

RAPPORT DÉFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-184 Janvier 2017

Société anonyme d'HLM Ciliopée Habitat

Agen (47)

Rapport définitif de contrôle n°2015-184 Janvier 2017

Société anonyme d'HLM Ciliopée Habitat

Agen (47)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-184

SA CILIOPEE HABITAT – 47

Président : **Jacques Plé**

Directeur général : **Muriel Boulmier**

Adresse : 12b, rue Diderot- 47031 Agen cedex

Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux gérés :	3 131
	nombre de logements familiaux en propriété :	3 281
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	421

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants, hors vacance technique (%)	2,1	2,4	3,1	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	1,0	1,2	1,6	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	13,2	9,6	10	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,5	nc	nc	
Age moyen du parc (en années)	24	29	31	
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	21,6	18,9	19,3	
< 60 % des plafonds (%)	65,0	59,4	59,9	
> 100% des plafonds (%)	4,3	10,3	10,4	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	57,0	52,3	50,6	
Familles monoparentales (%)	23,5	20,1	20,0	
Personnes isolées (%)	44,9	39,5	37,4	
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,3	5,5	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	10,8	nc	13,6	(3)
Structure financière et rentabilité				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,4	nc	nc	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5,4	nc	3,7	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	4,5	nc	11,7	(3)

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2014

(3) Bolero 2013

- Points forts**
- Actions volontaristes d'accompagnement social concourant à la bonne maîtrise des impayés
 - Vacance contenue malgré un marché local peu favorable
 - Patrimoine bien entretenu
 - Appui financier de l'actionnaire de référence (Cilgère) permettant un développement important programmé en Gironde
- Points faibles**
- Marché du logement peu porteur
 - Rentabilité d'exploitation très faible depuis plusieurs années, principalement du fait de coûts de gestion non maîtrisés (gestion du personnel, salaires de direction élevés, avantages en nature, indemnités de transaction injustifiées)
 - Instruments financiers de couverture (swaps) dont l'objet est de prévenir les hausses d'intérêt qui, a contrario, ne permettent pas à la société de bénéficier de la baisse des taux
 - Organisation du groupe inutilement complexe au regard de sa taille et qui génère des surcoûts et un manque de transparence de la gestion
 - Analyse prévisionnelle d'exploitation perfectible et soumise au CA pour la première fois seulement fin 2015 ; ce dernier n'a pas demandé la mise en place des mesures nécessaires pour conforter un équilibre pourtant annoncé très fragile à court et moyen terme
- Irrégularités**
- Contrôle insuffisant des membres du groupe Ciliopée sur son fonctionnement, générant des situations potentielles de conflit d'intérêt pour ses dirigeants confirmées par les dysfonctionnements constatés
 - Anomalies dans la répartition des coûts des deux GIE entre leurs membres
 - Réalisation par le GIE « Ciliopée-Coprod développement » de tâches d'exploitation excédant ses statuts et anormalement facturées aux membres au titre de l'investissement
 - Application irrégulière de loyers majorés à certains locataires dans le cadre de conventions PLUS
 - Versement en 2014 à deux ex-salariées, à l'initiative de la directrice générale, d'indemnités injustifiées pour un montant total de 34 k€

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Délégué territorial, chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : n° 2010-017 de décembre 2010

Contrôle effectué du 8 juillet 2015 au 11 décembre 2015

Diffusion du rapport définitif : Janvier 2017



RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-184 **SA CILIOPEE HABITAT – 47**

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de la société dans son contexte.....	7
2.1 Contexte socio-économique.....	7
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.2.1 Le Groupe Ciliopée	8
2.2.2 La SA Ciliopée habitat	9
2.2.3 Analyse des GIE et fonctionnement du groupe	10
2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management (groupe).....	13
2.3 Conclusion.....	14
3. Patrimoine	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	14
3.1.1 Description et localisation du parc.....	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	15
3.2.1 Loyers.....	15
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	16
3.2.3 Charges locatives.....	16
3.3 Conclusion.....	16
4. Politique sociale et gestion locative.....	17
4.1 Caractéristiques des populations logées	17
4.2 Accès au logement	17
4.2.1 Analyse de la gestion des attributions.....	17
4.2.2 Gestion des contingents.....	18
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	19
4.4 Traitement des impayés.....	20
4.4.1 Impayés locatifs	20

4.4.2	Autres impayés.....	20
4.5	Conclusion.....	20
5.	Stratégie patrimoniale	21
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	21
5.2	Évolution du patrimoine	22
5.2.1	Offre nouvelle	22
5.2.2	Acquisitions de patrimoine.....	22
5.2.3	Réhabilitations	23
5.2.4	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage	23
5.3	Maintenance du parc	24
5.3.1	Entretien du patrimoine.....	24
5.3.2	Diagnostics techniques	24
5.3.3	Contrats d’entretien.....	25
5.4	Ventes de patrimoine à l’unité.....	26
5.5	Autres activités	26
5.5.1	Location d’immeubles à usage de foyers	26
5.6	Conclusion.....	27
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	27
6.1	Tenue de la comptabilité.....	27
6.2	Analyse financière	28
6.2.1	Résultats comptables.....	28
6.2.2	Analyse de l’exploitation.....	28
6.2.3	Analyse des coûts.....	29
6.2.4	Gouvernance financière	30
6.2.5	Gestion de la dette.....	31
6.2.6	Structure financière	31
6.3	Analyse prévisionnelle	33
6.4	Conclusion.....	35
7.	Annexes	36
7.1	Informations générales	36
7.2	Organigramme général de l’organisme	37
7.3	Organigramme du groupe d’appartenance.....	38
7.4	Cartographie de localisation du parc	39
7.5	Location d’ensembles immobiliers à vocation de foyers.....	40
7.6	Résultats prévisionnels	42
7.7	Sigles utilisés	43

SYNTHESE

La SA d'HLM Ciliopée habitat possède et gère 3 281 logements implantés en Lot-et-Garonne, principalement sur le territoire de la communauté d'agglomération d'Agen et de la commune de Villeneuve sur Lot. Son parc, conventionné à 98 %, est jeune (51 % des logements mis en service après 1990) et pour moitié constitué de logements individuels.

Elle possède également 15 ensembles immobiliers (320 équivalents-logements) à vocation de foyer ou d'hébergement très social, dont une résidence pour étudiants à Talence (33), tous donnés en gestion, principalement à deux associations membres du « Groupe Ciliopée ».

Le marché locatif du Lot-et-Garonne est détendu et les loyers plutôt orientés à la baisse. La société se tourne vers l'agglomération bordelaise, via un projet de développement porté par son actionnaire principal.

Au 25 juin 2015, le capital est détenu à 97,2 % par le collecteur Cilgère, actionnaire de référence. La SACICAP « Procivis les Prévoyants » est le second actionnaire avec 2,4 % des actions.

La société est à la fois au centre de l'UES « Groupe Ciliopée »¹ regroupant 6 structures², et d'un groupe dit « Groupe Ciliopée », constitué avec le collecteur « Cilgère » (implantation régionale), la société immobilière « Ciliopée immobilier »³, et deux associations « Ciliohpaj » (hébergements et foyer personnes âgées) et « Ciliopée jeunes » (logements et foyers étudiants). En 2012, la SCIC d'HLM Coprod située à Ussel (19), acquise à 95 % par Ciliopée habitat, a rejoint le groupe.

De nombreuses fonctions sont mises en commun à travers deux GIE : le GIE « Groupe Ciliopée » qui assure depuis 1992 les missions support (activités administratives, RH, comptabilité, ...) et le GIE « Ciliopée Coprod développement » dédié depuis mai 2012 à la maîtrise d'ouvrage.

La présence de Mme Muriel Boulmier et de M. Jean-François Torrent, respectivement directrice générale et directeur général adjoint de la société, au sein de toutes les structures du groupe dont ils constituent l'exécutif commun, nécessite des garanties en matière d'information, de transparence, de contrôle et d'indépendance de décision de la part des membres. Or ces conditions ne sont pas remplies ce qui les expose à un risque de conflit d'intérêts.

Ce risque s'appuie en particulier sur le constat d'anomalies de répartition des dépenses des GIE entre leurs membres et de surfacturation par la société des loyers des ensembles immobiliers donnés en gestion aux associations Ciliohpaj et Ciliopée jeunes, membres du groupe.

Ces loyers excessifs aboutissent à transférer à la société une partie des subventions destinées à équilibrer leur propre activité ce qui concourt à leurs difficultés financières, particulièrement pour Ciliopée jeunes qui se trouve en situation potentielle de cessation de paiement.

Les GIE génèrent une complexité, des risques juridiques et des coûts supplémentaires liés à leur propre fonctionnement, peu justifiés au regard de la taille modeste du patrimoine et sans gains d'efficacité mesurables. La politique de recrutement, les avantages en nature accordés (14 véhicules de fonction) et les coûts élevés de direction générale au sein de la société et, surtout, du GIE « Groupe Ciliopée » employeur d'une majorité de cadres, obèrent les coûts de fonctionnement de ses membres.

¹ Une UES (unité économique et sociale, loi Auroux du 28 octobre 1982) « permet de considérer plusieurs entreprises qui sont toutes placées sous le même pouvoir de direction, présentent des activités complémentaires, et une communauté de travailleurs, qui constituent une seule entité au niveau de laquelle la représentation du personnel est organisée ».

² Ciliopée habitat (HLM), Ciliopée immobilier, Ciliohpaj, Ciliopée jeunes, GIE « Groupe Ciliopée » et GIE « Ciliopée Coprod développement ».

³ SAS non HLM, filiale de la SACICAP « Procivis les Prévoyants »

S'y ajoutent les coûts supplémentaires induits par la gestion propre des GIE, évalués à plus de 350 k€ annuels. En outre il a été relevé en 2014 le versement injustifié à deux ex-salariées de ce GIE, à l'initiative de la directrice générale, de sommes atteignant un total de 34 k€, sans lien avec l'intérêt de la société.

La gestion locative n'appelle pas de remarque en matière d'attribution des logements (50 % d'attributions au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 40 % des plafonds réglementaires), avec une bonne maîtrise des impayés et une vacance réduite. L'accompagnement social, la médiation et la prévention des impayés font l'objet d'une attention particulière de la part de la société. Les loyers pratiqués sont adaptés au service rendu, à l'exception de loyers majorés appliqués irrégulièrement à des locataires aux revenus modestes pour lesquels les sommes indument perçues devront être remboursées aux locataires. Les charges locatives sont régularisées trop tardivement et le délai de remboursement de la caution est excessif.

Depuis la signature de la CUS en 2011, la société a modifié sa politique patrimoniale en fonction de l'évolution du contexte local et surtout des nouvelles orientations définies par son actionnaire principal. La « *convention pluriannuelle d'objectifs* » avec le groupe Cilgère porte sur 156 logements par an en moyenne pour 2014-2016, dont 66 % dans la métropole de Bordeaux, contre 73 logements sur les 5 dernières années.

Entre 2010 et 2014, 622 logements, soit près d'un tiers du parc construit avant 1990, ont fait l'objet de réhabilitations lourdes, largement orientées vers la performance énergétique. Le patrimoine présente aujourd'hui un bon niveau de prestations et un état d'entretien satisfaisant.

La société n'a vendu que 31 logements de 2010 à 2014, soit la moitié des objectifs fixés dans la CUS. Deux de ces ventes ont été consenties aux salariés de la société dans des conditions financières n'appelant pas de remarque mais sans l'autorisation préalable du CA.

La rentabilité d'exploitation est faible, de manière récurrente depuis 2011 (en moyenne 2,2 % d'autofinancement courant et 4,5 % d'autofinancement net rapporté au chiffre d'affaires). Bien que le niveau excessif des coûts de gestion, supérieurs de plus d'un tiers à la médiane des bailleurs sociaux de taille comparable, pèse fortement sur ces résultats, la société n'a pas engagé d'action d'encadrement budgétaire.

Les perspectives issues de l'étude prévisionnelle à l'horizon 2019 ne dégagent pas de tendance au redressement. Bien que des résultats inférieurs à 3 % d'autofinancement soient prévus en 2015 et 2016, le CA, auquel il n'avait jamais été soumis de simulation prévisionnelle avant octobre 2015, ne s'est pas prononcé sur d'éventuelles mesures de sauvegarde.

Les besoins financiers liés au développement programmé excèdent fortement les ressources de la société et sa capacité à en dégager de nouvelles par son exploitation. L'équilibre financier dans le temps est assuré par l'appui de l'actionnaire Cilgère qui assure les apports nécessaires en capital. En contrepartie, le CA n'exerce pas un contrôle suffisant sur les actions de la direction générale et il n'est pas assez vigilant quant aux risques juridiques et aux dérives des coûts de gestion que génère le manque de transparence de l'organisation.

Le Directeur Général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la société d'HLM Ciliopée habitat en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation: *« l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...) ».*

La société est au centre d'un groupement d'organismes dénommé « Groupe Ciliopée ». ». L'analyse de son organisation et de son fonctionnement, et plus particulièrement des deux GIE en charge des fonctions support (GIE « Groupe Ciliopée ») et de la maîtrise d'ouvrage (GIE « Ciliopée-Coprod développement »), est réalisée ci-après (cf. § 2.2). L'intégration dans le présent rapport a été possible dans la mesure où les informations nécessaires ont été obtenues durant le contrôle de la SA Ciliopée Habitat.

Les deux associations membres du « Groupe Ciliopée » ont été contrôlées concomitamment et font l'objet de rapports spécifiques (n°2015-180 pour Ciliopée jeunes et 2015-181 pour Ciliohpaj). De même, la SCIC Coprod (19), filiale de Ciliopée habitat et membre plus récent du groupe, a fait l'objet du rapport n° 2015-182.

Le dernier rapport de contrôle de la société (rapport Miilos n° 2010-017) avait relevé un rôle social bien exercé, une situation financière saine et un bon dynamisme en matière de développement et de réhabilitation. Le rapport concomitant sur le GIE « Groupe Ciliopée (n°2010-033) avait constaté l'absence d'économies issues de la mise en commun de moyens à travers cette structure.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La société est l'un des trois principaux bailleurs sociaux opérant dans le département du Lot-et-Garonne. Au 31 décembre 2014, elle est propriétaire de 3 281 logements familiaux et de 320 équivalent-logements, dont une résidence universitaire située à Talence en Gironde (139 logements). Elle exerce plus particulièrement son activité locative sur le territoire de la communauté d'agglomération d'Agen (CAA) et de la commune de Villeneuve-sur-Lot où elle a repris en 2003 le patrimoine de la SA d'HLM de la Vallée du Lot (941 logements).

Avec 332 119 habitants au 1er janvier 2012 (source RP INSEE), le département du Lot-et-Garonne est le moins peuplé d'Aquitaine. Il est également le plus pauvre, ce que confirment les derniers chiffres de l'INSEE : en 2012 le taux de pauvreté atteint 16,1 % contre 11,5 % au niveau régional et la médiane du revenu disponible par unité de consommation est de 18 132 € (20 147 € pour l'Aquitaine).

Le marché locatif est détendu et les loyers plutôt orientés à la baisse, du fait notamment d'une offre privée fortement développée ces dernières années dans les principales agglomérations (Agen,

Villeneuve-sur-Lot et Marmande). Une vacance importante de logements est apparue (10,5 % des résidences principales sont vacantes contre 7,4 % au niveau régional source RP INSEE 2012).

La CAA est soumise à l'article 55 de la loi SRU. Seule la ville d'Agen remplit l'obligation de 20 % de logements locatifs sociaux (24 %). Quatre des cinq communes déficitaires se situent dans la CAA.

La répartition des aides à la pierre n'a fait l'objet pour l'instant d'aucune délégation de compétence, mais la CAA en a fait la demande pour le 1^{er} janvier 2016.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Le Groupe Ciliopée

La dénomination « Groupe Ciliopée » recoupe plusieurs structures centrées sur la SA d'HLM Ciliopée habitat, ce qui est de nature à générer des confusions. Cette appellation est utilisée pour :

- l'UES « Groupe Ciliopée »⁴ qui regroupe six structures : Ciliopée habitat (HLM), Ciliopée immobilier⁵ (en charge de la vente de terrains viabilisés), les associations Ciliohpaj et Ciliopée jeunes, et les GIE « Groupe Ciliopée » « Ciliopée-Coprod développement »,
- le groupement capitalistique « Groupe Ciliopée » (cf. annexe 7), constitué de la société Ciliopée habitat, du collecteur « Cilgère » (implantation régionale), de « Ciliohpaj » et « Ciliopée jeunes » et, plus récemment, de la SCIC d'HLM Coprod située à Ussel (19),
- l'un des GIE, en charge des fonctions transversales du groupe (cf. ci-après).

