

**Rapport définitif n° 2012-155 Juillet 2013**

**Société anonyme d'HLM Coopération et famille**

**La Défense (92)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2012-155 SA D'HLM COOPERATION ET FAMILLE – 92

Président du Conseil de surveillance : M. Philippe Bry  
Président du Directoire : M. Éric Madelrieux  
Adresse : 51, rue Louis Blanc  
92917 La Défense cedex

Nombre de logements familiaux gérés : 23 174

Nombre de logements familiaux en propriété : 23 174

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 476

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2.1	1.17	0.83
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	32	46.7	32.3
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	nc	1.4	1.1
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface corrigée)	3.74	2.99	3.35
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	6.24		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	4.1		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	2.7 Quartile : 2	3.93	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	9.8 Quartile : 2	12.1	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	23.3 Quartile : 4	12.17	

**Présentation générale de l'organisme** *La SA d'HLM Coopération et Famille gère 23 174 logements et 476 logements foyers répartis en région parisienne et dans la Nièvre (1 287 logements).*

- Points forts**
- Gestion active de la SA d'HLM.
  - Fonctionnement satisfaisant avec le GIE propre au groupe Logement Français.
  - Bailleur à caractère social.
  - Gestion des attributions satisfaisante.
  - Nouvelle organisation du traitement des impayés mise en place.
  - Bon usage des outils de la concertation locative.
  - Informatisation des loges prévue en 2013.
  - Grande implication dans les 3 opérations ANRU.
  - Faible endettement.

- Points faibles**
- Contrôle interne insuffisant.
  - Radiation incomplète des demandes des candidats devenus locataires.
  - Irrégularités dans la gestion de la relation contractuelle (absence de toutes les pièces réglementaires dans les contrats de location, dépassement de plafond de loyer, défaut de mention du montant du loyer maximum, pénalité de retard inscrite dans les contrats de location).

- Avenir du patrimoine nivernais en questionnement.
- Délai tardif de régularisation des charges.
- Stocks d'impayés important.
- Gestion des réclamations perfectible.
- Procédures de consultation en vue de la passation de marchés de prestations mal anticipées.
- Obligations réglementaires en matière d'amiante non-respectées.
- Défaut d'association du Conseil de surveillance à certaines décisions prises par le Directoire.
- Ambition excessive et contrariée dans la vente de logements aux locataires.

### **Anomalies ou irrégularités particulières**

### **Conclusion**

Coopération et Famille poursuit sa mutation et son intégration au sein du groupe Logement Français s'accélère. En dépit de quelques dysfonctionnements passagers produits par la succession rapide d'outils de gestion et de procédures de contrôle interne encore défaillantes, Coopération et Famille est réactive et gagnera à adopter définitivement la culture du groupe.

La société est toujours fidèle à sa vocation de bailleur social. Elle a une connaissance affinée de ses contingents mais est défaillante dans la radiation des demandeurs devenus locataires. Elle doit s'assurer du respect du droit à l'information de ses locataires (avec plus de rigueur s'agissant des annexes dans les contrats de location et la communication du montant maximum des loyers sur les quittances de loyer de programmes conventionnés APL). La SA d'HLM a procédé à un rattrapage des loyers sur la période de contrôle et fait un usage approprié du SLS. La qualité du service rendu est bonne mais souffre d'une gestion des réclamations qui tarde à s'informatiser de manière uniforme.

Coopération et Famille connaît une évolution sensible de son patrimoine. Après les cessions opérées dans le cadre du remembrement intra-groupe et des ventes en bloc, la société a procédé à des achats en bloc de logements dans des zones tendues. Le patrimoine situé dans la Nièvre cumule l'inconvénient d'être à la fois délaissé et de devoir être rénové, ce qui en fait un point de fixation.

Bien que la SA d'HLM connaisse un endettement qui demeure faible et des coûts de gestion maîtrisés, la faiblesse relative de l'autofinancement net constitue un facteur limitant. La structure financière est tout juste équilibrée et fortement impactée par le niveau des investissements en cours et les valeurs se rétablissent après encaissement des financements prévus.

Le motif d'inquiétude à moyen et long terme est d'un autre ordre. Il concerne le besoin d'apports en fonds propres conséquents pour financer le plan de développement ambitieux de l'offre locative à 15 ans qui repose sur des objectifs de ventes aux locataires par nature incertains. Sauf à réviser ses ambitions dans le domaine du développement de l'offre locative, Coopération et Famille ne maintiendra sa capacité à construire qu'en explorant d'autres voies de financement dont l'accroissement mesuré de l'endettement ou le renforcement des fonds propres.

Inspecteurs-auditeurs Miilos : Nathalie Rougé-Albéri et Karim Merad  
Chargé de mission d'inspection : Jean-Michel Kehr  
Précédent rapport Miilos : n° 2006-031 de mars 2006 à novembre 2006  
Contrôle effectué du 19 décembre 2012 au 24 avril 2013  
Diffusion du rapport définitif : Juillet 2013

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



# RAPPORT D'INSPECTION N° 2012-155

## SA D'HLM COOPERATION ET FAMILLE – 92

### 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.....	5
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>	<b>5</b>
3.1 OCCUPATION DU PARC .....	5
3.2 ACCES AU LOGEMENT .....	6
3.3 TRAITEMENT DES IMPAYES .....	10
3.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....	12
3.5 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	13
<b>4. PATRIMOINE.....</b>	<b>13</b>
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....	13
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....	13
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	14
4.4 MAINTENANCE DU PARC .....	15
4.5 VENTE DE PATRIMOINE .....	16
4.6 AUTRES ACTIVITES.....	17
4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	17
<b>5. RENOVATION URBAINE.....</b>	<b>17</b>
<b>6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....</b>	<b>18</b>
6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	18
6.2 ANALYSE FINANCIERE.....	19
6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE .....	25
6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE .....	26
<b>7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS.....</b>	<b>26</b>
7.1 PERIODE A VERIFIER.....	26
7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION .....	26
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS .....	27
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>28</b>

## 1. PRÉAMBULE

La Miilos a effectué le contrôle de la SAHLM Coopération et Famille en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation qui dispose que « 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'État et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social. L'administration peut également procéder à une évaluation d'ensemble de l'activité consacrée à cette mission, dans ses aspects administratifs, techniques, sociaux, comptables et financiers ».

Le précédent rapport de la Miilos de novembre 2006 relevait principalement :

- au titre des points forts : une population logée à caractère social, un patrimoine globalement attractif et bien entretenu, une part importante du patrimoine en copropriété de nature à favoriser la mixité sociale, un faible poids de la dette ;
- au titre des points faibles : un patrimoine dispersé, une absence de procédures et d'outils de pilotage, une organisation centralisée et complexe, une absence de suivi centralisé des réclamations et des contrats d'exploitation et un taux d'impayés élevé.

Le présent contrôle a porté sur les exercices comptables 2007-2011 et sur la gestion 2007-2012.

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

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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, la société Coopération et Famille comptait 23 174 logements familiaux gérés et 20 foyers (476 équivalents logements) répartis sur huit départements, essentiellement sur l'Île-de-France. 42,5%<sup>1</sup> du patrimoine locatif social est en copropriété et 5 078 logements sont situés en ZUS. La société intervient dans un marché locatif très tendu, à l'exception du patrimoine situé dans la Nièvre (1 287 logements). En Île-de-France, c'est le département des Yvelines qui possède le plus grand nombre de logements (environ 6 000).

La société est le second bailleur en importance du groupe Logement Français, après le Logement Francilien. Il est le seul organisme du groupe à disposer de la compétence nationale. Son patrimoine est situé sur 45 intercommunalités qui, pour certaines, ont déjà élaboré un programme local de l'habitat.

La société est impliquée directement dans 3 projets ANRU (Villeneuve-la-Garenne, Mantes-la-Jolie et Goussainville) qui sont en cours d'achèvement.

Sur la période de contrôle, le patrimoine de la société a fortement évolué du fait de la politique de remembrement intra-groupe, des cessions et acquisitions externes et de la vente aux locataires (cf. description du patrimoine infra).

Au cours de la période de contrôle, la société a poursuivi sa politique de gestion de copropriétés, elle est syndic de 69 copropriétés dans lesquelles elle possède du patrimoine. Elle a relancé et développé sa politique de vente aux locataires. Par ailleurs, elle exerce toujours l'activité de prêteur bien que le portefeuille de prêts soit en nette diminution (10 dossiers à ce jour).

---

<sup>1</sup> Source CUS.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Depuis deux ans, la société est sollicitée par le groupe pour assurer le portage financier de projets de développement sur des territoires (Arc Atlantique) en dehors de son périmètre de développement actuel.

## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 2.2.1 Gouvernance

La société Coopération et Famille, filiale du groupe Logement Français depuis 2006 est administrée par un conseil de surveillance et un directoire. Le capital de la société s'élève à 12 491 696 € répartis en 780 731 actions d'une valeur nominale de 16 €. Le capital est détenu à hauteur de 84,6 % par la SA Logement Français et 10,8 % par la société Holding Sociale Richelieu (HSR) actionnaire historique de Coopération et Famille.

L'organisme a vu sa gouvernance fortement bouleversée. Le pacte d'actionnaire signé le 19 décembre 2003, entre HSR et la SA d'HLM Logement Français a été dénoncé le 30 juillet 2009, à l'initiative de la SA d'HLM le Logement Français. En effet, le désaccord porte d'une part sur le non-respect présumé du protocole de défaisance des petites structures non HLM du groupe Richelieu dont les fruits de la cession devaient remonter à Coopération et Famille, et d'autre part sur la méthode de valorisation des patrimoines propriétés de Coopération et Famille, cédés aux autres filiales du groupe Logement Français.

Un nouvel agrément a été délivré par arrêté ministériel du ministère du Logement en date du 7 janvier 2010. Logement Français est à ce jour l'actionnaire de référence.

Lors de l'assemblée générale extraordinaire de juin 2011, le mandat d'HSR au conseil de surveillance de la société n'a pas été renouvelé. HSR reste à ce jour détenteur de ses actions.

#### *Le conseil de surveillance*

Le conseil de surveillance est composé de 18 membres. Il se réunit en moyenne quatre fois par an. M. Philippe BRY, président de la holding « Logement Français » a été nommé président en juin 2012. Il succède à Monsieur Pierre CARLI, démissionnaire.

Pour remplir sa mission, le conseil de surveillance de Coopération et Famille s'appuie sur :

- un bureau de 3 membres ;
- des comités internes : le comité stratégique, le comité des comptes et de l'audit, le comité des nominations et des rémunérations ;
- des commissions : d'attribution de logements, d'appel d'offre, d'impayés ainsi qu'un conseil de concertation locative.

Par ailleurs, les membres du conseil de surveillance participent également aux divers comités du groupe.

Il délibère sur la politique de vente aux locataires et sur les orientations de la politique annuelle de loyers. Les administrateurs disposent des éléments nécessaires à la prise de décision concernant la société. Chaque trimestre le directoire rend compte au conseil de surveillance de son activité.

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) et la convention d'utilité sociale (CUS) ont été validés par le directoire puis présentés aux membres du conseil de surveillance, respectivement le 11 décembre 2009 pour le PSP et le 22 juin 2010 pour la CUS. La société a également signé une CUS « foyer » en juin 2012.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 2.2.2 Organisation et management

Le siège social de Coopération et Famille a été transféré au 51, rue Louis Blanc à Courbevoie au dernier trimestre 2010, dans le cadre d'un rapprochement avec la holding et le GIE. L'ancien siège situé au 17, rue Richelieu à Paris (1<sup>er</sup> arrondissement) a été vendu en 2011 pour un montant de 7 M€ suite à une consultation.

### *Le directoire*

La direction générale de la société est assurée par un directoire composé de cinq membres. M. Eric Madelrieux exerce les fonctions de président du directoire depuis juin 2010. Les mandats des cinq membres ont été renouvelés en juin 2012, ils cumulent leur mandat social avec un contrat de travail au sein du groupe. Chaque trimestre, il rend compte de sa gestion au conseil de surveillance.

L'activité et les délégations de pouvoirs du directoire s'exercent dans le cadre légal défini aux articles R. 225-53 et 54 du code du commerce et repris aux articles 13 et 22 des statuts de la société.

### *Personnel*

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'organisme comptait 307 salariés, soit un effectif en hausse de 26 % par rapport à 2007. Cette évolution a concerné principalement l'encadrement (+ 38 %) et les gardiens (+ 106 %). La catégorie des employés a diminué fortement (- 69 %).

La société est structurée autour de quatre directions métier au siège : financière, copropriété, technique et développement social/qualité de service. Pour assurer la gestion de proximité, deux directions territoriales se partagent en Île-de-France le patrimoine, et une agence subsiste à Nevers. La gérance s'organise à trois niveaux : Unité locale de gestion (ULG), l'agence, qui peut regrouper jusqu'à deux ULG, et la direction territoriale qui assure le pilotage de l'ensemble.

