

Rapport définitif n° 2012-070 Novembre 2013

Société anonyme d'HLM de la Charente - Le Foyer

Angoulême (16)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2012-070 SA D'HLM DE LA CHARENTE - LE FOYER – 16

Président du directoire : M. Alexandre Bouche
 Directeur général du groupe Vilogia : M. Philippe Rémignon
 Adresse : 11 rue d'Iéna
 16007 Angoulême cedex

Nombre de logements familiaux gérés : 4502

Nombre de logements familiaux en propriété : 4502

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 129

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0.5	1.17	0.54
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	57.6	46.7	55.8
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	2.3	1.4	1.5
Loyers mensuels (€/m ² de surface corrigée)	2.70	2.99	2.69
Loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4.69		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	3.75		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3.63	3.93	
	Quartile : 2		
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	13	12.1	
	Quartile : 3		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14.3	12.17	
	Quartile : 3		

Présentation générale de l'organisme *La SA d'HLM le Foyer gère un patrimoine de près de 4 500 logements familiaux pour l'essentiel sur le département de la Charente et plus récemment sur les départements limitrophes. La société constitue désormais l'un des opérateurs locatifs du groupe Vilogia sur le Grand Ouest.*

Points forts

- Situation financière saine
- Maîtrise d'ouvrage organisée tant pour les produits locatifs qu'en matière d'accession sociale
- Cadrage des conditions d'engagement des opérations depuis 2011
- Implication dans les projets de rénovation urbaine

Points faibles

- Organisation complexe et non stabilisée
- Perte d'autonomie de la gouvernance locale de la société
- Contrôle interne insuffisant en particulier en gestion locative
- Processus d'attribution perfectible
- Politique d'entretien du parc à consolider
- Vacance qui se développe sur une partie du parc
- Ajustements insuffisants des provisions/charges
- Maîtrise insuffisante de la gestion des impayés

Anomalies ou irrégularités particulières

- Organisation qui ne satisfait pas aux dispositions de l'article L. 411-2 du CCH, de l'ordonnance du 6 juin 2005 et de l'article L. 225-63 du code de commerce
- Facturation de la redevance par l'association de gestion Vilogia qui ne repose pas sur le coût réel des prestations
- Défaut de sollicitation d'avis du service des domaines pour certaines transactions immobilières
- Attributions en dépassement de plafond de ressources

Conclusion

La fusion-absorption en fin d'année 2009 du CIL Horizon par Vilogia, devenu actionnaire de référence, a eu des conséquences très importantes sur la stratégie de la SA d'HLM Le Foyer. Le groupe Vilogia a ainsi fixé de nouvelles orientations en matière de développement et de localisation de l'offre, à l'issue d'une période où de nombreux échecs commerciaux ont été constatés en Charente, territoire historique d'implantation de la société. Il a également recapitalisé la société pour atteindre ces nouveaux objectifs.

Si l'activité de base de la SA Le Foyer – gestion locative et entretien du patrimoine – s'est inscrite dans une relative et satisfaisante continuité en s'adossant sur le personnel existant, l'organisation a été profondément bouleversée. En faisant le choix de concentrer l'ensemble du personnel du groupe dans une association de gestion et de réorganiser les fonctions territoriales, sans tenir compte des périmètres de chaque société HLM, le groupe Vilogia a privé la SA d'HLM Le Foyer de l'essentiel de son autonomie.

La performance de cette nouvelle organisation n'est, par ailleurs, pas établie ; le recours à cette centralisation n'amenant aucun gain en matière de maîtrise des coûts de gestion et le contrôle interne montrant de multiples carences.

La SA d'HLM Le Foyer ne dispose pas aujourd'hui des moyens propres lui permettant d'assumer la mission d'intérêt général telle que définie par l'article L. 411-2 du CCH.

Précédent rapport Miilos : n° 2004-129 de mai 2005
Contrôle effectué du 15/06/2012 au 13/02/2013
Diffusion du rapport définitif : Novembre 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° 2012-070

SA D'HLM DE LA CHARENTE - LE FOYER – 16

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE	2
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.2.1 Gouvernance	3
2.3 CONCLUSION DE LA GOUVERNANCE.....	5
2.3.1 Organisation et management.....	5
2.4 CONCLUSION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT	7
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE	7
3.1 OCCUPATION DU PARC	7
3.2 ACCES AU LOGEMENT	8
3.2.1 Connaissance de la demande.....	8
3.2.2 Gestion des attributions.....	9
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	10
3.3.1 Loyers	10
3.3.2 Charges	11
3.4 ROTATION ET VACANCE	12
3.4.1 Rotation	12
3.4.2 Vacance	12
3.5 TRAITEMENT DES IMPAYES	13
3.6 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	14
3.7 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	14
4. PATRIMOINE.....	14
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE	14
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE	14
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE	16
4.3.1 Rythme de construction des cinq dernières années et objectifs de production.....	16
4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements.....	17
4.4 MAINTENANCE DU PARC	19
4.5 VENTE DE PATRIMOINE	20
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	21
5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	21
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	21
5.2 ANALYSE FINANCIERE.....	22
5.2.1 Rentabilité de l'exploitation.....	22
5.2.2 Analyse bilantielle.....	24
5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE.....	25
5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE.....	25
6. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS.....	25
6.1 PERIODE A VERIFIER.....	25
6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION.....	25
6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS	26
7. CONCLUSION	27

1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de la SA d'HLM Le Foyer, en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation : « *L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'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 contrôle de la Miilos n° 2004-129 de mai 2005 soulignait la qualité de la gestion locative et du service apporté au locataire, la qualité des programmes neufs et relevait la solidité de la situation financière. Il pointait en revanche des carences en matière de contrôle interne et relevait les difficultés du marché immobilier charentais.

Le contrôle de la SCP d'HLM Le Toit Charentais a été réalisé concomitamment. Parallèlement, d'autres contrôles, complémentaires, ont été menés sur les SA d'HLM Vilogia Primo, Vilogia, Vilogia Services, les SCP d'HLM Vilogia Premium et Vilogia Premium Ile-de-France et, aussi, l'association de gestion Vilogia.

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

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Marqué d'une forte empreinte agricole, le département de la Charente a développé une importante filière agroalimentaire, en particulier autour du cognac. Nonobstant cette forte tradition agricole, le territoire se caractérise par l'importance de son tissu industriel, organisé autour de quelques secteurs traditionnels : l'électromécanique, l'armement, le bois, le papier et l'emballage, etc. Ainsi, malgré le déclin, voire la disparition de quelques filières économiques, la Charente, avec plus d'un emploi sur cinq, demeure le département le plus industriel de Poitou-Charentes, se positionnant au 13^{ème} rang national.

Structurées autour de grands établissements industriels de plus de 100 salariés, les principales activités se sont principalement développées sur un axe est-ouest le long du fleuve Charente, d'une part et, de la RN 141, dite « Route Centre Europe Atlantique (RCEA) », d'autre part. Les activités de logistique sont aussi présentes sur le territoire, liées à l'existence d'un fort trafic de cabotage sur la RCEA et de transit nord-sud sur la RN 10. Les derniers aménagements routiers de mise à 2 x 2 voies et prochainement de la ligne à grande vitesse « Tours-Bordeaux » contribueront à achever le désenclavement du territoire charentais, condition nécessaire au développement local mais non suffisante.

Malgré la présence de pôles industriels structurants, la Charente, avec environ 350 000 habitants, est un département faiblement urbanisé ; la densité moyenne de population est de 59 habitants au km² pour une moyenne régionale de 67 habitants au km² et de 114 à l'échelle nationale métropolitaine. Cette caractéristique est la marque d'un territoire essentiellement rural qui se caractérise par un maillage important de petites communes. La moitié de la population habite dans des communes de moins de 2 000 habitants (39 % sur l'ensemble de la région). A elles seules, les agglomérations d'Angoulême et de Cognac concentrent près de la moitié de la population départementale.

La croissance démographique est faible, y compris sur les principales aires urbaines ; la Charente est le département de la région qui a vu sa population augmenter le plus faiblement sur la période 1962-2007 : + 5 %. Pour près des deux tiers de son territoire, la Charente présente une situation de fragilité avec une baisse du nombre d'habitants et un vieillissement accéléré de la population.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Le département compte 160 000 résidences principales soit 20 % du parc régional dont les deux tiers occupés par leur propriétaire. Le taux de vacance observé, de l'ordre de 9 %, est le plus élevé de Poitou-Charentes. S'il est en augmentation constante depuis 1990, il se caractérise également par un allongement de sa durée. Ainsi, les logements vacants depuis plus d'un an sont de plus en plus nombreux, en particulier dans les zones rurales du département qui affichent une forte proportion de logements inconfortables ; les logements potentiellement indignes concernent près de 8 % des résidences principales.

Le parc social se compose de 15 300 logements dont près de 70 % sur la seule agglomération d'Angoulême. Dans un contexte où, près de 3 000 logements défiscalisés ont été construits entre 2004 et 2010, plusieurs indicateurs caractérisent un processus de détente accentuée du marché :

- 1,4 demandeur pour 1 attribution contre 2,4 au niveau régional (4,7 en 2008 ; 3,7 en 2009) ;
- un taux de mobilité de 14,6 % pour 12,9 % en Poitou-Charentes et 9,9 % en France ;
- un taux de vacance de 4,1 % pour 4,4 % en Poitou-Charentes et 3,2 % en France.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

La société Le Foyer a été créée en 1897 par les ouvriers d'un établissement industriel, la fonderie de Ruelle-sur-Touvre. Sous forme initiale de coopérative, elle se transforme en Société Anonyme d'Habitations à Loyer Modéré (sa forme contemporaine), en 1956, sous l'impulsion des fondateurs de la SACP Le Toit Charentais. Son périmètre de compétence couvre la région Poitou-Charentes et ses départements limitrophes.

En 2004, une nouvelle gouvernance s'est mise en place dans le cadre des dispositions de l'article L. 422-2-1 du CCH ; l'actionnaire de référence est alors constitué par le CIL Horizon, la CCI de Libourne (en convention d'actionnariat 1 %) et la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes dans le cadre d'un pacte d'actionnaires en date du 7/12/2004. Les nouveaux statuts sont adoptés lors de l'assemblée générale mixte du 15/12/2004. A cette occasion, la gouvernance, précédemment exercée dans le cadre d'un conseil d'administration, évolue sous la forme d'un directoire et d'un conseil de surveillance (CS).

Mme Nicole Texier est alors nommée présidente du CS et M. Serge-Marie Martageix président du directoire ; M. Alain Auzeval, président directeur général depuis 2003, devient membre du directoire.

Lors de l'assemblée générale exceptionnelle du 28/12/2005, il est procédé à une augmentation de capital le portant de 40 000 € à 1 273 648 €, par apports du CIL Horizon et de la Caisse d'Epargne Poitou-Charentes.

Le 1/07/2006, le président du directoire démissionne, remplacé par M. Alain Cecillon issu du CIL. Le 7/12/2006, une association de gestion, Horizon Habitat et mobilité (AG2HM), est instituée entre le CIL Horizon, la SA Le Foyer et la SACP HLM Le Toit Charentais.

Mme Laurence Vieira est nommée présidente du conseil de surveillance, en remplacement de Mme Nicole Texier le 14/06/2007.

En date du 30/10/2009, le rapprochement du groupe Horizon Habitat et Mobilité avec Vilogia s'est concrétisé par la fusion-absorption du CIL Horizon par Vilogia et la transformation en Vilogia Entreprises à compter du 31/12/2009. Vilogia Horizon devient la filiale du groupe Vilogia pour le Grand-Ouest. Le capital se répartit désormais entre deux actionnaires majoritaires : Vilogia Entreprises pour 78,62 % et la Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou-Charentes à hauteur de 20,26 %

Consécutivement au renouvellement des membres du conseil de surveillance et du directoire le 8/06/2010, M. Alain Cécillon est confirmé dans ses fonctions de président du directoire, M. Alain Auzeval en demeurant membre. Le 1/02/2011 l'association de gestion AG2HM est absorbée par AG VILOGIA, dont la vocation réside dans la mutualisation des compétences et des

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

coûts de gestion des structures du groupe. A cette même date, l'ensemble du personnel de la SA Le Foyer est alors transféré à l'association de gestion Vilogia qui en assure, depuis lors, la gestion.

Le 8/04/2011, M. Alain Cécillon démissionne de sa fonction de président du directoire, remplacé par M. Philippe Rémignon, alors détenteur de nombreux mandats au sein du groupe Vilogia. Il est ainsi directeur général de la société mère Vilogia Entreprises et de l'association de gestion Vilogia, qui concentre l'ensemble des personnels salariés du groupe. Il était également directeur général de deux SA d'HLM (Vilogia, qui intervient sur le territoire national et Vilogia Services, sur la région lilloise), de la CAPCIL et de Vilogia Privilège (sociétés intervenant pour le compte du CIL, hors du champ de contrôle de la Miilos).

Suite à des évolutions de gouvernance au sein du groupe, M Rémignon a fait part, lors du conseil de surveillance du 20 décembre 2012, de sa décision de démissionner de sa fonction à compter du 1^{er} janvier 2013. Au cours de la même séance, M. Bouche, par ailleurs directeur général de la SCP Le Toit Charentais, a été nommé pour le remplacer. Ce dernier occupe lui aussi d'autres fonctions au sein du groupe ; il est notamment directeur général adjoint de AG Vilogia en charge des opérations et des finances du groupe et directeur général de SA d'HLM Vaucluse Logement.