Au sein du groupe, de nombreuses fonctions sont mises en commun à travers le GIE « Groupe Ciliopée » qui assure depuis 1992 les missions support (activités administratives, RH, comptabilité, ...), et le GIE « Ciliopée Coprod développement » créé en mai 2012, dédié aux fonctions de maîtrise d'ouvrage. Un troisième GIE « consommables » est en cours de constitution en 2015 pour prendre en charge les marchés et assurer des groupements de commandes.

Il existe par ailleurs des conventions directes entre les membres du groupe (locations d'immeubles, gestions déléguées de logements, mises à disposition de personnel, prestations spécifiques, ...). Enfin, plusieurs organismes extérieurs assurent des prestations à certains membres du groupe, dont en particulier la SCI « Les Carmes », propriétaire des locaux administratifs partagés et la SARL Odacso (office départemental d'action sociale) pour les fonctions liées à l'informatique.

En 2012, le « Groupe Ciliopée » a obtenu le label européen RSE⁶. Outil de valorisation de l'image de l'entreprise, ce label vise à récompenser la responsabilité sociale et environnementale des entreprises publiques locales européennes. Une démarche de renouvellement du label est en cours.

Le périmètre du groupe s'est élargi en 2012, avec l'acquisition par la SA Ciliopée habitat de 95 % des actions de la SCIC d'HLM Coprod à Ussel en Corrèze (19). Ce rapprochement est assorti d'un accord de partenariat qui entérine l'échange d'administrateurs (la DG de Ciliopée représente cette dernière au CA de la Coprod et le PDG de la Coprod la représente au CA de Ciliopée). Fin 2014 la Coprod n'a plus de personnel commun avec les structures de l'UES mais elle adhère aux deux GIE qui assurent une part significative de ses activités.

Le groupe emploie fin 2014, 119 personnes pour un total de 111 ETP (dont 90 % en CDI). Le partage de personnel entre plusieurs structures du groupe génère des contrats de travail à temps partiel. Ainsi, parmi les 55 salariés de la société, 9 ont au moins un autre employeur, dont la DG et le DGA. Ces deux

⁴ Une UES (unité économique et sociale, loi Auroux du 28 octobre 1982) « permet de considérer plusieurs entreprises qui sont toutes placées sous le même pouvoir de direction, présentent des activités complémentaires, et une communauté de travailleurs, qui constituent une seule entité au niveau de laquelle la représentation du personnel est organisée ».

⁵ SAS non HLM, filiale de la SACICAP « Procivis les Prévoyants »

⁶ Responsabilité sociale de l'entreprise

dirigeants ont des contrats de travail les liant aux diverses entités qui les emploient (cf. § 1.2.2 et 1.2.3.3), soit avec une rémunération forfaitaire, soit à titre gratuit.

Mme Muriel Boulmier est DG de la société (0,51 ETP), des GIE « Groupe Ciliopée » (0,49 ETP) et « Ciliopée-Coproduct développement » (à titre gratuit). Elle est présidente de l'association « Ciliohpaj », vice-présidente de l'association « Ciliopée Jeunes », administratrice de la SCIC Coprod, du collecteur national Cilgère et de la SACICAP « Procivis les Prévoyants ». Elle est par ailleurs conseillère municipale d'Agen et conseillère communautaire de l'agglomération d'Agen.

M. Jean-François Torrent est DGA et salarié de 5 structures dont le collecteur Cilgère en tant que directeur régional (0,45 ETP)⁷. Il est par ailleurs administrateur de la SACICAP « Procivis Les Prévoyants » et administrateur représentant le collecteur Cilgère des bailleurs OPHLM « Agen Habitat » (office communautaire) et « Habitayls » (office départemental). Il exerce en outre des fonctions financières qui lui sont irrégulièrement déléguées au sein de l'association « Ciliopée jeunes » dont il n'est ni salarié, ni administrateur (cf. rapport n°2015-180).

2.2.2 La SA Ciliopée habitat

Au 25 juin 2015, le capital est détenu à 97,2 % par le collecteur Cilgère, actionnaire de référence. La SACICAP « Procivis les Prévoyants » est le second actionnaire avec 2,4 % des actions.

Le conseil d'administration (CA), présidé depuis juin 2010 par M. Jacques Plé, est constitué de 16 membres qui se réunissent en moyenne tous les deux mois avec 65 à 70 % de participation.

Outre les commissions réglementaires (CAL, CAO) plusieurs émanations du CA contribuent au fonctionnement de la société, dont un comité financier qui examine annuellement le passif de la société et en particulier les instruments de couverture détenus. A contrario, il n'y a pas de comité d'engagement pour les investissements.

Les PV du CA retracent une bonne activité mais, en dépit des travaux menés par le comité financier, la qualité de l'information donnée au CA est à améliorer en matière d'analyse et d'évaluation de la santé financière : appréciations portées sur le niveau de rentabilité, les coûts et les évolutions dans le rapport de gestion, modalités de clôture financière des opérations d'investissements, réflexions autour des études prévisionnelles.

La direction générale est assurée par Mme Muriel Boulmier et la direction générale adjointe par M. Jean-François Torrent, tous deux au sein du groupe depuis 1985. Ils bénéficient chacun du cumul d'un mandat social à titre gratuit avec un contrat de travail rémunéré au titre de fonctions techniques.

Le contrat de travail permettant la rémunération de la DG au titre de fonctions techniques, cumulé avec un mandat social à titre gratuit, est contestable. Si les compétences et missions techniques évoquées dans le contrat de travail de M. Jean François Torrent recourent une réalité non contestable (direction financière de la société, élaboration et contrôle budgétaire, études de faisabilité, élaboration des produits financiers, ...), les fonctions affichées pour Mme Muriel Boulmier se recourent avec ses fonctions managériales : soit elles ne sont pas distinctes du mandat social (coordination, administration du personnel, application des orientations stratégiques du groupe), soit elles sont assurées par des responsables qualifiés, sous son autorité (secrétariat général, expertise juridique, ...). L'absorption des fonctions techniques par le mandat rompt de fait le lien de subordination qui conditionne l'effectivité de ces fonctions. Ce contrat procure indûment à la DG une protection en cas de rupture du contrat de travail que n'offre pas son mandat social.

Les contrats à temps partiel de la DG et du DGA peuvent soulever la question de l'adéquation des temps affectés aux exigences du management de direction. Dans les faits, leur présence est adaptée

⁷ Il est également salarié de la SAS Ciliopée Immobilier (0,23 ETP passé à 0,05 en 2015), la SA Ciliopée habitat (0,08 ETP) et les GIE Groupe et Développement (respectivement 0,08 ETP et 0,17 ETP passés à 0,21 chacun en 2015).

aux flux d'activités, les contrats de travail ne portant pas d'indication en matière d'heures mais indiquant, par les salaires, une certaine proportionnalité. L'adéquation des contrats et des quotes-parts de rémunérations qu'ils révèlent, au temps effectivement passé constitue un problème général au sein du groupe, au-delà même de la direction et de l'encadrement (cf. § suivants). A l'évidence, la quote-part salariale du DGA à charge de la SA Ciliopée habitat (7,6 %) est très inférieure à la proportion de temps consacré à cette structure. Les avenants passés en 2015 pour deux de ses contrats (quotes-parts des deux GIE portés de respectivement 7,6 % et 16,7 % à 21,2 %) ne correspondent pas à une réalité économique.

La société emploie fin 2014, en direct, 47 salariés (ETP). Compte tenu des quotes-parts des charges des deux GIE (67 % « Groupe Ciliopée » et 76 % « Ciliopée-Coprod développement »), elle emploie au total l'équivalent de 62 ETP.

2.2.3 Analyse des GIE et fonctionnement du groupe

2.2.3.1 Relations intra groupe

La multiplication des structures avec superposition de gouvernances communes, de conventions, de prestations, et de personnels multi-employeurs, engendre des situations potentielles de conflit d'intérêts.

La présence de Mme Muriel Boulmier et de M. Jean-François Torrent au sein de toutes les structures du groupe dont ils constituent l'exécutif commun nécessite, en contrepartie, des garanties en matière d'information, de transparence, de contrôle et d'indépendance de décision de la part de chacun des membres. Or ces conditions ne sont pas remplies et l'insuffisance du contrôle d'opportunité et de conformité des prestations intra-groupes, dans l'objectif de préserver les intérêts de chacune des parties prenantes, expose les dirigeants à un risque de conflit d'intérêts.

Ce constat apparaît en particulier dans l'analyse des facturations des deux GIE à leurs membres (cf. ci-dessous) et dans les relations avec les deux associations Ciliohpaj et Ciliopée jeunes, auxquelles Ciliopée habitat loue du patrimoine à des niveaux de loyer supérieurs à ses propres coûts (cf. § 5.5).

Du point de vue formel, si les conventions réglementées sont signalées dans les rapports spéciaux des commissaires aux comptes, cela ne suffit pas à satisfaire les dispositions de l'ordonnance 2014-863 du 31 juillet 2014⁸ qui obligent le CA à motiver ses décisions d'autoriser les conventions réglementées. Or, si les montants sont cités, ni les PV des CA, ni le rapport de gestion présenté le 23 juin 2015 n'apportent d'élément justifiant l'intérêt de la société de contracter avec les GIE du groupe, de nature à permettre aux actionnaires d'approuver ou non ces conventions en toute connaissance de cause. Dans sa réponse, la société indique que le CA du 16 septembre a repris l'intégralité des conventions réglementées en cours, de manière détaillée, chiffrée et motivée (PV non produit).

Les critiques formulées dans le présent rapport quant aux conditions de fonctionnement du groupe autour de ses GIE sont en concordance avec la directive du conseil de surveillance de l'UESL du 26 juin 2014 détaillant les « *règles minimales communes applicables aux GIE et associations de moyens* ».

2.2.3.2 « Ciliopée-Coprod développement »

Ce GIE, constitué en 2012 entre la société et la SCIC Coprod inclut, fin 2014, la SCI Résidence Monplaisir et l'association Ciliohpaj. Il emploie fin 2014 six ETP : deux salariés à temps plein et neuf salariés à temps partiel (salariés de la société ou du GIE « groupe Ciliopée »).

⁸ Applicable depuis le 3 août 2014 ; article L 225-38 « L'autorisation préalable du conseil d'administration est motivée en justifiant de l'intérêt de la convention pour la société, notamment en précisant les conditions financières qui y sont attachées ».

M. Jacques Plé est administrateur unique, Mme Muriel Boulmier est DG (non rémunérée) et M Jean François Torrent est DGA.

Les activités du GIE excèdent l'objet statutaire de simple assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Son objet est « *la concentration de moyens par la mise en commun des services de maîtrise d'ouvrage interne comprenant le montage des opérations, la réalisation et le suivi jusqu'à la livraison des opérations programmées, le développement des programmes susceptibles d'intéresser les membres* ». Sa finalité est de « *déterminer et refacturer avec précision et réalité le coût de maîtrise d'ouvrage interne incombant à chaque opération immobilière, tant pour la construction neuve que pour la réhabilitation et les changements de composants* ».

La nature des prestations constatées et facturées aux membres excède le périmètre défini par les statuts, avec des prestations d'études techniques, la réalisation du PSP de la SCIC Coprod et le suivi technique du patrimoine.

La répartition des dépenses du GIE « Ciliopée-Coprod développement » entre ses membres est insuffisamment justifiée et peu transparente (art. L. 423-6 du CCH). La cause majeure des anomalies constatées est l'incorporation des frais de structure du GIE dans les coûts de maîtrise d'ouvrage et la répartition des charges de personnel sans tenir compte des temps passés mais en fonction des quotes-parts de temps figurant sur les contrats de travail.

Compte tenu des écarts constatés après rapprochement des contrats et des fiches de temps établies par ces agents, la répartition effectuée ne reflète pas la réalité et elle ne répond pas en tout état de cause aux exigences statutaires de transparence rappelées dans le règlement intérieur, en accord avec les obligations imposées par l'article L. 423-6 du CCH. Les heures déclarées en 2014 par les salariés atteignent 6 300 (dont 560 heures dites « non identifiées » et réaffectées forfaitairement) contre 9 300 heures contractuelles payées, soit un écart de 50 % en moyenne. Il dépasse 70 % pour deux cadres (10 % de temps consacré au GIE contre 39 % dans les contrats).

Cet écart qui représente environ 120 k€ est ventilé globalement, in fine, dans les charges générales du GIE avec un impact financier variable selon les membres, le second employeur des salariés concernés étant principalement la société. Celle-ci supporte en conséquence une part d'honoraires majorée se traduisant par un transfert comptable de charges salariales en honoraires. Dans sa réponse, la société indique avoir rappelé aux salariés fin 2015 de mieux préciser les imputations sur les feuilles de temps.

Des dépenses d'exploitation sont imputées en investissement sur la base de facturations d'honoraires qualifiés de « maîtrise d'ouvrage » par le GIE pour des tâches ayant la nature de dépenses d'exploitation (études, établissement de PSP, suivi technique du patrimoine). En conséquence, les résultats annuels d'exploitation de la société sont majorés et ses coûts d'investissement augmentés (évalué à 80 k€ en 2014). Dans sa réponse, la société indique avoir mis fin à cette pratique à partir de l'exercice 2015.

L'impact est moindre pour la Coprod dans la mesure où elle opère une distinction plus stricte dans ses imputations comptables entre exploitation et investissement.

Toutefois, l'insuffisante précision des facturations quant à la nature des prestations ne lui permet ni les contrôles nécessaires pour validation avant paiement, ni la garantie de la bonne imputation comptable : commandes et libellés des factures imprécis, absence de demande de justification des écarts de taux horaires (constatés par l'Ancols : interventions relatives au PSP facturées à des taux horaires de 50,5 € à 137 €)⁹.

Alors que la création du GIE en août 2012 avait pour objectif d'établir précisément les coûts effectifs de maîtrise d'ouvrage afin de les imputer de manière transparente aux investissements et dans leur

⁹ L'impact de ces anomalies est plus limité pour les autres structures ayant eu recours au GIE en 2014 (4 k€ au total).

montage financier, ils ne le sont toujours pas fin 2015, malgré la réalisation de plusieurs opérations neuves et de réhabilitation. En conséquence, les montages financiers des opérations nouvelles sont toujours réalisés (par la société et par la Coprod) sur la base d'un forfait de 2,5 % du prix de revient, non justifié et a priori très inférieur aux coûts réels. Cette absence de connaissance des coûts n'est en outre pas compatible avec l'objectif du GIE d'ouvrir ses prestations à de nouveaux membres.

Sans attendre l'application à l'horizon 2017 d'un coût moyen réel calculé à l'achèvement des premières opérations réalisées par le GIE, comme annoncé par la société dans sa réponse, un réajustement du forfait au regard des premiers éléments constatés reste souhaitable.

2.2.3.3 GIE « Groupe Ciliopée »

Le GIE « Groupe Ciliopée » a pour objet d'assurer des tâches transversales pour ses membres (comptabilité, administration, RH, ...). Il dispose fin 2014 d'un total de seize ETP dont dix salariés à plein temps et treize salariés à temps partiel (salariés de la société, du GIE « Groupe Ciliopée » ou de Ciliohpaj).

M. Christian Recondo est administrateur unique, Mme Muriel Boulmier est DG et M. Jean François Torrent est DG délégué.

Le contrat de travail permettant la rémunération de la DG au titre de fonctions techniques, cumulé avec un mandat social à titre gratuit, est contestable. Comme exposé au titre de la SA Ciliopée habitat (cf. § 2.2), les fonctions « techniques » affichées dans le contrat de travail de Mme Muriel Boulmier recoupent ses fonctions managériales et lui procurent des avantages indus.