Sur la période du contrôle, la société a poursuivi son intégration au sein du groupe Logement Français, avec une nouvelle organisation des directions et un transfert des missions support et opérationnel au GIE. La société utilise l'ensemble des procédures et modes opératoires du groupe et a mis en place des outils de suivi de ses activités (budget, impayés, vacance...), et des outils de pilotage (plan prévisionnel à 15 ans). Toutefois, le contrôle a noté que l'appropriation des outils de gestion n'est pas encore totale pour certaines activités, et qu'une meilleure coordination doit être mise en place notamment entre la gérance et le service équipement du GIE (cf. observation n° 4 sur les pièces annexes au bail) ou encore la gérance et la comptabilité fournisseur (cf. observation n° 14 délai de paiement au fournisseur).

Entre 2010 et 2012, la société a connu deux bascules informatiques. L'appropriation de ces deux progiciels métier a impacté les modes opératoires existants et les conditions de travail des salariés. La prise en main du dernier progiciel « PIH », commun à l'ensemble des filiales du groupe est toujours en cours au moment du contrôle.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos

## **Obs 2 : La société doit développer et renforcer le contrôle interne**

L'absence de contrôle interne se révèle dans certaines activités notamment au sein de la gérance ou au sein de la comptabilité fournisseur. D'autres activités nécessitent un renforcement des procédures de contrôle existantes, c'est le cas de la gestion des réclamations. Il est rappelé à l'organisme que le contrôle interne garantit la bonne application des procédures et permet de détecter des anomalies ou des irrégularités.

### *Le groupement d'intérêt économique*

En tant que filiale du groupe Logement Français, Coopération et Famille entretient des liens avec sa société mère, à différents niveaux au travers d'un groupement d'intérêt économique (GIE) créée en 2006. Ces liens se déclinent sous la forme :

- d'un contrôle interne groupe (comités de décisions, validation des opérations de développement de l'offre, divers audits...) ;
- d'un soutien logistique et opérationnel (procédures, politique financière, groupement de commande).

Le règlement intérieur du GIE définit les moyens mis en commun en matière de fonctions support (achat, communication, développement social pour l'habitat, études, juridique, ressources humaines, système d'information) et en matière de fonctions opérationnelles (promotion immobilière, gestion des commerces, vente HLM, renouvellement urbain et fonction technique.

La société a mis à disposition du GIE, 21 salariés depuis 2007.

Les ressources du GIE sont apportées par les membres sous formes d'avances trimestrielles sur la base du budget de l'exercice. La répartition des coûts se fait en fonction des charges directement imputables à la filiale et les charges à répartir selon les clés de répartition. Au titre de l'année 2011, pour Coopération et famille, les prestations s'élèvent à 6 758 K€.

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

La gouvernance de la société Coopération et Famille a évolué sur la période du contrôle. Le pacte d'actionnaire a été dénoncé et un nouvel agrément ministériel donné à la société. L'intégration au sein du groupe Logement Français s'est poursuivie par une harmonisation des systèmes d'information, renforcée par la nécessité du développement d'un langage commun permettant la consolidation des comptes. La société doit veiller à respecter les principes fondamentaux de la commande publique en mettant en concurrence les commissaires aux comptes.

## **3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE**

### **3.1 OCCUPATION DU PARC**

Le directoire de la société présente chaque année l'occupation du parc au conseil de surveillance. L'enquête triennale sur l'occupation sociale du parc a été réalisée en 2009 et 2012.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs 2

Un corpus de procédures a été élaboré et diffusé aux équipes de gérance en 2007, suite à la réorganisation de cette activité en octobre 2006 : ces procédures couvrent toutes les activités de gestion locative, sociale, immobilière et de copropriété (ces dernières étant disponibles sous un intranet depuis 2013). Les procédures de passation de marché et de maîtrise d'ouvrage (Promotion, entretien du patrimoine, amélioration) sont aussi couvertes.

Un contrôleur de gestion est rattaché au Président du directoire depuis 2005 et la société mène régulièrement des audits (en interne ou appuyés par des consultants externes) : à titre d'exemples, audit sur les attributions en 2010 et 2012, deux audits HQS par an depuis 3 ans, audit sur la sécurité incendie dans les immeubles de grande hauteur en 2011/2012, audit sur la passation des marchés de travaux en 2009, audit du processus de commercialisation des résidences neuves en 2012, ...

Toutefois, les deux migrations de système d'information en 2010 et 2012 ont entraîné des modifications de processus, de méthodes de travail et d'évolution d'outils et de modalités de reporting : l'impact sur la comptabilité fournisseurs est une illustration de ces changements qui a amené la société à commanditer début 2013, une nouvelle mission avec l'appui d'un prestataire et portant sur :

- la réduction des risques opérationnels et financiers,
- la mise en place d'outils de pilotage de l'activité et de suivi des factures,
- la réduction du délai de règlement des fournisseurs,
- l'amélioration de la gestion des relations aux fournisseurs et à la gérance.

Les premières préconisations sont mises en place en juillet 2013.

Toutes les autres procédures vont être mises à niveau courant 2013 et début 2014 sachant que le nouvel outil informatique (PIH 2.0 d'AAREON) permet une meilleure traçabilité de la réclamation résidants et prestataires.

La MIILOS prend bonne note des actions engagées par Coopération et Famille dans le domaine du contrôle interne. Elle relève cependant que le corpus élaboré en 2007 n'a pas été systématiquement mis en œuvre.

Elle prend également acte que des efforts seront déployés dès cette année (2013) pour combler les lacunes sérieuses qui ont été décelées.

Les migrations des systèmes informatiques fournissent sans aucun doute une explication plus que plausible mais elles ne sauraient constituer des circonstances atténuantes au-delà de 2013.

Selon l'enquête OPS réalisée en 2012, et d'après les éléments fournis par la société le profil des occupants est le suivant :

	C et F en 2012		C et F en 2009		Moyenne régionale 2009	Moyenne nationale 2009
	Total	Entrants 2012	Total	Entrants 2009		
Ressources < 20 % des plafonds	24,5 %	24 %	24 %	22,6 %	17,4 %	20,4 %
Ressources < 60 % des plafonds	67,5 %	74,5 %	68%	76 %	62,7 %	66,4 %
Ressources >100 % des plafonds	7,7 %	2,7 %	7,3 %	0,6 %	7,9 %	6,8 %
Familles monoparentales	nc	nc	29,5 %	21 %	19,4 %	19,2 %
Familles nombreuses (3 enfants et +)	nc	nc	13 %	11 %	11,9 %	10,4 %
% de bénéficiaires APL ou AL	35,5 %	37 %	32 %	46 %	32,3 %	46,7 %

Les données, concernant les ressources des locataires dans l'enquête OPS 2012, incluent l'abaissement de 10,3 % des plafonds de ressources prévu par la loi de mobilisation pour le logement du 25 mars 2009.

### 3.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 3.2.1 Connaissance de la demande

La société enregistre les demandes de logements dans la base du fichier régional et attribue le numéro unique régional (NUR). Chaque unité de gestion locale (ULG) enregistre les demandes qui lui sont adressées. Depuis janvier 2013, Coopération et Famille fait appel à un prestataire pour enregistrer les demandes mais assure l'attribution du numéro unique régional.

À ce jour, les chiffres concernant la demande gérée par la société ne sont pas fiables, en raison du déploiement du nouveau progiciel et de l'utilisation de l'ancien logiciel. La société devra mettre à jour ces données en particulier les demandes de mutation sur son patrimoine.

**Obs 3 : La société n'a pas procédé à la radiation de tous les candidats qui ont obtenu un logement depuis janvier 2012, comme le requiert l'article R. 441-2-8 du CCH.**

Chaque ULG gère ses propres dossiers et doit effectuer les radiations des nouveaux locataires. Un dysfonctionnement entre le logiciel initial et le fichier régional a été identifié comme étant à l'origine de ce retard. La régularisation est en cours pour plusieurs ULG. Il est rappelé qu'en application des dispositions de l'article L. 451-2-1, la société peut « *se voir infliger une sanction pécuniaire d'un montant qui ne peut excéder l'équivalent de 18 mois du loyer en principal du ou des logements concernés* ». Cette irrégularité témoigne de la nécessité de formaliser les modes opératoires et les procédures dès la signature du bail.

#### 3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Selon les chiffres communiqués par l'organisme, au 31 décembre 2012, le taux de vacance globale s'est élevé à 3,27 %. Pour le patrimoine situé en Île-de-France, ce taux était de 1,98 %, pour une médiane régionale de 3,2 %<sup>2</sup>. La vacance à moins de 3 mois pour le patrimoine situé en Île-de-France, hors vacance technique, s'élevait 0,73 % pour une médiane régionale de 1,2 %<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> EPLS 2012.

<sup>3</sup> EPLS 2011.

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

---

**Obs 3**

Cette situation n'est pas une spécificité de la société. Le bilan des retours au 29/04/2013 de l'enquête menée par le ministère témoigne des difficultés rencontrées par l'ensemble de la profession.

Grâce à une nouvelle version du module de la gestion de la demande de notre logiciel PIH, le circuit d'enregistrement a été rendu plus fluide et un mode opératoire à l'attention des chargées de clientèle a été mis en place. Il permet également la radiation automatique.

Une formation a été assurée le 22 avril 2013.

En juin 2013, à l'occasion d'une requête effectuée à partir de l'infocentre du numéro unique, la DRIHL plaçait toujours Coopération et famille au nombre des bailleurs en retard dans le processus de radiation (69,9 %) des numéros des demandeurs devenus locataires. A titre d'illustration, l'UT de Savigny-sur-Orge est représentative d'un dysfonctionnement interne. La MIILOS tient à rappeler que la procédure de radiation est indispensable pour sauvegarder la crédibilité du système national d'enregistrement (SNE).

Dans la Nièvre (58), le taux de vacance globale est de 26,05 % très largement supérieur à la médiane régionale de 8,2<sup>4</sup> %. Cette vacance est en nette progression par rapport à 2011, époque à laquelle elle s'élevait à 20,96 %. Ces taux s'expliquent par le déclin de l'activité économique et le recul démographique du département qui ont conduit à une offre supérieure aux besoins. Pour lutter contre cette vacance chronique, la société a déployé deux mesures stratégiques concomitantes : démolir une partie du patrimoine, et requalifier le patrimoine restant pour lui conférer une meilleure attractivité.

Fin 2012, 794 logements étaient vacants sur l'ensemble du parc.

Le taux de rotation hors mutations internes en Île-de-France est de 8,10 % pour une moyenne régionale de 7,2 %. La rotation du patrimoine de la Nièvre s'élève à 20,90 % alors que la moyenne de la région Bourgogne culmine à 12,5 %.

Au 31 décembre 2012, selon les données communiquées par l'organisme qui a une connaissance fine et actualisée de ses réservations, le patrimoine est ainsi réparti :

	Villes	Préfectures	Coopération et famille	Action logement	Organismes publics	Autres	Total
Nombre de logts	4 155	6 777	6 470	4 883	481	333	23 099
Pourcentage	18 %	29,5 %	27 %	21 %	3 %	1,5 %	100 %

Elle confie à un service du GIE dédié aux relations avec Action Logement, la négociation des conventions de réservations. L'objectif étant de rentabiliser les logements vacants lui appartenant en vendant des droits uniques. Les logements qui ne trouvent pas preneur sont proposés aux villes ou sont mis à disposition pour satisfaire les demandes de mutation. Au cours de l'année 2012, l'organisme a signé avec les préfets des départements d'Île-de-France (hors Seine-et-Marne) les conventions de réservations au titre des logements préfectoraux. Ce contingent représente 30 % de l'ensemble du parc conventionné.

### 3.2.3 Gestion des attributions

#### 3.2.3.1 Les attributions de logements

Le conseil de surveillance a défini les principes et les orientations de sa politique d'attribution des logements. La gestion des attributions est décentralisée dans les directions territoriales parisiennes « Ouest », « Est » et à l'agence de Nevers. Les demandes sont enregistrées dans chaque ULG qui assure la préparation des dossiers. Le secrétariat des commissions d'attribution de logements (CAL) est assuré par les deux directions territoriales et par l'agence de Nevers. Les baux sont signés au sein des unités locales de gestion. Sur la période du contrôle, le règlement intérieur de la CAL et sa composition ont fait l'objet de modifications approuvées par le conseil de surveillance. Le règlement intérieur des CAL est conforme à la réglementation en vigueur.

Le contrôle de 100 dossiers de locataires dans trois ULG différentes, n'a pas mis en évidence de dépassement de plafonds de ressources.

Les services gérant les attributions dans les deux directions territoriales ainsi que l'agence de Nevers présentent aux commissions d'attribution, les dossiers de candidatures de leur fichier interne ainsi que celles envoyées par les réservataires. Les commissions se réunissent en moyenne tous les 15 jours.