Obs 1 : Le conseil de surveillance n'a pas respecté les exigences de l'article L. 225-68 du code de commerce.

La mission relève que le conseil de surveillance ne s'est réuni qu'à trois reprises au cours des exercices 2008, 2009 et 2011, ne répondant pas en cela à l'obligation fixée par l'article L. 225-68 du code commerce. Celui-ci prévoit, qu'au moins une fois par trimestre, le directoire présente un rapport au conseil de surveillance en charge du contrôle permanent de la gestion.

Enfin, le rapport de gestion présenté en assemblée générale n'est pas de nature à donner aux actionnaires une information suffisante pour permettre une évaluation pertinente de la performance de l'organisme, tel qu'énoncé à l'article L. 225-100 du code de commerce. D'un contenu très minimaliste, le document se résume à un mémento synthétique de quelques données significatives de l'activité de la société, sans y apporter ni commentaires rétrospectifs sur les conditions de gestion et d'exploitation du parc ni analyse prospective quant aux orientations de développement. Les informations, concernant les mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires dans toute société au cours de l'année, sont incomplètes ou non communiquées. Ainsi, pour les exercices 2007 à 2009, ces éléments ne figuraient pas dans le rapport communiqué aux actionnaires.

Obs 2 : La société, en tant qu'organisme investi d'une mission d'intérêt général tel que défini par le CCH (article L. 411-2), ne dispose pas aujourd'hui de moyens propres lui permettant d'assumer ses missions essentielles, d'élaborer en toute autonomie une stratégie et d'en contrôler la mise en oeuvre.

La société ne dispose plus de salarié. L'Association de gestion Vilogia regroupe désormais l'ensemble des moyens humains, matériels et immatériels nécessaires au fonctionnement des membres¹ et à la réalisation de leurs objets sociaux respectifs. En application du droit européen, la SA d'HLM Le Foyer a fait l'objet d'un mandatement pour exercer une mission d'intérêt général qui prend la forme de la convention d'utilité sociale (CUS). Ce mandatement ne peut avoir de sens que si l'organisme dispose des moyens nécessaires pour assumer l'essentiel de sa mission sociale et donc son cœur de métier, dans le respect du code de la construction et de l'habitation.

Par ailleurs, cette organisation prive la société d'exercer en pratique un réel contrôle sur les activités réalisées par l'association, ne disposant d'aucun moyen en propre. Cette perte d'autonomie est amplifiée par la position spécifique du président du directoire de la société, qui exerce un pouvoir hiérarchique auprès du personnel de la SA Le Foyer, au titre de ses fonctions exercées au sein de l'association (cf. supra).

¹ SCP Vilogia Premium Ile-de-France, Vilogia Entreprises, Vilogia SA d'HLM, Le Foyer, le Toit Charentais et Logis 62.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 1 :

Il a été pris bonne note des observations. Pour les convocations des CS, les dispositions ont été prises pour que sur les exercices suivants l'obligation fixée par l'art. L. 225-68 du code de commerce soit respectée, elle le sera aussi en 2013. On peut aussi noter que le conseil de surveillance a approuvé l'ensemble des rapports trimestriels du Directoire sur la période, le CS ayant parfois approuvé plusieurs rapports.

La Miilos prend acte des dispositions prises par la société.

Obs n° 2 :

1) Définition de la stratégie : la stratégie de la SA Le Foyer est soumise au conseil de surveillance et se concrétise par un business-plan approuvé par le même conseil. La SA Le Foyer faisant partie d'un groupe, un projet stratégique commun, "AMBITION 2020 », a été défini par le comité paritaire stratégique au sein duquel siègent des représentants de la société.

L'observation ne visait pas une absence de document stratégique mais la capacité de la société à se positionner de façon autonome sur des orientations propres.

La Miilos prend note des éléments fournis par l'organisme.

Ce projet stratégique se limite à la définition de trois axes majeurs pour tout le groupe :

- être présent dans les 10 grands bassins économiques,
- devenir l'un des cinq premiers collecteurs du 1% Logement,
- doubler la production de logements et diviser par deux, les consommations des nouveaux logements.

Le plan stratégique de la SA Le Foyer s'inscrit dans cette dynamique globale mais tient compte des ambitions propres et des capacités de développement de cette société.

2) Contrôle de la mise en oeuvre : un comité d'audit a été mis en place au niveau du Groupe, afin de permettre aux conseils de contrôler la bonne mise en oeuvre des politiques qu'ils ont décidées.

Le dispositif de contrôle et d'audit du groupe ne saurait se substituer au contrôle que doit exercer le conseil de surveillance de la société sur les prestations réalisées par l'association de gestion et, à terme, par le GIE (cf. infra).

Par ailleurs, le conseil d'administration de l'association de gestion comprend des représentants patronaux et salariés des différents pouvoirs adjudicateurs composant l'association.

3) Absence des moyens propres : à la suite du récent contrôle exercé sur le Groupe par l'Anpeec, et tenant compte de l'observation de la Miilos sur l'organisation du Groupe Vilogia, il a été décidé de procéder à un démembrement

La Miilos prend acte de la réorganisation annoncée du groupe au 1^{er} janvier 2014, qui se traduira par un transfert d'une partie des personnels vers la SA d'HLM et la création d'un GIE.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

de l'association de gestion :

- en transférant vers le CIL Vilogia Entreprises, l'ensemble des collaborateurs dédiés à l'activité de cet organisme. Ce transfert sera effectué d'ici la fin de l'année 2013,
- en transférant vers les SA d'HLM et filiales Titre V du Groupe, l'ensemble des collaborateurs concourant directement aux activités opérationnelles de ces sociétés (maîtrise d'ouvrage et gestion locative). Ce transfert est prévu à effet du 1^{er} janvier 2014.
- en créant un Groupement de moyens commun au CIL et aux SA d'HLM, dédié aux fonctions supports et à certains services techniques.

La mise en place d'une unité économique et sociale, commune à toutes les entités du Groupe, sera négociée avec les organisations syndicales de salariés.

Le conseil de surveillance et le Directoire de la SA Le Foyer reverront la définition et les modalités des liens unissant la société au Groupe Vilogia, en adéquation avec la stratégie de l'actionnaire de référence Vilogia Entreprises.

Il appartiendra à la société de s'assurer de la sécurité juridique des modalités de coopération envisagées.

Cette situation conduit à concentrer au sein de l'association de gestion des pouvoirs comparables à ceux qu'exercerait une holding auprès d'une de ses filiales.

Obs 3 : Les prestations fournies par l'association de gestion sont irrégulières au regard des principes fondamentaux de la commande publique définis par l'ordonnance N° 2005-649 du 6 juin 2005.

L'absence de personnel et de dispositif autonome de contrôle de l'activité par les différents conseils des sociétés ne permet pas à celles-ci de bénéficier de l'exception des prestations « in house » qui affranchit les pouvoirs adjudicateurs de l'obligation de mise en concurrence pour les prestations réalisées par l'association. Les sociétés ne disposent pas en effet d'un pouvoir de contrôle sur l'association, comparable à celui qu'elles pourraient exercer sur leur propre structure.

En outre les membres de l'association ne sont pas constitués uniquement de pouvoirs adjudicateurs. C'est le cas d'une société de courtage en assurances et d'un certain nombre de filiales à 99 % ou 100 % de Vilogia Entreprises, ainsi que des filiales de filiales qui exercent une activité dans le domaine du logement dans le secteur libre. Ces sociétés exercent une activité de promotion et de location immobilières qui ne rentre pas dans le cadre d'une mission d'intérêt général.

Obs 4 : Le conseil de surveillance n'a pas fixé le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du directoire, en infraction avec l'article L. 225-63 du code de commerce.

Les trois membres du directoire de la SA Le Foyer dont le président (M. Rémignon, jusqu'au 31 décembre 2012, puis M. Bouche), sont salariés de l'association de gestion.

La mission relève que le conseil de surveillance ne s'est pas prononcé sur les modalités de la rémunération des membres du directoire ; le comité des rémunérations mis en place au sein du groupe ne pouvant se substituer à la gouvernance locale de la société. En effet, bien que le principe de gratuité du mandat social soit affiché depuis avril 2011, la SA Le Foyer supporte un prorata du coût de la masse salariale des membres de son directoire, sans s'être prononcée sur la quote-part correspondant à leur activité de mandataire social pour la société.

En tout état de cause, les transferts des contrats de travail des deux autres membres du directoire, MM. Auzeval et Pitussi, vers AG Vilogia étant intervenus postérieurement à la date de prise d'effet de leur mandat social, ils auraient du être soumis à la procédure de contrôle des conventions réglementées, en application de l'article L. 225-86 du code de commerce et de l'article L. 423-10 du code de la construction et de l'habitation

2.3 CONCLUSION DE LA GOUVERNANCE

L'organisation retenue par le groupe Vilogia prive la société de son autonomie. La SA d'HLM Le Foyer ne dispose aujourd'hui d'aucun moyen propre lui permettant d'assumer la mission d'intérêt général qui lui est confiée, en application de l'article L. 411-2 du CCH.

La SA Le Foyer ne respecte par ailleurs pas, en ayant recours à l'association sans mise en concurrence préalable, les principes fondamentaux de la commande publique.

2.3.1 Organisation et management

Initialement structurée autour de deux directions, comptable et financière, d'une part, du patrimoine et de la relation commerciale, d'autre part, l'organisation de la société a profondément été remaniée au cours des cinq dernières années. Ces évolutions, conséquences du rapprochement entre activités de collecte du 1 % et gestion locative, ont accéléré le processus de décentralisation amorcé en 2002, avec la mise en place d'une sectorisation du patrimoine.

Le rapprochement avec le CIL Horizon s'est traduit par le regroupement de l'ensemble des activités commerciales au sein des locaux du collecteur, instituant un « lieu » unique d'accueil

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 3 :**

Les relations contractuelles entre les sociétés du groupe Vilogia et l'Association de gestion Vilogia s'effectuent bien dans un cadre in house. En effet, tous les organismes membres (y compris Vilassur) sont des pouvoirs adjudicateurs au sens du droit de l'Union. En revanche, les sociétés du Groupe qui opèrent dans le domaine du logement dans le secteur libre ne sont pas membres de l'Association de gestion. Il reste, pour tenir compte des observations fondées de la Miilos, que les modalités effectives de contrôle des SA d'HLM sur l'Association de gestion Vilogia seraient à repenser et à renforcer pour garantir l'exercice du « contrôle analogue » requis pour bénéficier de l'exception in house.

La Miilos confirme sa position sur le constat d'irrégularité au regard des principes fondamentaux de la commande publique, tant en raison de la présence des membres qui ne peuvent être qualifiés de pouvoirs adjudicateurs (cf. contre-réponse de la Miilos à l'obs n° 3, rapport 2012-039, relatif à l'association de gestion Vilogia) que de l'absence de dispositif de contrôle des activités de l'association.

Obs n° 4 :

Les dispositions ont été prises pour que le conseil de surveillance, convoqué pour le mois d'octobre 2013, fixe le mode et la rémunération de chacun des membres du Directoire, ce, en conformité avec les dispositions de l'art L. 225-63 du code de commerce.

La Miilos prend acte des dispositions prises par la société.

du public distinct du siège de la SA. L'entrée de l'organisme dans le groupe Vilogia a consolidé et développé le principe de décentralisation rendu nécessaire par l'élargissement du territoire d'intervention de la société (cf. infra stratégie). Ce nouveau positionnement s'est accompagné d'une volonté de développement en particulier sur trois départements : la Charente-maritime, la Gironde et la Loire-Atlantique. Cette stratégie d'expansion géographique s'est traduite par la création d'une direction Grand-Ouest, filiale régionale du groupe Vilogia couvrant les régions des Pays de Loire, de Poitou-Charentes et d'Aquitaine et donnant lieu à la création de trois secteurs opérationnels calés sur ce découpage régional.

Désormais, la SA Le Foyer inscrit son activité sur un territoire élargi aux territoires aquitains et picto-charentais, zones pour lesquelles elle dispose d'une compétence d'intervention. Situés en dehors de ces territoires, les projets engagés sur la région nantaise sont quant à eux portés par la SA Vilogia, autre ESH du groupe, bénéficiant d'un agrément national.

Initialement nommé, le Secrétaire général de la direction régionale, M. François Pitussi a assuré la fonction de directeur de la région Grand Ouest par intérim, depuis la mise en place de cette organisation. Bien qu'un recrutement pour pourvoir ce poste ait été engagé depuis plus d'un an, la démarche n'avait pas abouti à la date d'ouverture du contrôle, ne facilitant pas la stabilisation de la nouvelle organisation. Cette situation provisoire a perduré jusqu'au 5 novembre 2012, date à laquelle M. Frédéric Dupont a été nommé à ce poste.

La direction régionale est structurée en six directions fonctionnelles

- un secrétariat général : stratégie financière - comptabilité - paie et relations sociales - informatique ;
- une direction juridique et gestion : veille juridique - contentieux - gestion locative et 1 % ;
- une direction développement animation commerciale collecte accession vente ;
- une direction produits et services, qualité financement des personnes morales ;
- un service communication et marketing ;
- un service développement des hommes.

Ces directions ont vocation à constituer un pôle d'appui régional aux trois secteurs et à organiser le pilotage des activités.