La répartition des dépenses du GIE groupe Ciliopée entre ses membres est insuffisamment justifiée et peu transparente (art. L. 423-6 du CCH). Ce GIE présente des anomalies de répartition de ses coûts, à l'image de ce qui est constaté pour le GIE en charge du développement (cf. ci-dessus). Les écarts sont cependant moindres (10 % d'écart global entre les temps déclarés et facturés) et la nature de ses activités ne génère pas de transfert comptable entre exploitation et investissement (fonctions limitées à l'exploitation).

Outre l'absence d'exhaustivité des fiches de temps des agents, les principaux constats sont :

- la présence de trois salariés ne travaillant que pour un seul membre, ce qui est contraire au principe d'un GIE et nécessite leur transfert à la structure concernée ;
- la présence en tant que salariée du GIE de la présidente de l'association « Ciliopée jeunes » (membre du GIE) qui génère un risque de situation de conflit d'intérêts (cf. rapport n° 2015-180 ;
- la présence de plusieurs salariés multi-employeurs ayant comme autre employeur un membre du GIE (Ciliohpaj ou GIE développement), ce qui génère des confusions entre les activités contractuelles envers cet employeur « en direct » et celles réalisées « via le GIE ». Cela participe aux discordances constatées entre les temps déclarés et contractuels (cf. § 1.2.3.2).

En termes de transparence, la répartition des charges entre les membres, sans information suffisante, les fractionne et les rend « anonymes » masquant ainsi le niveau excessif voire anormal de certains coûts (politiques salariales, avantages en nature, indemnisations abusives, cf. § 1.2.4).

Dans sa réponse, la société indique que les 3 salariés du GIE concernés par une affectation directe ont été réaffectés en 2016 dans la structure adéquate. Aucune mesure corrective n'est cependant annoncée au regard des autres critiques formulées quant à la situation de la présidente de l'association Ciliopée jeunes et aux salariés multi-employeurs.

2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management (groupe)

Cette analyse porte sur les procédures, la gestion du personnel et les niveaux de dépenses de fonctionnement au sein de la SA et des deux GIE supports, soit un total de 69 ETP (47 pour la SA, dont 22 cadres et agents de maîtrise et 9 employés d'immeubles, et 22 pour les deux GIE.

2.2.4.1 Gestion du personnel et frais de fonctionnement

La politique de recrutement, les avantages en nature accordés, les coûts de direction générale et des indemnités de ruptures conventionnelles abusives obèrent les coûts de fonctionnement des membres du groupe et particulièrement de Ciliopée habitat.

Le niveau croissant des frais généraux de la Coprod (cf. rapport n° 2015-182) et les coûts de gestion excessifs de Ciliopée habitat (cf. chapitre 6) ont rendu nécessaire l'examen détaillé des dépenses de fonctionnement. Il en ressort les constats suivants :

- des effectifs d'encadrement importants, des doublons sur de longues périodes (perspective de départs futurs en retraite), et un service dédié aux relations publiques et à la communication atteignant 5 salariés (3,5 ETP) fin 2014, pour un coût de plus de 150 k€ ;
- des avantages en nature disproportionnés à la taille de la structure et aux fonctions exercées par les bénéficiaires : 14 véhicules de fonction¹⁰ dont 11 au sein des deux GIE (pour 22 salariés) ;
- le recrutement en décembre 2012 d'un directeur du GIE « Ciliopée-Coprod développement » (4 agents), dans des conditions financières avantageuses. Précédemment directeur de cabinet du maire M. a été recruté en CDI, sans procédure particulière, bien que ne disposant pas de qualification spécifique pour cet emploi, avec un niveau de salaire le plaçant au 4^{ème} rang du groupe et le bénéfice d'un véhicule de fonction¹¹. Ses apports au groupe Ciliopée, tels qu'ils ont pu être évalués, ne sont pas au niveau des coûts générés durant ses 18 mois de présence. Nommé en sus¹², début 2014, directeur de la SCIC Coprod (6 agents), il n'a exercé cette fonction que durant 4 mois, jusqu'à sa démission ;
- un coût élevé de la direction générale (cf. constats en matière de cumul de mandat social et de contrat de travail, §. 2.2.2). Le salaire de la DG pour son contrat de travail avec la société (77 k€ brut annuel) s'ajoute à celui de la direction du GIE « Groupe Ciliopée » (73 k€ refacturé à hauteur de 67 % à la société), soit au total 150 k€. Le coût global atteint 126 k€¹³, ce qui représente 40 € par logement géré et par an, niveau très supérieur à celui habituellement constaté pour les organismes de taille similaire (qui disposent en outre d'un effectif d'encadrement et de compétences moindres)¹⁴. Le coût du DGA, en dépit du niveau global de la totalité de ses salaires (5 employeurs), impacte moins les membres HLM du groupe, compte tenu de la part de 45 % supportée par le collecteur Cilgère. L'attestation délivrée en interne par un « comité des rémunérations » constitué du président et des vice-présidents, de l'adéquation de ces salaires avec les pratiques des filiales d'Action logement n'est pas de nature à remettre en cause ces constats ;
- plus marginal, un barème kilométrique supérieur au barème fiscal appliqué aux déplacements de la DG, seul cadre n'utilisant pas un véhicule de fonction : fixé par le CA à 0,60 € contre 0,41 € applicable au véhicule utilisé depuis mars 2013. Dans sa réponse, la société indique avoir réintégré en décembre 2015 la différence en avantage en nature sur les bulletins de salaire de la DG.

¹⁰ dont plusieurs de type 307, Renault Scénic, Peugeot 508 ou 5008

¹¹ Peugeot 5008 avec assurance, entretien et carburant y compris pour les usages personnels à charge du GIE jusqu'à fin 2013, puis de la Coprod en 2014.

¹² fonctions à temps partiel dans les deux structures, à salaire global constant

¹³ environ 200 k€ de coût employeur pour la SA Ciliopée

¹⁴ Les ratios constatés lors de contrôles récents d'organismes de taille comparable: se situent entre 18 € et 27 €

L'incohérence relevée par l'Ancols entre les charges salariales du GIE en 2014 et la déclaration annuelle des salaires a conduit à constater des versements non déclarés à deux ex-salariées.

Une transaction a été signée par la directrice générale, dans le mois qui a suivi le départ de celles-ci par rupture conventionnelle.

Les sommes versées sont d'un montant de 16 000 € et de 18 300 €.

Les termes de ces deux contrats sont identiques (hormis les montants d'indemnités) portent comme motif l'indemnisation de formations non réalisées car différées, ce qui n'a pas pu être justifié par la société. Ces contrats comportent des clauses de confidentialité assorties de sanctions financières sans lien avec les motifs invoqués.

2.2.4.2 Efficacité de l'organisation

La complexité du fonctionnement du groupe incluant deux GIE génère des risques juridiques et des coûts supplémentaires liés à leur propre fonctionnement, sans gains d'efficacité mesurables pour les membres. Les fiches de temps tenues par les salariés du GIE « groupe Ciliopée » en 2014 indiquent que 6 258 heures ont été employées pour assurer sa propre gestion et 416 heures pour celle du GIE « Ciliopée-Coprod développement », soit un coût annuel de plus de 350 k€¹⁵, honoraires de commissariat aux comptes inclus.

L'impact de défauts dans la tenue des fiches de temps sur cette évaluation ne peut être exclu mais il n'est pas mesurable. En tout état de cause, une procédure de fiabilisation et de contrôle de la tenue de ces fiches s'impose. Il n'est pas constaté qu'en contrepartie de ces coûts les GIE génèrent des économies d'échelle. Au contraire, l'évolution et le niveau des coûts de gestion, en particulier de la société, sont préoccupants.

2.3 CONCLUSION

L'organisation en place au sein du groupe Ciliopée n'est globalement pas efficiente, en dépit de l'apport positif au fonctionnement de la SCIC Coprod depuis son intégration. La multiplication de structures mal pilotées et les nombreux contrats multi-employeurs nuisent à son efficacité et à sa transparence, et placent les dirigeants dans des situations potentielles de conflit d'intérêt.

Des indemnités injustifiées ont été versées à deux ex-salariées à l'initiative de la DG.

Le CA n'exerce pas un contrôle suffisant sur les actions de la direction générale et il n'est pas assez vigilant quant aux risques juridiques et aux dérives des coûts de gestion que génère le manque de transparence de l'organisation.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2014, la société est propriétaire de 3 281 logements familiaux, dont 75 non conventionnés.

Le parc est plutôt jeune avec un âge moyen de 24 ans pour une moyenne nationale de 31 ans, et 51 % des logements sont postérieurs à 1990. La part de logements individuels est importante (46 %).

¹⁵ Calculé sur un coût salarial moyen de 51 €/heure. Hormis les honoraires des commissaires aux comptes, il est considéré que les autres charges existaient en tout état de cause dans les structures membres (locaux, véhicules, téléphone, ...)

L'essentiel du parc est situé dans le Lot-et-Garonne (96 %), avec quelques implantations récentes dans d'autres départements, principalement en Gironde (45 logements).

La société n'a pas de parc en zone urbaine sensible (ZUS).

La société possède en outre 13 structures d'hébergement (FJT, FPA, résidences sociales, maisons relais) et 1 résidence universitaire, gérées par des tiers, dont les deux associations du groupe, qui représentent au total 320 équivalents-logements.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance globale (3,3 % fin 2014) est inférieure à la moyenne départementale (Lot-et-Garonne : 3,7 % source RPLS au 1^{er} janvier 2014). Le taux de vacance de plus de trois mois a néanmoins augmenté en 2014 (2,2 % fin 2014) mais il est imputable à un nombre réduit d'opérations (4 programmes représentent les deux tiers des 70 logements vacants depuis plus de trois mois).

Dans deux résidences situées dans le Fumelois, la société a fait le choix de ne pas relouer dans l'attente d'une décision sur leur devenir (cf. § 4.2.1). De même dans la mesure où une réhabilitation lourde est prévue en 2016, les logements de la résidence « la Masse » à Agen ne sont pas reloués.

Hors cette vacance dite « technique », la vacance commerciale reste faible et stable (2,1 % fin 2014). Le taux de rotation (13,2 %) est en revanche supérieur à la moyenne régionale (9,6 % source RPLS 2014), signe d'un marché détendu.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Augmentation annuelle	1,00 %	0,57 %	1,41 %	1,67 %	0,88 %	0,43 %
Taux recommandé ou légal ¹⁶	1,00 %	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %

De 2010 à 2015, la société a pratiqué des augmentations annuelles inférieures au taux maximum légal (variation de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année n-1 depuis 2011) avec un écart cumulé de 1,63 % sur 6 ans. La société n'augmente pas les loyers à la relocation et les loyers des logements intermédiaires (PLS et PLI) sont gelés depuis trois ans. Ces différentes mesures contribuent à maintenir l'accessibilité économique d'un parc plutôt cher à l'origine du fait de la prépondérance des nouveaux financements (72 % du parc), dans un contexte de paupérisation de la population dans le département. Les loyers restent cependant à un niveau légèrement supérieur aux références locales (médiane à 5,3 € au m² de surface habitable contre 5,0 € pour le département). Les travaux d'amélioration correspondant à des réhabilitations lourdes (11 opérations, cf. § 5.2.2) ont été en revanche répercutés sur les locataires, à l'exception de deux résidences, avec une majoration de 1,76 % à 10 % des loyers, qui restent cependant très accessibles du fait de leur financement d'origine (HLMO). Les locataires ont été consultés conformément aux dispositions légales tant sur le programme de travaux que sur les augmentations de loyers.

Loyer mensuel en € par m ² de SH	nbre de logements	1er quartile	médiane	3ème quartile
SA Ciliopée Habitat	3 084	4,4	5,3	5,8
Département du Lot-et-Garonne	8 968	4,2	5,0	5,7
France métropole	4 000 210	4,7	5,4	6,3

¹⁶ Recommandation ministérielle jusqu'en 2010, puis obligation légale à compter de 2011 basée sur l'évolution de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année N-1 (cf. article L 353-9-3 du CCH)

Le contrôle des loyers pratiqués sur l'ensemble des logements n'a pas fait apparaître de dépassement des taux maxima de loyers autorisés par les conventions. Des marges d'augmentation constatées par rapport aux conventions APL subsistent (8 % en moyenne), mais restent théoriques dans la mesure où le marché local est détendu. La société n'a pas souhaité procéder à une remise en ordre des loyers en fonction du service rendu dans le cadre de la première convention d'utilité sociale (CUS).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La société applique le barème de droit commun. Au 28 janvier 2015, 47 locataires (1,4 %) sont assujettis en raison de leurs revenus, dans une fourchette allant de 4 à 115 €, pour un montant moyen mensuel de 25 €, soit un montant mensuel total quittance de 1 046 €.

3.2.3 Charges locatives

Les provisions appelées en cours d'année font l'objet des régularisations réglementaires, y compris pour les locataires partis à qui les états de régularisation sont envoyés à leur nouvelle adresse.

Les délais de régularisation des charges locatives sont excessifs. Les difficultés récurrentes que rencontre la société depuis 2012 en matière d'outils informatiques n'étaient que partiellement résolues en 2015. Elles se sont traduites, en matière de régularisation des charges locatives, par de nombreuses interventions manuelles et, in fine, par des délais encore excessifs : les charges de 2013 n'ont été régularisées qu'en novembre 2014 et celles de 2014 en octobre-novembre 2015.

Ces retards pénalisent soit les locataires ayant versé des excédents de provisions, soit la société en cas de compléments à appeler (accroissement des risques de pertes financières au regard du plus grand nombre de locataires partis dans la période). Les trop perçus ou insuffisances de provisions restent cependant limités en raison de la faible proportion de charges collectives à répartir (eau ou chauffage)¹⁷. Deux opérations (77 logements¹⁸) présentent toutefois des appels de provision très insuffisants : respectivement 21 % et 35 % des sommes exigibles, soit 575 € et 752 € en moyenne par locataire. Les difficultés de recouvrement qui en résultent ne seront pas réduites en 2015, la société n'ayant pas réajusté comme nécessaire en 2014 le niveau des provisions.

Dans sa réponse, la société indique que les charges 2015 ont été régularisées en juillet 2016, ce qui reste tardif, et se fixe pour objectif une régularisation en avril et une évaluation plus fine des provisions.

3.3 CONCLUSION

La société dispose d'un parc attractif lui permettant de contenir la vacance. Compte tenu du niveau plutôt élevé de ses loyers, elle adopte une politique d'augmentation mesurée. La régularisation des charges respecte la réglementation, même si des mesures doivent être prises pour réduire des délais excessifs.

¹⁷ eau collective pour 150 logements et chauffage collectif pour 360 logements

¹⁸ opérations n° 315 et 362

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monopa- rentales	Plus de 65 ans	Revenu < 20%*	Revenu < 40%*	Revenu < 60%*	Bénéficiai- res minima sociaux
Enquête OPS 2014	44,9 %	4,7 %	23,5 %	22,9 %	21,6 %	41,4 %	65,0 %	0 %
Département					28,2 %	50,8 %	72,9 %	0 %
Région	39,5 %	6,7 %	20,1 %		18,9 %	37,1 %	59,4 %	0 %

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Il apparaît que l'occupation est moins sociale que la norme départementale (41,4 % des locataires disposent de ressources inférieures à 40 % du plafond PLUS contre 50,8 % pour l'ensemble des bailleurs du département). Cela s'explique par une structure du parc différente par rapport aux deux offices qui gèrent beaucoup plus de grands ensembles à loyers faibles (HLMO).

4.2 ACCES AU LOGEMENT

La société saisit les demandes sur le système national d'enregistrement (SNE) mais continue à travailler avec son propre fichier (2 643 demandes au 31 décembre 2014, dont 9,5 % pour mutation interne). L'enregistrement des demandes et leur renouvellement respectent les dispositions réglementaires. La commission d'attribution des logements (CAL), composée réglementairement, se réunit deux fois par mois et a attribué 305 logements par an en moyenne sur les trois dernières années.

4.2.1 Analyse de la gestion des attributions

L'analyse du fichier des 1 252 attributions réalisées de 2012 à 2014 (dont 5 % de mutation) n'a relevé ni dépassement de plafonds de ressources, ni absence de passage en CAL. Aucune irrégularité n'a été constatée lors du contrôle des attributions d'une opération livrée en mai 2015 (« Rue des tulipes » à Pont-du-Casse : 20 PLUS, 6 PLAI et 10 PLS).