<sup>4</sup> EPLS 2012.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Les attributions en faveur des demandes de mutation représentent en moyenne 5 % du total des attributions réalisées sur une année. La société a pris l'engagement dans la CUS de réserver 7 % des attributions aux demandes de mutation (5,5 % en 2009). Les services gestionnaires des attributions présentent chaque année un bilan d'activité au conseil de surveillance :

	2010	2011	2012
Nombre d'attributions	1 709	1 700	1 933
Dont mutations internes	179	122	106

**Obs 4 : Les contrats de location ne sont pas accompagnés systématiquement de toutes les annexes réglementaires.**

- L'état des risques naturels et technologiques n'est pas remis systématiquement aux nouveaux locataires ce qui contrevient aux dispositions de l'article L. 152-5 du code de l'environnement. La société est tenue de délivrer un état des risques naturels et technologiques à tout locataire à la signature du bail, dès lors que la ville est inscrite dans un plan de prévision des risques majeurs. Le contrôle a constaté que ces documents ont été réalisés par les services du GIE et mis à disposition de la société, mais ne sont pas communiqués systématiquement aux nouveaux locataires. La société doit régulariser la situation dans les meilleurs délais.
- La société ne fournit pas systématiquement aux nouveaux locataires le décompte de surface corrigée et de surface utile contrevenant aux dispositions de l'article R. 353-19 du CCH. Il est rappelé à la société que les locataires doivent pouvoir vérifier le loyer qui leur est appliqué.
- Les diagnostics de performance énergétique (DPE) ne sont pas toujours remis aux locataires, ce qui contrevient à l'article L. 134-3 du CCH et à l'arrêté du 21 septembre 2007 relatif aux DPE des bâtiments neufs. Le contrôle a noté que ces DPE ont été réalisés par le GIE et qu'ils sont sur le site partagé du groupe. Un renforcement de la collaboration entre les services de proximité, les DT et la direction technique, est souhaitable afin de favoriser une meilleure appropriation de la réglementation.
- L'information sur la réception des services de télévision conformément à l'article 3-2 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989. Elle ne figure pas dans le livret d'accueil du locataire.

La mise en place d'un contrôle interne par un processus d'acquittement des pièces réglementaires permettra de sécuriser cette procédure.

*3.2.3.2 Le DALO et les accords collectifs départementaux :*

La société « Coopération et Famille » est signataire d'une convention expérimentale sur l'accueil des candidatures DALO signée en juin 2010 entre six organismes HLM franciliens et l'État. Entre 2010 et 2012, l'organisme a logé 185 ménages au titre du droit au logement opposable. En 2010, 53 dossiers ont été présentés en CAL et 4 refusés. En 2011, 56 propositions ont été faites et 6 refus de la CAL. En 2012, 86 ménages ont été proposés et logés. Sur les trois dernières années, le contingent préfectoral était mobilisé entre 47 et 54 %, Action Logement à hauteur de 40 %, et les villes, aux environs de 8 %.

Les accords collectifs départementaux signés avec les préfetures de la région Île-de-France ne sont pas concluants, car les objectifs (189 attributions) ne sont pas atteints en raison du manque de dossiers adressés par les préfetures. En 2012, 159 ménages ont été relogés dont 55 en Île-de-France.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs 4**

La société n'est pas en mesure d'apporter la preuve que les documents nécessaires ont été remis aux locataires.

Aussi, une procédure d'acquittement structurée autour d'une check-list est mise en place.

Le contrat de location sera donc complété de la liste des pièces obligatoires remises, qui sera signée en deux exemplaires, l'un pour le locataire entrant l'autre conservé dans le dossier.

La MILOS prend acte de la mise en place de cette procédure.

### 3.2.4 Loyers et charges

#### 3.2.4.1 Les loyers

La société n'a pas choisi la remise en ordre des loyers rendue possible dans le cadre de la convention d'utilité sociale. Sur la période du contrôle, la société a mené une politique de rattrapage des loyers. Lors des augmentations annuelles, les loyers sont fixés au maximum autorisé par les conventions APL.

La marge d'augmentation théorique des loyers en masse représente 15 % en 2012. Ce taux moyen correspond à des réalités très différentes. En effet, plus de la moitié du parc ne dispose plus de marge d'augmentation alors que certains programmes disposent de marges d'augmentation très supérieures à 15 %. C'est le cas à Aubergenville pour la résidence « d'Acosta » (entre 21 et 41 %), à Achères pour le « St Hubert » (30 %), et à Villeneuve-la-Garenne pour la « résidence de la Noue » (30 % également,

Le taux de loyer en m<sup>2</sup> de surface corrigée est de 3,74 €/m<sup>2</sup>, légèrement supérieur à la moyenne régionale qui s'établissait à 3,35 €/m<sup>2</sup> en 2010. Les taux d'augmentation des loyers pratiqués entre 2011 et 2013 ont respecté l'IRL du 3<sup>e</sup> trimestre. En 2012, les loyers conventionnés du patrimoine de la Nièvre n'ont pas fait l'objet d'augmentation.

**Obs 5 : 30 logements de la résidence « Les Mandéennes » situés à Saint-Mandé (94) conventionnés à l'APL en 1989, font l'objet d'un dépassement de plafond de loyer.**

Ces 30 logements financés en PLA (programme 5275) font partie d'un ensemble de 68 logements conventionnés en 1989 (30 logements) et 1988 (38 logements). Ce faible dépassement représente 0,20 € par logement. Le bailleur doit régulariser la situation des locataires concernés.

Le contrôle de l'ensemble des loyers pratiqués en 2012 sur le parc de logements conventionnés a montré que certains programmes risquent d'être en dépassement compte-tenu de l'absence de marge constatée.

**Obs 6 : Les quittances de loyer de plusieurs programmes conventionnés à l'APL ne mentionnent pas le montant maximum des loyers conformément à l'article R. 445-13 du CCH et de son annexe.**

**Cette obligation est rappelée dans les conventions APL conclues entre l'Etat et le bailleur.**

*Le supplément de loyer de solidarité*

Le conseil de surveillance a voté le 8 décembre 2008, l'engagement d'une procédure d'élaboration d'une convention globale de patrimoine lui permettant au 1<sup>er</sup> janvier 2009, de continuer à déroger à l'application du nouveau barème national du surloyer fixé à 20 % de dépassement des plafonds d'accès au logement social, dans l'attente de la signature de la convention d'utilité sociale. Avant 2009, la recette du SLS pour l'ensemble du groupe Logement Français s'élevait à 1 M€ et atteint 4 M€ depuis l'application du barème unique. Ceci s'explique par le fait que la politique du groupe a consisté à refuser la modulation du SLS dans la CUS, politique mise en œuvre par toutes les filiales dont Coopération et Famille.

En 2011, 542 locataires étaient assujettis au SLS, calculé pour une recette de 1 471 K€ et en 2012, 420 locataires, pour une recette de 1 086 K€. La recette équivalente avec un écart d'une centaine de locataires s'explique par l'actualisation de la base informatique et des données de l'enquête qui a conduit à une mise à jour de la détermination des catégories de ménages. Pour 2013, 597 locataires sont assujettis et la recette estimée à 1 100 K€.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs 5**

Ces 30 logements de la résidence présentent un léger dépassement s'élevant à 0,20 € par logement, dû aux arrondis. Toutefois, cette anomalie sera corrigée au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Par ailleurs, le nouveau progiciel installé à compter du 01/01/2012, permet un contrôle efficace des plafonds de loyer et limite les risques de dépassement.

La politique des loyers de la société intègre dès à présent, les faibles marges existantes sur plusieurs résidences.

La MILOS prend acte des engagements de Coopération et Famille dans ce domaine.

**Obs 6**

Cette information était mentionnée sur tous les avis d'échéance pour les résidences dont la convention de conventionnement est postérieure à 1999. Toutefois, ces éléments n'étaient pas portés sur les avis d'échéance des autres résidences avec une convention antérieure à 1999. Ce point a été corrigé depuis le contrôle de la MILOS.

La MILOS prend acte de la correction apportée par Coopération et Famille.

#### 3.2.4.2 Les charges récupérables

Pour pallier les difficultés rencontrées lors des changements de logiciels informatiques (deux dans la période sous contrôle), une organisation provisoire a été mise en place avec, au centre du dispositif, la création d'une « cellule charge » basée à la direction territoriale Ouest. Le traitement des charges fait intervenir trois acteurs, la cellule charge qui centralise les données, les ULG qui engagent les dépenses récupérables, montent les dossiers factures par groupe immobilier et ajustent les acomptes, et la gérance qui valide les états.

**Obs 7 : Les délais de régularisation des charges doivent être améliorés, ce qui pourra faciliter l'ajustement des provisions de charges, parfois déficient.**

La régularisation des charges est très tardive. Au moment du contrôle (janvier 2013), la société venait tout juste de régulariser les charges 2010 et la régularisation des charges 2011 était en cours. Ce phénomène est en grande partie imputable aux changements de logiciels informatiques intervenus sur la période contrôlée. Il est rappelé, qu'au moins une fois par an, le bailleur doit faire les comptes des dépenses engagées, et les répartir entre les occupants. L'amélioration des délais de régularisation permettra de mieux ajuster la fixation des provisions annuelles. L'analyse des écarts entre les provisions et les montants définitifs fait apparaître, en masse, une sous-provision de 4 %. Dans le détail, on constate sur un nombre important de groupes, des écarts importants (au-delà de 20 %) entre les provisions et charges réelles.

#### 3.2.5 Montant des charges

Le contrôle a porté sur la régularisation des charges de l'année 2010 réalisée en 2013.

Si dans l'ensemble, les charges supportées par les locataires de la société ne s'écartent pas des ratios médians, une attention particulière doit être portée aux charges supportées par les locataires de certains groupes immobiliers. Le niveau toutes charges confondues s'établit en moyenne à 26,7 €/m<sup>2</sup> de SH et le coût moyen du chauffage collectif est de 7,9 €/m<sup>2</sup> de SH.

**Obs 8 : Un nombre important de groupes immobiliers présente des charges récupérables élevées.**

L'examen du ratio moyen par m<sup>2</sup>/SH de l'organisme a mis en évidence des coûts importants de certaines opérations par rapport aux valeurs médianes (cf. annexe 1.6). 102 groupes présentent des charges supérieures à 30 €/m<sup>2</sup> de SH. Le coût élevé pour ces résidences s'explique principalement par le niveau élevé du coût du chauffage (94 groupes au-delà de 10 €/m<sup>2</sup> SH), de l'entretien ménager (79 groupes au-delà de 8 €/m<sup>2</sup> de SH) et des dépenses d'eau (36 groupes au-dessus de 8 €/m<sup>2</sup> de SH).

La société doit développer une analyse précise des charges, reconsidérer ses modalités de fixation des provisions de charges et les récupérer dans des délais raisonnables.

### 3.3 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Depuis le précédent contrôle, une nouvelle organisation du traitement des impayés a été mise en place. Elle vise à une meilleure efficacité et s'inscrit dans une logique d'harmonisation des procédures au niveau du groupe en lien avec la mise en place d'un outil commun PIH.

Les agents en charge du recouvrement déclenchent les actions prévues par les procédures. Cette dernière débute par une lettre de relance, se poursuit par un commandement de payer et peut se conclure par une demande de concours de la force publique en vue de l'expulsion du locataire concerné. Ils peuvent recevoir des locataires débiteurs et arrêter avec eux un plan d'apurement. Ils peuvent également faire jouer les garanties de loyer (dispositif Loca-pass). En cas d'échec, la société recourt à la procédure d'expulsion. Des réunions d'impayés ont lieu tous les mois.

Pour mieux accueillir les populations défavorisées, notamment en mettant en place toutes les mesures nécessaires à l'accès et au maintien dans les logements, la société dispose de cinq conseillères en économie sociale et familiale pour la région Ile de France et un demi-poste à l'agence de Nevers.

---

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs 7**

Cette situation est conjoncturelle et liée aux deux bascules informatiques.

La société s'est organisée d'une part, pour rattraper le retard par la création d'une cellule charge dédiée et d'autre part une organisation spécifique va être mise en place pour gérer les nouvelles régularisations de charges et revaloriser les budgets prévisionnels et ce à compter du dernier trimestre 2013.

La MILOS prend bonne note de la réaction de Coopération et Famille.

**Obs 8**

La société prend bonne note des remarques de la MILOS car il s'agit d'une préoccupation majeure dans la gestion sociale des immeubles et des locataires dont elle a la responsabilité.

Toutefois, une analyse approfondie et dans les temps est nécessaire. Elle implique la mise en place d'un observatoire des charges à partir de 2014 mettant en évidence l'éventuel impact de la copropriété dans le montant des régularisations.

L'intérêt de la société est bien évidemment de contraindre le montant des charges pour maintenir le pouvoir d'achat de ses locataires.

La MILOS prend acte de l'engagement de la société de mettre en place un observatoire des charges, outil qui répondra à un double objectif :

- former une action utile de contrôle interne (cf. obs. n° 2) ;
- contribuer à une évaluation de chaque opération de rénovation thermique.

La société mobilise plusieurs types de mécanismes d'aides aux locataires qui interviennent à différents stades : ils peuvent être utilisés pour permettre l'entrée dans les lieux (le FSL accès dans les lieux) ou pour maintenir les familles dans l'habitation (plans d'apurement, garanties de loyer, FSL « maintien dans les lieux », procédure de rétablissement personnel). Tous ces dispositifs sont mis en place par les cinq conseillères en économie sociale et familiale en lien avec les chargés de clientèle et les rédacteurs contentieux.

Au 31 décembre 2012, le nombre total de dossiers contentieux s'élevait à 1 191 (595 dossiers concernant la DT Est et 596 dossiers concernant la DT Ouest). Au cours de l'année 2012, la société a procédé à 563 assignations et déclenché 51 expulsions.