Le secteur Poitou-Charentes constitue la forme la plus aboutie du schéma organisationnel de la direction régionale Grand Ouest tel qu'initié par le groupe Vilogia. Une grande part de son activité repose sur la gestion du parc locatif charentais développé par la SA Le Foyer en s'appuyant sur les moyens préexistants.

L'organisation mise en place au sein de l'association de gestion Vilogia est porteuse de multiples carences :

- la société, bien que disposant de nombreux indicateurs locaux et d'outils informatiques performants, n'est aujourd'hui pas en mesure de les exploiter totalement pour orienter sa politique. Par exemple, l'augmentation de la vacance et des impayés, bien qu'identifiés comme des thématiques à enjeux, ne fait l'objet que d'un traitement partiel et d'un suivi insuffisant. Il en découle un manque de réactivité dans la gestion courante (mise en place d'une politique commerciale pour les logements difficiles à louer, etc.) qui pénalise la société ;
- l'organigramme et la chaîne des responsabilités sont insuffisamment définis. Ainsi, M. Pitussi, amené à assurer l'intérim de directeur du Grand Ouest, disposait d'une large délégation de pouvoirs, sans qu'elle ne soit précisément déclinée (dispositif de délégation de signature). Les directeurs fonctionnels sont doublement rattachés au directeur régional Grand Ouest par intérim et aux directeurs fonctionnels du groupe, sans que la ligne de partage ne soit par ailleurs définie. Si les directeurs de secteurs (en particulier celui de Poitou-Charentes) bénéficient d'importantes marges de manœuvre et d'une relative autonomie, le formalisme de leur cadre d'intervention est très limité, en particulier en matière de signatures de commandes. La Miilos a également relevé une carence avérée de formalisation des fiches de postes, créant l'incertitude sur les fonctions des agents mais

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

également sur les missions, dont les services sont en charge. Ainsi, la fonction « gestion de proximité » ne trouve aujourd'hui sa place dans aucune direction. Le large spectre couvert par la direction juridique en matière d'intervention dans les processus internes (règlement des CAL, processus administratif de vente de logements) conduit par ailleurs à déresponsabiliser les autres directions ;

- le simple fait que les territoires d'intervention de la direction régionale Grand Ouest et de la société SA d'HLM Le Foyer ne coïncident pas, est également à l'origine de multiples dysfonctionnements. Bien que positionné au sein de la direction régionale Grand Ouest (direction « produits et services »), le pilotage du processus d'attribution des logements reste principalement circonscrit au secteur Poitou-Charentes, historiquement territoire d'intervention de la SA d'HLM Le Foyer. Le processus de gestion de la demande et des attributions en Pays de la Loire, prérogative de la SA d'HLM Vilogia (cf. rapport 2012-041), n'est, contrairement à l'organisation affichée, pas totalement piloté par la direction régionale Grand Ouest et n'en utilise que partiellement les outils.

L'ensemble de ces imprécisions se retrouve à l'échelle des agences, dont l'organisation et le fonctionnement diffèrent d'une structure à l'autre. En l'absence de cadrage initial, de pilotage d'ensemble, leur contenu relève davantage d'une vision propre du chef d'agence et d'une mise en synergie des moyens dont il dispose, en particulier pour la gestion locative.

2.4 CONCLUSION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

L'organisation actuelle, inachevée, maintient un fonctionnement distinct entre les territoires et ne favorise pas une culture d'entreprise commune.

Les réorganisations successives ont engendré de l'instabilité dans l'exercice des missions. Cette situation apparaît d'autant plus préoccupante que la nouvelle organisation n'a pas fait la démonstration de sa valeur ajoutée.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

La gestion du patrimoine locatif est organisée autour d'agences multiservices, structures dont le concept a été développé par le groupe Vilogia. Pour le secteur Poitou-Charentes, elles sont au nombre de quatre : Angoulême, Cognac, Rochefort et Limoges. Les deux dernières sont d'une forme très réduite, eu égard le faible nombre de logements implantés sur Limoges (un seul programme de 71 logements) et l'agglomération de La Rochelle (livraison d'une première opération de 13 logements sur la commune de Puilboreau en janvier 2012). Elles assurent la gestion commerciale, la médiation sociale et pour partie le pré-contentieux, le suivi technique et la maintenance.

3.1 OCCUPATION DU PARC

Bien que se situant en deçà des valeurs observées à l'échelle départementale, les ratios de l'OPS 2006 et 2009 témoignent d'une occupation de plus en plus sociale. Les données recueillies en 2012 montrent une accentuation de cette évolution, avec notamment une augmentation très sensible du nombre de locataires, dont les ressources sont inférieures à 20 % du plafond de ressources HLM et de personnes à la recherche d'un emploi.

	SA Le Foyer			Moy. tous bailleurs 2006		Moy. tous bailleurs 2009	
	2006	2009	2012*	Charente	Région	Charente	Région
< 20 % des plafonds	22,1 %	23,4 %	26,5 %	27,7 %	23,3 %	27,5 %	23,6 %
< 60 % des plafonds	70 %	72,6 %	67,3 %	73,6 %	70,8 %	74,5 %	69,4 %
> 100 %	4,6 %	3,8 %	6,85 %	3,9 %	4,3 %	3,6 %	4,4 %
Personnes inscrites à l'ANPE	14 %	12,7 %	20,8 %	35,5 %	20 %	30 %	20,2 %
Personnes seules	46 %	45,6 %	49,9 %	44,9 %	42,4 %	46,3 %	44,6 %
Familles monoparentales	24,6 %	25,7 %	24,6 %	26,1 %	25,8 %	21,9 %	20,6 %

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Milos

Ces éléments sont confirmés par le taux significatif de ménages percevant l'aide personnalisée au logement :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taux de logements occupés/Ménages percevant l'APL	55,21 %	55,68 %	57,29 %	57,48 %	56,11 %	57,57 %

La part importante de logements situés en ZUS (près d'un tiers du patrimoine) contribue, pour partie, à expliquer les résultats des enquêtes OPS.

Ces éléments, peu exploités par l'organisme, traduisent une précarisation des populations logées dans le parc de la SA. La dégradation des indicateurs justifie un suivi plus attentif de ces données et de leur évolution à travers un bilan détaillé des attributions (cf. supra), afin de mieux éclairer l'office sur les politiques à mettre en oeuvre (politique des loyers, adaptation du niveau de service aux problèmes rencontrés, peuplement, etc.).

3.2 ACCES AU LOGEMENT

3.2.1 Connaissance de la demande

En application des dispositions de l'article 117 de la loi Molle du 25 mars 2009 et sous l'impulsion de l'AROH Poitou-Charentes, les modalités d'enregistrement de la demande ont intégré, au cours de l'année 2011, la gestion partagée du fichier départemental unique modifiant de fait les pratiques des bailleurs sociaux.

Au 31/12/2011, les trois bailleurs charentais disposaient de 3 250 demandes enregistrées ; au cours du premier semestre 2012, le stock a enregistré une légère progression pour atteindre au 30 juin 3 550 demandeurs, dont près de 40 % souhaitant une mutation.

Au sein de la région, le département de la Charente se caractérise par la plus faible demande, moins de 15 % du total régional, alors que le parc social du département représente près de 20 % du parc régional.

Cette caractéristique se traduit par un indice de tension très faible ; ainsi, le rapport moyen entre le nombre de demandes et le nombre d'attributions s'établit à 1,4 pour 2,4 en Poitou-Charentes. Cette valeur moyenne masque néanmoins des disparités, notamment entre les zones urbaines et les espaces ruraux, dans la mesure où les deux tiers du territoire ont un indice inférieur à 1.

Seul, le marché de l'agglomération d'Angoulême affiche une situation de tension relative avec un ratio de l'ordre de trois candidats pour un logement attribué.

Sur les bases d'un tableau, confrontant les attributions au stock de la demande existante, l'agence d'Angoulême a produit une synthèse sur son territoire d'intervention, mettant en évidence l'existence de quatre demandes actives pour une attribution validée en commission. Dans 27 des 41 communes étudiées, ce ratio est inférieur à trois demandes.

Dans ce contexte, environ 40 % de la demande nouvelle est étudiée en CAL, au cours du premier mois, suivant la date d'inscription ; près de deux demandes sur trois au cours des trois premiers mois.

Ancienneté	Du 01/01/ au 30/06/2012					Entrées dans les lieux SA Le Foyer					
	Demandes mutations	Ddes externes	Total Ddes 3 bailleurs	CAL des bailleurs	CAL SA Foyer	2006	2007	2008	2009	2010	2011
< 1 mois	9 %	10,3 %	9,8 %	39,5 %	40 %	32,60 %	36,94 %	32,20 %	39,12 %	43,82 %	45,4 %
1 à 3 mois	13,7 %	17,6 %	16,1 %	22,9 %	20,9 %	28,35 %	27,12 %	24,77 %	19,32 %	22,47 %	21,4 %
3 à 6 mois	21,7 %	25,2 %	23,8 %	12,4 %	13,1 %	16,69 %	16,31 %	15,63 %	16,88 %	12,68 %	12,9 %
6 à 12 mois	31,1 %	31,7 %	31,5 %	15,1 %	15,5 %	9,45 %	8,82 %	15,17 %	10,23 %	9,95 %	10,2 %
> 12 mois	24,5 %	15,2 %	18,8 %	10,1 %	10,5 %	12,91 %	10,82 %	12,23 %	14,45 %	11,08 %	10,1 %
Nombre d'entrées dans les lieux étudiées						635	601	646	616	623	714

Seules, 20 % des entrées dans les lieux concernent des demandes de plus de six mois, dont la moitié a une ancienneté de plus d'un an.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Si l'examen de la demande ancienne est pris en compte dans les faits, son analyse reste empirique et hétérogène selon les territoires, la thématique n'étant pas réellement portée au niveau de la direction régionale.

A ce titre, le procès-verbal du conseil de surveillance du 29 novembre 2011 relate une demande de Mme Vieira et M. Dolci pour connaître les statistiques des demandes anciennes et les modalités de leur suivi. A l'ouverture du contrôle, cette requête n'avait toujours pas été présentée.

Obs 5 : Les orientations en matière d'attribution de logements sont insuffisantes et ne respectent pas l'article R. 441-9 du CCH.

Des critères pour l'attribution des logements ont été approuvés lors du conseil du 7 décembre 2005. Ils sont très généraux, peu opérationnels et, de fait, peu appropriés par l'ensemble des conseillères commerciales. Les multiples évolutions de l'organisation de la gestion locative et les mouvements de personnel expliquent la mauvaise appréhension de ces orientations qui, par ailleurs, sont anciennes.

La mise en œuvre des modalités de gestion du fichier commun de la demande doit conduire l'organisme à se ré-interroger sur la pertinence des dispositions édictées fin 2005. En effet, dans ce nouveau contexte et au-delà de la simple identification de critères généraux, le conseil doit se prononcer sur des modalités de recherche et de classement des candidats partagées par les personnels des agences, d'une part et, les membres des différentes commissions d'attribution, d'autre part. Ces principes doivent tendre vers la meilleure adéquation possible entre l'offre de logements proposée et le profil des demandeurs, et garantir une certaine homogénéité de traitement des candidats.

En outre, la création de nouvelles agences sur des territoires extérieurs au département de la Charente (Charente-Maritime et Gironde) doit amener le conseil de surveillance à se prononcer sur des orientations spécifiques adaptées aux conditions particulières de ces marchés locaux.

3.2.2 Gestion des attributions

Jusqu'à fin 2011, le processus d'attribution était organisé autour de deux commissions, l'une pour le secteur d'Angoulême, l'autre pour celui de Cognac. Compte tenu de la politique de développement sur la Charente-Maritime et la Gironde, le conseil de surveillance du 4 novembre 2011 a décidé la mise en place de deux nouvelles commissions d'attribution de logement :

- commission « Charente-Maritime » ;
- commission « Gironde ».

De ce fait, les attributions sont organisées sur le périmètre d'intervention des agences multi-services. Seule exception à ce principe, les attributions de l'agence de Limoges sont rattachées à la commission d'Angoulême, compte tenu de leur nombre très limité.

Présidée par le directeur de secteur, chacune d'entre elles est composée de six membres, dont deux administrateurs et un représentant des locataires. Le règlement et la composition des CAL sont actualisés chaque année, la dernière actualisation ayant été approuvée lors du conseil de surveillance du 21 juin 2012.

En situation d'urgence, le règlement de la CAL prévoit que le président de la commission a compétence pour prononcer une décision d'attribution en situation d'urgence. Même si la société n'a pas utilisé cette disposition de manière abusive et qu'il soit mentionné que la décision doit être obligatoirement portée à la connaissance des membres et validée à l'occasion de la commission suivante, cette règle n'est pas conforme aux dispositions du CCH. Pour le moins, les conditions limitatives doivent être précisées et se différencier d'une attribution ordinaire : signature d'un bail précaire, dont la durée est adaptée à la nature de la situation rencontrée.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 5 :

Le conseil de surveillance s'attachera à re-formaliser ses orientations en matière d'attribution des logements, afin qu'elles puissent être plus opérationnelles et tenir compte des évolutions de l'implantation du parc de la Société sur de nouveaux secteur géographiques.

La Mission prend note des intentions affichées par la société.

Obs 6 : L'organisme a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH et qui constituent des irrégularités passibles de la sanction financière prévue à l'article L. 451-2-1 du CCH.