Ressources des ménages/ plafond PLUS	Nombre	<20 %	<40 %	< 60 %	60 à 100 %	>100%
Attributions 2012-2014 SA Ciliopée	1 239	26,4 %	50,1 %	74,8 %	23,4 %	1,8 %
OPS 2012 Tous bailleurs sociaux Lot-et-Garonne (emménagés récents)	-	33,3 %	56,4 %	77,0 %	19,5 %	3,5 %
OPS 2012 Tous bailleurs sociaux Aquitaine (emménagés récents)	-	23,0 %	42,1 %	64,5 %	29,8 %	5,7 %

Les attributions ont un caractère très social puisqu'elles ont été prononcées à 50,1 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 40 % des plafonds réglementaires (42,1 % pour l'ensemble des bailleurs de l'Aquitaine). Néanmoins la société se situe en dessous des références départementales (56,4 %), sa contribution au logement des plus démunis étant moindre par rapport aux deux offices publics. Cela s'explique par une structure du parc moins favorable à l'accueil des ménages les plus défavorisés (loyers plus chers du fait de la prépondérance des nouveaux financements et de la part importante de logements individuels).

L'analyse du fichier des attributions révèle une inadéquation entre le revenu des ménages entrants dans les logements financés en PLS et le niveau des loyers correspondants. Ces logements dits intermédiaires sont destinés à des ménages dont les revenus se situent entre 100 et 130 % du plafond PLUS. Or, sur les 33 logements PLS attribués entre 2012 et 2014, seuls 6 ont été loués à ce public cible,

les 27 autres ménages (82 %) relevant du logement social ordinaire, 12 locataires (plus d'un tiers) étant même éligibles au logement très social. Bien que conformes sur le plan réglementaire (respect des plafonds de ressources) ces attributions sont très critiquables sur le plan social. En effet les locataires sont pénalisés par des loyers plus élevés, même si la société n'applique pas le loyer maximal du PLS (loyer médian mensuel d'un T4 : 555 € en PLS contre 450 € en PLUS). Cette pratique n'est pas équitable socialement, le calcul de l'APL étant déjà plafonné en deçà des loyers PLUS et se traduit par un taux de rotation de 19,5 %, très supérieur à la moyenne du parc (13,2 %) en raison des loyers plus chers. Bien qu'étant dans l'incapacité de proposer ces logements à des ménages disposant de ressources adaptées, la société continue à produire des PLS. Ainsi elle a livré en mai 2015 une opération, « rue des tulipes » à Pont du casse comprenant 10 PLS. Le contrôle des attributions de cette opération, confirme le constat avec un seul logement, sur dix PLS, attribué à un ménage relevant du public cible.

Vu l'incapacité de la société à y loger le public adéquat, la production de logement en PLS paraît inopportune dans un département avec un marché détendu et une population aux revenus très modestes. Pour les logements existants, un suivi social particulier doit être mis en place avec éventuellement des mesures appropriées en fonction de l'évolution des ressources des locataires (baisse de loyer, propositions de relogement...).

Dans le cadre de l'attribution de logements PLUS, des loyers majorés ont été appliqués irrégulièrement à des nouveaux locataires qui ne remplissent pas les conditions de ressources réglementaires (art. R. 331-12 du CCH).

Dans l'objectif de favoriser la mixité sociale, les conventions PLUS prévoient que 10 % des logements peuvent être attribués à des ménages dont les revenus se situent entre 100 et 120 % du plafond PLUS. Dans ce cas le bailleur peut appliquer un loyer majoré de 33 % en contrepartie de l'obligation de louer en permanence 30 % des logements à des ménages dont les revenus sont inférieurs à 60 % du plafond. Or, si la société s'assure scrupuleusement du respect de ce quota d'occupation très sociale, elle considère que certains logements sont fléchés « PLUS majoré » et que, quel que soit l'attributaire, le loyer peut être majoré. De fait, elle gère ces logements comme des PLS. Sur les 28 PLUS majorés attribués sur la période 2012-2014, 21 (75 %) ont été loués à des ménages n'appartenant pas au public cible (revenus inférieurs au plafond PLUS). Néanmoins, parmi ces ménages, 13 se sont vu appliquer irrégulièrement un loyer majoré de 4 % à 33 %, le maximum n'étant appliqué qu'à un logement. Le surplus de loyer mensuel n'est pas négligeable (16 à 112 euros). Le montant moyen est de 61 euros et il dépasse 50 euros pour 8 locataires. Cette pratique, outre qu'elle n'est pas réglementaire, est doublement pénalisante : le locataire paye sans raison un loyer plus élevé et un ménage relevant du dispositif (revenu un peu supérieur au plafond PLUS) peut être privé d'une possibilité d'intégrer un logement HLM si la société a déjà rempli son quota de 10 % sur la résidence. En gérant ainsi ce dispositif, la société le vide de sa substance puisqu'il ne remplit qu'à la marge son rôle en faveur de la mixité sociale.

Dans sa réponse la société déclare avoir modifié sa pratique en procédant à l'attribution des logements PLUS (ainsi que PLUS 120 et PLUS 60) sans fléchage de manière à fluidifier l'occupation en application de la convention APL. Elle s'engage par ailleurs à réaliser une évaluation précise et à rembourser à tous les locataires lésés les sommes indûment perçues.

4.2.2 Gestion des contingents

Depuis 1993, une commission spécifique (Etat, conseil général, CAF, bailleurs sociaux), dénommée « Copalis », gère l'accès au logement des personnes en difficulté sur saisine des travailleurs sociaux.

Elle examine les demandes sans proposition depuis plus de 6 mois et les agrée pour une attribution dans le parc social ou les oriente vers un dispositif d'hébergement plus adapté. Le secrétariat de cette commission est tenu par les services de l'Etat qui assistent ensuite aux CAL de chaque bailleur social. Les attributions dans le cadre de la « Copalis » ont fait l'objet d'un accord collectif départemental en 2006 qui fixait un objectif annuel d'attributions à la société (42 relogements). Sur la période 2010/2013 la société respecte les objectifs qui lui sont assignés avec une moyenne de 67 relogements par an. Un nouvel accord collectif a été signé fin 2013, applicable à compter de 2014, qui augmente l'objectif à 49 relogements annuel. Pour 2014 la société a atteint son objectif avec 68 relogements.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La société dispose d'un bon maillage territorial avec une agence à Villeneuve-sur-Lot et un point d'accueil qui vient d'ouvrir à Agen. La visite de patrimoine a permis de constater la présence affirmée de la société sur place (14 gardiens et employés d'immeuble pour 1 749 logements collectifs) et la propreté des parties communes intérieures et extérieures.

L'enquête de satisfaction réalisée en 2013 est globalement favorable avec 89 % de jugements positifs sur le bailleur et 84 % sur le logement. Les interventions techniques suite à réclamation sont appréciées à 84 %. Ce bon résultat s'explique notamment par la mise en place de marchés à bon de commande et les interventions d'une « quasi-régie » pour des menues réparations (cf. § 5.1).

La présence dans le groupe d'une association œuvrant dans le domaine de l'urgence sociale et de l'hébergement (Ciliohpaj), permet de développer une approche globale des problématiques du logement, avec des résultats probants en termes de suivi social des locataires (cf. § 3.4.1) et de parcours résidentiel de l'hébergement au logement autonome (cf. rapport n° 2015-181).

La concertation avec les locataires est effective, à la fois dans le cadre d'un conseil de concertation locative actif (renouvelé en 2014) et du programme de réhabilitation, avec des projets largement concertés dans chaque résidence (cf. § 4.2.3).

Le délai de remboursement de la caution est excessif avec 77 % de dépassements en 2014. La société n'a pas pris toutes les dispositions pour respecter le délai légal réduit à 1 mois (hors travaux facturés) à compter du 27 mars 2014 (loi Alur).

Au regard des nouvelles dispositions introduites par la loi Alur, le délai de restitution de la caution aux locataires partis est élevé : 45 jours en moyenne pour l'ensemble des départs de 2014. Pour 77 % des locataires, le délai constaté excède le délai légal maximum de 1 mois. Le délai inférieur à 2 mois pour 94 % des locataires montre que la société était en conformité avant l'ancienne règle, mais n'a pas mis en application le nouveau dispositif, alors même que la loi Macron vient de l'étendre à tous les baux, y compris ceux signés avant le 27 avril 2014.

En novembre 2015, la société a fourni un fichier des restitutions des cautions des six derniers mois (avril-septembre 2015). Après analyse il s'avère que les délais sont similaires (46 jours en moyenne, 79 % des remboursements au-delà du mois).

Pourtant le bail a été mis à jour et mentionne le nouveau délai d'un mois, mais manifestement cette disposition n'a pas eu d'effet sur les délais, en dépit du peu de locataires concernés par des frais de remise en état facturés après l'état des lieux (12 % des locataires partis en 2014).

La société doit réduire ces délais compte-tenu des risques de pénalités (10 % du loyer par mois de retard) et de la nécessité sociale d'un remboursement rapide aux locataires.

Dans sa réponse la société a précisé que pour 2015 sur 181 départs, dont 40% sont partis entre le 1er et le 15, le nombre de remboursement hors délai était de 43 (25%). Elle déclare mettre en place les procédures correctives pour respecter les délais légaux de restitution du dépôt de garantie en application de la réglementation.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Impayés locatifs

Le niveau global des créances sur les locataires atteint 1 751 k€ fin 2014, soit 10,8 % des loyers et charges.

Contrairement au dernier rapport de la Miilos qui constatait une dégradation continue des résultats, le niveau d'impayés est aujourd'hui significativement inférieur à la médiane et l'évolution du recouvrement est satisfaisante avec un nombre de locataires présents en impayés en baisse constante depuis trois ans : 497 locataires en septembre 2013, 432 en 2014 et 380 en 2015.

Evolution des impayés¹⁹	2011	2012	2013	2014
1/ coût des créances douteuses en k€	1 672	1 682	1 750	1 751
Soit en % des loyers et charges quittancés	11,5 %	11,1 %	11,2 %	10,8 %
<i>médiane²⁰</i>		13,1 %	13,6 %	
2/ évolution annuelle des créances douteuses	1,2 %	0,6 %	0,8 %	0,6 %
<i>médiane</i>		1,1 %	1,4 %	

La nouvelle organisation mise en place et le renforcement des moyens alloués ont permis cette amélioration en dépit d'un contexte difficile (département le plus pauvre d'Aquitaine cf. § 1.1). Fin 2012, une plateforme de prévention de l'impayé a été créée au sein du groupe, portée par l'association Ciliohpaj dans le cadre d'une convention avec Cilgère. La responsable du contentieux met l'accent sur la prévention des situations d'impayés en s'appuyant largement sur cette plateforme, composée de 4 salariés dont deux conseillères en économie sociale et familiale. De ce fait, le nombre de plans d'apurement actifs est élevé (200 à 230 en moyenne) et la procédure d'expulsion, bien que fréquemment enclenchée, est rarement menée à terme.

4.4.2 Autres impayés

Hors personnes physiques, les impayés atteignent 496 k€ fin 2014, en forte augmentation par rapport à 2013 (272 k€) et aux années antérieures. Pour 444 k€, soit à hauteur de 90 %, il s'agit d'impayés de loyers et charges des deux associations membres du groupe : Ciliohpaj (184 k€) et Ciliopée jeunes (260 k€). Pour cette dernière association, ils résultent d'une situation financière dégradée générant des difficultés majeures de trésorerie, telles qu'exposées aux AGO de l'association en 2014 et en 2015. Aucune alerte du CA n'est relevée à ce sujet, ni dans le rapport de gestion, ni lors des CA et AG, et aucune provision pour dépréciation de créance n'est constituée.

4.5 CONCLUSION

La société assure correctement son rôle de bailleur social. Malgré une structure de loyers moins favorable, elle remplit ses objectifs d'accueil du public à ressources modestes. Le niveau des impayés est contenu grâce à un travail social et précontentieux performant. L'attribution des PLS et PLUS majorés doit être améliorée afin de loger le public adapté.

¹⁹ impayés locatifs du bilan et pertes sur irrécouvrables de l'année

²⁰ source « Boléro », organismes d'HLM de 3 000 à 6 000 logements

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale pour la période 2011-2016 est contractualisée dans la CUS signée le 28 juin 2011. Les objectifs de développement sont élevés par rapport à la taille de la société avec 439 logements produits (500 financés) sur la période, soit 73 logements livrés par an, dont 30 % de PLAI. Rapporté à la taille de la société fin 2010 (2 914 logement familiaux), l'effort de développement représente une croissance du parc de 15 % sur la période de la CUS. Ces objectifs concernaient exclusivement le département du Lot-et-Garonne, principalement l'agglomération d'Agen.

L'objectif de vente de parc locatif est fixé à 70 logements sur la période sur une base de 124 logements mis en commercialisation, soit une moyenne de près de 12 ventes par an. Cet objectif semble ambitieux par rapport à la situation économique locale (cf. § 4.4).

Depuis la signature de la CUS en 2011, la société a modifié sa politique patrimoniale en fonction de l'évolution du contexte local et surtout des nouvelles orientations définies par CILGERE. Partant du constat de la détente du marché dans le Lot-et-Garonne, la nouvelle stratégie, impulsée par l'actionnaire majoritaire, est d'assurer un développement mesuré dans ce département et de réorienter la production neuve vers des marchés plus porteurs. Ainsi le département voisin de la Gironde, du fait des besoins importants de l'agglomération Bordelaise, est devenu la cible prioritaire du développement. L'implantation dans ce nouveau territoire est facilitée par l'existence d'un réseau important d'entreprises cotisant à Cilogère, ce qui représente selon la société un volume important de demandes, Cilogère disposant en outre de bureaux sur place.

L'achat en 2014 de 99 logements (« proBTP » - groupe de protection sociale des professionnels du bâtiment et des travaux publics -, cf. § 4.2.2) situés sur 5 départements montre également la volonté d'extension en dehors du périmètre historique. L'achat de la SCIC Coprod et la création du GIE « Ciliopée Coprod développement » participent également de cette volonté de CILGERE de se développer dans tout le grand Sud-Ouest par l'intermédiaire de sa filiale. Dans cette perspective, la « convention pluriannuelle d'objectifs » du groupe Cilogère assigne les objectifs de développement suivant sur trois ans (de 2014 à 2016) à la société et à la SCIC Coprod : respectivement 470 logements agréés (dont 66 % dans la métropole) et 90 logements.

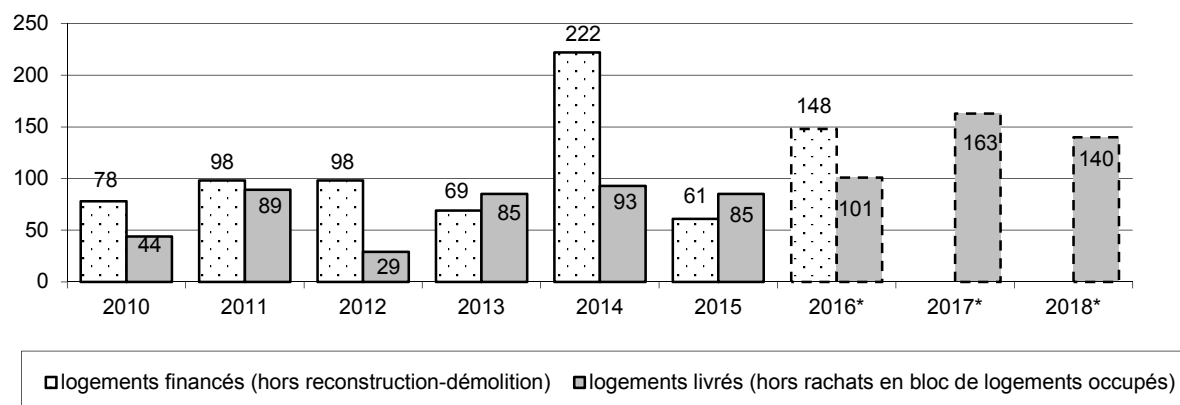
Le plan stratégique de patrimoine (PSP), élaboré en 2010 préalablement à la CUS, a servi de base pour la mise en place d'un plan de maintenance pluriannuel pour la période 2010-2016, actualisé pour la période 2017-2022 et ajusté chaque année. Ce PSP a le mérite d'être opérationnel, mais se limite toutefois à la mise à jour du volet maintenance du parc sans que soit revue la dimension stratégique, devenue obsolète. En particulier les nouvelles orientations impulsées par l'actionnaire en matière de développement ne sont pas abordées.