Le tableau ci-dessous récapitule la situation des impayés sur la période 2007-2011 :

Données en k€	2007	2008	2009	2010	2011
Locataires simples – compte 4111	15 112	14 626	17 818	13 653	14 309
Créances douteuses – compte 416 brut <sup>(1)</sup>	14 626	14 190	11 937	17 843	19 963
<b>Total du stock des impayés</b>	<b>29 738</b>	<b>28 816</b>	<b>29 756</b>	<b>31 496</b>	<b>34 272</b>
en jours de quittance	88	68,8	81,4	81,6	84,2
en % des loyers quittancés	24,11 %	18,85 %	22,30 %	22,37 %	23,06 %
<b>Médiane ESH IDF 2010</b>					<b>15,83</b>

(1) corrigées des Admissions en non-valeur.

**Obs 9 : Le stock d'impayés demeure important mais le taux de recouvrement annuel se stabilise au niveau du taux médian régional.**

Les ratios d'impayés se situent au-dessus des valeurs habituellement constatées. Fin 2011, le stock des dettes locataires est supérieur à celui constaté en moyenne pour les ESH en région Île-de-France. Le total des dettes locataires, y compris les termes échus de décembre, représente 23,6 % des loyers et charges quittancés pour une médiane « SA Ile-de-France » 2010 de 15,83 %. Cette situation est liée en partie à l'absence de passages en non-valeurs de créances anciennes dont les possibilités de recouvrement sont inexistantes. De plus, la vente en bloc de patrimoine (remembrement) à d'autres sociétés HLM (notamment des filiales du groupe) ne s'est pas systématiquement accompagnée du transfert des créances locataires.

En flux, les impayés ont augmenté moins vite que les loyers, ce qui a permis de stabiliser le stock au niveau de celui constaté en 2007. Le taux de recouvrement observé sur la période 2007-2011 est resté constant autour de 98 %. Ceci est le résultat d'une politique active en matière de recouvrement des loyers.

Les créances détenues sur les locataires ayant résilié leur bail (13,2 M€ en 2011) représentent 67,2 % des créances douteuses en 2011. Elles sont en augmentation depuis 2007 où elles en représentaient 54,4 %. A contrario, les créances sur les locataires présents représentent 32,8 % des créances douteuses et sont en diminution depuis 2007, ce qui traduit l'efficacité du recouvrement. Sur la masse des locataires présents, on assiste à une augmentation des dettes supérieures ou égales à 12 mois.

**Obs 10 : La pénalité de retard inscrite dans le contrat de location et appliquée par la société présente un caractère abusif.**

Les contrats de locations contiennent une clause pénale qui prévoit qu'à défaut de paiement à l'échéance des sommes dues, le locataire sera redevable d'une pénalité de retard équivalent à 10 % de ces sommes. Dans les faits, la société applique de manière marginale cette pénalité. Or, la commission des clauses abusives, dans sa recommandation n° 2000-01 du 17 février 2000 concernant les contrats de location de locaux à usage d'habitation, a recommandé que soient éliminées des contrats les clauses pénales qui déterminent le montant de l'indemnité due par le locataire qui n'exécute pas ses obligations sans prévoir une indemnité du même ordre à la charge du bailleur qui n'exécute pas les siennes (absence de réciprocité).

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 9**

La société doit procéder à un apurement des dettes sur locataires partis, principalement sur du patrimoine cédé en PACA ou à Mulhouse, afin de réduire son stock d'impayés. Ce stock fait l'objet d'une provision à 100 % depuis plusieurs années.

Par ailleurs, la société va se doter d'une procédure sur le passage à perte annuel.

La MILOS prend acte des engagements de Coopération et Famille dans ce domaine.

**Obs 10**

Cette pénalité ne figure pas dans la liste des clauses réputées non écrites des contrats de location qu'a définie le législateur (article 4 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989). Par ailleurs, le locataire peut toujours demander au juge de réduire le montant de la pénalité : il appartient dans ce cas au juge d'apprécier si la pénalité est ou non manifestement excessive.

La MILOS maintient son observation. En premier lieu la pénalité en question semble bien relever d'une clause prohibée, en l'occurrence celle visée au h) : « qui autorise le bailleur à percevoir des amendes en cas d'infraction aux clauses du contrat de location... ». Par ailleurs, la MILOS rappelle les termes de son observation relatifs à l'absence de réciprocité.

### 3.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

#### 3.4.1 La gestion de proximité

La gestion de proximité est assurée par les unités locales de gestion (ULG) entité locale la plus proche des locataires, les logements situés dans le département de la Nièvre (58) dépendant directement de l'agence de Nevers. L'ULG est gérée par un responsable qui assure le management des chargés de clientèle et des responsables de site dont dépendent les gardiens. L'organisme dispose d'un effectif de 124 gardiens, 16 employés d'immeubles et ouvriers. Ils peuvent compter sur le soutien du pôle patrimoine (un responsable et trois responsables techniques). La société respecte les dispositions de l'article R. 127-1 du CCH relatives au nombre de gardiens. Ces derniers assurent la surveillance du patrimoine, reçoivent les réclamations et certains s'acquittent du ménage et de la sortie des conteneurs. Ils réalisent les états des lieux d'entrée et de sortie avec l'aide des responsables de site. Tous les gardiens sont logés mais toutes les loges ne sont pas informatisées. Les gardiens sont épaulés par les employés d'immeubles.

#### **Obs 11 : La gestion des réclamations est perfectible.**

Les réclamations sont portées auprès du gardien, par téléphone, sur place à l'ULG, à la direction territoriale, à l'agence et parfois au siège de la société. Sur la période du contrôle, la société n'avait pas instauré une traçabilité suffisante rendue pourtant nécessaire par l'existence de multiples canaux de recueil de ces réclamations. Un bilan quantitatif et qualitatif des réclamations traitées durant la période de contrôle n'a pu être fourni. Depuis 2012, la société utilise un nouveau progiciel déployé sur l'ensemble des filiales du groupe Logement Français. Il permet de suivre l'enregistrement de la réclamation, de connaître le délai de traitement et de garantir une traçabilité du traitement des réclamations.

Cet outil informatique performant et adapté n'est pas encore pleinement opérationnel dans tous les services de l'organisme. L'harmonisation des pratiques permettra d'offrir une meilleure qualité de service rendu au locataire.

*Le système d'astreinte* est organisé à deux niveaux. Une plate-forme téléphonique prend en charge les appels téléphoniques en dehors des heures de bureau de 18 heures à 8 heures, les week-ends et jours fériés. L'astreinte de second niveau est prise en charge par un cadre de proximité du groupe.

*Une enquête de satisfaction* est réalisée annuellement par la société. Les résultats de l'enquête de 2012 montrent un taux de satisfaction globale qui atteint 73 % contre 67 % en 2011. Ce taux est une bonne indication de l'amélioration de la qualité du service rendu au locataire mais demeure inférieur à la moyenne des autres ESH. L'enquête fait apparaître plusieurs axes prioritaires : le traitement des demandes techniques, la propreté des espaces extérieurs et la communication avec le bailleur.

#### 3.4.2 La concertation locative

La concertation locative est organisée à trois échelles territoriales (au niveau central, au niveau territorial au sein des directions territoriales et au niveau local au sein des ULG). Un conseil de concertation locative a été mis en place et il se réunit régulièrement, il participe à l'élaboration du budget d'entretien, au suivi de la réalisation des travaux, aux réflexions sur les diverses thématiques portant sur la gérance et au contrôle des charges. Un plan de concertation locative a été validé en 2008 et un nouveau plan a été validé en février 2012. Un « accord vétusté » a été signé en janvier 2012.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs 11**

Depuis 2013, les réclamations écrites en DT et ULG sont enregistrées sous le module gestion de la réclamation de PIH, nouveau progiciel de la société. La société dispose donc à présent de la traçabilité des doléances écrites.

Les demandes saisies, par catégorie technique ou administrative, sont ensuite affectées au collaborateur responsable de la réponse avec un dispositif de reporting.

Préalablement, la réclamation était néanmoins suivie : des cahiers de réclamations étaient à la disposition des locataires dans chacune des loges de la société permettant un suivi. Toutefois, la modification successive des outils informatiques n'avait pas permis jusqu'à présent, de moderniser et fiabiliser cette activité.

La MILOS est satisfaite d'apprendre que la gestion des réclamations gagne en traçabilité.

### 3.5 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

La société doit améliorer les méthodes de travail concernant la phase de traitement postérieure à la commission d'attribution des logements (signature du bail et radiation des demandeurs). La politique d'augmentation des loyers doit faire l'objet d'une attention particulière afin d'éviter les dépassements. Le retard des régularisations de charges est un chantier prioritaire pour la société, particulièrement en raison de l'importance de son parc géré en copropriété. La gestion et le traitement des réclamations n'ont pas pu faire l'objet d'un réel suivi de la part des ULG, et le nouveau progiciel devrait permettre d'améliorer la performance des équipes.

## 4. PATRIMOINE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Sur la période du contrôle, le patrimoine de la société a fortement évolué. Dans le cadre du remembrement intra-groupe en Île-de-France, Coopération et Famille a échangé du patrimoine avec Logement Francilien (3 073 logements), et a cédé 3 000 logements situés en région PACA. Entre 2008 et 2009, la société a vendu son patrimoine de Mulhouse à des sociétés extérieures au groupe (Batigère et I3F).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'organisme est propriétaire de 23 174 logements familiaux, dont 1 505 ne sont pas conventionnés. 22 % du patrimoine est en zone urbaine sensible (ZUS). La société possède 20 foyers-logements de 476 équivalents-logements. Les 9 logements d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées situés à Conflans Saint-Honorine sont vacants.

Le parc comporte 995 logements individuels (4 %) et 37 %<sup>5</sup> de grands logements (4 pièces et plus). La société possède 10 596 places de stationnement et 255 locaux commerciaux. L'âge moyen du parc est de 37 ans.

Lors de l'élaboration de sa convention d'utilité sociale, l'office a choisi le classement simplifié de son patrimoine : 90 % de PLUS et 1,3 % de PLAI, 2,6 % de PLS, et 5,7 % de PLI. 85 logements sont en cours de conventionnement.

### 4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

#### 4.2.1 Le plan stratégique de patrimoine

Le PSP a été présenté au conseil de surveillance le 11 décembre 2009 et porte sur une période de 15 ans (2009-2023). Elaboré par la direction technique de la société avec l'appui des services du GIE, il apparaît comme un véritable outil opérationnel. La mise à jour se fait régulièrement lors de l'élaboration du budget annuel et des trois années suivantes. Le PSP est en lien avec les engagements stratégiques de la CUS. La direction technique s'assure de la compatibilité entre les volumes de travaux et les enveloppes identifiées dans le plan à 15 ans (prévisionnelle financière). Le PSP présente un diagnostic par résidence et permet de mesurer leur attractivité.

10 000 logements sont de bonne qualité et bien situés alors que 10 % du parc présente un fonctionnement dégradé (Savigny-sur-Orge, Nevers, Goussainville, Villiers-le-Bel...). 15 % du parc devrait faire l'objet d'une amélioration de son accessibilité et environ 5 000 logements présentent un enjeu de réduction de leur consommation énergétique. Un montant de 215 M€ a été évalué comme nécessaire pour les besoins techniques des logements en copropriétés, ces derniers représentant 44 % du patrimoine de la société.

À l'issue du PSP, la remise à niveau et la réhabilitation de la moitié du parc (10 293 logements) devraient être réalisées.

<sup>5</sup> Source des données convention d'utilité sociale, page 33.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

#### **4.2.2 La convention d'utilité sociale (CUS)**

La CUS a été adoptée le 10 juin 2010 par le directoire et présentée au conseil de surveillance du 22 juin 2010. Elle porte sur la période 2011-2016. La société a procédé à une cotation de son patrimoine en cinq gammes de qualité. La segmentation du patrimoine correspond aux 10 ULG et à l'agence de Nevers. L'organisme a en effet opté pour la logique organisationnelle de la gestion de proximité qui permettra la mise en œuvre des indicateurs de performance.

Les principaux engagements portent sur :

- un développement de l'offre de logements (3 214 logements mis en service et 220 places d'hébergement ;
- le traitement de 1 096 logements les plus énergivores ;
- la vente de 480 logements à leur occupant-locataire ;
- 15 % des attributions par an en faveur des ménages DALO ;
- le traitement de 80 % des réclamations en moins de 30 jours.

#### **4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE**

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

La politique de développement de la société Coopération et Famille s'appuie sur la politique du groupe. L'objectif global de production décliné par filiale est un accroissement brut annuel de 2 % du patrimoine, soit 1 500 logements annuellement pour le groupe.

D'après les chiffres fournis par l'organisme, au 31 décembre 2007, le patrimoine s'élevait à 20 894 logements et au 31 décembre 2012, il était de 23 174 logements. Cette croissance de plus de 10 % résulte en partie des opérations de reconstitution des patrimoines opérées au sein du groupe. Elle est également le produit de la réalisation d'opérations sur l'ensemble des départements d'Île-de-France, hors Seine-et-Marne en maîtrise d'ouvrage directe et en VEFA. Le directoire a validé au travers de son comité d'investissement 12 programmes de VEFA (222 logements) dont le coût moyen total s'est élevé entre 2 500 à 2 800 €/m<sup>2</sup>/SH et 29 programmes en maîtrise d'ouvrage directe (778 logements) dont le coût moyen total se situait entre 1700 et 3 300 €/m<sup>2</sup>/ SH. Sur la période contrôlée, 1 020 logements auront été livrés avec des coûts maîtrisés.