L'analyse du fichier de l'ensemble des attributions prononcées entre 2006 et juin 2011 a conduit à identifier 10 attributions à des ménages dépassant les plafonds de ressources

En application des dispositions des conventions APL qui l'autorisent, l'office attribue des logements à des demandeurs, dont les plafonds de ressources sont compris entre 100 et 120 % du plafond PLUS. La codification des logements concernés par ce dispositif spécifique n'étant ni répertoriée dans les dossiers ni dans la base, l'équipe de contrôle a constaté une perte de leur traçabilité. Bien que cette disposition soit mise en œuvre sans application de majoration de loyer, la non-identification des logements concernés peut s'avérer préjudiciable en termes de gestion et de suivi réglementaires.

Obs 7 : L'office attribue des logements à des ménages en situation de dépassement des plafonds de ressources, sans garantie de la réalité et de la validité des dispositions réglementaires les autorisant.

En application de l'article R. 441-1-1 du CCH, un arrêté préfectoral en date du 27 décembre 2000 autorisait, pour une période de trois ans, la possibilité de déroger aux plafonds de ressources, notamment dans certains quartiers d'Angoulême et de Soyaux classés en ZUS. Bien que le dispositif ne fut pas reconduit, l'organisme a continué de s'appuyer sur cet arrêté pour attribuer des logements à des ménages dérogeant aux plafonds réglementaires dans les secteurs identifiés. Cette pratique n'a cessé qu'en janvier 2011, suite à l'analyse du service juridique en réponse à la question d'une conseillère commerciale.

D'autres attributions en dépassement de plafonds de ressources ont été constatées pour les logements Beaupuy situés sur la commune de Limoges (cf. Obs n° 7), sans que l'organisme ne soit en mesure de produire les documents écrits les autorisant. Lors de l'acquisition de ce programme à la SNI, le document descriptif de l'opération indiquait l'existence d'une « *lettre de la préfecture de la Haute-Vienne en date du 27 juin 1997 - Autorisation préfectorale de dépassement des plafonds de ressources réglementaires, dans la limite d'un dépassement maxima fixé à 20 % pour les ressortissants Défense* ». Cette dérogation a, par ailleurs, été évoquée lors de différents échanges, tant avec les représentants de la SNI qu'avec les services du ministère de la Défense. Pour autant, ni les 20 conventions de réservation qui ont été maintenues ni les avenants de résiliation partielle et de transfert signés en date du 29/11/2010 n'en font état.

Ces dysfonctionnements sont illustratifs du défaut d'animation des différentes agences et de sécurisation du pilotage du processus d'attribution. Par défaut, la responsable de la gestion locative de l'agence d'Angoulême assume de manière informelle et volontaire des fonctions de référent pour l'ensemble des conseillères, la direction juridique étant en charge de produire un avis d'expertise, lorsqu'elle est saisie.

3.3 LOYERS ET CHARGES

3.3.1 Loyers

Le montant médian de loyer quittancé par logement est légèrement supérieur à la valeur médiane des loyers du département relevée lors de l'enquête EPLS 2011 : 4,69 €/m² de SH contre 4,50 € en Charente.

La société applique des augmentations de loyers au 1^{er} juillet de chaque année. Si cette pratique n'est pas irrégulière, une augmentation au 1^{er} janvier s'avère :

- d'une application plus aisée pour le bailleur qui adosse la périodicité des évolutions tarifaires au début du nouvel exercice comptable et à l'actualisation annuelle des provisions pour charges ;
- d'une lecture simplifiée pour le locataire qui n'enregistre qu'une seule évolution de sa quittance au cours de l'année.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 6 :

Il a été pris bonne note des observations.

Dont acte.

Obs n° 7 :

Il a été pris bonne note des observations. Des dispositions ont été prises afin d'améliorer le processus de pilotage du processus d'attribution, en confiant dans l'organisation récemment mise en place un rôle de référent et d'animation sur la demande et attribution de la SA Le Foyer à la responsable d'agence d'Angoulême.

Au-delà de l'identification d'un référent en charge du pilotage des attributions, l'organisation devra garantir l'exercice d'un contrôle interne en capacité d'éviter les irrégularités constatées relatées dans l'obs n° 6.

Hormis en 2007 et 2010, les augmentations annuelles sont restées inférieures ou égales aux recommandations gouvernementales. D'une manière générale, les évolutions constatées s'appliquent avec très peu de modulations entre programmes.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Recommandations gouvernementales	1,8 %	2,7 %	2,38 %	1 %	1,10 % ²	1,90 % ¹
Augmentation décidée au 1er juillet	2,0 %	2,0 %	2,38 %	1,62 %	0,59 %	1,90 %

Il n'a pas été relevé de dépassement des loyers plafonds de convention.

3.3.2 Charges

Globalement, le niveau des charges apparaît contenu ; sur l'exercice 2010, le montant moyen des charges était de l'ordre de 10 € par an au m² de SH, soit un peu plus de 700 € par logement.

Avec des charges atteignant 26,80 €/m² de SH, la résidence Elisée Mousnier était identifiée, lors du précédent contrôle, comme particulièrement onéreuse pour les locataires. Force est de constater que cette observation n'a pas été corrigée. Le coût moyen des charges réparties pour ces six logements aménagés au-dessus des anciens locaux de l'agence de Cognac était de 29,20 €/m² de SH en 2010. A lui seul, le coût du chauffage collectif représentait un peu plus de 14 €/m² de SH soit environ 440 €/an pour chacun des six appartements T2, d'une surface moyenne de 30 m². Cette anomalie, déjà évoquée dans le précédent rapport, résulte en partie d'un dysfonctionnement du dispositif de régulation. Bien que ce problème ait été identifié par le service technique, aucune intervention n'a été encore programmée. De surcroît, la répartition des charges de chauffage collectif entre les logements et les bureaux situés au rez-de-chaussée, doit être réexaminée, pour vérifier la pertinence du ratio utilisé, le coût étant ventilé au prorata de la surface habitable. La situation de ce programme doit être reconsidérée rapidement et les correctifs mis en œuvre au plus vite.

A cette exception, il convient de souligner la très bonne maîtrise des charges de chauffage collectif. Calculé sur une base de 1 465 logements desservis, le coût moyen calculé est de l'ordre de 5,50 €/m² de SH.

Obs 8 : La société devra veiller à un meilleur ajustement des provisions appelées auprès des locataires, au regard des charges réellement constatées pour chaque programme.

La sur-provision moyenne par logement, relevée à l'occasion de la régularisation des charges 2010, est de l'ordre de 90 € par logement, soit un écart de près de 405 000 €, représentant un dépassement de 12,93 % pour 44 programmes (soit 849 logements), les montants provisionnés excèdent de plus de 20 % les montants effectifs. Pour le logement PLAI de Garat, la provision s'élève à 936,60 € alors que les charges récupérées se limitent à 375,97 € soit un différentiel de + 150 %.

Enfin, pour deux programmes identifiés (AN03 à « Ma Campagne » et SO01 au « Champ de Manœuvre » représentant respectivement 105 et 102 logements), l'analyse détaillée de la régularisation 2011 montre pour certains postes une très forte distorsion entre le montant de la provision perçue et la réalité des charges

D'une manière générale, la pratique du sur-provisionnement se vérifie sur le poste des ascenseurs ; pour les 712 logements concernés, les acomptes provisionnels de l'année 2010 excèdent de plus de 80 % le coût des charges récupérées.

De surcroît, la société devra mettre fin au provisionnement des charges estimées au titre de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, dès la mise en service des programmes neufs, celle-ci n'étant exigible qu'à compter de la deuxième année. Ces constats sont d'autant moins admissibles qu'ils perdurent sans mise en place de correctifs.

Sur la base d'une analyse exhaustive de l'ensemble des natures de dépenses de chaque programme, l'organisme devra s'assurer d'une meilleure adéquation entre le montant des acomptes provisionnels quittancés et le niveau des charges récupérables.

² A compter du 1er janvier 2011, il s'agit d'un encadrement réglementaire et non plus d'une recommandation.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 8 :

La sur-provision relevée à Garat (1 logement) s'explique par le maintien par erreur d'un poste qui n'avait pas lieu d'être, ceci est désormais corrigé. Les corrections nécessaires ont également été effectuées sur les programmes cités de AN03 et SO01. S'agissant des sur-provisions constatées pour les ascenseurs, un recalage a été effectué (de - 50 à - 60 %).

Pour les provisionnements des charges estimées au titre de la TEOM sur les immeubles neufs, nous estimons toujours qu'ils permettent de rappeler aux locataires l'existence de cette taxe et sa récupérabilité, les montants provisionnés n'étant pas non plus significatifs au point de pénaliser les clients.

Au final, l'adaptation des provisions au niveau réel des charges récupérables est en cours.

A noter également que des progrès ont été réalisés au niveau de la date de régularisation, celle-ci ayant été effectuée au 17 juillet de cette année pour les charges 2012. L'objectif est de revenir à fin juin.

La Mission prend acte des corrections apportées et des évolutions engagées.

A ce titre, le travail engagé par la nouvelle responsable du service gestion de la direction juridique doit être généralisé et poursuivi.

Par ailleurs, des efforts devront être consentis pour avancer la date de la régularisation, celle-ci intervenant de plus en plus tardivement.

	2006	2007	2008	2009	2010
Date de la régularisation	20/06/2007	20/06/2008	10/07/2009	13/07/2010	21/09/2011

3.4 ROTATION ET VACANCE

3.4.1 Rotation

Bien que d'un niveau relativement élevé, le taux de rotation de la société est comparable à celui observé dans le département.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taux de rotation	14,92 %	12,69 %	14,54 %	14,36 %	14,37 %	15,2 %

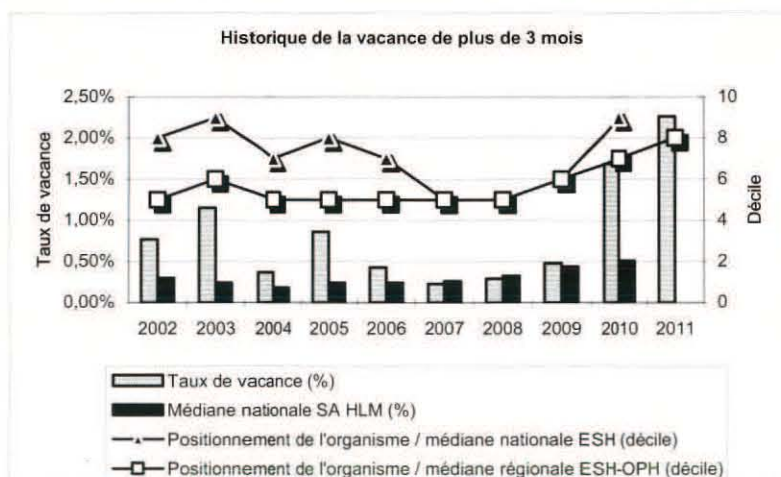
Néanmoins, ce constat masque des situations très contrastées au sein du parc, certains programmes enregistrant des taux de rotation très importants ; 35 programmes de plus de cinq logements représentant 755 logements affichaient au 31 décembre 2011 une mobilité supérieure ou égale à 20 %, huit d'entre eux ayant été livrés depuis moins de dix ans.

3.4.2 Vacance

Obs 9 : La vacance s'accroît fortement ; cette situation nécessite des actions correctives coordonnées.

La société connaît depuis longtemps un taux de vacance assez élevé, correspondant à ce qui peut être observé dans la région Poitou-Charentes.

Cependant, la vacance, en forte augmentation au cours des trois derniers exercices, devient un sujet de préoccupation pour la société. A ce titre, la période 2010-2011 marque une forte progression du nombre de logements vacants (+ 40 %) pour atteindre le niveau observé en 2006. La situation constatée fin 2011 se singularise néanmoins par une forte hausse de la vacance commerciale, celle-ci représentant 3,69 % du parc, contre moins de 2 % en 2006.



Outre une augmentation significative en nombre, la vacance commerciale s'installe dans le temps. Ainsi, plus de 6 logements sur 10 disponibles à la location le sont depuis plus de trois mois, contre 2 sur 10 en 2006.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taux de logements vacants (hors techniques)	1,99%	1,42%	1,19%	1,71%	2,63%	3,68%
Dont > 3 mois (hors techniques)	0,43%	0,23%	0,29%	0,48%	1,70%	2,27%

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 9 :

Dans l'attente d'une réflexion globale à réengager dans le cadre de l'actualisation du plan stratégique de patrimoine, des actions commerciales ciblées ont été engagées avec des baisses de loyer à la relocation. La politique des loyers sera également adaptée pour tenir compte de la classification du patrimoine en matière de niveau de service rendu.

La Miilos prend note des actions engagées et des intentions affichées par la société, pour ajuster la politique de loyer.

Les difficultés de location se concentrent pour l'essentiel sur quelques secteurs : les communes de La Rochefoucauld, de Jarnac, de Roumazières, de Blanzac et de Nersac accumulent près de la moitié de la vacance de plus de trois mois. Si les programmes concernés sont situés dans des zones de faible tension du marché, ils affichent, pour certains, un déficit d'attractivité. En effet, bien que globalement maintenus en bon état d'usage, ces programmes, dont l'ancienneté moyenne est d'environ 30 ans, affichent des besoins d'intervention dans le projet stratégique de patrimoine expliquant en partie les problèmes de commercialisation.

Bien que suivie dans les différents tableaux de bord de la société, cette problématique n'est pas appréhendée de manière globale. Chacune des agences est en charge du traitement de la vacance, sans réelle coordination de l'ensemble des services pour en identifier les causes et surtout les solutions adaptées. L'amélioration de l'attractivité des logements concernés constituerait indéniablement une démarche de progrès en la matière.