La société dans sa réponse précise qu'un plan patrimonial est présenté chaque année au conseil d'administration. Il actualise la stratégie patrimoniale en traduisant l'application de documents eux-mêmes d'essences et d'obligations différentes (CUS et PSP avec l'Etat, Convention Pluriannuelle d'Objectifs avec l'actionnaire majoritaire). Par ailleurs elle indique que le PSP est en cours de révision dans le cadre de la négociation de la nouvelle CUS 2017-2022.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Logements neufs financés et livrés depuis 2010 et prévisions de 2016 à 2018.



Le rythme de construction constaté depuis six ans est élevé eu égard à la taille de la société, avec 436 logements locatifs neufs livrés sur la période 2010-2015 (augmentation du parc de 15,1 %), soit une moyenne de 73 logements par an. De plus, à partir de 2014 le rythme s'accélère encore, conformément aux objectifs assignés par l'actionnaire.

Sur la période 2011-2016 correspondant à la CUS les engagements devraient être dépassés avec 453 livraisons dans le Lot-et-Garonne. Sur la même période, 29 logements seront livrés en Gironde, soit 482 logements au total.

La construction neuve représente la majorité de la production d'offre nouvelle (84 % des logements produits pour 16 % d'acquisitions améliorations). La VEFA est peu utilisée (6 %). La part de PLAI dans la production livrée est de 30,5 %, conformément aux engagements de la CUS.

Logements livrés par département

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Lot et Garonne	44	89	26	75	77	85	101	57	23
Gironde	0	0	3	10	16	0	0	106	117

La nouvelle stratégie de développement du groupe en Gironde, démarrée dès 2012 par une première opération à Bordeaux (3 logements en acquisition-amélioration), ne deviendra pleinement effective qu'à partir de 2017-2018 avec la livraison de 223 logements en Gironde contre seulement 80 en Lot-et-Garonne. A l'horizon 2018, la société disposerait d'un parc de 268 logements familiaux en Gironde, contre 45 fin 2014.

5.2.2 Acquisitions de patrimoine

La société a procédé à deux rachats récents de patrimoine en bloc pour au total 139 logements : 40 logements de la SA d'HLM Périgordia en 2012 (Marmande, résidence « l'Esplanade ») et 99 logements en 2014, sur les 200 mis en vente par « ProBTP » dans le sud-ouest de la France (2 000 France entière). Ces acquisitions à Bruges (33), Montauban (82), Figeac (46), Limoges (87) et Pau (64) sont soit gérées directement (Bruges et Montauban), soit données en gestion déléguée à la SCIC Coprod (Figeac et Limoges) et à la SA Habitelem (Pau). L'équilibre de gestion de ces acquisitions est assuré pour la société au vu des évaluations présentées.

5.2.3 Réhabilitations

Sur la période 2010-2014, la société a mis en œuvre un important programme de réhabilitation : 11 résidences (622 logements, soit près d'un tiers du parc construit avant 1990) ont fait l'objet de réhabilitations lourdes pour un montant moyen au logement de 21 000 €.

La première, achevée en 2010, a concerné la résidence universitaire Campus 47 à Talence (33), construite en 1975 et gérée par l'association Ciliopée jeunes, qui a fait l'objet d'une requalification globale avec agrandissement des logements.

Les autres chantiers ont permis de remettre à niveau le parc le plus ancien, principalement issu du rachat de la SA de Villeneuve-sur-Lot, construit entre 1958 et 1968 et financé en HLMO. Ces opérations, orientées principalement sur la performance énergétique (changement des menuiseries extérieures, isolation thermique par l'extérieur, remplacement des chaudières individuelles, isolation des combles et planchers, ...) ont un fort impact sur les consommations d'énergies des locataires, avec l'objectif de réduire la consommation énergétique du parc de 30 %.

Un poste d'ingénieur thermicien a été créé en 2013 dans l'objectif de disposer de compétences en interne dans ce domaine.

Vu la faiblesse des loyers concernés et les marges importantes par rapport aux maximums des conventions APL, la société a souhaité récupérer une partie de l'investissement auprès des locataires (cf. § 3.2.1).

5.2.4 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

Le GIE « Ciliopée Coprod développement » assure le suivi des chantiers de construction neuve et de réhabilitation pour le compte de la société et de la SCIC Coprod. L'augmentation du volume de production ainsi que les prestations réalisées pour la SCIC Coprod ont conduit à renforcer l'effectif d'un poste en novembre 2012. Trois monteurs d'opération sont chargés de suivre les opérations dans leur intégralité, de l'étude de faisabilité jusqu'à la mise en service. Les programmes sont répartis en fonction du secteur géographique de manière souple, adaptée au plan de charge. Un des trois agents suit particulièrement les opérations de la SCIC Coprod pour 50 % de son temps.

L'examen des opérations livrées depuis 2010 révèle une bonne maîtrise des délais et des coûts : 2 ans en moyenne entre la date d'obtention de l'agrément de l'Etat et la date d'achèvement des travaux, 3,9 % d'écart entre le prix de revient prévisionnel et final.

Le prix de revient moyen des opérations livrées, y compris le foncier, est de 1 750 €/m² de SH ce qui est dans les normes de la profession s'agissant d'un secteur à la fois détendu mais avec des charges foncières importantes du fait de la raréfaction du foncier sur l'agglomération d'Agen, principal secteur de développement. L'Ancols met cependant en évidence à l'occasion de l'analyse du GIE « Ciliopée-Coprod développement » des insuffisances quant à son contrôle et un défaut d'analyse des coûts effectifs de maîtrise d'ouvrage (cf. § 1.2.3.2).

La part de fonds propres est de 9,9 % du prix de revient final en moyenne. Le développement en Gironde, principalement sur l'agglomération Bordelaise s'opère principalement en VEFA dans un premier temps. La première opération réalisée en maîtrise d'ouvrage directe est en cours et devrait être livrée en 2017. Les premières opérations dans ce département sont d'une taille plus importante par rapport aux réalisations de ces dernières années (par exemple 101 logements à Bruges et 80 à Parempuyre contre 18 logements en moyenne par opération dans le Lot-et-Garonne de 2010 à 2015).

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Entretien du patrimoine

Maintenance globale du patrimoine locatif en k€	2012	2013	2014	Moyenne 3 ans
Entretien courant et GE (c/6151, 6152 et 611partiel)	1 697	1 644	1 304	1 548
<i>Ratio en € par logement</i>	<i>539</i>	<i>509</i>	<i>378</i>	<i>475</i>
Remplacements de composants	1 636	1 629	1 600	1 621
<i>Ratio en € par logement</i>	<i>520</i>	<i>504</i>	<i>463</i>	<i>495</i>
Total	3 333	3 273	2 904	3 170
<i>Ratio en € par logement</i>	<i>1 059</i>	<i>1 013</i>	<i>840</i>	<i>970²¹</i>
<i>Pm : nombre logements gérés (EL foyers compris)</i>	<i>3 148</i>	<i>3 230</i>	<i>3 451</i>	

Les dépenses sur 3 ans sont inférieures de 15 % à la médiane et elles sont en baisse en 2014. En réintégrant le coût des agents réalisant des interventions de maintenance mais non identifiés en tant que tels dans les comptes (cf. § 5.1), soit 140 k€ par an environ, le niveau moyen global atteindrait 1 110 € soit 12 % en dessous de la médiane. Pour autant, les dépenses de maintenance sont adaptées au parc (jeune, en bon état avec une part importante de logements individuels, objet de réhabilitations récentes ou en cours pour les immeubles les plus anciens).

La baisse des dépenses constatée en 2014 n'est pas liée à une volonté délibérée de réduire l'effort de maintenance (budget dédié constant), mais plutôt à une incapacité du service technique à engager tous les chantiers prévus. L'important plan de charge de ce service, dans un contexte de réorganisation et de changement de stratégie patrimoniale, peut expliquer ce retard conjoncturel.

La visite du patrimoine qui a porté sur 29 opérations représentant 1 310 logements (40 % du parc) a permis de confirmer le bon état global, la qualité de l'entretien des espaces communs et la pertinence du programme de réhabilitation mis en œuvre.

Un déficit d'entretien courant a cependant été relevé sur un immeuble (résidence Bellevue à Monsenpron-Libos, 46 logements dont 40 % de vacants). Son avenir n'est pas arbitré et les appartements vacants ne sont pas reloués. Une solution devra être trouvée rapidement, les locataires restants vivant dans un environnement dégradé.

De manière assez générale l'affichage dans les halls des immeubles est aléatoire et pas toujours mis à jour.

5.3.2 Diagnostics techniques

Le retard pris dans la mise en œuvre des diagnostics techniques obligatoires (amiante, plomb, DPE) avait fait l'objet de critiques majeures dans le dernier rapport de la Miilos. Depuis la société a progressé dans ce domaine. Elle a choisi de mettre en place un « accord-cadre » (marché à bon de commande) couvrant l'ensemble des diagnostics obligatoires à la location ou à la vente (ERMNT, DPE, CREP, amiante, gaz, électricité, surface habitable loi Carrez, termites, assainissement). Le prestataire retenu début 2014 pour une durée de quatre ans, dans le cadre d'un contrat en tout point réglementaire, a réalisé les campagnes de repérage obligatoire (amiante, CREP) et intervient ensuite ponctuellement selon les besoins pour réaliser le diagnostic adapté, par exemple diagnostic avant travaux pour l'amiante, DPE après travaux...

La société dispose donc de deux accords-cadres, un pour les travaux (plomberie, peinture, sol, ...), l'autre pour les diagnostics, ce qui permet à la fois une meilleure réactivité à la relocation et garantit le respect des règles de la concurrence davantage qu'une consultation sommaire à chaque chantier (demande de devis, ...).

²¹ Médiane nationale (DIS 2013) : 1 146 €

Le repérage étendu de l'amiante a été finalisé en 2010 et les dossiers techniques constitués conformément à la réglementation. Les diagnostics, numérisés et mis en ligne, sont également notifiés aux techniciens et aux entreprises. Ces DTA ont été mis en jour de 2014 à 2015 dans le cadre du marché à bon de commande et le prestataire, en l'absence de situation dangereuse, n'a pas préconisé de travaux mais des évaluations périodiques. Le repérage sur les parties privatives (DAPP, décret n° 2011-629 du 3 juin 2011) a été réalisé sur l'ensemble des logements concernés en 2014. Parallèlement davantage de moyens sont déployés en interne : actions de formation du personnel technique, achat d'équipements, nomination d'un « référent amiante ».

Les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) également réalisés en 2014-2015 ont permis de constater qu'aucun logement ne présentait de risque. Ils ont également permis d'identifier du plomb sur les équipements extérieurs de 6 résidences (garde-corps, fenêtres, volets bois, portes) qui seront traités en 2016.

Les diagnostics techniques (amiante, plomb, DPE) sont communiqués aux locataires et joints au bail conformément à la réglementation.

5.3.3 Contrats d'entretien

La société prend en charge l'entretien des appareils individuels (chaudière à gaz, chauffe-eau et VMC) dans le cadre de contrats confiés à cinq prestataires. Le taux de pénétration atteint 98,5 % en 2014 et 30 chaudières ou chauffe-eau sur 2 032 appareils n'ont pas été entretenus. Ces 30 appareils ont fait l'objet d'un entretien en 2015.

Ces résultats sont en net progrès par rapport à 2013 (59 appareils non entretenus) du fait de la mise en place d'une procédure plus stricte (relance des locataires récalcitrants par lettre recommandée et entretien prioritaire l'année suivante).

Les contrats d'entretien des appareils à gaz et de la robinetterie sont imposés irrégulièrement aux locataires (article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986) et ne sont pas conformes aux dispositions légales sur la commande publique (ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005).

La société n'ayant pas donné suite à l'observation formulée dans le dernier rapport de la Miilos, les contrats d'entretien des appareils à gaz individuels et ceux relatifs à l'entretien de la robinetterie, souscrits par la société et facturés aux locataires, n'ont toujours pas fait l'objet d'une validation par accord collectif. A défaut de cet accord, ce contrat est toujours imposé de manière irrégulière aux locataires et la quote-part facturée à ceux qui n'ont pas bénéficié de la révision annuelle est contestable.

Par ailleurs, les divers contrats, négociés en dehors de toute procédure formalisée avec cinq prestataires différents et renouvelés par tacite reconduction contreviennent toujours aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005.

La société indique dans sa réponse avoir mis un terme à ces différentes irrégularités. Concernant la robinetterie, elle ne fait plus appel à un prestataire et désormais ce sont les locataires eux-mêmes qui gèrent cette prestation. Pour l'entretien des appareils à gaz, une consultation a été ouverte en octobre 2015. En décembre 2015, la CAO a retenu 2 prestataires et les contrats ont été mis en place à compter du 1er janvier 2016. Enfin les locataires ont été informés du nom du prestataire et consultés par écrit. 78% des locataires ont répondu, parmi lesquels 99,7% des locataires ayant répondu sont favorables au contrat proposé, tant sur le prestataire que sur le montant.

5.4 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La société ne devrait pas atteindre l'objectif de vente de parc locatif HLM inscrit dans la CUS (70 logements sur la période 2011/2016, soit 12 ventes par an en moyenne) puisqu'elle n'a vendu que 31 logements de 2010 à 2014, soit une moyenne de six ventes par an. Cela s'explique principalement par l'insuffisance de ressources financières d'une majorité de locataires pour accéder à la propriété.

L'examen des ventes de logements locatifs réalisées depuis 2010 n'appelle pas d'observation quant aux procédures réglementaires d'évaluation, de prix et de publicité. Deux ventes sur les 31 examinées concernent des acquéreurs membres du personnel (respectivement comptable et responsable communication).

Les ventes consenties aux salariés de la société n'ont pas fait l'objet de l'autorisation préalable du CA dont l'objet est de prévenir le risque de conflit d'intérêts (art. L. 423-10 du CCH).

Ces ventes ne présentent pas de caractères discriminants par rapport aux autres ventes réalisées mais elles nécessitaient néanmoins l'autorisation préalable du CA.

5.5 AUTRES ACTIVITES

5.5.1 Location d'immeubles à usage de foyers

La société loue plusieurs ensembles immobiliers à vocation d'hébergements spécifiques : foyers ou logements pour étudiants, jeunes travailleurs, apprentis, personnes âgées, personnes en grande difficulté (maisons relais, CHRS). Leur gestion est confiée principalement à deux associations membres du « Groupe Ciliopée », Ciliohpaj et Ciliopée jeunes, ainsi qu'à la chambre des métiers.

Ces locations sont régies par des conventions portant un loyer global, sans référence au mode de calcul²². Elles sont le résultat d'un calcul de loyer d'équilibre effectué à l'origine, et d'augmentations annuelles à l'image de ce qui est pratiqué pour les logements familiaux. Cette pratique n'ajuste pas dans le temps les loyers aux charges réelles et n'assure pas la transparence nécessaire. Le tableau ci-dessous est issu de la comptabilité analytique par opération fournies par la société pour 2014.

Gestionnaires concernés	nombre d'équivalents logements	loyers quittancés par la SA (k€)	Autofinancement (rentabilité)			
			Montant (k€)	Soit en % loyer	Après dotation PGE (€)	Soit en % loyer
Ciliohpaj (7 établissements)	92	266	109	41 %	87	33 %
Ciliopée jeunes (3 établissts)	201	462	136	30 %	121	27 %
Chambre des métiers (1 FJT+14 logements)	57	61	5	8 %	5	8 %
TOTAL	350	789	250	32 %	212	27 %

Après la prise en compte, à titre de prudence, de la constitution d'une PGE forfaitaire²³, la marge moyenne du bailleur atteint 27 % des loyers avec des maxima pour les opérations de logement temporaire et résidences sociales de Ciliohpaj « La Pergola Léon Blum » (+71 %), «St Fiary 2» (49 %) et «Georges Delpech» (49 %).