Le contrôle a cependant relevé que deux programmes avaient un prix de revient final plus élevé que la moyenne à cause du coût du foncier : 17 PLAI à Clamart (92) avec un coût au m<sup>2</sup>/SH de 4 078 € et 54 logements (PLUS-PLAI) au 24, rue de Picpus (Paris 12<sup>e</sup> arrondissement) avec un coût au m<sup>2</sup>/SH compris entre 4 000 € et 5 300 €.

Un programme d'accession sociale de 15 logements a été livré dans les Yvelines (78).

En 2013, l'organisme devrait réceptionner 224 logements, dont 16 en accession.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

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

Depuis 2007, la société n'assure plus en direct la maîtrise d'ouvrage de ses projets. Elle confie ses projets à deux directions « métier » du GIE qui la font bénéficier de leur expertise et de leurs procédures :

- la direction de la promotion assure le développement de l'offre nouvelle (4 pôles : montage d'opération, développement en Île-de-France, appel d'offres et services 1 %). Elle prend en charge le projet depuis les études de faisabilité jusqu'à la livraison. Dans les opérations de développement d'offre nouvelle, la société applique les procédures et les règles du groupe. La société investit pour chaque logement entre 8 K€ et 20 K€. L'objectif de la politique groupe est de récupérer les fonds propres en 15 ans. En 2011, 226 logements construits ont été mis en service et 197 logements en 2012 ;

- La DRUPT assure le pilotage des acquisitions ainsi que la mise en œuvre des projets de rénovation urbaine (4 pôles : équipement, cadre de vie et environnement, renouvellement urbain et acquisition de patrimoine). Le pôle acquisition assure les négociations pour les achats de patrimoine, dont le prix de revient doit intégrer les travaux de réhabilitation en assurant leur équilibre d'exploitation. Ces travaux ne doivent pas peser sur les travaux inscrits au PSP. Les opérations de renouvellement font l'objet d'un suivi financier et opérationnel rigoureux.

#### 4.4 MAINTENANCE DU PARC

##### Obs 12 : Le marché de prestation concernant la 3 D (dératisation, désinsectisation, désinfection) n'a pas été renouvelé depuis 2011.

Conformément à l'article 119 du règlement sanitaire départemental type, le propriétaire d'immeubles doit prendre toutes les mesures pour éviter l'introduction de rongeurs et tenir constamment en bon d'entretien les dispositifs de protection ainsi mis en place. La vérification doit être périodique. Cette prestation n'a pu être réalisée depuis le dernier semestre 2011 alors que de nombreux vide-ordures sont en service.

La visite de patrimoine a permis de constater que le parc est dans l'ensemble bien entretenu.

La société a procédé à la réhabilitation de plusieurs programmes sur l'ensemble de son territoire d'implantation. Ces divers travaux (changement de composants, réfection des parties privatives, embellissement des parties communes, mise aux normes ou remplacement des chaufferies et des ascenseurs, travaux d'étanchéité et travaux de structure) ont concerné des programmes en zone ANRU, en ZUS et dans des sites classiques. Ces travaux inscrits dans le PSP, mais qui peuvent également prendre la forme d'opérations de résidentialiation, ont un prix de revient final de 83,42 M€, dont 61,77 M€ financés en ressources propres.

Évolution du coût de l'entretien entre 2009 et 2011 :

En k€ <sup>6</sup>	2009	2010	2011
Entretien courant	6 207	6 363	6 836
Gros entretien	7 985	7 750	8 836
Changements de composants	16 433	21 252	15 195
<b>Total</b>	<b>30 625</b>	<b>35 365</b>	<b>30 376</b>

Sur proposition du pôle patrimoine de la direction technique de Coopération et Famille, le comité d'investissement du patrimoine (CIP) fixe les priorités du gros entretien et des investissements, notamment les changements de composants.

<sup>6</sup> Source : Direction financière.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 12**

Dans le cadre de la mise en place d'une direction des Achats en juin 2010 au sein du GIE Logement Français, puis de la constitution d'une filière Achats avec la mise en réseau des différents acheteurs du Groupe Logement Français, il a été décidé de mutualiser certains appels d'offres.

Ainsi, le Contrat 3D sera renouvelé pour les différentes filiales d'Île-de-France fin 2013 en tenant compte des différentes dates de fin de contrat.

Afin de palier les difficultés sur des résidences particulièrement touchées, les équipes de gérance ont passé des commandes ponctuelles. L'ensemble de ces commandes n'a pas dépassé le seuil de 200 k€ HT.

La MILOS maintient son observation, en rappelant que le contrôle et le bon entretien des dispositifs doivent être permanents et non épisodiques et qu'ils relèvent d'une vigilance à visée préventive et non d'un traitement curatif.

Pour les années à venir, la direction technique assure le pilotage de 4 projets à enjeux :

- 798 logements de la copropriété de «Verneuil sur Seine» doivent faire l'objet d'un audit énergétique, acoustique et accessibilité ;
- projet de démolition de 275 logements dont 52 en 2013 et la résidentialisation du reste du patrimoine de Nevers ;
- convention d'objectifs signée avec la ville de Savigny-sur-Orge concernant le grand ensemble « Grand Vaux » pour un nouveau projet urbain permettant une diversification de l'ensemble ;
- plan de travaux de maîtrise énergétique « programmation Grenelle » mis en place. Les premiers travaux ont été livrés en 2011, et à ce jour, 1 972 logements sont concernés.

**Obs 13 : La société n'est pas à jour de ses obligations réglementaires en matière d'amiante. Elle n'a pas fait réaliser la vérification de l'état de conservation des locaux où une présence d'amiante non friable dans les diagnostics techniques amiante (DTA) de 2005 a été détectée.**

Les conclusions des DTA réalisés en 2005 ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux ; une quarantaine de sites est concernée. Les visites nécessaires à la vérification de l'état de conservation des sites afférents qui n'ont pas été réalisées devront faire l'objet d'une programmation dans les meilleurs délais. Le service technique dispose de tableaux de bord permettant un réel suivi des sites visés. Courant 2013, une consultation sera lancée pour réaliser l'ensemble des prestations afférentes à l'amiante.

Le parc de la société est composé de 300 ascenseurs. La société s'appuie sur les compétences du pôle ascenseur au sein du service équipement de la DRUPT. Ce pôle est composé d'un chef, de deux responsables et d'une assistante. En lien étroit avec la direction technique de Coopération et Famille, il assure la maintenance des machines ainsi que les travaux de modernisation et de mise en sécurité des ascenseurs. La société a respecté les échéances réglementaires de 2010 et 2013. Elle est à jour des contrôles techniques et se fait assister par un bureau de contrôle. Tous les ascenseurs sont équipés d'un système de télésurveillance.

La société a fait réaliser l'ensemble des diagnostics de performance énergétique (DPE) de son patrimoine. À l'issue de l'audit énergétique, la classification du patrimoine ressort à 234 kWh/m<sup>2</sup>/an (haut de classe E, proche de la classe D). La direction technique a effectué une programmation des travaux de rénovation énergétique.

L'analyse de plusieurs marchés n'a révélé aucune anomalie.

#### **4.5 VENTE DE PATRIMOINE**

Coopération et Famille délibère annuellement sur la politique de vente de logements. Cette politique répond aux objectifs généraux définis au niveau du groupe Logement Français (cf. délibération du CS du 22 juin 2010). Pour Coopération et Famille, la vente de logements aux locataires revêt un caractère stratégique, avec recherche d'une plus-value maximale. Les dégrèvements de prix sont faibles et accordés uniquement aux locataires du groupe. L'objectif financier (inscrit dans le plan de développement) est de réaliser 7 M€ de plus-value par an.

Au conseil de surveillance du 7 décembre 2010 une liste de 1 828 logements pouvant être proposés à la vente à leurs locataires a été dressée selon les critères validés, ce qui représentait 8,5 % du patrimoine de la société. Ce parc cessible est annuellement mis à jour et porté à 2 030 logements à la fin 2012.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la MiiLOS

**Obs 13**

Comme indiqué dans le rapport MIILOS, les pôles patrimoine possèdent des tableaux de bord précis récapitulant les DTA réalisés et indiquant la présence de matériaux contenant de l'amiante friable et non friable. Ces tableaux de bord permettent d'anticiper et d'informer les entreprises qui doivent réaliser des travaux dans ces résidences. Les pôles font également réaliser des repérages amiante avant travaux de leur propre initiative ou à la demande des maîtres d'œuvre afin de protéger les ouvriers lors de phase travaux.

La société est effectivement en retard dans la mise à jour des DTA en raison d'une législation très évolutive où les différents textes n'ont figé que très récemment la réglementation (décret 2011-629) et les modalités du DTA (arrêtés du 12/12 et 21/12/2012).

Après la stabilisation de ce cadre, le Groupe Logement Français a décidé de se doter d'un nouveau contrat avec des diagnostiqueurs sur tout le territoire français qui couvriront les prestations suivantes :

- actualisation des DTA (selon les derniers arrêtés) dans les résidences où de l'amiante friable avait été détectée en 2005,
- campagne test de 10% des logements pour constituer les DAPP (dossier amiante partie privative) et établir une 1<sup>ère</sup> cartographie des risques,
- DAPP au départ du locataire,
- repérage amiante avant travaux pour les équipes techniques,
- diagnostic amiante avant démolition,
- diagnostic amiante et autres diagnostics réglementaires avant vente,
- constat de risque d'exposition au plomb à la relocation,
- diagnostics termites.

L'appel d'offres restreint a été lancé le 4 juillet 2013 pour une mise en place en décembre 2013.

Les DTA seront alors actualisés début 2014.

La MIILOS prend acte des engagements de Coopération et Famille dans ce domaine.

Les 13 programmes concernés ont fait l'objet de l'estimation par France Domaine prévue à l'article L. 443-13 du CCH, complétée par une estimation d'une société d'expertise foncière mandatée à cet effet. Les avis des préfets concernés et des maires des communes d'implantation ont régulièrement été sollicités. Les actes de vente contiennent également des clauses anti-spéculatives ainsi que des règles de sécurisation. La société applique trois fourchettes de prix : un prix moyen proposé aux locataires en place qui tient compte pour l'occupant d'une cohérence économique en fonction d'une capacité à acheter, un prix pour les locataires du groupe et un prix extérieur (modulation des prix dans le respect d'une marge de 35 % par rapport aux estimations des domaines).

Le bilan partiel 2013 fait état d'un pourcentage de réalisation financier de 24 % par rapport aux objectifs (14 lots vendus pour un objectif de 100, et 1,7 M€ de plus-value pour un objectif de 7 M€).

#### **4.6 AUTRES ACTIVITES**

La société assure depuis 1971 la fonction de syndic et gère plus de 15 500 lots de copropriétés. Elle est syndic pour son propre compte, pour les autres filiales du groupe et pour des entités hors groupe. Le choix stratégique de maintenir et de renforcer cette activité est motivé par la relance des programmes de ventes aux locataires. Sur la période du contrôle, la société a poursuivi le développement de son expertise et a créé en 2006 une direction de la copropriété afin de gérer ses 8 092 logements locatifs concernés. 1 924 autres logements sont gérés par d'autres syndics. Un poste de responsable de copropriété a été créé au sein de chaque agence de proximité.

#### **4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE**

La société gère un patrimoine diversifié et qui a fait l'objet d'importants investissements. Le patrimoine a fortement évolué du fait du remembrement et de l'achat en bloc de logements dans des zones tendues. La société devra se mettre en conformité avec la réglementation sur la problématique de l'amiante et être réactive en anticipant la mise en œuvre des procédures de consultation en vue de la passation de marchés permettant de garantir une bonne maintenance des équipements.

### **5. RENOVATION URBAINE**

La société Coopération et Famille est signataire de 3 conventions de rénovation urbaine qui concernent les territoires de Mantes-la-Jolie « Les Explorateurs - 316 logements et 91 copropriétés extérieures », Villeneuve-la-Garenne « Quartiers Sud - 612 logements et 202 copropriétés », et Goussainville « Ampère et Grandes Bornes - 1 336 logements ». L'ensemble des travaux est terminé ou en cours. Début 2013, l'objectif du nombre d'heures d'insertion sociale était atteint à 66 %.

- La convention ANRU de Mantes-la-Jolie (78), signée le 10 juin 2005, a porté sur la requalification des voiries et la résidentialisation des « Explorateurs » achevées en 2010. Début 2013, les rétrocessions foncières étaient en cours afin de permettre une modification du règlement de copropriété. Pour Coopération et Famille, le coût global des travaux s'est élevé à 32,93 M€.