3.5 TRAITEMENT DES IMPAYES

Obs 10 : Le niveau des impayés apparaît durablement élevé.

La société a toujours connu un niveau élevé d'impayés locatifs. Depuis le changement de gouvernance en 2004, avec la fusion des services du CIL et de la société HLM, la direction en charge du contentieux gère tant le recouvrement des dettes locatives que celui des dettes concernant le 1 %, ces dernières représentant un contentieux de masse avec le Locapass.

La faible taille du service dédié en termes de ressources humaines ne permettant pas un traitement adéquat du contentieux, un recrutement a été opéré pour le recouvrement amiable concernant le 1 %. Au début 2011, la réorganisation de l'entreprise occasionne le départ en agence des agents du recouvrement amiable, s'agissant tant du locatif que du 1 %.

Le pré-contentieux en agence est assez réduit en action et en personnel : premières relances, plan d'apurement, avec seulement deux agents sur un périmètre d'intervention très large (toutes les agences de la direction du secteur Poitou-Charentes-Limousin du groupe Vilogia).

La gestion du contentieux est demeurée au siège, avec la même problématique que pour le pré-contentieux s'agissant du périmètre d'intervention (secteur géographique couvert, et gestion tant du 1 % que du locatif), mais avec une crise aiguë en termes de personnel : après des vacances de postes, et une problématique particulière liée à la mise en œuvre d'un nouvel outil de gestion du contentieux 1 %, une seule personne demeure pour gérer tout le contentieux en mai 2011. Depuis lors, le service a été renforcé avec deux recrutements.

Ces moyens humains limités peuvent expliquer les résultats peu satisfaisants en termes d'impayés. Si les procédures sont bien diligentées, elles aboutissent surtout à la sortie du locataire défaillant, sans recouvrement effectif de la créance, d'où un taux de créances douteuses très important, concernant les locataires partis, et un niveau d'admission en non-valeur in fine considérable (le double de ce qui est observé au niveau régional, SA et offices confondus).

La société connaît enfin un contentieux ancien et important avec un foyer pour jeunes travailleurs, pour plus de 30 k€.

Impayés locatifs	2007	2008	2009	2010	2011
Ratio B14 - Impayés / quittancement (C/ 411-416-irrécouvrables/quitt.)	15,3 %	14,8 %	14,3 %	13,6 %	14,6 %
Médiane nationale SA HLM :	11,8 %	11,7 %	12,2 %	12,1 %	-
Médiane régionale - SA + OPH :	12,1 %	11,4 %	11,4 %	12,3 %	11,8 %
Positionnement régional de l'organisme SA Le Foyer (décile)	7	8	8	8	8
Admission en non valeur / lgt géré :	49 €	52 €	62 €	41 €	59 €
Médiane régionale SA + OPH :	-	-	-	-	26 €
Nbre locataires présents - 3 mois < dette < 1 an / total loc. présents :	9,7 %	9,7 %	9,9 %	8,6 %	10,6 %
Créances douteuses / total des créances	8,3 %	8,0 %	7,2 %	6,8 %	7,3 %
Médiane nationale S.A. HLM :	4,4 %	4,5 %	4,8 %	4,7 %	-
Créances douteuses locataires partis/total créances douteuses :	-	56,0 %	55,0 %	58,6 %	54,7 %

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 10 :

En 2013, un travail de fond a été engagé par le responsable de service qui a élaboré un projet de prévention des impayés mettant en œuvre des préconisations :

- dans la phase d'instruction de la demande et de signature des baux,
- au niveau de la gestion locative (prélèvements, versement de l'APL, enquêtes SLS),
- en phase pré-contentieuse,
- au niveau des services supports (relation entreprises, communication, contrôle de gestion, informatique).

La société apporte peu de précision sur les procédures mises en œuvre, afin d'abaisser durablement le niveau des impayés.

3.6 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Sur le périmètre de la direction régionale, l'organisation de la gestion de proximité est plurielle. Ainsi, le secteur des Pays de la Loire a recours à des contrats de prestations pour les programmes les plus éloignés de l'agence de Nantes et à une gestion externalisée des réclamations dans le cadre d'un marché mis en place par le groupe Vilogia.

Sur le secteur Poitou-Charentes, le personnel des agences assure la totalité des missions de proximité, y compris le recueil et le traitement des réclamations. Toutefois, les modalités d'intervention diffèrent d'un territoire à un autre, en fonction de l'importance du patrimoine, des effectifs en place et de l'existence ou non de procédures internes.

L'agence d'Angoulême est organisée en trois sous-secteurs sur la base d'un découpage commun à la gestion des attributions. Outre la chargée commerciale, chacun d'eux associe, un conseiller technique et deux agents de proximité. La responsable du pôle gestion de proximité coordonne les actions et s'assure du suivi à travers une planification des interventions, en particulier suite à réclamation technique. Les visites de patrimoine ont mis en évidence des améliorations possibles, notamment en matière de réactivité dans la gestion de petites interventions quotidiennes. Ce constat s'explique en partie par l'étendue géographique de certains territoires.

Sur le périmètre plus compact de l'agglomération de Cognac, la gestion de proximité est apparue performante malgré un effectif très réduit. La personne en charge de la proximité a démontré sa parfaite connaissance du patrimoine et sa capacité à en assurer un suivi rigoureux.

Le recrutement en cours d'une personne supplémentaire devrait permettre de renforcer le dispositif pour le rendre moins fragile.

D'une manière générale, la qualité de service rendu aux locataires est globalement satisfaisante, malgré les différences d'organisation et de pratiques qui restent à harmoniser.

3.7 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

La société remplit de manière satisfaisante son rôle social. Elle doit néanmoins s'attacher à structurer le pilotage de son activité gestion locative et préciser sa politique d'attribution des logements. Les ajustements nécessaires, pour mettre fin aux anomalies et aux manquements constatés, doivent être une opportunité pour reconsidérer l'ensemble du dispositif et envisager des actions coordonnées de lutte contre la vacance dans un contexte avéré de détente du marché locatif.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Au 31 décembre 2011, le parc comptait 4 502 logements locatifs dont 2 728 sur le seul territoire de la communauté d'agglomération d'Angoulême ; d'une moyenne d'âge de 30 ans, il est composé d'un peu plus de 83 % des logements collectifs dont 1 449 logements en ZUS.

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Obs 11 : Sur la période 2006-2010, la société s'est engagée dans une stratégie de développement de son offre qui s'est avérée inopportune.

Jusqu'en 2006, la SA Le Foyer a suivi une politique de croissance mesurée de son offre locative en limitant la production à une quarantaine de nouveaux logements par an. La nouvelle gouvernance initiée lors du rapprochement avec le CIL Horizon a souhaité s'inscrire en rupture avec cette politique prudentielle en affichant des ambitions nouvelles. Sur la base d'une étude produite en octobre 2006 « *Evaluation des besoins en logements des salariés des entreprises de la Charente* », la société s'est engagée dans une stratégie de re-dynamisation de sa production. Les pôles de développement sont alors identifiés autour des deux principaux axes routiers du département (la RN 10 et la RN 141), considérés comme vecteurs importants de croissance en

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 11 :

Il a été pris bonne note des observations. Depuis courant 2011, des dispositions ont été prises, afin de faire évoluer la stratégie d'intervention de la SA Le Foyer sur des secteurs plus porteurs et à marché plus tendu (Charente-Maritime et Gironde), tout en restant attentif aux besoins du secteur d'implantation historique notamment en termes de suivi du parc existant.

L'actualisation du PSP évoquée par la société dans sa réponse à l'obs n° 9 doit être mise à profit par la gouvernance locale pour définir une stratégie globale d'investissement, intégrant les besoins d'entretien du parc existant et la politique de développement.

Charente. Sous l'impulsion du président du directoire, ces nouvelles orientations se sont concrétisées :

- en activant une politique très active de prospection générant le portage financier de nombreuses réserves foncières.

Sur les cinq années considérées, la SA Le Foyer a mobilisé un peu plus de 42 ha pour un coût de l'ordre de 6,5 M€. Cette importante mobilisation foncière, en particulier sur le périmètre de l'agglomération d'Angoulême, ne trouve pas de réels fondements pouvant justifier la création de réserves aussi vastes dans les conditions d'un marché détendu. Le risque consenti est d'autant plus important, que bon nombre de ces acquisitions concerne des parcelles, dont l'ouverture à l'urbanisation est subordonnée à une évolution du document de planification en vigueur ;

- en initiant de nombreux projets associant de l'offre locative et de l'accession sans en vérifier au préalable l'opportunité.

La société, en co-maîtrise d'ouvrage avec la SCP Le Toit Charentais, s'est engagée dans la réalisation de plusieurs opérations mixtes. Après deux opérations PSLA réussies en 2007 et 2008, sur les communes de Saint-Yrieix et Roullet-Saint-Estèphe, le lancement des opérations suivantes a été insuffisamment sécurisé par un niveau de réservation minimum, il a été ainsi constaté des taux de 20 % de commercialisation pour des logements déjà livrés (cf. infra). Le stock d'invendus étant insupportable financièrement pour la coopérative, la S.A. d'HLM a décidé tardivement de racheter une partie de ces programmes, et de les transformer en locatif : 2 PLAI et 4 PLUS à Jarnac, 2 PLAI et 8 PLUS à Mansle, ainsi que 3 PLAI et 4 Plus à Roumazières-Loubert.

Les opérations rachetées à la filiale SCP Le Toit Charentais par la société Le Foyer sont très déficitaires

- en élargissant son périmètre habituel d'intervention sans en mesurer au préalable la pertinence économique et les conséquences en matière de gestion locative.

Le 18 décembre 2009, la SA s'est portée acquéreuse, auprès de la SNI, d'un groupe de 71 logements sur la commune de Limoges pour un montant de 4,2 M€. La résidence Beaupuy s'est avérée extrêmement difficile à commercialiser, les surfaces importantes des logements conduisant à des loyers particulièrement élevés. Ce constat a conduit la SA à décider une baisse du niveau de loyer de ces appartements et à une externalisation de la recherche de candidats pour en faciliter la relocation. Malgré la mise en œuvre de ces mesures, le taux de rotation constaté en 2011 était de l'ordre de 40 % avec, au 31 décembre de la même année, huit logements encore vacants dont six de plus de trois mois.

Obs 12 : Pour plusieurs acquisitions, la société n'a pas été en mesure de produire l'avis préalable des domaines en méconnaissance de l'article L. 451-5 du CCH.

Dans une vingtaine de situations, la société n'a pu justifier spontanément de la consultation des domaines préalablement à l'acquisition de réserves foncières ou de programmes en VEFA. Si, pour certaines opérations, l'organisme n'a pas été en mesure d'apporter d'explications, pour d'autres, il apparaît que l'anomalie relevée résulte d'un archivage défaillant et d'un processus insuffisamment clarifié entre la direction du développement et la direction juridique. Cette imprécision est désormais levée, la direction juridique étant en charge de cette mission.

Le groupe Vilogia a institué des comités de bassin en responsabilité de proposer les objectifs de développement sur les différents territoires. Cette instance est composée de membres issus de la gouvernance des anciens CIL, de représentants d'entreprises et de syndicats de salariés. Si certains des administrateurs de la SA Le Foyer y participent en tant que représentant du MEDEF, le conseil de surveillance de l'ESH n'y est pas directement associé.

La stratégie très offensive de la société en matière de développement s'est traduite dans le PSP par l'inscription des objectifs quantitatifs suivants :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prévisionnel de livraisons	138	79	313	144	175	175	175	175	175

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 12 :

Comme indiqué dans l'observation, l'organisation et le process mis en place à l'intérieur de la direction juridique et gestion de la SA Le Foyer permet désormais de se conformer aux dispositions réglementaires pour toutes les opérations d'acquisition/cession concernées.

Dont acte.

Dans le même temps, les administrateurs ont validé le principe d'un élargissement du territoire d'intervention sur les départements limitrophes du Poitou-Charentes et du Limousin, ainsi qu'en région Aquitaine et Pays de la Loire. Ces principes sont identifiés dans la CUS approuvée le 30 juin 2011, néanmoins sans réelle déclinaison opérationnelle. Cette nouvelle orientation, adossée à la création de l'entité Vilogia Grand Ouest, vise à investir les marchés les plus tendus de l'inter région dans les grandes métropoles, telles que Nantes et Bordeaux ou certaines zones littorales en Charente Maritime, en Gironde et en Loire-Atlantique.

A cet effet, le conseil a entériné la proposition d'une demande d'extension de compétence en Loire-Atlantique et de création de nouvelles agences, notamment en Charente-Maritime ainsi qu'en Aquitaine. Le CRH des Pays de la Loire s'étant prononcé défavorablement, la société Le Foyer a limité ses interventions aux seules zones de sa compétence, excluant ainsi les départements de Loire-Atlantique et Vendée ; la SA Vilogia, autre ESH du groupe, disposant d'un agrément national est alors mandatée pour y implanter un nouveau pôle de développement.