²² L'opération « Cours Victor Hugo » fait l'objet d'un bail emphytéotique,

²³ Retenue, pour les opérations concernées, à hauteur de 300 € par équivalent logement ; charge prise en compte pour palier la quasi absence de dépenses de gros entretien dans les dépenses en 2014

Le niveau des loyers, très supérieur aux coûts propres de la société, résulterait principalement selon le directeur financier de l'absence de répercussion des baisses de coût des emprunts dont elle a bénéficié depuis.

Ce constat est à rapprocher de l'insuffisante indépendance des associations gestionnaires au sein du « Groupe Ciliopée » (cf. § 1.2) : les loyers sont fixés et facturés par la société dont la DG est également présidente de Ciliohpaj et vice-présidente de Ciliopée jeunes, et dont le DGA est trésorier-secrétaire de Ciliohpaj et gestionnaire « de fait » de Ciliopée jeunes²⁴.

5.6 CONCLUSION

Au cours des six dernières années le rythme de développement a été soutenu et la production réorientée sur l'agglomération bordelaise, au marché plus tendu. L'attractivité du patrimoine ancien est maintenue par un programme de réhabilitation adapté, ciblant en particulier les économies d'énergie. Le retard sur les diagnostics techniques obligatoires a été résorbé.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La tenue de la comptabilité et l'établissement des comptes annuels appellent un certain nombre de remarques. Plusieurs sont à rapprocher de la complexité liée au fonctionnement du groupe et relèvent de l'insuffisante rigueur constatée dans la séparation des fonctions, le respect des statuts et la transparence de l'information.

Conséquence des anomalies constatées dans les facturations du GIE « Ciliopée-Coprod développement », une partie des dépenses de maîtrise d'ouvrage réglées comme telles à ce GIE ont en fait la nature de dépenses d'exploitation. Ce défaut d'imputation augmente les coûts d'investissement et, en contrepartie, majore les résultats comptables²⁵.

Pour 444 k€ les impayés de loyer concernent les deux associations du groupe et résultent d'une situation financière dégradée, sans qu'une provision pour dépréciation soit constituée (cf. § 3.4.2).

Les fiches de situation financière et comptable (annexe du compte financier) ne permettent pas d'informer sur l'avancement des opérations et ne respectent pas les règles de présentation : plus de la moitié des opérations dites « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un ordre de service (OS) de commencer les travaux et plusieurs opérations inscrites comme « non soldées » se révèlent achevées depuis plus de 5 ans (jusqu'à 17 ans), du fait de négligences administratives. Ces fiches sont en outre incomplètes, les sommes restant à dépenser et à encaisser étant omises. Réalisées manuellement à partir de multiples sources par défaut de maîtrise du module informatique ad hoc, elles ne sont pas exploitées en interne comme outil de gestion financière.

La présentation annuelle en CA des opérations livrées conduit à arrêter des prix de revient définitifs sans toutefois indiquer les montants de fonds propres à affecter pour chacune des opérations.

Plusieurs agents parmi les 12 techniciens de terrain de la société réalisent des travaux d'entretien du patrimoine mais ils ne sont pas identifiés en comptabilité analytique et les coûts correspondants ne

²⁴ bien que ni salarié, ni administrateur de l'association, M. Jean François Torrent en assure la direction financière (cf. rapport n° 2015-180 sur cette association)

²⁵ montant non chiffré par l'Ancols

sont pas valorisés en tant que dépenses de maintenance. Ils ne sont pas portés dans l'annexe du compte financier «maintenance du patrimoine».

Ces dépenses qui sont estimées par l'Ancols à 140 k€ (charges salariales, véhicules, fournitures) impactent le coût de gestion d'environ 40 € par logement.

Une erreur d'évaluation de la régularisation des charges de 2013 dans les comptes de régularisation du bilan a généré un report en 2014 de charges imputables à l'exercice 2013 pour 63 208 €, ce qui impacte les résultats et l'autofinancement des deux exercices.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Résultats comptables

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats comptables	1 317	976	1 324	568	900
dont plus-values sur ventes de logements	375	398	218	114	392
<i>Plus-values en % du résultat</i>	<i>28 %</i>	<i>41 %</i>	<i>16 %</i>	<i>20 %</i>	<i>43 %</i>

Le niveau plus élevé des plus-values sur ventes en 2014 résulte de la cession de bureaux à Villeneuve d'Agen pour 120 k€.

6.2.2 Analyse de l'exploitation

La consolidation de l'autofinancement sur l'ensemble du groupe²⁶ indique que sa rentabilité repose à plus de 85 % sur celle de la SA Ciliopée habitat.

La rentabilité d'exploitation de la SA Ciliopée habitat est appréciée par le niveau et l'évolution de l'autofinancement net²⁷. Une analyse de sa constitution et des apports de l'exploitation à la structure financière est réalisée pour les 5 derniers exercices.

Rentabilité d'exploitation (en k€)	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession	83	44	18	29	0
Loyers quittancés	12 474	13 261	13 671	14 098	14 747
Coût de gestion	-3 553	-4 252	-4 388	-4 414	-4 756
Entretien courant	-587	-600	-716	-607	-599
Gros entretien	-1 101	-970	-798	-875	-545
TFPB	-1 142	-1 270	-1 357	-1 412	-1 524
Flux financier et produits divers	245	341	550	415	616
Créances irrécouvrables	-61	-84	-63	-98	-101
Annuités locatives	-5 008	-6 376	-6 663	-6 885	-7 155
Autofinancement courant	1 350	93	255	251	683
<i>soit en % du chiffre d'affaires</i>	<i>10,4</i>	<i>0,7</i>	<i>1,8</i>	<i>1,8</i>	<i>4,6</i>
Flux exceptionnel et IS	215	542	481	292	-38
Autofinancement net	1 565	635	736	545	645
<i>soit en % du chiffre d'affaires</i>	<i>12,1</i>	<i>4,7</i>	<i>5,3</i>	<i>3,8</i>	<i>4,4</i>

La rentabilité d'exploitation est faible de manière récurrente depuis 2011. L'autofinancement net atteint 4,4 % du chiffre d'affaires en 2014, soit moins de la moitié de la médiane des SA d'HLM en 2013 (11,7 %) ²⁸. Il est proche de ce niveau depuis 2011. La balance négative des éléments

²⁶ niveau assez stable autour de 750 k€ en moyenne annuelle pour les 5 structures du groupe, sur la période 2011-2014

²⁷ 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)

²⁸ Même constat pour la médiane des organismes (SA+OPH) de taille comparable (3 000 à 6 000 logements), soit 10,8 %.

exceptionnels en 2014 contrarie la progression potentielle de l'autofinancement en 2014 (cf. évolution de l'autofinancement courant ci-après), dont en particulier le coût de 3 projets immobiliers abandonnés (68 k€), des indemnités de ruptures conventionnelles (34 k€, cf. § 1.2.4) et le report de charges locatives de 2013 (63 k€, cf. § 5.1).

L'autofinancement courant (hors exceptionnels), plus significatif de la rentabilité structurelle et de son évolution, est à un niveau très bas, particulièrement entre 2011 et 2013 (1,4 % du chiffre d'affaires en moyenne), la progression constatée en 2014 étant liée à la diminution des dépenses de gros entretien (baisse des engagements de travaux, cf. § 4.3). Une comptabilisation en exploitation des dépenses imputées abusivement en investissement au titre de la maîtrise d'ouvrage (cf. § 5.1) aurait en outre encore réduit les résultats.

Ces chiffres indiquent une faiblesse structurelle d'autant plus marquée que les locations aux gestionnaires de foyers masquent en partie cette fragilité.

Dans sa réponse, la société indique que son fort développement donnera ses effets bénéficiaires à compter de 2017, ce que relativise la simulation prévisionnelle qui indique un autofinancement courant à 4,2% des loyers cette même année, très inférieur à la médiane de l'ensemble des ESH (11 %, ratio 2014), et en baisse par la suite (cf. § 6.3).

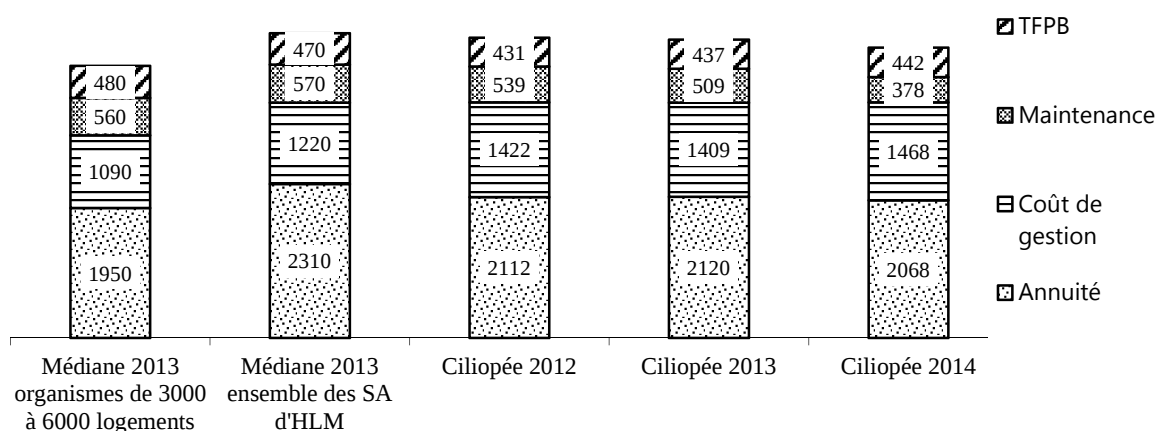
Les excédents élevés réalisés sur les locations globales consenties aux associations Ciliohpaj et Ciliopée jeunes masquent en partie la grande fragilité de l'équilibre de gestion du reste du patrimoine locatif. Ce constat résulte de l'analyse des conditions financières de location d'immeubles aux associations Ciliopée jeunes et Ciliohpaj (plus marginalement à la Chambre des métiers cf. § 4.5). L'autofinancement dégagé par ces locations atteint 250 k€, soit en moyenne 32 % des loyers quittancés. Il atteint 41 % pour les 7 locations à Ciliohpaj.

Bien que le patrimoine concerné ne représente que 10 % de son parc, l'autofinancement net retiré de sa location atteint 38 % du total.

En conséquence, l'autofinancement net calculé pour le seul parc de logements familiaux n'est que de 3,2 % des loyers²⁹. La faiblesse de cette rentabilité, malgré une vacance et des impayés locatifs maîtrisés, est à rechercher dans le niveau des dépenses.

6.2.3 Analyse des coûts

Les principaux coûts sont analysés sur les 3 dernières années et comparés aux médianes nationales (ratios en € par logement). Les locations globales à usage de foyer sont prises en compte dans les calculs, hormis pour le ratio de gestion, ce patrimoine étant confié en gestion à des tiers.



²⁹ 446 k€ / 14 000 k€

a) TFPB

Le niveau de la TFPB (avant dégrèvements) est un peu inférieur à la médiane et évolue faiblement.

b) Maintenance

Les dépenses de maintenance baissent sensiblement pour atteindre 378 € en 2014 (418 € en ajoutant les coûts internes de régie d'entretien). Le niveau atteint est ainsi inférieur de près d'un tiers aux médianes (560 à 570 €).

Dans une évaluation plus globale, l'effort financier consacré à la maintenance du patrimoine incluant les changements de composants (investissement) est en baisse. Il représente 3 170 k€, soit 970 € par logement en moyenne sur les 3 dernières années (cf. § 5.3.1), niveau inférieur de 15 % à la médiane³⁰.

c) coûts de gestion

L'augmentation du coût de gestion n'a pas conduit la société à mener les actions d'encadrement budgétaire nécessaires, en dépit des conséquences sur la rentabilité.

Avec 1 468 € en 2014, le coût de gestion rapporté au nombre de logements gérés est supérieur de 20 % à la médiane de l'ensemble des SA d'HLM (2013) et de 35 % au regard de celle de l'ensemble des bailleurs sociaux de taille comparable (3 000 à 6 000 logements).

Sans transfert de charges d'exploitation en investissement (cf. § 1.2.3.2), le constat serait encore aggravé. Il résulte de la complexité de l'organisation, d'une gestion peu économe et de coûts salariaux élevés (cf. § 1.2).

La société invoque le niveau de la qualité de service (précontentieux, lien social, accompagnement dans le cadre du parcours résidentiel, adaptation au vieillissement, ...) mais les coûts identifiés peuvent être évalués à environ 50 € par logement, ce qui ne remet pas en cause le constat.

La « *fidélisation des collaborateurs* » et les difficultés de recrutement local qui sont également invoquées amènent l'Ancols à observer que des bailleurs sociaux de taille comparable, situés dans des secteurs dont l'attractivité n'est pas supérieure, voire moindre, parviennent à conjuguer la maîtrise des coûts, le professionnalisme du personnel et la qualité offerte aux locataires.

Nonobstant certaines différences de prestations, les coûts de gestion relevés chez les deux autres bailleurs sociaux de taille similaire implantés à Agen sont inférieurs de respectivement 20 % et 50 %³¹.

L'augmentation de près de 40 % du ratio de coût de gestion depuis 2009 est en partie imputable au renforcement de la structure par anticipation du développement impulsé par l'actionnaire Cilogère et à la politique menée dans la gestion des ressources humaines pour assurer la transition de postes d'encadrement (cf. § 1.2.4). Les évolutions futures évaluées dans le cadre de l'étude prévisionnelle (cf. § 6.3) ne prévoient cependant pas un retour à moyen terme à un niveau de coût par logement raisonnable au regard des standards du secteur.

d) Endettement

Le niveau d'endettement est médian avec 2 068 € en 2014.

Il a légèrement baissé mais moins que ce qui est généralement constaté car les SWAPS détenus, destinés à protéger de la hausse potentielle des taux, privent a contrario la société des gains en période de baisse.

6.2.4 Gouvernance financière

Le DGA assure la gouvernance financière sur l'ensemble des structures du groupe Ciliopée à travers ses divers statuts.

³⁰ 1 146 €, source DIS pour 2013

³¹ Comptes 2010 pour l'un et 2013 pour l'autre ; les comparaisons restent toutefois pertinentes car les médianes évoluent peu sur la période.

Il n'y a pas de comité d'engagement constitué, les décisions de proposition au CA de lancement des investissements résultant d'une concertation entre le DGA et le directeur du GIE « Ciliopée Coprod développement » sur la base d'une analyse juridique et de faisabilité. L'arbitrage final est assuré par la DG.

La maîtrise d'ouvrage directe est privilégiée autant que possible dans l'objectif de réduire les coûts.

La gestion financière des investissements est peu formalisée. Elle est essentiellement basée sur un suivi trimestriel de la trésorerie, le principe retenu étant celui de la mobilisation au plus tôt des emprunts contractés.

Des décalages importants entre dépenses et recettes sont cependant constatés sur plusieurs programmes en cours, en lien avec des problèmes de déroulement du chantier ou de délai d'obtention des garanties des collectivités.

Des anomalies sont relevées dans la comptabilité de programme et la clôture financière des opérations (cf. § 6.1).

6.2.5 Gestion de la dette

Depuis 2003, la société a régulièrement souscrit des produits structurés. Ils consistent à ce jour en « swaps » à 10 et 15 ans sur deux emprunts assortis de caps³² de taux. Les instances de gouvernance disposent d'une bonne information sur ces produits et la société est en capacité de les gérer : compétences internes, qualité du pilotage des différents contrats, saisine annuelle d'un comité financier.

La politique menée est cohérente avec la stratégie de prudence de la société: choix de critères de taux connus (Euribor, livret A), pas de critères adossés à des devises. Elle renégocie régulièrement les conditions des 2 swaps et des 2 caps souscrits dans la convention cadre du 3 juin 2005 avec Calyon (révision des taux le 19 mars 2013, rachat de « barrières désactivantes » en 2015).

Si ces contrats ont couvert le risque de taux en 2008, le taux payé aujourd'hui est très supérieur au taux du livret A et des conditions du marché. De plus, ces swaps restent imparfaits (« asymétriques ») dans la mesure où la protection est faible en cas de forte hausse des taux (pour 2 points de hausse en 2015, la société recevrait 55 k€ de bonification), pour un coût élevé sur la base des indices actuels (458 k€ en 2014, soit 15 % du montant des charges annuelles d'intérêts).

Sur la période 2010-2014, le coût global de cette politique calculé par l'ANCOLS s'élève à plus de 1,8 M€.