- La convention de Villeneuve-la-Garenne (92) a été signée le 1<sup>er</sup> octobre 2005, et porte sur la réhabilitation d'un ensemble de cinq bâtiments dont le plus emblématique mesure 340 m de long. Ce projet de rénovation a fait l'objet d'un montage financier exceptionnel, car la société a procédé à la mise en place de baux à réhabilitation pendant une durée de 12 ans permettant aux copropriétaires en difficulté de bénéficier des travaux dans leur logement et de reprendre pleinement leur droit de propriétaire à l'issue du bail à réhabilitation. Début 2013, les travaux des bâtiments ACDE sont terminés et ceux du bâtiment B sont en cours. Le coût du projet est évalué à 50,9 M€ avec une participation financière de la société à hauteur de 11,3 M€.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

- La convention ANRU de Goussainville (95) a été signée le 12 avril 2006 avec un avenant en 2009. Les travaux ont été achevés en fin 2012. Les travaux du site « Les Grandes Bornes » ont conduit à une résidentialisation des espaces, un aménagement des pieds d'immeubles et la requalification d'un parking de 70 places. Pour la résidence « Ampère » le projet portait sur la résidentialisation des pieds d'immeubles, l'aménagement de squares et la requalification de deux parkings de 100 places.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle a porté sur les documents comptables et financiers se rapportant à la période 2007-2011 qui correspond aux comptes clôturés.

#### 6.1.1 Organisation

Le service comptable comprend 17 collaborateurs placés sous la responsabilité d'un chef comptable lui-même placé sous la responsabilité du directeur financier. Afin de faciliter la préparation des comptes consolidés, la société utilise les mêmes logiciels informatiques que l'ensemble des filiales du groupe. Cependant, l'organisme ne dispose pas de procédures écrites.

**Obs 14 : L'organisation du circuit de facturation de la société n'est pas performante, elle entraîne un délai de paiement aux fournisseurs excessif pour un nombre important de factures.**

L'organisation actuelle du circuit facturation de la société est décentralisée au niveau des unités locales de gestion (ULG) ; les engagements sont pris à ce niveau. Les factures arrivent directement aux ULG qui enregistrent et contrôlent le service fait. Après contrôle, elles sont transmises au siège (service comptabilité fournisseur) en vue du paiement.

Pour rappel, la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 prévoit de nouvelles règles en matière de délais de règlement des fournisseurs et des obligations de vérification pour le commissaire aux comptes. Elle prévoit notamment pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'obligation pour les sociétés de publier des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs et clients, ces informations faisant l'objet d'un rapport des commissaires aux comptes. Le délai de règlement convenu ne doit pas dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de facture (code de commerce, art. L. 441-6 alinéa 9 modifié). Coopération et Famille a opté pour un règlement à 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture.

Un audit réalisé par un prestataire extérieur (à la demande de la société) en janvier 2011 a mis en évidence des dysfonctionnements importants dans la chaîne de dépenses dont un nombre important de factures payées hors délai (au delà de 45 jours), des pertes de factures ainsi que des erreurs régulières d'imputations comptables. Partant de ce constat, la mission a réalisé par sondage des tests de mesure du délai de paiement aux fournisseurs [sondage qui porte sur un échantillon de 168 factures se rapportant à l'exercice 2011]. L'exploitation des tests réalisés appelle les observations suivantes :

- Le délai moyen de règlement des factures s'établit à 61 jours ;
- 64 % des factures ont connu un retard de règlement (19 jours en moyenne) par rapport aux limites définies par la loi de modernisation de l'économie.

On notera par ailleurs qu'il n'existe pas de procédures de suivi des factures d'exploitation. De plus, l'existence de nombreux retards de paiement s'accompagne du non-respect des textes afférents aux intérêts moratoires ; ces intérêts sont dus aux fournisseurs, dès lors que le délai maximum prévu pour le paiement est dépassé.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 14**

La société a revu en profondeur l'ensemble de ses process concernant le circuit de règlement avec pour objectif de ne plus faire circuler les factures conformes au contrat ou au bon de travaux. Ce nouveau circuit mis en œuvre depuis le 3 juillet devrait réduire significativement les délais et permettre le règlement à 45 jours soit la norme fixée pour les ESH.

La MILOS prend acte des engagements de Coopération et Famille dans ce domaine.

### 6.1.2 Tenue des comptes

L'analyse des comptes a été effectuée sur les exercices 2007 à 2011. Durant cette période, la société a changé deux fois de logiciel comptable (le dernier en date du 1<sup>er</sup> janvier 2012 et concerne le logiciel PIH) ce qui a perturbé le fonctionnement du service.

Depuis le précédent contrôle, la tenue de la comptabilité s'est améliorée, toutefois des anomalies ont été observées.

#### **Obs 15 : Certaines erreurs ou manquements ont été observés dans la tenue des annexes comptables ce qui peut nuire à la qualité de l'information comptable.**

C'est le cas, notamment, de :

- l'annexe relative aux fiches de situation financière et comptable. Certaines opérations au stade terminé et soldé présentent des soldes de trésorerie non nuls, c'est-à-dire qu'il reste encore des financements à constater ;
- l'annexe n° I fiche n° 5 (tableau de rapprochement des amortissements techniques et financiers AT/AF). On constate des écarts entre certaines données de la présente annexe et l'annexe « État récapitulatif des dettes financières » en 2008 et 2011, c'est le cas des remboursements d'emprunts (hors RA) ligne 2.21 ;
- l'annexe n° IV.6 (maintenance du patrimoine). Les montants inscrits aux comptes 6151 et 6152 de l'annexe ne correspondent pas à ceux indiqués au compte de résultat ;
- l'annexe n° IV.7 « ventilation des comptes clients ». Écart entre les valeurs brutes du compte 416 (écart entre l'annexe et le bilan) ainsi que le montant des provisions ;

Les créances douteuses (compte 416 à l'actif), pour une valeur nette de 0, ne contiennent pas toutes les créances douteuses, mais uniquement le montant de la provision pour créances douteuses.

### 6.2 ANALYSE FINANCIERE

Les ratios de la société sont comparés aux référents BOLERO-DHUP « valeur 2010 » des SA d'HLM d'Île-de-France ainsi qu'aux ratios fournis par la fédération nationale des SA d'HLM (valeur 2011) dans le cadre des dossiers individuels de situation (DIS).

---

**Réponses de l'organisme**


---

**Nouvelles observations de la Miilos**
**Obs 15**

1) Analyse relative aux FSFC - Solde de trésorerie non nul sur opérations terminées soldées :

Sur 2011 des anomalies apparaissent sur les opérations terminées soldées (à hauteur de 4 082 k€). Ces opérations auraient dues rester en opérations terminées non soldées.

Cet écart correspond au solde de subvention Région Île-de-France non encaissé.

2) Écarts entre AT/AF et Récapitulatif des dettes financières :

Ces écarts proviennent de la réalisation trop tardive du DIS suite à l'arrêté des comptes.

3) Anomalie annexe IV - 6 par rapport au compte de résultat :

En 2010 et 2011, la société ne constate pas d'écart. (voir documents joints).

4) Annexe IV -7 - Écart entre cette annexe et le bilan sur valeur brute et provisions :

En 2010 et 2011, la société ne constate pas d'écart. Les comptes 4161 et 4165 sont conformes au bilan (voir documents joints)

5) Annexe IV -7 - Valeur nette à 0 car ne contient pas toutes les créances douteuses :

L'observation de la MIILOS est fondée. La société rectifiera sur le bilan 2013 en corrigeant la présentation de 2012.

La MIILOS prend bonne des remarques et explications formulées par Coopération et Famille concernant les points 1, 2 et 5. S'agissant des points 3 et 4, la MIILOS maintient son observation, les écarts n'étant pas justifiés pour les exercices 2007, 2008 et 2009.

### 6.2.1 L'analyse du compte de résultat : le calcul de l'autofinancement net

L'analyse de la rentabilité est réalisée sur la base de l'évolution de l'autofinancement net.

Le tableau ci-dessous en résume la formation :

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Marge sur accession	- 725	500	51	165	605
Marge sur prêts	- 36	- 42	- 47	- 35	- 42
Loyers	92 952	112 420	100 299	105 608	111 756
Coût de gestion hors entretien	- 31 132	- 36 038	- 36 222	- 30 030	- 30 660
Entretien courant	- 3 050	- 4 078	- 3 109	- 4 792	- 5 135
GE	- 8 392	- 9 242	- 7 985	- 6 939	- 7 071
TFPB	- 10 442	- 12 438	- 11 077	- 11 698	- 13 055
Flux financier	1 381	2 252	949	581	750
Flux exceptionnel	7 387	770	2 361	613	- 330
Autres produits d'exploitation	2 353	2 576	2 950	- 2 990	- 3 195
Pertes créances irrécouvrables	- 3 354	- 4 523	- 3 070	- 615	- 637
Intérêts opérations locatives	- 17 156	- 20 359	- 22 854	- 15 422	- 17 575
Remboursements d'emprunts locatifs	- 17 955	- 22 994	- 18 870	- 22 617	- 24 043
<b>Autofinancement net<sup>7</sup></b>	<b>11 832</b>	<b>8 803</b>	<b>3 375</b>	<b>11 830</b>	<b>11 370</b>
<b>% du chiffre d'affaires</b>	<b>12,38 %</b>	<b>7,51 %</b>	<b>3,28 %</b>	<b>10,86 %</b>	<b>9,77 %</b>

Si l'activité locative demeure prédominante, des activités résiduelles d'accession et de gestion de prêts (10 prêts en gestion) marquent l'exploitation. De plus, Coopération et Famille (dont 42,5 % du patrimoine est situé dans des copropriétés) assure la gestion de 16 135 lots principaux de copropriété (une centaine de mandats environ) dont 8 122 lots propres à la société. Les honoraires perçus s'élèvent en 2011 à 1,7 M€. Toutefois, l'organisme n'est pas en mesure d'établir le coût afférent à cette activité faute d'avoir une comptabilité analytique suffisamment détaillée.

L'autofinancement dégagé par l'activité de l'organisme reflète sa capacité à contribuer au financement de ses opérations. La société a dégagé sur la période en contrôle (2007-2011) un autofinancement moyen de 5 % du chiffre d'affaires. En 2011, l'autofinancement s'établit à 9,77 % du chiffre d'affaires, ce qui le positionne à deux points en-dessous de la médiane des SA HLM d'Île-de-France (12,11 % valeur 2010).

#### 6.2.1.1 Les encaissements

En 2011, les loyers représentent la principale composante des produits réels d'exploitation. Le loyer annuel moyen de 4 555 € par logement est supérieur de 1 % au niveau de référence. Les loyers ont évolué en fonction des augmentations annuelles décidées au conseil de surveillance ainsi que des mises en service de logements sur la période contrôlée (2 441 logements depuis 2009). Il existe une marge de 15 % entre les loyers pratiqués et les plafonds réglementaires.

Les pertes liées à la vacance et aux impayés locatifs constituent un manque à gagner de 4 921 k€ (dont 3 605 k€ au titre de la vacance logement, 978 k€ au titre de la vacance des parkings, et 338 k€ au titre des pertes sur créances irrécouvrables nettes).

Les produits financiers sont de faible importance et représentent 0,72 % des loyers en 2011. En effet, la trésorerie est mobilisée dans le portage financier des opérations d'investissements en cours.

<sup>7</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**

---

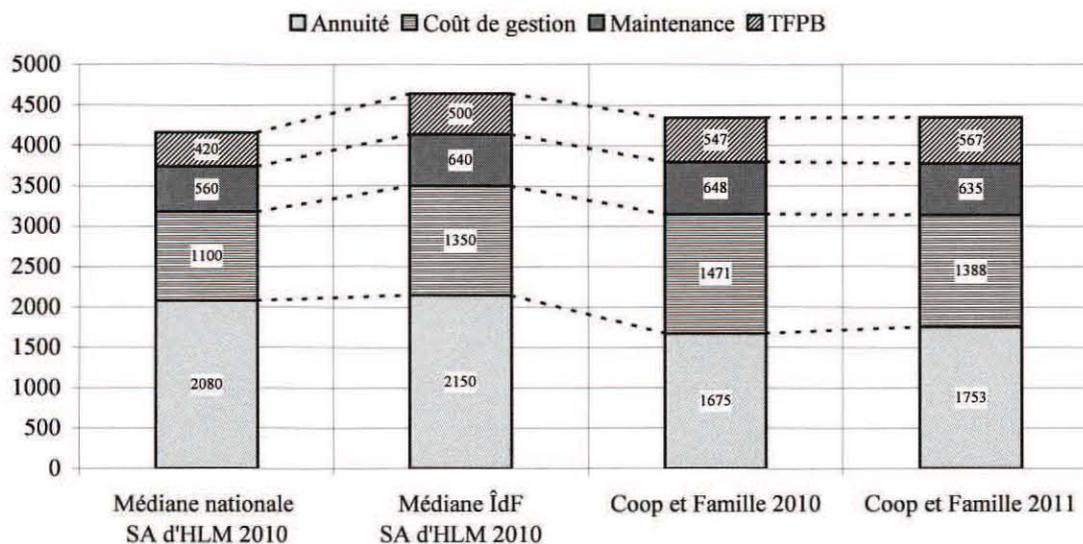
**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 6.2.1.2 Les décaissements

Les principaux postes de charges sont analysés dans le tableau ci-dessous :

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2010	Médiane ÎdF SA d'HLM 2010	Coop et Famille 2010	Coop et Famille 2011
Annuité	2 080	2 150	1 675	1 753
Coût de gestion	1 100	1 350	1 471	1 388
Maintenance	560	640	648	635
TFPB	420	500	547	567



### 6.2.1.3 L'endettement

Le taux d'endettement est faible comparativement à la médiane des ESH. Il est de 1 753 €/lgt fin 2011 (soit 36 % des loyers) pour une médiane de 2 150 €/lgt. Ce faible niveau d'endettement s'explique par l'ancienneté du patrimoine (âge moyen de 37 ans) et par l'importance des fonds propres dans le financement des anciennes opérations (17 % en moyenne). La société dispose ainsi d'une réelle capacité d'endettement.