Objectifs affichés sur la région Grand Ouest pour la période 2010-2015 :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Aquitaine	0	0	50	115	165	115	445
Poitou-charentes	116	209	206	200	200	200	200
Pays de Loire	55	325	351	400	400	400	1931
Total Grand Ouest	171	534	607	715	765	715	3507

Le financement du « business-plan » de la société, qui intègre la stratégie de développement, est dépendant des moyens financiers du groupe. Pour la SA Le Foyer, l'investissement en Poitou-Charentes et en Aquitaine est estimé respectivement à 137,8 M€ et 63 millions M€, soit un total de près de 200 M€. La mise en œuvre de ce plan de croissance a nécessité une consolidation en fonds propres estimée à hauteur de 15 M€. L'effectivité de sa mise en œuvre a été longtemps subordonnée à une augmentation de capital par Vilogia Entreprises, finalement actée le 28 juin 2012, après que deux avances en compte courant de 5M€ chacune (au taux de 1,5 %) aient été consenties.

4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

4.3.1 Rythme de construction des cinq dernières années et objectifs de production

Au cours des cinq dernières années, l'activité de la direction du développement a été fortement mobilisée par les engagements conventionnels assignés à la SA Le Foyer dans deux des trois opérations de renouvellement urbain conduites sur l'agglomération du Grand Angoulême : conventions signées avec l'ANRU, le 23 décembre 2005, pour le quartier de « Ma Campagne » à Angoulême et, le 7 janvier 2008, pour le site du « Champ de Manœuvre » à Soyaux.

Pour 219 démolitions, les objectifs conventionnels ne prévoient la reconstitution que de 157 logements, les derniers programmes étant en phase de construction sur la commune de Soyaux.

La visite de ces deux quartiers a confirmé que les engagements pris par la société sont en phase d'être tenus :

- sur le quartier de « Ma Campagne », les travaux prévus par la convention sont désormais achevés ; les résultats obtenus sont tout à fait remarquables et témoignent d'un aménagement coordonné et en profondeur, ayant transfiguré l'image et le fonctionnement du site ;
- sur le quartier du « Champ de Manœuvre », les démolitions sont réalisées et les travaux de reconstitution sont en cours. Bien que réhabilités dans le cadre de l'ORU, certains logements justifieraient d'une politique d'embellissement plus marquée pour en faciliter leur relocation.

Entre 2006 et 2010, le parc est resté relativement stable avec un peu moins de 4 400 logements. Sur la période, la quasi-totalité des 264 nouveaux logements mis en service ont été compensés à plus de 90 % par l'effet cumulé des démolitions réalisées sur les quartiers ORU et des ventes HLM.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de logements familiaux	4 384	4 325	4 389	4 373	4 397	4502

Si plus de la moitié de la production de la société résulte de l'activité interne de la direction développement, l'organisme a de plus en plus recours à la VEFA en particulier pour les opérations nouvelles sur les territoires extérieurs au département de la Charente.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Nombre de mises en service	6	12	73	58	115	123	387
dont VEFA	0	0	5	37	24	31	97
dont Acquisition amélioration	1	0	1	10	71	0	83

L'analyse de 21 opérations représentant 260 logements mis en service entre 2007 et 2011 établit le prix de revient moyen à 1 624 € TTC/m² de SH. Les acquisitions en VEFA s'avèrent d'un coût moyen supérieur aux opérations développées en maîtrise d'ouvrage directe, montants respectivement de 1 786 € TTC/m² de SH contre 1 528 € TTC/m² de SH. La résidence de l'Ecrin, acquise en VEFA sur la commune de Cognac, est représentative de ce surcoût ; les 31 logements, dont 10 affectés à une résidence sociale, ont été achetés en VEFA pour un montant de 3 431 130,92 € TTC, soit un prix de revient final de 2 115 € TTC/m² de SH.

Constatant une augmentation significative du recours à la VEFA notamment en Charente-maritime et en Gironde, la Mission attire l'attention sur les risques inhérents à ce mode de développement. Ainsi, l'organisme a acquis le 28/09/2009 une résidence de quatre bâtiments de 38 logements collectifs sur la commune de l'Isle d'Espagnac à la SCCV Leslie-Finaxiome, pour un montant total de 4 575 422 € TTC. Suite à une défaillance du vendeur, les travaux de construction sont arrêtés depuis mai 2010. Le mandataire désigné en substitution du maître d'ouvrage envisage une reprise du chantier le 01/04/2013.

A la date du contrôle, la société avait déjà payé la somme de 3 514 125,06 € TTC, soit un peu plus de 75 % du total. Ces paiements ont été adossés à l'avancement de la construction de chaque bâtiment alors que les termes de l'acte ne prévoyaient le règlement des états d'acompte qu'à l'issue de chaque phase de travaux des quatre immeubles. De cette imprudence, l'organisme a anticipé le versement de 540 100,75 € TTC, correspondant à la mise hors d'air de trois des quatre immeubles du groupe, alors même que les dispositions du contrat lui permettaient d'attendre l'achèvement de l'intervention sur la totalité des logements.

Malgré une production inférieure de moitié à ce qui était envisagé en 2011 et 2012, le programme des livraisons sur la période 2011-2014 reste globalement cohérent, avec les objectifs affichés initialement en 2010 : 1 025 logements planifiés, dont 312 non financés à la date du contrôle pour 1 145 prévus.

	2011	2012	2013	2014	Total
Aquitaine	0	15	73	181	269
Charente	123	81	144	79	427
Charente Maritime	0	13	112	131	256
Limousin	0	0	32	41	73
Total SA le Foyer	123	109	361	432	1025

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

4.3.2.1 Conditions d'engagement des opérations locatives

Sur la période 2006-2010, l'engagement des opérations était débattu et décidé en comité de direction, parfois au sein du directoire, sur la base d'éléments techniques et financiers, sans qu'il n'y ait de réelle procédure de cadrage et d'arbitrage. Désormais, les projets sont analysés dans le cadre du comité d'engagement régional (CENG régionalisé) du groupe Vilogia. Ce comité est composé des membres du comité de direction actuel de la société et des représentants de la direction business plan et engagements du groupe Vilogia. Il est présidé par le directeur régional, également président du directoire de la SA le Foyer. Il a pour mission de se prononcer sur chaque opération de

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

construction de logements locatifs ou en accession, pour le secteur Grand Ouest et ce, quelle que soit la société du groupe qui la porte. Il oriente les projets sur chacune des sociétés dans le respect de leur business plan et de leur capacité financière. Pour les opérations portées par la SA Le Foyer, les décisions sont validées ensuite par le directoire. Pour les projets proposés par le secteur des Pays de la Loire, la validation du CENG régionalisé vaut engagement pour le compte de la SA Vilogia.

L'existence d'une procédure très détaillée, constituant un cadrage paramétré précis des conditions d'engagement des opérations et de leur suivi, mérite d'être soulignée.

Les décisions sont arbitrées sur la base d'un dossier comprenant une note de présentation, une étude marketing, une note technique, une fiche de synthèse et de décision. Bien que ces différentes pièces permettent aux membres du comité de se forger un avis sur la pertinence technique et financière de l'opération proposée, il apparaît que les éléments de l'étude marketing présentent des insuffisances, notamment pour appréhender la réalité du marché locatif de l'habitat. En effet, dans bon nombre de cas, l'étude justifierait d'une analyse plus approfondie de la demande locative sociale au regard de l'offre existante, pour en appréhender plus concrètement le niveau des besoins et les spécificités.

L'équilibre financier d'exploitation des opérations est apprécié au regard d'une grille fixant très précisément les critères de la simulation économique. Cependant, les ratios de gestion utilisés par la société depuis son intégration par le groupe Vilogia ont conduit à minorer très nettement les coûts de gestion (cf. Obs. n° 17) et, a contrario, à majorer fortement l'effort de conservation du patrimoine, en particulier les remplacements de composants. Si, au final, l'équilibre d'opération intégrant la totalité des dépenses et des recettes est cohérent, il est néanmoins de nature à fausser l'évaluation de la rentabilité annuelle de l'exploitation.

4.3.2.2 Organisation du processus de maîtrise d'ouvrage

Les opérations de développement sont portées par chaque direction de secteur. Pour le Poitou-Charentes, le service développement aménagement est structuré autour de trois responsables d'opérations et de trois chargées administratives qui assurent en binôme le suivi des projets. Les fonctions de prospection et de montage pré-opérationnel sont assurées directement par la responsable qui participe au comité d'engagement.

Depuis 2011, le service doit faire face à une forte progression du plan de charge ; cette évolution se double d'une difficulté supplémentaire liée à l'émergence de nombreux projets sur le département de la Charente-Maritime imposant des contraintes de déplacement. Par ailleurs, le service est amené à assurer des missions ponctuelles d'assistance sur le territoire Aquitaine en l'absence d'un directeur de secteur, le pôle développement se composant de deux chargés d'opérations.

Dans le cadre de l'organisation actuelle où la directrice souhaite maintenir une forte présence de ses équipes dans le suivi des opérations, notamment en phase chantier, l'organisme devra s'interroger sur la bonne adéquation entre moyens humains et objectifs de développement.

4.3.2.3 Conditions de mise en œuvre de la commande et de son suivi

En application de l'ordonnance du 6 juin 2005, les pratiques constatées de mises en concurrence lors du contrôle de quatre opérations s'avèrent satisfaisantes. En particulier, les modalités de désignation des maîtres d'œuvre et des entreprises sont conformes aux dispositions réglementaires et le processus de décision est formalisé. Néanmoins, quelques irrégularités ont été identifiées dans la gestion des marchés :

- 9 opérations présentent des avenants de maîtrise d'œuvre dont les dépassements d'honoraires sont supérieurs à 15 % du marché initial. Pour le programme « Les Petites Chenevières » à Mansles, le montant de la prestation est passé de 92 000 € HT à 159 645,34 € HT, soit une augmentation de + 73,5 %. Cette évolution est expliquée par une modification du programme en cours de projet, les constructions initialement prévues en THPE ayant été réalisées en BBC. La modification apportée au contrat initial remettant en cause l'économie générale du marché, la signature de cet avenant est irrégulière, d'autant que le rapport de présentation de l'avenant se limite à présenter le nouveau montant sans apporter la moindre justification ;

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- le marché de maîtrise d'œuvre de l'opération « Le Cèdre » à Jarnac a été signé le 15 octobre 2008, soit 16 mois après la date de remise de l'offre (25 juin 2007) ;
- le dossier de « la Picauderie » à Barbezieux ne contenait pas les dossiers de mise en concurrence des missions du contrôleur technique et du coordonnateur SPS.

Dans un souci d'optimisation des coûts de construction et d'une plus grande cohérence architecturale des constructions, trois opérations mixtes, comprenant des logements locatifs et des PSLA, ont été réalisées dans le cadre de groupement de commandes conclu entre la SA Le Foyer et le Toit Charentais. Les conditions de passation des marchés de maîtrise d'œuvre, de travaux et de VRD ont été définies dans des conventions signées par les deux organismes, la société Le Foyer étant le coordonnateur du groupement.

Dans ce cadre, l'organisme doit veiller à ce que l'avis d'appel public à concurrence (AAPC) soit conforme au règlement de consultation, en identifiant distinctement les deux maîtres d'ouvrage et en indiquant pour chacun d'eux l'objet du marché correspondant ; à ce titre, les AAPC des trois opérations susvisées étaient incomplets.

Ces modalités de groupement de commandes ont été reconduites dans le cadre d'une opération « La Grande Versenne » sur la commune de l'Isle d'Espagnac menée conjointement avec l'office départemental Logélia.

4.4 MAINTENANCE DU PARC

Le projet stratégique de patrimoine (PSP) 2009-2017 a été validé par délibération du 14/12/2009. Près d'un quart du parc présente une fragilité technique, dont 6 % pour risque de déqualification et 17 % pour risque d'obsolescence.

Sur la période 2006-2011, 413 logements ont été réhabilités, dont 274 dans le cadre des opérations de renouvellement urbain.

Les différentes visites de patrimoine ont confirmé la réalité des besoins de réhabilitation identifiés dans le diagnostic réalisé en 2009. A ce titre, l'organisme doit s'attacher à ne pas retarder les prévisions d'intervention formulées dans le PSP, compte tenu des nécessités observées. Ainsi, certaines requalifications envisagées sur la période 2009-2013 n'avaient pas été engagées fin 2012 (le programme collectif de l'Arche par exemple).

Pour certains programmes « dilemmes » identifiés dans le PSP, La Foucaudie à Nersac notamment, la mise en attente d'une décision, quant au devenir du programme, ne peut se concevoir plus longtemps eu égard l'état général du bâti. La société doit désormais se positionner sur les actions à engager.

D'une manière générale, l'effort de maintenance de la société est traditionnellement très contenu. Une occupation généralement relativement paisible et, plus récemment, l'effet d'importantes opérations ANRU autorisent ce phénomène. Toutefois, ces dépenses réduites ont nécessairement un impact en termes d'attractivité, susceptible de participer à l'augmentation récente de la vacance de logements (cf. supra). L'année 2011 est atypique, en raison d'une sur-occupation des équipes de l'organisme, pour des dépenses faibles au final mais concernant des installations très consommatrices en temps (installation de fibres optiques).

Poste de conservation du patrimoine (€)	2007	2008	2009	2010	2011
Maintenance GE-GR	1 729 259	2 152 515	1 788 027	2 330 011	1 529 589
Par logement géré :	395	485	404	524	340
Médiane SA HLM	533	543	556	562	-
<i>Positionnement régional (déciles) :</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>1</i>
Remplacement de composants	2 075 000	1 433 569	4 250 140	5 624 897	2 941 659
Total effort de conservation du patrimoine :	3 804 259	3 586 084	6 038 167	7 954 908	4 471 248
Par logement géré :	869	807	1 364	1 788	993

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Les éléments chiffrés du tableau sont issus des informations comptables. Pour bon nombre de données, il existe des distorsions notables avec les éléments présentés chaque année dans le rapport de gestion dont les données sont fournies par le service patrimoine. Ces écarts sont révélateurs d'un dysfonctionnement du contrôle interne (cf. Obs n° 5).