Dans sa réponse, la société rappelle que la détention de ces contrats de couverture s'apparente au principe de précaution.

6.2.6 Structure financière

La structure financière est appréciée par le niveau de fonds de roulement net global (FRNG).

³² Assurances souscrites pour limiter le risque.

en k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	27 495	33 231	37 688	37 979	43 313
Provisions risques et charges (dont PGE)	4 108	3 555	3 132	2 943	3 002
Amortissements et provisions d'actifs immo.	43 664	46 966	40 724	54 805	59 324
Dettes financières	103 694	111 269	115 131	119 867	136 578
Actif immobilisé brut (-)	175 742	185 300	193 403	207 362	226 067
F.R.N.G. (fonds de roulement net global)	3 219	9 180	13 271	8 233	16 149
F.R.N.G. à terminaison ³³					13 456³⁴
Stocks	832	718	1 171	1 699	1 920
Actifs d'exploitation nets, créances diverses	6 248	7 314	6 656	5 950	7 138
Dettes d'exploitation et diverses	6 591	3 614	3 930	4 667	4 873
B.F.R. (besoin en fonds de roulement)	488	4 418	3 897	2 982	4 185
F.R.N.G. - B.F.R. = Trésorerie nette	2 731	5 301	9 374	5 251	11 964
+ Concours bancaires	1 600	3 000	3 300	4 000	3 000
= Trésorerie du bilan	4 331	8 301	12 674	9 521	14 964

Le fonds de roulement et la trésorerie sont liés aux apports financiers de Cilgère en anticipation du développement (cf. ci-dessous). De ce fait, leur niveau a fortement augmenté en 2014 et les ratios excèdent les médianes : 5,4 mois de dépenses pour le FRNG (médiane 3,7) et 4 mois pour la trésorerie propre (médiane 3,2).

Sources de variation des capitaux propres en k€	2010	2011	2012	2013	2014	cumul
FRNG, fin n	3 219	9 180	13 271	8 233	16 149	
capital (c/10133), fin n	2 711	5 108	7 990	7 990	10 906	
Apports par l'exploitation³⁵	1 777	903	898	573	1 031	5 182
Apports de l'actionnaire majoritaire		2 396	2 883	0	2 916	8 195

L'accroissement de près de 13 M€ du fonds de roulement entre 2010 et 2014 résulte pour 40 % des résultats cumulés (autofinancement annuel et plus-values de cession d'actifs) et pour 60 % des apports en capital de Cilgère, actionnaire majoritaire, en lien avec les objectifs de développement en cours de réalisation.

La consommation de ces ressources dans le financement des investissements en cours fin 2014 permet d'évaluer à 13,4 M€ le fonds de roulement à terminaison des opérations non soldées et en cours fin 2014 (4,4 mois de dépenses). Il est de 6,6 M€ à l'horizon 2017-2018, à terminaison des projets ultérieurs en passe d'être engagé en 2015-2016, tels qu'identifiés sur les fiches de situation financière et comptables (après les reclassements nécessaires, cf. § 5.1).

Opérations en cours et non soldées fin 2014 en k€	FRNG au 31/12/2014	Dépenses à comptabiliser	Financements à comptabiliser	FRNG à terminaison
Opérations neuves		1 742	28	
Acquisitions		1 685	950	
Travaux		3 473	3 228	
Total	16 150	6 900	4 206	13 456
<i>Estimation comprenant les projets identifiés mais non engagés (OS 2015-2016)</i>		43 317	36 433	6 572

³³ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercices 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.

³⁴ Ramené à 6 572 k€ avec la prise en compte des projets pour 2015-2016

³⁵ Autofinancement net et ventes de patrimoine

Plusieurs opérations présentent des décalages de trésorerie importants :

- dépenses avant l'encaissement des financements : opérations 57 (Parempuyre) avec 0,5 M€ dépensé avant l'ordre de service, et 105 (le Mestrot) avec 1 M€ dépensé avant l'OS ;
- encaissements anticipés : opérations 66 et 67 (Boé, problèmes de permis) : 1,3 M€ de dépenses pour 4,6 M€ encaissés.

Les apports de fonds propres sont modérés en neuf (10 % en moyenne pour les opérations livrées non soldées et 7,5 % pour les opérations en cours, hors « Tour de Marmande », cf. ci-dessous) et faibles en réhabilitation (4 % de fonds propres pour 83 % d'emprunts et 13 % de subventions).

Une opération en partie non sociale mobilise 878 k€ de fonds propres fin 2014, soit plus du tiers de son prix de revient. L'opération achevée en 2015 en centre-ville d'Agén dénommée « Tour de Marmande » regroupe une acquisition-amélioration et une construction neuve (14 logements sociaux pour une surface de 939 m², 142 m² de locaux commerciaux et un appartement de standing de 80 m² à la vente). Elle mobilise des fonds propres à un niveau très élevé, avec 878 k€ de fonds propres, soit 34 % de son coût, pour une opération de prestige, en panne de commercialisation, ce qui réduit les ressources financières de la société disponibles pour son activité de logement social.

La réponse de la société semble indiquer que le logement invendu a été mis en location depuis l'achèvement du contrôle. Il n'est précisé ni dans quelles conditions financières (recours à l'emprunt, fonds propres mobilisés, équilibre de gestion de l'opération globale, ...), ni dans quel cadre réglementaire, ni à quel taux de loyer, ni avec quels critères d'attribution.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Les études prévisionnelles n'ont pas été présentées au CA avant octobre 2015 et la simulation présentée ne comporte pas de scénario alternatif en dépit de prévisions de rentabilité critiques.

La société réalise et actualise régulièrement des prévisions financières sans toutefois les présenter au CA pour en débattre. La première présentation effectuée en octobre 2015, en cours de contrôle (cf. ci-dessous), malgré des résultats prévisionnels très faibles, n'a pas fait l'objet de simulations alternatives proposant des pistes d'amélioration. Elle admet ainsi implicitement l'absence de mesures de maîtrise des coûts de gestion, sans prise de position du CA à l'occasion de cette présentation.

Les estimations réalisées lors du contrôle quant à l'impact d'une réduction des loyers facturés aux associations du groupe pour les bâtiments qu'elles gèrent (cf. 5.2.2) et à la prise en compte d'une plus grande prudence en matière de rythme de cession de patrimoine conduisent à une baisse potentielle de produits de l'ordre de 2,8 M€ sur 5 ans. Toutefois, l'actualisation des premiers exercices au vu des résultats effectifs génère un accroissement d'un montant comparable.

Il n'est pas pris en compte de mesures d'économie de fonctionnement malgré le niveau des coûts actuels, celles-ci ne pouvant ressortir que de décisions appartenant à la société.

Les dépenses de maintenance sont cohérentes avec la programmation. Avec 350 € par logement en moyenne, elles sont inférieures d'un tiers à la médiane mais cohérentes avec l'état du patrimoine et les programmes de réhabilitation réalisés ou engagés.

L'actualisation des frais de personnel à hauteur de 1,5 % par an conjuguée avec la forte croissance du parc sur la période génère mécaniquement une baisse progressive du ratio du coût de gestion par logement (environ -7 % en 5 ans).

Cette réduction est insuffisante au regard du niveau actuel (supérieur de plus de 30 % à la médiane), et l'absence de prise en compte de mesures de maîtrise des coûts malgré ce constat n'est pas de bonne gestion.

en k€	2014 (PM)	2015	2016	2017	2018	2019	Cumul 5 ans
Total des produits	14 961	15 814	16 565	17 628	18 545	19 351	87 903
Total des charges	-14 368	-15 632	-16 365	-16 894	-17 882	-18 895	85 668
Autofinancement courant	593	182	200	734	663	456	2 235
<i>Soit en % des loyers</i>	<i>4,0</i>	<i>1,2</i>	<i>1,2</i>	<i>4,2</i>	<i>3,6</i>	<i>2,4</i>	<i>2,5</i>
Produits de cessions d'actifs	450	913	925	938	951	965	4 692
Variations de ressources LT ³⁶	2 664	1 568	-106	-116	-139	-144	1 063
Fonds propres à affecter	-1 738	-3 228	-150	-1 539	-1567	-150	-6 634
Fonds de roulement à L.T.	3 515	2 950	3 819	3 836	3 744	4 871	

Dans sa réponse, la société indique que les administrateurs ont pris connaissance des éléments d'étude de la CDC et de la convention de partenariat qu'ils ont approuvée en 2016. Le manque de clarté de la réponse et l'absence d'éléments chiffrés ne permettent pas de connaître précisément les modifications d'hypothèses qui semblent avoir été prises en compte dans cette étude postérieure à celle produite pour le contrôle. Sont simplement évoqués « *des non remplacement de certains départs, des charges non récurrentes non reconduites, ...* ». Il n'est pas précisé si ces hypothèses ont fait l'objet de mesures concrètes ou d'engagements formalisés.

La rentabilité prévisionnelle est faible, avec un autofinancement inférieur à 3 % des loyers en 2015 et 2016. Une stagnation de l'autofinancement est constatée, sans tendance au redressement. Le niveau est inférieur à 3 % en 2015 et 2016 ce qui constitue un seuil d'alerte nécessitant la mise en œuvre de mesures de redressement.

En termes de structure financière, les emplois modérés de fonds propres retenus par la société, et l'apport de 4,5 M€ en capital de l'actionnaire Cilgère en 2014 et 2015 permettent de maintenir le fonds de roulement à un niveau situé entre 3,3 M€ et 4,9 M€ selon le scénario, en dépit des faibles résultats dégagés par l'exploitation.

Les résultats pour 2015 tels que relevés sur l'application Harmonia (chiffres postérieurs au contrôle et non audités par l'Ancols) confirment cette prévision de chute de la rentabilité, avec un autofinancement courant inférieur à la prévision et quasi-nul (90 k€ soit environ 0,6 % des loyers) et une baisse de moitié de l'autofinancement net par rapport à 2014 (335 k€ soit environ 2 % des loyers, contre 665 k€ en 2014). Sur 3 ans (2013 à 2015), le taux moyen serait ainsi juste supérieur au seuil de 3 % qui oblige la direction à alerter le CA et à proposer des mesures correctrices.

Les hypothèses de financement retenues dans l'étude prévisionnelle de la société ne sont pas cohérentes avec les engagements pris dans le cadre de la convention pluriannuelle d'objectif établie avec son actionnaire de référence. En effet, dans sa simulation prévisionnelle, la société retient des apports en fonds propres de 8,5 % du prix de revient des constructions et de 6,5 % pour les réhabilitations, taux qui diffèrent de ceux retenus pour « *l'évaluation des engagements futurs* », tels qu'exposés lors de l'AGO du 30 juin 2014 dans le cadre de la CPO (convention pluriannuelle d'objectif) établie avec son actionnaire Cilgère. Destinée à justifier l'augmentation de capital de 3 M€ réalisée, cette évaluation repose sur l'argument suivant: « *les opérations réalisées dans le périmètre de la CUB nécessitent un apport entre 12 % et 15 % de fonds propres pour être équilibrées, soit environ 20 000 €*

³⁶ Apports de capitaux, variations d'ACNE, de dépôts des locataires et de PGE

par logement ». Ces taux sont significativement plus élevés que ceux retenus dans l'étude prévisionnelle.

Ces hypothèses ne sont pas remises en cause dans la simulation n° 2 au regard des aides effectives obtenues ou prévues pour les programmes déjà engagés dans la CUB qui confirment les taux de l'étude prévisionnelle.

Une grande vigilance sera cependant nécessaire de la part de la société lors des actualisations futures car les faibles besoins de fonds propres pour les premières opérations ne justifient pas d'appliquer des hypothèses similaires pour l'ensemble des opérations à venir.

De même, « *l'évaluation des engagements futurs* » repose sur le postulat que la société apportera par son exploitation 900 k€ par an pour le financement de ses investissements, alors que la simulation met en évidence une capacité inférieure de moitié environ à ce montant. Le déficit de ressources cumulé par rapport aux prévisions atteindrait, sur ces bases, plus de 2 M€.

6.4 CONCLUSION

La transparence des facturations des GIE au sein du groupe et particulièrement envers la société n'est pas assurée et induit des anomalies comptables.

En raison de coûts de fonctionnement excessifs, la rentabilité d'exploitation est faible en dépit de surfacturations des bâtiments donnés en gestion aux associations Ciliopée Jeunes et Ciliohpaj.

La structure financière est soutenue par les contributions de l'actionnaire majoritaire qui assure le financement du plan ambitieux de développement engagé.

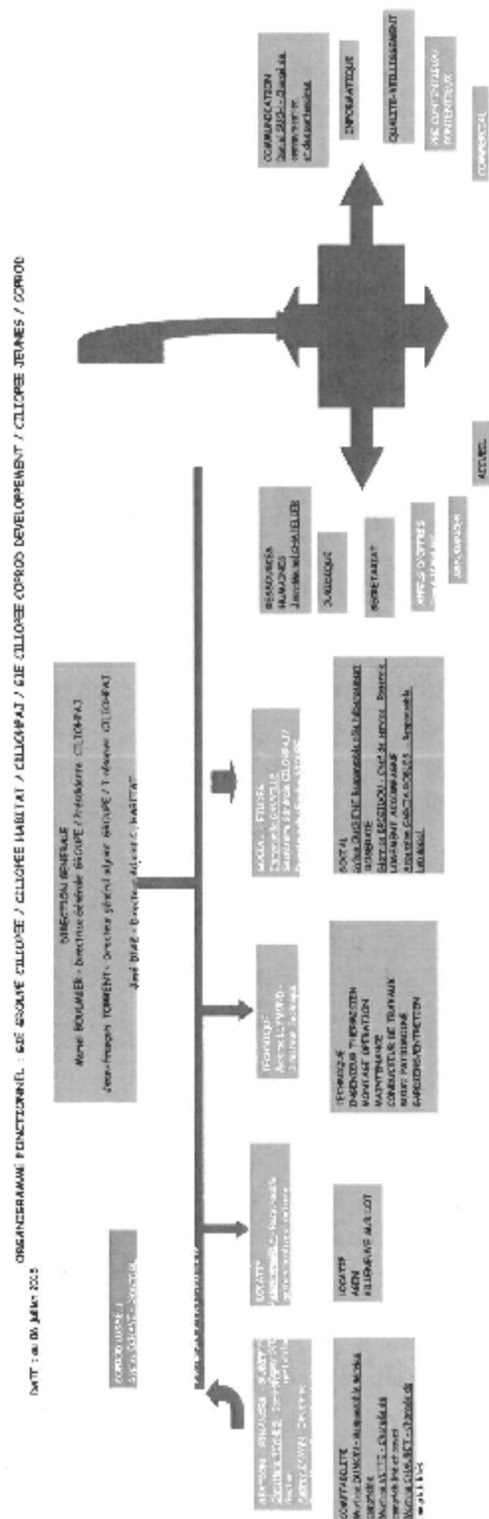
Le CA n'a pas réagi à la baisse de rentabilité constatée alors qu'aucune amélioration ne se dégage au travers de l'étude prévisionnelle, qu'un niveau minimal n'est pas garanti et qu'aucune mesure de cadrage budgétaire n'est envisagée.