Le montant net de la dette à fin 2011 est de 666,5 M€. Il se répartit en 40,2 % à taux fixe, 44,6 % à taux révisable (essentiellement sur le livret A) et 15 % de préfinancement sur des index monétaires (Euribor). L'encours à taux structurés (encours de 34,4 M€) représente 6 % de l'encours total. Il se répartit en un emprunt structuré sur la parité EUR/CHF, un emprunt qui observe la pente (taux 30 ans – taux 2 ans) comportant un levier de 5, un emprunt exposé à la fois à l'Euribor 12 mois et à l'inflation française comportant également un levier de 5 et enfin un emprunt proposant une barrière sur Euribor 3 mois sans levier. En appliquant les conditions actuelles de marché, seul l'emprunt structuré sur la parité EURO/CHF (1,7 % de l'encours total) fait ressortir un taux réellement dégradé de 16,55 %. Au vu du niveau actuel de la parité EUR/CHF, l'indemnité de sortie de cet emprunt est dissuasive, de l'ordre de 20 M€ soit deux fois le capital restant dû. Les autres emprunts se voient appliquer leurs taux bonifiés, mais ceux-ci se situent au-dessus du marché. Même si leur attractivité n'est pas actuellement atteinte, ils présentent des risques en cas de dégradation des conditions de marché.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 16 : Le conseil de surveillance n'a pas été associé aux opérations de restructuration de la dette à taux structurés.**

Cette stratégie de financement à taux structurés a été prise par le directoire sans y associer le conseil de surveillance. Celui-ci n'a été informé qu'a posteriori, au moment de l'assignation de Dexia auprès du tribunal de commerce de Paris. Sur le plan administratif, ces sujets n'ont fait l'objet d'aucune information au conseil de surveillance (nature de l'opération, niveau de risque financier encouru), et aucune mise en concurrence n'a été effectuée. De plus, il apparaît nécessaire que des scénarios qui pourraient conduire à provisionner des pertes soient élaborés à l'occasion des suivis des positions, pour être présentés régulièrement au conseil de surveillance afin que ce dernier puisse pleinement exercer sa fonction de contrôle de la gestion de la société.

Pour financer son PSP (exercices 2006, 2007 et 2008), Coopération et Famille a souscrit auprès de la banque plusieurs contrats de prêts qui ont fait l'objet de plusieurs réaménagements. Au terme de ces opérations, il est clair que la société a conclu avec des conventions emportant des risques toujours plus élevés, à un point tel qu'aucune des conventions se substituant à une convention antérieure n'est susceptible d'être qualifiée d'opération de couverture de la précédente. Pire, lors de chaque réaménagement, a fait subir à la société une perte financière latente.

Compte tenu du coût de suivi inhérent, des pertes supportées et des risques potentiels, le conseil de surveillance doit se déterminer sur cette pratique et, pour l'avenir, devra être consulté préalablement à toute prise de décision relevant de sa compétence.

**6.2.1.4 Le coût de gestion hors entretien**

Le coût de fonctionnement par logement, hors entretien et hors TFPB, avec la prise en compte des charges facturées par le GIE (6,8 M€ en 2011), est maîtrisé puisqu'il n'est supérieur que de 3 % au taux médian de référence. En 2011, il ressort à 1 388 €/lgt pour une médiane Île-de-France de 1 350 €, sachant qu'il s'élevait à 1 471 € au logement en 2010. Il est constitué en 2011 pour 47 % de frais de personnel, et pour 53 % de frais généraux.

**Coûts salariaux**

Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables (hors régie) 2011 s'établissent respectivement à 656 € par logement géré et à 13,5 % de la masse des loyers. Ils se situent à 6 % en-dessous au coût médian correspondant des ESH d'Île-de-France pour 2010 (700 €/lgt). Toutefois, la comparaison ne peut valablement être faite sachant que les coûts refacturés par le GIE sont en grande partie constitués de coûts salariaux.

**Autres dépenses de fonctionnement**

Les frais généraux représentent 53 % des coûts de gestion en 2011. Leur composante principale est la redevance versée chaque année au GIE en contrepartie des moyens en personnel et en équipements matériels. Les montants relatifs à la facturation par le GIE s'établissent à 6,8 M€ en 2011. La répartition des charges entre les membres du GIE s'effectue en fonction de leur nature. Sont distinguées les charges dites « affectées », correspondant à des dépenses engagées pour le compte des filiales, directement identifiables et refacturées au coût exact, et les charges « réparties » correspondant à des charges globales qui doivent faire l'objet d'une distribution entre les membres en fonction de clés de répartition.

Le coût de gestion 2011 est en outre abondé à hauteur de 1 257 K€ par les pertes sur récupération de charges locatives (cf. observation n° 8). En revanche, les coûts internes de maîtrise d'ouvrage minorent les charges de structure de 347 K€ dans un contexte de production accrue de logements.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la MILOS

### Obs 16

Au moment de la signature initiale des prêts, [redacted] avait annoncé que ces prêts feraient l'objet d'une gestion active de leur part qui pourrait se traduire si besoin par le repositionnement de ces emprunts sur d'autres supports de taux avec comme objectif final de sortir avant la période variable sur une solution à taux fixe. Les différentes opérations de restructuration pilotées par [redacted] entraient donc dans le cadre du contrat passé initialement avec la Banque.

La signature initiale de ces contrats n'a pas fait l'objet d'une information préalable du conseil de surveillance car elle a été considérée comme entrant dans le cadre des pouvoirs confiés au Directoire quant au financement des opérations de réhabilitation. De ce fait, les opérations suivantes sur ces prêts ont été analysées comme des opérations relevant de la responsabilité du Directoire.

Lorsque la dangerosité de ces prêts est apparue clairement, du fait notamment de la défaillance de [redacted] le Directoire a sollicité la Direction financière du Groupe pour travailler sur les solutions possibles permettant de maîtriser le risque avec comme objectif de faire une présentation de ce risque au Conseil de surveillance, accompagnée d'une proposition de solution. La société a finalement retenu la solution de l'assignation judiciaire qui a été proposée au Conseil de surveillance en juin 2012 et mise en œuvre avec l'accord du Conseil en janvier 2013. Le Conseil de surveillance est régulièrement informé de l'évolution du dossier.

La compétence du directoire est d'ailleurs affirmée au paragraphe 5/ de sa délégation consentie chaque année par le conseil de surveillance : seule la souscription de financements corporate non liés aux opérations autorisées nécessite l'accord du Conseil de surveillance.

La MILOS maintient son observation, contestant chaque étape de l'analyse présentée :

- il est d'abord surprenant de lire que la gestion active des prêts par Dexia -pouvant se traduire si besoin par le repositionnement de ces emprunts- n'ait pas suscité un besoin de renforcement du contrôle interne.

- en second lieu (cf. § 2), il est difficile d'admettre que les opérations ultérieures, qui conduisaient à accroître à chaque fois l'exposition de Coopération et Famille, aient été analysées comme relevant de la seule responsabilité du directoire, par l'effet de leur rattachement au financement d'opérations de réhabilitation.

- enfin, la justification par le périmètre de compétence du directoire (cf. § 4), distinguant entre les financements corporate et non-corporate, ne peut pas non plus être retenu, dans la mesure où l'objet de ces prêts était bien la gestion active de la dette.

### 6.2.1.5 Le coût d'entretien

Le coût de la maintenance immobilière 2011 se situe à 1 % en-dessous des standards habituels. Les dépenses correspondantes se sont élevées à 12,2 M€, ramenant le ratio au logement à 635 € contre une médiane Île-de-France 2010 à 640 €. La prévisionnelle financière qui s'appuie sur un plan d'entretien pluriannuel envisage une augmentation des coûts de la maintenance pour les années à venir, conséquence du vieillissement du parc de logements.

### 6.2.1.6 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

La taxe foncière sur les propriétés bâties est passée de 10,4 M€ en 2007 à 13,1 M€ en 2011, soit de 501 à 567 €/lgt pour une médiane de 500 €/lgt. Rapportée au montant des loyers, elle en représente 11,7 % contre 9,6 % pour la médiane. Ce niveau dépasse les standards habituels de 13 %.

## 6.2.2 L'analyse du bilan : la structure financière

Le bilan fonctionnel fait apparaître le fonds de roulement net global constaté à la fin de chaque exercice et permet d'apprécier la situation financière et son évolution :

En k€	2007	2008	2009	2010	2011
Capitaux propres	169 169	193 949	215 570	240 023	309 341
Provisions pour risques et charges	2 339	2 902	3 554	3 657	8 948
<i>Dont PGE</i>	0	0	0	0	0
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	347 730	334 971	256 439	278 081	298 585
Dettes financières	485 201	615 874	561 708	572 336	681 144
Actif immobilisé brut	- 960 047	- 1 082 601	- 979 171	- 1 051 108	- 1 216 785
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>44 391</b>	<b>65 096</b>	<b>58 100</b>	<b>42 989</b>	<b>81 234</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations*</b>					<b>124 057</b>
Stocks (toutes natures)	5 506	3 677	3 881	4 103	5 434
Autres actifs d'exploitation	51 404	66 758	79 340	76 177	115 243
Provisions d'actif circulant	- 21 758	- 19 887	- 19 076	- 21 063	- 22 963
Dettes d'exploitation	- 17 223	- 23 564	- 19 279	- 15 575	- 16 374
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	17 929	26 984	44 866	43 642	81 341
Créances diverses (+)	5 872	10 173	3 935	7 721	11 036
Dettes diverses (-)	- 23 971	- 29 008	- 19 970	- 31 130	- 33 334
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	<b>- 18 099</b>	<b>- 18 835</b>	<b>- 16 035</b>	<b>- 23 409</b>	<b>- 22 298</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>- 170</b>	<b>8 149</b>	<b>28 831</b>	<b>20 233</b>	<b>59 043</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>44 561</b>	<b>56 946</b>	<b>29 269</b>	<b>22 756</b>	<b>22 191</b>

### Ratios de FRN et de Trésorerie :

	2007	2008	2009	2010	2011
FRNG (en mois)	3,4 mois	1,5 mois	1,9 mois	2,4 mois	2,7 mois
Trésorerie (en mois)	3,4 mois	1,3 mois	1,0 mois	1,3 mois	0,7 mois
Part du FRN dans la trésorerie	100 %	114 %	199 %	189 %	266 %
<b>(P.M. dépenses mensuelles en K€)</b>	<b>13 012</b>	<b>44 863</b>	<b>30 568</b>	<b>17 606</b>	<b>30 078</b>

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

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Au 31 décembre 2011, la structure financière de la société est tout juste équilibrée. Le haut de bilan dégage très peu de ressources à long terme (FRNG faible), et les fonds propres disponibles à terminaison des investissements en cours sont limités. La trésorerie mobilisée dans le portage des opérations en cours est d'un faible niveau. À terminaison des opérations en cours, les ratios de structure retrouvent des niveaux conformes aux médianes. Toutefois, le FRNG à terminaison est dépendant des emprunts et des subventions restant à contracter.

#### 6.2.2.1 *La situation nette*

La situation nette (capital, réserves, report à nouveau et résultat de l'exercice) augmente à partir de 2009, période où la société réalise des résultats en forte augmentation (en moyenne annuelle 13 M€). Elle constitue 52 % des capitaux propres en 2011. Les capitaux propres (situation nette + subventions d'investissements + provisions réglementées) augmentent en raison de la production de logements génératrice de subventions et participent au renforcement de l'autonomie financière de l'organisme. En effet, on note sur la période une nette amélioration du ratio « ressources internes/capitaux permanents » (32 % en 2011), identique au ratio médian de 32 % (médiane de 2010).

#### 6.2.2.2 *Fonds de roulement net global (FRNG)*

Rapporté à l'importance des investissements en cours, le niveau du FRNG de la société est faible. L'organisme dispose au 31 décembre 2011, d'un FRNG de 81 M€ qui couvre environ 2,7 mois de dépenses moyennes (pour une médiane Île-de-France de 4,2 mois). La faiblesse du FRNG constatée en 2011 est la conséquence de la politique financière de l'organisme. La société favorise le recours aux préfinancements en mobilisant le plus tard possible les financements à long terme.

L'analyse de la situation financière à terminaison a été réalisée à partir des fiches de situation financière et comptables (FSFC). À terminaison des opérations en cours fin 2011, le FRNG s'améliore mais il est dépendant des emprunts et subventions restant à contracter. Il ressort à 124 M€ et couvre 4,1 mois de dépenses (valeur 2011).