Gérés par le service gestion patrimoniale de la direction juridique, les contrats d'entretien et d'exploitation du patrimoine sont régulièrement renouvelés, en application de modalités de mises en concurrence formalisées et rigoureuses.

Obs 13 : Pour certaines natures de travaux de maintenance, l'organisme ne respecte pas les règles de la commande publique définies par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005.

Les travaux d'entretien courant et de remise en état engagés par les agences sont confiés à des artisans locaux, sur la base de bordereaux de prix actualisés chaque année, selon les indices de référence. Bien que le dispositif garantisse un niveau de prix maîtrisé et une bonne réactivité des interventions, le processus ne permet pas de satisfaire aux principes de liberté d'accès à la commande publique et de transparence des procédures.

4.5 VENTE DE PATRIMOINE

Jusqu'en 2009, la vente de logements est restée marginale, se limitant à quelques unités commercialisées par an. Dans sa séance du 13 avril 2010, le conseil de surveillance s'est prononcé favorablement sur la définition d'une stratégie et la délimitation d'un périmètre de vente de 191 logements individuels.

Pour les opérations comptant initialement cinq logements au plus, la totalité du programme peut être vendue ; pour les autres, le nombre de logements vendus ne pourra dépasser 50 % du nombre de pavillons, sauf en cas de reconstitution de l'offre sur le territoire de référence.

Sur ces bases et en élargissant chaque année le périmètre de quelques nouveaux groupes, les ventes ont progressé au cours des deux dernières années :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de logements vendus	1	4	6	2	11	18

Au 1^{er} janvier 2012, l'organisme disposait de 144 logements disponibles à la vente pour un objectif fixé à 20 ventes sur l'année, ce qui au regard des résultats obtenus apparaît cohérent.

Le processus de vente est rappelé dans un document interne qui pourrait utilement être simplifié. En effet, dans son déroulement actuel, chaque vente de pavillon est subordonnée à un avis du préfet, multipliant ainsi les échanges de courrier et allongeant la durée de l'instruction administrative.

Une seule saisine des services de l'Etat par groupe en amont de la décision de vente est suffisante pour garantir la conformité réglementaire.

Les prix de vente sont adaptés et l'examen de quelques ventes a permis de vérifier le respect de la procédure et la bonne tenue des dossiers.

Obs 14 : La société est en infraction avec l'article 22-2 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989.

En demandant aux ménages de fournir des copies de relevés bancaires pour garantir les conditions d'acquisition, l'office est en infraction avec l'article précité définissant la liste des pièces ne pouvant être demandées aux candidats. Bien que motivé par un souci de sécurisation des engagements financiers liés à la démarche d'accession sociale, l'organisme devra mettre un terme à cette pratique.

Depuis fin 2011, la société a engagé une réflexion pour intégrer des immeubles collectifs dans son plan de vente. Privilégiée sur les territoires hors agglomération d'Angoulême, cette démarche initiée par le groupe Vilogia était en cours d'arbitrage lors du contrôle.

Bien que le groupe Vilogia affiche une expérience certaine en la matière, en particulier dans le Nord de la France, le contexte du marché charentais apparaît sensiblement différent de celui rencontré en

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 13 :

Il a été pris bonne note de l'observation. La SA Le Foyer s'attachera à opérer les évolutions nécessaires.

L'intention affichée par la société devra être accompagnée d'une formalisation du cadre d'intervention réglementaire des agences, pour une harmonisation des pratiques.

Obs n° 14 :

Il a été pris bonne note de l'observation.

Dont acte.

zone tendue ; l'accès à la propriété est majoritairement réalisé sous forme d'habitat individuel notamment dans les zones rurales rendant la vente de programmes collectifs très aléatoire.

La mission attire l'attention de l'organisme sur les coûts induits par la gestion de copropriété et les conséquences durables en termes de gestion patrimoniale. Par ailleurs, eu égard à l'ancienneté des programmes potentiellement concernés, des travaux de maintenance sont à prévoir au préalable pour, d'une part, garantir la qualité et la sécurité du bâti mis en vente et, d'autre part, renforcer l'attractivité de programmes souvent mal classés dans le PSP.

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La SA Le Foyer fait preuve de dynamisme en matière de construction en répondant aux orientations volontaristes d'expansion du groupe Vilogia. Le bon niveau de sa maîtrise d'ouvrage garantit une production de qualité. Cependant, dans le contexte très détendu du marché charentais ou de plus forte concurrence sur les nouveaux territoires de développement, la société doit se montrer vigilante quant aux choix d'investissement à opérer.

La politique de croissance soutenue ne doit pas obérer l'existence des besoins en maintenance du patrimoine existant ou retarder les travaux à mettre en œuvre.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La prise de contrôle de la société par le groupe Vilogia a conduit à un alignement de certaines pratiques, tandis que le personnel propre à l'organisme ou relevant de l'association de gestion locale AG2HM a été intégralement transféré dans l'association de gestion Vilogia.

La société disposait déjà d'outils de gestion généralement performants, et avait généralisé la numérisation de ses factures. La tenue de la comptabilité en soi n'appelle pas d'observation ; la principale difficulté en la matière est en réalité liée au fonctionnement du groupe.

Obs 15 : La facturation de la redevance par l'Association de gestion Vilogia ne repose pas sur un calcul du coût réel des prestations. Cette situation est en contradiction avec le bénéfice d'une exonération fiscale de TVA au titre de l'article 261 B du code général des impôts. Elle ne permet pas de garantir l'absence de transfert financier entre les activités relevant d'une mission d'intérêt général et celles relevant du secteur marchand.

Les montants facturés sont issus de la répartition des coûts de fonctionnement de l'Association, selon des clés de chiffre d'affaire ou de volume d'investissement, sans qu'intervienne un contrôle des temps passés.

Les prestations de l'Association de gestion Vilogia à la SA Le Foyer sont facturées hors TVA. Or, en vertu de l'article 261 B du code général des impôts, pour que les services rendus à leurs adhérents par leurs groupements puissent être exclus du champ d'application de la TVA, les sommes réclamées aux adhérents doivent correspondre exactement à la part leur incombant dans les dépenses communes.

Par ailleurs, la société, en tant qu'entité investie d'une mission d'intérêt général, bénéficie pour cette mission d'intérêt général de dispositions particulières (notamment concernant l'impôt sur les sociétés) assimilables à une aide publique d'Etat en droit européen. Le système de facturation en place ne permet pas de garantir qu'aucun transfert de fond public ne s'effectue vers la sphère marchande, introduisant ainsi une distorsion de la concurrence.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 15 :

Il est utile de noter au préalable que jusqu'au 1^{er} février 2011, une autre association, l'AG2HM, existait à part entière, avec son propre système de re-facturation, basé exclusivement sur le temps de travail et l'affectation directe des frais de fonctionnement. A partir du 1^{er} février 2011, à la demande de la gouvernance du Groupe Vilogia, les associations de gestion AG2HM et AGVILOGIA ont fusionné. Néanmoins, concernant les facturations, le secteur Grand Ouest, dont fait partie la SA Le Foyer a continué à conserver son indépendance au sein de l'AGVILOGIA.

En effet, les clés de facturation utilisées dans l'AG2HM (basées sur le temps de travail) ont continué à être utilisées au sein de l'AGVILOGIA pour le Grand Ouest, avec une facturation gérée en région. Cette pratique perdure, le pôle financier de la région Grand Ouest et de la SA Le Foyer étant toujours responsable de la ventilation par société et par activité des dépenses du Grand Ouest, soit 100 % de la facturation 2011 et 97 % de la facturation 2012. En effet, en 2012, et pour la première fois, des frais provenant du national nous ont été re-facturés, soit 131 k€ HT (frais de fonctionnement du comité stratégique national), via une clé de répartition chiffre d'affaires et investissement. Cependant, cette clé, utilisée par le siège, n'est pas, contrairement à ce qui a été indiqué dans le rapport, utilisée pour répartir les dépenses de l'AGVILOGIA Grand Ouest.

La facturation de l'AGVILOGIA - Grand Ouest, repose bien sur un calcul réel des prestations :

- pour près de 70 % des dépenses, la répartition est directe. Il s'agit des charges de personnel affectées directement à une activité, suite à la déclaration de répartition de temps de travail des collaborateurs,
- pour les 30% restants (frais de personnel des services supports + autres frais de fonctionnement), la répartition s'appuie sur une clé de répartition calculée en fonction des déclarations de temps de travail des collaborateurs, par secteur, par activité et par société.

La Mission prend note des précisions apportées sur les modalités particulières de re-facturation en vigueur sur la société.

La réponse de la société indique que si une part de la facturation était effectivement adossée au temps passé par les personnels, une autre part a reposé sur une clé de répartition arrêtée au niveau national par le groupe, confirmant le risque juridique et financier exposé dans l'observation.

Obs 16 : L'immobilisation des prestations du personnel de l'association de gestion Vilogia, décidée à tort par l'association en lieu et place de la société, ne reposait pas sur les coûts directs, conduisant à une minoration des coûts de gestion de la SA Le Foyer.

Le calcul des coûts internes a été modifié à compter de l'exercice 2011. Antérieurement, ces coûts faisaient référence à un volume d'heures déclarées par les salariés sur chacun des programmes – le montage des opérations étant réalisé par du personnel propre à la société. A compter de 2011, le calcul est devenu forfaitaire, correspondant à un pourcentage variant selon la nature de l'opération : 5,5 % pour la construction et les acquisitions-améliorations, 2 % pour les VEFA, 0 % pour les réhabilitations. De fait, la société n'a plus été en capacité de justifier ce calcul qui a majoré très nettement ces coûts de montage d'opérations, très supérieurs aux calculs antérieurs qui étaient établis sur une base analytique. De fait, ils sont devenus beaucoup plus importants que les coûts internes immobilisés par les sociétés et les offices de la région. En outre, le calcul forfaitaire n'a plus permis de rattacher précisément les dépenses aux opérations. Le coût global des nouveaux actifs immobilisés a été ainsi artificiellement majoré, tandis qu'à l'inverse, le coût de gestion a été minoré.

Mesure du coût de gestion et effet des coûts internes (€)	2007	2008	2009	2010	2011	Estimation proforma 2011 (calcul Miilos)
Coût de gestion brut	4 131 695	4 329 611	4 482 379	5 151 331	5 241 955	5 181 955
C/722 - Coûts internes immobilisés (reconstitués en 2011)	95 755	112 978	137 521	187 881	654 381	251 256
<i>dont facturation association Vilogia Entreprises assimilable à une production immobilisée :</i>					644 358	-
Coût de gestion net	4 035 940	4 216 633	4 344 858	4 963 450	4 587 574	4 930 699
Coût de gestion / Nbre lgts gérés :	922	949	982	1 115	1 019	1 095
Médiane SA HLM	1010	1045	1064	1090	-	-
<i>Médiane régionale ESH - OPH</i>	<i>833</i>	<i>864</i>	<i>858</i>	<i>930</i>	<i>996</i>	<i>996</i>
Coûts internes immobilisés / coût de gestion brut	2,3 %	2,6 %	3,1 %	3,6 %	12,5 %	4,8 %
Coûts internes immobilisés / immobilisations en cours	1,6 %	1,0 %	0,8 %	1,0 %	3,3 %	1,3 %
<i>Médiane régionale ESH - OPH</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>0,6 %</i>	<i>0,6 %</i>

Lors de la réunion de clôture du contrôle, les dirigeants ont indiqué à la Mission que cette pratique avait été reconsidérée. Désormais, pour chaque programme d'investissement, les coûts internes de maîtrise d'ouvrage sont calculés sur la base des rémunérations des intervenants estimées à partir de la méthode du temps passé et des charges de fonctionnements afférentes.

Par ailleurs, sur demande du commissaire aux comptes, la part de la facturation de l'association de gestion Vilogia, correspondant aux coûts internes des opérations, a été passée directement en classe 2, sans utilisation du compte 722 ; la société n'ayant plus de personnel, il ne s'agit plus à proprement parler de coûts internes.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 Rentabilité de l'exploitation

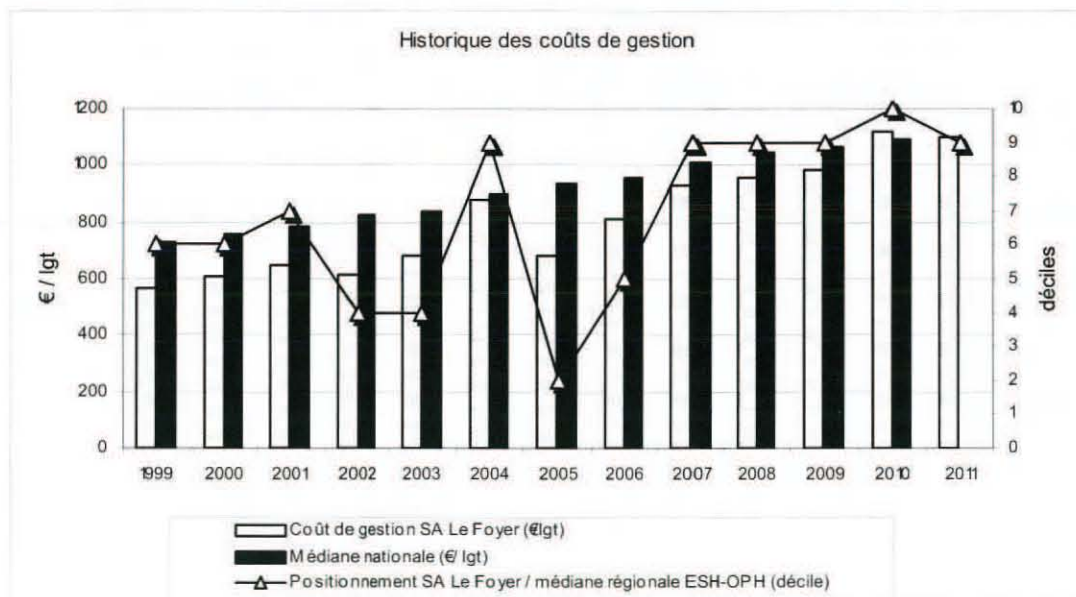
La période étudiée est marquée par d'importantes opérations de renouvellement urbain, ce qui conduit à des flux de charges et produits exceptionnels non négligeables.