7. ANNEXES

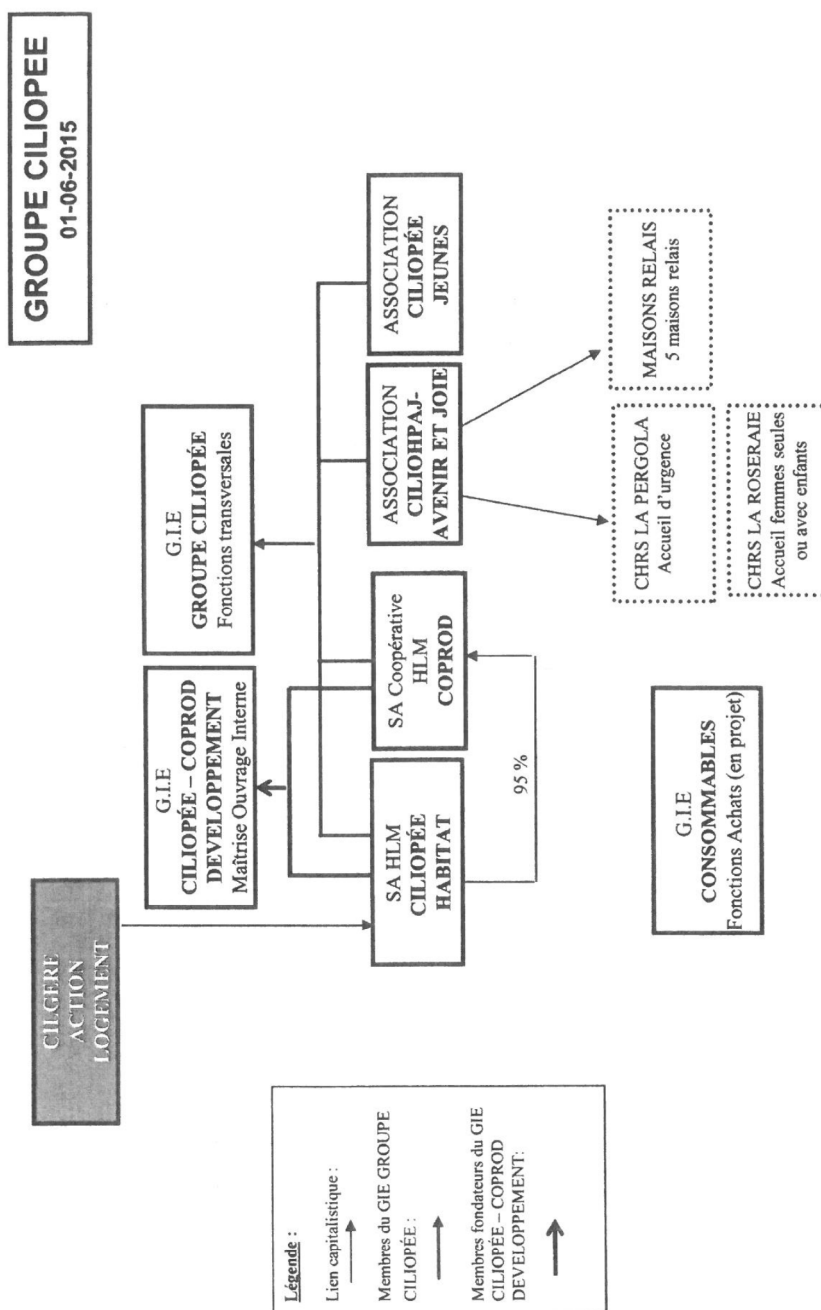
7.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE : CILIOPEE HABITAT SOCIETE D'HABITATIONS A LOYER MODERE			
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège	12 B rue Diderot	Téléphone :	05 53 77 50 60
Code postal :	47 000	Télécopie :	05 53 66 38 49
Ville :	AGEN		
PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : Jacques PLE			
DIRECTRICE GENERALE : Muriel BOULMIER			
DIRECTEUR GENERAL ADJOINT : Jean-François TORRENT			
ACTIONNAIRE DE REFERENCE : CILGERE			
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 23 juin 2015			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Jacques PLE		4
Vice Président	CILGERE	Christian RECONDO	1
Vice Président	SACICAP LES PREVOYANTS	Gérard MARTIN	1
Administrateur	CEAPC	Michel SALVAING	1
Administrateur	COPROD	Jean-Pierre MAGNAUDEIX	4
Vice Président	Didier DUFAU		4
Administrateur	Evelyne FATH		4
Administrateur	Michel FAURE		4
Administrateur	Germain FOURNIER		4
Administrateur	Jean-Pierre LAFFORE		4
Administrateur	Nicolas PLANTEY		4
Administrateur	Maurice SAVANT		4
Administrateur	CONSEIL DEPARTEMENTAL	Marie-France SALLES	2
Représentants des locataires :	Guerrino DALLA CIA		3
	Bernard TRUPIN		3
	Daniel WALLER		3
ACTIONNARIAT	Actionnaires principaux (% des actions)		
	Capital social (€):	10 906 132	CILGERE : 97,2 %
	Nombre d'actions :	2 726 53	SACICAP PROCIVIS LES PREVOYANTS : 2,4%
	Nombre d'actionnaires :	98	
Co-COMMISSAIRES AUX COMPTES : Cabinet Lionel Guibert – Cabinet Jean-Baptiste CHOLLET			
EFFECTIFS AU : 31/12/2014	Cadres :	7,8	Total administratifs et techniques : 38,6
	Maîtrise :	14,2	
	Employés :	16,7	
	Gardiens :		Effectif total : 47,4 (hors quote-part de personnel des deux GIE travaillant pour la SA)
	Employés d'immeuble :	8,8	
	Ouvriers régie :		

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME

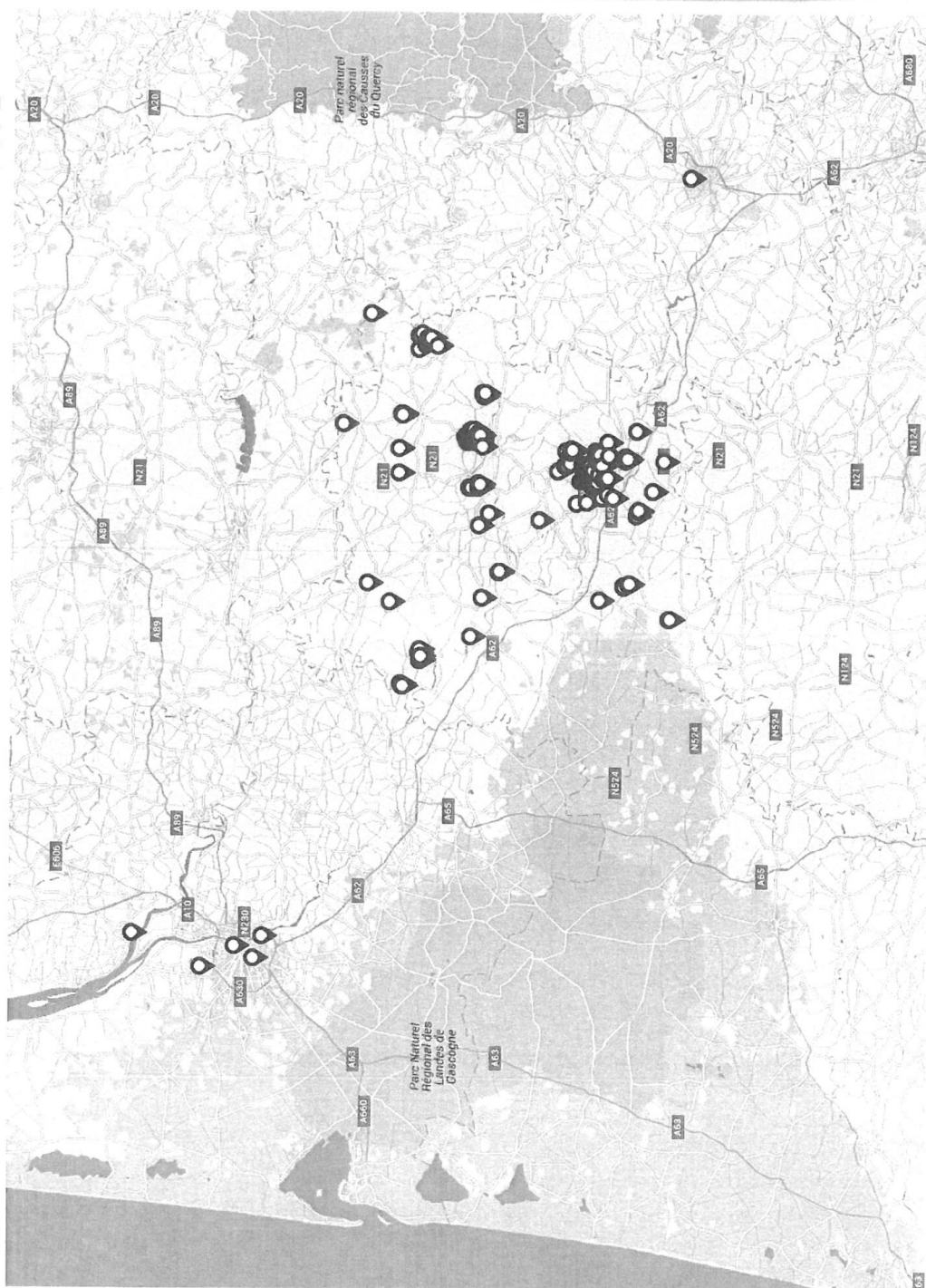


7.3 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE



7.4 CARTOGRAPHIE DE LOCALISATION DU PARC

IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE DE CILIOPIÉE GROUPE



7.5 LOCATION D'ENSEMBLES IMMOBILIERS A VOCATION DE FOYERS

La société loue plusieurs ensembles immobiliers à vocation de foyers ou d'hébergements spécifiques: logements pour étudiants, jeunes travailleurs, apprentis, personnes âgées, personnes en grande difficulté (maisons relais, CHRS).

Cette location est consentie aux gestionnaires que sont les deux associations membres du groupe Ciliopée (Ciliohpaj et Ciliopée jeunes) et, plus marginalement, la chambre des métiers.

Ces locations sont régies par des conventions portant un loyer global qui ne fait pas référence aux coûts réels du bailleur et dont le mode de calcul n'est pas précisé. La société indique qu'il résulte d'un calcul classique de loyer d'équilibre, à l'image de ce qui est pratiqué pour les logements familiaux. Des augmentations annuelles sont pratiquées sur décision du CA, de manière également similaire au parc locatif classique.

Cette pratique n'assure pas l'ajustement des loyers aux coûts réels du bailleur et cette absence de transparence ne garantit pas la pratique d'un « juste prix » au fil du temps. Ceci est illustré par l'analyse des résultats de gestion par ensemble immobilier réalisée par l'Ancols sur la base des données analytiques fournies pour 2014.

Nom des opérations regroupements par gestionnaire	nbre d'EL	loyers 2014	Autofinancement 2014 pour la SA Ciliopée			
			Brut en €	% loyer	après provis. PGE	% loyer
161-Le Fleuve /rue Garonne	15	76 983	16 447	21%	11 947	16%
205-Delbourg Barbusse / St Fiary 2	10	27 048	16 302	60%	13 302	49%
340-Le Foulon	35	61 152	32 261	53%	22 660	37%
652-Ruelle St Fiary/St Fiary 1	6	13 398	3 583	27%	1 783	13%
893-impasse Lafontaine	8	31 387	5 662	18%	3 262	10%
958-La Pergola / Leon Blum	8	31 387	22 432	71%	22 432	71%
966-Delpech	10	24 940	12 571	50%	12 139	49%
SS TOTAL CILIOHPAJ	92	266 295	109 258	41%	87 525	33%
560- campus 47 Chateaubriand-Talence	141	305 337	94 449	31%	94 449	31%
500-cours V Hugo (bail emphytéotique)	(8)	(6 500)	ns	ns	ns	ns
991-clos des bateliers	52	149 743	41 183	28%	25 583	17%
SS TOTAL CILIOPEE JEUNES	201	455 080	135632	30%	121 032	27%
325 - FJT/ch des métiers	43	41 777	6 317	15%	6 317	15%
« Apprentoit » (logements diffus)	14	19 110	-1 335	-7%	-1 335	-7%
SS TOTAL CHAMBRE DES METIERS	57	60 887	4 982	8%	4 982	8%
TOTAL GENERAL	350	782 262	249 872	32%	212 539	27%

L'autofinancement dégagé en 2014 atteint 250 k€ soit 32 % des loyers quittancés aux gestionnaires (3% environ dégagé par la gestion du parc locatif familial). Après prise en compte d'une charge de gros entretien étalée dans le temps (provision) afin de palier la quasi absence de dépenses en 2012, sur la base de 300 € par équivalent logement³⁷, l'excédent est ramené à 212 k€, soit 27 % des loyers.

L'analyse par gestionnaire (3 gestionnaires différents) indique un taux de 8 % pour la Chambre des métiers, de 27 % pour Ciliopée jeunes et de 33 % pour Ciliohpaj, deux associations du groupe Ciliopée.

Le maximum est constaté pour les opérations de logement temporaire ou résidences sociales de Ciliohpaj « La Pergola Léon Blum » (71 %), St Fiary 2 et Georges Delpech (49 %).

L'autofinancement dégagé sur ces locations représente 38 % de l'autofinancement total de la société (663 k€) alors qu'il ne concerne que 10 % environ de son patrimoine (351 équivalent logements sur 3 450).

Ce niveau d'excédent résulte en partie de l'absence de répercussion dans les loyers de la baisse des charges d'emprunt dont a bénéficié Ciliopée au fil du temps en tant que propriétaire.

³⁷ Pour les seules opérations concernées

7.6 RESULTATS PREVISIONNELS

Simulation présentée par la société

SYNTHESE DES RESULTATS PREVISIONNELS
Simulation n° 1 : réalisée par la société

en k€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Commentaires de l'Ancols
Loyers quittancés	14 098	14 669	15 490	16 278	17 341	18 258	19 064	
produits financiers	126	140	100	75	75	75	75	
Autres produits	173	152	224	212	212	212	212	inclus marges sur accession
TOTAL PRODUITS	14 397	14 961	15 814	16 565	17 628	18 545	19 351	hors exceptionnels
Amortissements d'emprunts locatifs	-6 885	-6 896	-7 388	-7 729	-8 529	-9 167	-9 702	
coûts de gestion et cotisations	-4 122	-4 821	-4 840	-4 947	-5 044	-5 144	-5 247	
maintenance	-1 634	-1 000	-1 504	-1 634	-1 117	-1 185	-1 405	
TFPB	-1 406	-1 554	-1 791	-1 932	-2 073	-2 247	-2 396	
Impayés (non valeurs)	-99	-97	-109	-123	-131	-139	-145	
TOTAL CHARGES	-14 146	-14 368	-15 632	-16 365	-16 894	-17 882	-18 895	hors exceptionnels
PROD-CH = Autofinancement courant	251	593	182	200	734	663	456	hors exceptionnels
en % des loyers	1,8%	4,0%	1,2%	1,2%	4,2%	3,6%	2,4%	
+ exceptionnels (prévisibles)	0	0	0	0	0	0	0	
= Autofinancement net	251	593	182	200	734	663	456	
en % des loyers	1,8%	4,0%	1,2%	1,2%	4,2%	3,6%	2,4%	
Produits nets de cession d'actifs		450	913	925	938	951	965	
rembours d'emprunts non locatifs		-30	-29	-29	-30	-30	-30	
apports externes de capitaux		2 694	1 597	-77	-86	-109	-114	apports de capitaux et variations ACNE, dépôts et PGE
= Apports au FRN		3 707	2 663	1 019	1 556	1 475	1 277	
Fonds de roulement début d'exercice		1 546	3 515	2 950	3 819	3 836	3 744	
- Fonds propres investis (construction)		-1 588	-2 927	0	-1 246	-1 271	0	
- Fonds propres investis (travaux)		-150	-301	-150	-293	-296	-150	
= Total fonds investis		-1 738	-3 228	-150	-1 539	-1 567	-150	Fonds propres affectés à l'YOS
Fonds de roulement à LT fin N	1 546	3 515	2 950	3 819	3 836	3 744	4 871	
pm nombre de logementset EL	3 322	3 601	3 712	3 878	3 987	4 077	4 167	
dont EL foyers	320	320	320	320	320	320	320	
ventes		5	10	10	10	10	10	

7.7 SIGLES UTILISES

Sigle		Sigle	
AAH	Allocation pour Adultes Handicapés	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PALULOS	Prime à l'amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PLR	Programme à Loyer Réduit
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CMP	Code des Marchés Publics	PSR	Programmes Sociaux de Relogement
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	RHI	Résorption de l'Habitat Insalubre
DALO	Droit Au Logement Opposable	RMI	Revenu Minimum d'Insertion
DTA	Dossier technique d'amiante	SA d'HLM	Société Anonyme d'HLM
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SCI	Société Civile Immobilière
FSL	Fonds de Solidarité Logement	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	SCP	Société Coopérative de Production
GPV	Grand Projet de Ville	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
HBM	Habitation à Bon Marché	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
HLMO	Habitation à Loyer Modéré Ordinaire	USH	Union sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations d'organismes d'HLM)
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
OPH	Office Public de l'Habitat	ZUS	Zone Urbaine Sensible