### **Obs 17 : La société détient toujours des participations (actions et parts sociales) dans des sociétés autres que des sociétés d'HLM.**

En effet, comme rappelé dans le précédent rapport, les sociétés d'HLM ne peuvent souscrire que des actions ou parts sociales de sociétés d'HLM (art R. 423-75-1 du CCH). Or, l'état des immobilisations financières (compte 266) fait apparaître que la société détient toujours des participations dans des sociétés non HLM.

#### 6.2.2.3 *Le besoin en fonds de roulement*

Le besoin en fonds de roulement est constitué par la différence entre les valeurs réalisables à court terme et les dettes à court terme. Sur la quasi-totalité de la période contrôlée, le cycle d'exploitation de la société a généré un besoin de trésorerie à court terme couvert par le FRNG. On est passé d'une situation d'excédent en fonds de roulement de 170 K€ en 2007 à un besoin en fonds de roulement de 59 M€ en 2011. Cette situation s'explique en grande partie par la montée en puissance du volume de subventions en attente d'encaissement, liée au niveau de l'activité de maîtrise d'ouvrage.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 17**

La société rappelle que ces participations financières sont historiques et apportées par des organismes (HLM et SEM) avec lesquelles elle a fusionné. Ces participations sont peu nombreuses et le nombre d'actions détenues par la société est faible sachant que plusieurs d'entre elles ont déjà été liquidées depuis 2006.

Après avoir recherché en 2012, l'origine exacte et l'objet de ces participations, la société s'engage à présent, à les liquider dans les six prochains mois.

La MILOS prend acte des engagements de Coopération et Famille dans ce domaine.

#### 6.2.2.4 La trésorerie

La trésorerie disponible varie de façon cyclique sur la période 2007-2011, en fonction de la stratégie de préfinancement des investissements (maîtrise d'ouvrage et acquisitions en bloc). L'organisme disposait au 31 décembre 2011, d'une trésorerie nette de 22,2 M€ (dont 35,3 M€ de concours bancaires) qui couvrait moins d'un mois de dépenses moyennes (pour une médiane de 3,3 mois), soit à un niveau en-dessous du ratio de prudence de la fédération des ESH qui se situe à deux mois de dépenses moyennes. Elle est actuellement fortement mobilisée dans le cadre du portage des opérations non soldées et en cours. À terminaison des investissements en cours, elle remonte à 65 M€ soit 2,2 mois de dépenses.

Compte tenu de la baisse importante du niveau de trésorerie, les produits financiers nets sont en diminution par rapport aux années précédentes : ils représentent 802 k€ fin 2011, contre 1 519 k€ en 2007. La trésorerie disponible est principalement placée en Sicav monétaires.

### 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société dispose d'un plan à 15 ans qu'elle actualise chaque année et valide au conseil de surveillance. Ce plan s'appuie sur les hypothèses retenues par le Groupe et les hypothèses propres à la société (notamment les engagements du PSP et de la CUS). La présente analyse porte sur le plan validé au conseil de surveillance du 11 décembre 2012, dont la période court de 2012 à 2026

#### 6.3.1 Hypothèses retenues

Le plan à 15 ans repose sur les principales hypothèses suivantes :

- augmentations annuelles fixées à 2 % pour l'inflation et les loyers (1,57 % en 2012, 1,70 % en 2013), 2 % pour la rémunération de la trésorerie sur la base d'un livret A à 2,25 % de 2012 à 2014 et 3 % à compter de 2015 ;
- production de 160 logements en moyenne par an avec un total de 2 715 logements de 2012 à 2026 ;
- programme de travaux d'amélioration conforme au PSP ;
- démolition de 275 logements à Nevers sans compensation ;
- ventes de 1026 logements HLM sur la totalité du plan pour un dégagement net de ressources de 7 M€ par an ;
- vente d'actifs non stratégiques avec un objectif de plus-value de 11 M€.

#### 6.3.2 Evolution des résultats prévisionnels

En fonction de ces hypothèses, les projections font apparaître les résultats suivants :

L'autofinancement net passe de 6,2 % des loyers en 2012 à 11,9 % en 2026 avec une moyenne annuelle de 7,4 % (la zone basse se situant entre 2013 et 2018). Le coût de la dette, qui s'accroît les premières années du plan jusqu'en 2016, amorce une décrue à partir de 2017 pour atteindre 32 % des loyers en 2026. Le FRNG à terminaison au logement est d'un faible niveau sur une partie importante du plan pour retrouver un niveau conforme à la médiane HLM à partir de 2014. Les investissements (promotion et travaux d'amélioration) après prise en compte des subventions reçues et des emprunts mobilisés génère un décaissement de 173,2 M€ (consommation de 11,6 M€ par an) de fonds propres financé à hauteur de 44 % par le montant des ventes de logements de 76,4 M€. Le solde est financé par l'autofinancement.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### **Obs 18 : L'équilibre financier dépend de la réalisation des objectifs de vente de logements locatifs.**

L'équilibre financier sera atteint à condition de réaliser l'ambitieux programme de ventes de logements aux locataires. En moyenne, l'objectif est de vendre 69 logements par an de 2012 à 2026, soit la vente de 1026 logements sur la durée du plan. Ces cessions d'actifs doivent abonder les fonds propres de la société à hauteur de 5 M€ en moyenne annuelle sur la durée totale du plan (76,4 M€ sur la totalité du plan), ce qui permettra de couvrir un peu plus de 40 % des besoins en fonds propres estimés sur la période. Compte tenu de la durée (longue période) et des volumes financiers, les risques de non réalisation du programme de vente sont vraisemblables, et la société doit les prendre en compte en identifiant d'autres ressources de financement.

#### **6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE**

La société dispose d'un parc locatif dont le niveau d'autofinancement est légèrement inférieur à celui observé en moyenne dans les ESH. Son endettement est faible comparativement à la médiane HLM et ses coûts de gestion sont maîtrisés. Les loyers d'un bon niveau sont grevés par les pertes financières liées à la vacance. La faiblesse relative de l'autofinancement net constitue un facteur handicapant pour un organisme dynamique.

La structure financière est tout juste équilibrée et fortement impactée par le niveau des investissements en cours. La lecture du bilan au 31 décembre 2011 fait apparaître un fonds de roulement et une trésorerie nettement entamées. La forte activité de construction a mobilisé temporairement d'importantes ressources, notamment en termes de fonds propres. Cependant, après encaissement des financements définitifs (emprunts et subventions), la situation retrouve un niveau correct avec des ratios de structure en nette amélioration.

Le plan de développement à 15 ans, qui accorde une place importante au développement de l'offre locative, nécessite des apports en fonds propres conséquents. Compte tenu du niveau prévisionnel de son autofinancement annuel, la société a besoin de trouver de nouvelles sources de financement et la vente aux locataires constitue le principal levier d'action. C'est donc l'équilibre de sa structure financière qui est tributaire de la réalisation de ce programme de ventes de logements aux locataires.

## **7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS**

### **7.1 PERIODE A VERIFIER**

La vérification des cotisations a porté sur les exercices 2010 à 2012

### **7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION**

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

#### **7.2.1 Cotisation de base**

Le contrôle de cette cotisation n'a pas fait apparaître d'anomalie.

#### **7.2.2 Cotisation additionnelle**

Le contrôle de cette cotisation n'a pas fait apparaître d'anomalie.

#### **7.2.3 Prélèvement sur le potentiel financier (article L423-14 du CCH)**

En 2010, 2011 et 2012, la société n'a pas été redevable de ce prélèvement puisqu'elle n'a pas atteint le seuil de recouvrement.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs 18

Effectivement, la vente HLM représente une composante importante du plan à 15 ans de la société mais qui impacte essentiellement son développement. Il convient de rappeler que l'enjeu principal pour la société est de pouvoir assurer la réhabilitation de son patrimoine existant en y consacrant une enveloppe financière de fonds propres de 20 M€/an. L'enjeu pour la société est de pouvoir optimiser sa capacité de travaux dans le cadre de cette enveloppe en recherchant toutes les sources possibles de financement (subvention type plan climat mais aussi montage sous forme de CPE dans les copropriétés).

Le plan à 15 ans comporte deux grandes périodes :

- la période s'arrêtant à fin 2016 (fin de la CUS) ;
- la période commençant en 2017.

Sur la première période, le montant de plus value sur vente est ambitieux (7M€/an) à mettre en face d'un plan de développement de 4,2M€ (soit l'équivalent de 140 logements neufs, nécessaire pour atteindre les objectifs de la CUS). En visibilité 2013, cet objectif de vente devrait être atteint. Si l'on devait réduire l'objectif de 7M€/an pour les années 2014, 2015 et 2016 en le ramenant à 3,8M€ (objectif de la deuxième période), la simulation montre que CF pourrait néanmoins atteindre ses objectifs de développement fixés par la CUS mais passerait par un point bas de FDR à terminaison de 750€/logt en 2015, soit le minimum acceptable par les ratios de la fédération. La seule contrainte serait de limiter le budget de développement de 2015 à 3 M€ (soit une production 2017 ramenée à 100 logements au lieu de 140 logements)

Sur la deuxième période, le budget de développement est supérieur au budget de la vente HLM. La régularisation pourra donc se faire sur le développement sans contraindre financièrement la société. La vente HLM est donc une ressource importante que la société met sous surveillance étroite mais elle est en capacité d'ajuster son développement en fonction de la réalité de cette ressource, en préservant son équilibre financier et sa capacité à investir dans son PSP.

La MILOS prend bonne note de la présentation distinguant deux périodes, l'ambition en termes de ventes aux locataires concernant plutôt la première. Il n'en reste pas moins que cette présentation n'éteint pas l'intérêt qu'il y a à porter aux modes de financement alternatifs, dont mention a été faite dans l'observation et dans la conclusion générale.

### **7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS**

Au regard de l'analyse effectuée, la société n'est redevable d'aucune somme envers la CGLLS.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 8. CONCLUSION

Coopération et Famille poursuit sa mutation et son intégration au sein du groupe Logement Français s'accélère. En dépit de quelques dysfonctionnements passagers produits par la succession rapide d'outils de gestion et de procédures de contrôle interne encore défailtantes, Coopération et Famille est réactive et gagnera à adopter définitivement la culture du groupe.

La société est toujours fidèle à sa vocation de bailleur social. Elle a une connaissance affinée de ses contingents mais est défailtante dans la radiation des demandeurs devenus locataires. Elle doit s'assurer du respect du droit à l'information de ses locataires (avec plus de rigueur s'agissant des annexes dans les contrats de location et la communication du montant maximum des loyers sur les quittances de loyer de programmes conventionnés APL). La SA d'HLM a procédé à un rattrapage des loyers sur la période de contrôle et fait un usage approprié du SLS. La qualité du service rendu est bonne mais souffre d'une gestion des réclamations qui tarde à s'informatiser de manière uniforme.

Coopération et Famille connaît une évolution sensible de son patrimoine. Après les cessions opérées dans le cadre du remembrement intra-groupe et des ventes en bloc, la société a procédé à des achats en bloc de logements dans des zones tendues. Le patrimoine situé dans la Nièvre cumule l'inconvénient d'être à la fois délaissé et de devoir être rénové, ce qui en fait un point de fixation.

Bien que la SA d'HLM connaisse un endettement qui demeure faible et des coûts de gestion maîtrisés, la faiblesse relative de l'autofinancement net constitue un facteur limitant. La structure financière est tout juste équilibrée et fortement impactée par le niveau des investissements en cours et les valeurs se rétablissent après encaissement des financements prévus.

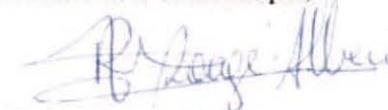
Le motif d'inquiétude à moyen et long terme est d'un autre ordre. Il concerne le besoin d'apports en fonds propres conséquents pour financer le plan de développement ambitieux de l'offre locative à 15 ans qui repose sur des objectifs de ventes aux locataires par nature incertains. Sauf à réviser ses ambitions dans le domaine du développement de l'offre locative, Coopération et Famille ne maintiendra sa capacité à construire qu'en explorant d'autres voies de financement dont l'accroissement mesuré de l'endettement ou le renforcement des fonds propres.

L'inspecteur-auditeur  
comptable et financier,



Karim Merad

L'inspectrice-auditrice  
administrative et technique,



Nathalie Rougé-Albéri

Le Chargé de mission  
d'inspection de la Miilos,



Jean-Michel Kehr

**Réponses de l'organisme**

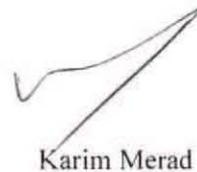
---

Réponses apportées le 10 juillet 2013 par M. Éric Madelrieux, président du directoire, de la SA d'HLM Coopération et Famille – 92.

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos

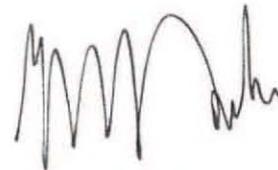


Karim Merad



Nathalie Rougé-Albéri

Le Chargé de mission d'inspection de la Miilos



Jean-Michel Kehr