La société bénéficie d'annuités d'emprunts très mesurées, tandis que l'effort de maintenance également réduit pèse peu sur l'exploitation. A contrario, en raison de l'âge moyen du patrimoine, le niveau de la TFPB est important (près de quatre points d'autofinancement net en moyenne), tandis que les résultats décevants en termes d'impayés et de vacances minorent également la rentabilité, de manière toutefois plus modérée.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p>Obs n° 16 :</p> <p>Il a été pris bonne note des observations. Comme indiqué dans le rapport, la pratique incriminée a été reconsidérée.</p>	<p>Dont acte.</p>

Formation de l'autofinancement net ³ (k€)	2007	2008	2009	2010	2011	Estimation 2011 pro forma (c. internes)
Loyers	16 586	16 637	17 317	18 183	18 429	18 429
Coûts de gestion hors entretien	-4 036	-4 217	-4 400	-5 037	-4 528	-4 931
Maintenance	-1 729	-2 153	-1 788	-2 330	-1 530	-1 530
TFPB	-2 090	-2 180	-2 260	-2 402	-2 473	-2 473
Flux financier	473	413	178	110	106	106
Flux exceptionnel	328	-49	181	421	118	118
Autres produits d'exploitation	212	345	263	253	375	375
Perte sur créances irrécouvrables	-204	-195	-212	-150	-246	-246
Annuités d'emprunts	-7 086	-7 303	-6 981	-7 126	-7 838	-7 838
Autofinancement net	2 454	1 299	2 298	1 922	2 414	2 011
en % du C.A. :	14,6 %	7,7 %	13,1 %	10,5 %	13,0 %	10,8 %
Autofinancement courant / C.A. :	12,7 %	8,0 %	12,1 %	8,2 %	12,4 %	10,2 %
Médiane SA HLM :	12,1 %	11,6 %	12,2 %	12,0 %		

Les coûts de gestion de la société, habituellement réduits au regard de la médiane nationale des ESH⁴, augmentent sensiblement avec la prise de contrôle par le collecteur 1 % local, notamment du fait de recrutements importants. Le mode de calcul des coûts internes des actifs immobilisés en 2011 (cf. supra, obs. n° 17) qui se déduisent des coûts de gestion, conduit à minorer celui-ci, et par conséquent à majorer l'autofinancement net (et donc potentiellement, à majorer l'assiette de la cotisation additionnelle à la CGLLS). En réalité, ceux-ci sont désormais stabilisés à un niveau très élevé, comparativement aux organismes de la région.



Une estimation pro-forma du coût de gestion, neutralisant l'effet du nouveau calcul des coûts internes (cf. supra), indique que le passage de la société dans la nouvelle association de gestion du groupe ne s'est pas traduit, a priori, par une variation sensible en la matière.

³ 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).

⁴ L'année 2004 n'est pas représentative, avec un effet conjugué conjoncturel de la régularisation des charges et des charges de personnel.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

5.2.2 Analyse bilantielle

Bilan fonctionnel (k€)	2007	2008	2009	2010	2011
Capitaux propres	29 762	33 532	39 073	44 994	53 255
Provisions pour risques et charges	1 684	1 309	1 739	1 076	1 103
<i>Dont PGE :</i>	<i>1 653</i>	<i>1 309</i>	<i>1 739</i>	<i>1 054</i>	<i>951</i>
Amortissements et provisions d'actifs immobilisés	71 406	74 694	78 833	79 416	80 451
Dettes financières	74 265	75 071	84 539	98 709	105 971
Actifs immobilisés bruts	-166 803	-177 894	-194 909	-212 285	-228 092
Fonds de roulement net global (A)	10 315	6 712	9 275	11 910	12 689
<i>FRNG à terminaison⁵ :</i>					<i>13 128</i>
Fonds de roulement d'exploitation (B)	-1 341	-1 315	-731	-4 513	-2 303
Dont effet avance cpte c. Vilogia ent. & crédit fournisseur AG Vilogia :	-	-	-	-	7 334
Dont effet subventions à R. :	-1 661	-2 960	-5 011	-7 132	-9 257
Trésorerie (A + B)	8 973	5 397	8 544	7 397	10 385
FRNG en mois de dépenses :	4,96	2,29	2,71	2,97	3,63
<i>Médiane :</i>	<i>4,72</i>	<i>4,14</i>	<i>3,78</i>	<i>4,07</i>	
Trésorerie en mois de dépenses :	4,32	1,85	2,50	1,84	2,97
<i>Médiane</i>	<i>4,33</i>	<i>3,92</i>	<i>3,23</i>	<i>3,28</i>	

La structure financière de la société caractérise une entreprise disposant d'une situation bilantielle favorable avec des ressources de haut de bilan satisfaisantes, mais connaissant une période de développement intense (accompagné d'importantes opérations ANRU) et occasionnant ainsi une tension en termes de trésorerie. L'actif immobilisé augmente ainsi de 37 % sur la période, tandis que les en-cours immobilisés passent de 6 M€ en début de période à 19 M€ en 2011.

Un important besoin en fonds de roulement d'exploitation se crée à compter de 2009, sous l'effet des subventions d'investissement à recevoir, notamment dans le cadre des programmes ANRU, et conduit à un assèchement de la trésorerie particulièrement important en 2010. Celle-ci retrouve un niveau plus satisfaisant fin 2011, sous l'effet conjugué d'un crédit fournisseur conjoncturel de l'association de gestion Vilogia mais, surtout, d'une avance en compte courant de Vilogia Entreprises de 5 M€.

Une seconde avance en compte courant d'un montant identique a été décidée par l'actionnaire de référence en avril 2012 ; ces avances seront transformées en augmentation de capital, dont une troisième tranche identique suivra l'année suivante.

Tableau des emplois et des ressources sur la période 2007-2011	(k€)
2007- FRNG début de période	10 315
Résultats, amortissements, provisions (haut de bilan)	26 583
Remboursements d'emprunts	-18 106
<i>dont remboursements anticipés :</i>	<i>-342</i>
Investissements	-76 599
<i>dont dépenses de conservation du patrimoine :</i>	<i>-16 325</i>
Financements externes	74 517
Produits de cessions	4 765
Divers	-8 786
2011 - FRNG fin de période	12 689

On relève in fine que la politique de cession, bien que relativement modeste, a contribué à alimenter les ressources de haut de bilan.

⁵ 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

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société est en mesure de développer des études prévisionnelles complexes. Pour les besoins de l'analyse, l'effet des calculs des coûts internes, manifestement excessifs, a été corrigé. La société envisage un niveau de dépenses de maintenance significatif, qui explique en partie des évolutions de la rentabilité.

Analyse prévisionnelle	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autofinancement courant / loyers (%)	4,4%	7,4%	9,0%	5,7%	7,1%	8,9%	7,6%	6,3%	5,0%
Annuités loc. fil de l'eau hors réha./loyers (%)	39,9%	38,4%	36,6%	32,5%	28,9%	25,4%	23,4%	21,7%	20,9%
Annuités loc. avec op. nouvelles/loyers (%)	40,7%	39,1%	40,9%	45,1%	46,4%	47,1%	48,6%	49,9%	51,4%
Parc de logements	4 659	5 209	5 807	6 207	6 477	6 747	7 017	7 287	7 557

La physionomie de la société sera profondément modifiée à l'orée de la prochaine décennie, avec une augmentation très sensible du parc (+ 67 %). Ce rythme élevé de construction est autorisé par une capacité d'endettement accrue du fait de l'extinction massive des emprunts du patrimoine d'origine et grâce au soutien financier du groupe Vilogia en termes d'augmentation de capital, qui permet un niveau constant de ressources de haut de bilan au regard des dépenses engagées.

Dans un tel contexte, le rattrapage des programmes des PSLA en échec commercial de la filiale coopérative est peu perceptible, l'exploitation absorbant sans difficulté ces opérations très déficitaires.

5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

La société dispose des ressources nécessaires à sa politique ambitieuse de développement et est soutenue à ce titre par son actionnaire de référence. Un renforcement de son exploitation, en termes de suivi de la vacance et des impayés, ne pourra que consolider davantage sa situation.

6. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS

6.1 PERIODE A VERIFIER

Les vérifications ont porté sur la période 2009 à 2012. Les cotisations exigibles au titre de 2009 se prescrivent le 31 décembre 2012.

6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION

Obs 17 : Des erreurs dans les calculs des cotisations ont été relevées.

Ces anomalies concernent tant les cotisations principales (L. 452-4 CCH) qu'additionnelles (L. 452-4-1 CCH) :

- cotisations principales : la société omet sur toute la période étudiée de prendre en compte les indemnités d'occupation, ce qui minore en principe l'assiette de cotisation ; à l'inverse, mais dans des proportions bien moindres, les loyers ont été majorés de 10 000 € dans le calcul de la cotisation 2011, majorant la cotisation.

Toutefois, si la cotisation est effectivement minorée au titre de 2010, tous les autres exercices font au contraire l'objet de paiements excédentaires de la société, car celle-ci indique des nombres de livraisons de logements inférieurs à la réalité, se privant ainsi des réductions de cotisations correspondantes. Au total, la société a trop versé à hauteur de 100 532 € ;

- cotisations additionnelles : pour le calcul de l'autofinancement net locatif, et jusqu'à la cotisation de 2010, la société ventile ses charges et produits des autres activités et des structures, divers et non ventilables, selon une clef correspondant au pourcentage de ses produits d'exploitation locatif rapportés au total de ses produits d'exploitation, hors autres activités et structures. Pour 2011, la totalité des charges et produits est prise en compte, la société considérant qu'elle n'a d'autres activités que locative. Or, tel était déjà le cas les exercices précédents. En outre, la société omet régulièrement des dotations et reprises

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs n° 17 :

Les erreurs relevées conduisent principalement à pénaliser non pas la CGLLS, mais la SA Le Foyer qui a sur-cotisé au titre de plusieurs exercices. La SA Le Foyer se rapprochera de la CGLLS pour les régularisations à effectuer et s'attachera à l'avenir à calculer exactement les bases de ses cotisations.

La Miilos prend acte.

financières et exceptionnelles. Enfin, en 2009, l'amortissement des emprunts locatifs n'est pas conforme au récapitulatif des dettes financières. En réalité, ces anomalies n'ont aucune conséquence financière, car la société se révèle assujettie à la seule part fixe ; mais elle devra néanmoins s'attacher à calculer convenablement l'autofinancement net dans ses prochaines cotisations, n'étant pas garantie de demeurer toujours sous le seuil concernant la part variable.

6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

La société est invitée à se rapprocher de la CGLLS, afin de réviser les anomalies constatées dans le calcul de ses cotisations occasionnant un impact financier.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

7. CONCLUSION

La fusion-absorption en fin d'année 2009 du CIL Horizon par Vilogia, devenu actionnaire de référence, a eu des conséquences très importantes sur la stratégie de la SA d'HLM Le Foyer. Le groupe Vilogia a ainsi fixé de nouvelles orientations en matière de développement et de localisation de l'offre, à l'issue d'une période où de nombreux échecs commerciaux ont été constatés en Charente, territoire historique d'implantation de la société. Il a également recapitalisé la société pour atteindre ces nouveaux objectifs.

Si l'activité de base de la SA Le Foyer – gestion locative et entretien du patrimoine – s'est inscrite dans une relative et satisfaisante continuité en s'adossant sur le personnel existant, l'organisation a été profondément bouleversée. En faisant le choix de concentrer l'ensemble du personnel du groupe dans une association de gestion et de réorganiser les fonctions territoriales, sans tenir compte des périmètres de chaque société HLM, le groupe Vilogia a privé la SA d'HLM Le Foyer de l'essentiel de son autonomie.

La performance de cette nouvelle organisation n'est, par ailleurs, pas établie ; le recours à cette centralisation n'amenant aucun gain en matière de maîtrise des coûts de gestion et le contrôle interne montrant de multiples carences.

La SA d'HLM Le Foyer ne dispose pas aujourd'hui des moyens propres lui permettant d'assumer la mission d'intérêt général telle que définie par l'article L. 411-2 du CCH.

Réponses de l'organisme

(Conclusion) :

Nouvelles observations de la Miilos

La Miilos constate que l'organisme n'a pas fait de commentaire sur la conclusion de ce rapport.

Réponses apportées par M. Alexandre Bouche
Président du Directoire
Le 23 septembre 2013

