

SA d'HLM NOALIS (ex-LE FOYER)

Limoges (87)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-007

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-007
SA d'HLM NOALIS (ex-LE FOYER)

Limoges 87

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-007

SA d'HLM NOALIS (ex-LE FOYER) – (87)

N° SIREN : 561 820 481

Raison sociale : Noalis (Le Foyer avant fusion au 27 mai 2019)

Président : Jean-Luc LEYDIER DELAVALLADE

Directeur général : Elodie AMBLARD

Adresse : 161, rue Armand Dutreix - 87000 LIMOGES (11, rue d'Iéna - 16000 ANGOULÊME avant fusion au 27 mai 2019)

Actionnaire principal : Action Logement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2018 (avant fusion avec Dom'Aulim)

Nombre de logements familiaux gérés	5 790	Nombre de logements familiaux en propriété:	5 790	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	312
-------------------------------------	--------------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	5,4 %	4,5 %	4,6 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	2,2 %	1,8 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	13,5 %	11,1 %	9,8 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	3,7 %			
Âge moyen du parc (en années)	32,9	33,9	39,2	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	22,9 %	23,5 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	64,1 %	62,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	7,9 %	8,7 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	53,6 %	53,2 %	45,6 %	
Familles monoparentales	22,0 %	22,9 %	21,2 %	
Personnes isolées	53,2 %	44,3 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	5,36	5,35	5,58	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,2 %	13,5 %	14,1 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,9 %	98,7 %	NR	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	10,5	10,8	10,8	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	8,8	3,9	3,9	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	7,6 %	NR	NR	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2017 et quittance 2019

(3) Bolero 2016 : ensemble des SA HLM

POINTS FORTS :

- ▶ Inscription de la société dans une stratégie de groupe structurante
- ▶ Processus de fusion avec Dom'aulim appréhendé et mis en œuvre de manière satisfaisante
- ▶ Réduction significative du niveau de la vacance
- ▶ Coûts de gestion en nette diminution
- ▶ Bonne maîtrise des conditions financières de l'exploitation
- ▶ Ressources au bilan suffisantes pour mettre en œuvre la stratégie de la société
- ▶ Amélioration du dispositif de contrôle interne

POINTS FAIBLES :

- ▶ Stratégie territoriale de développement discontinuée dans le temps du fait des évolutions de l'actionnariat sur la période.
- ▶ Capacité de mise en œuvre de la politique de maintenance à renforcer
- ▶ Nécessité d'améliorer l'accessibilité financière du parc au profit des ménages à plus faibles niveaux de ressources

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Six attributions de logements en dépassement des plafonds de ressources
- ▶ DAPP non intégralement réalisés

Précédent rapport de contrôle : N° 2012-070 du 27/11/2013
Contrôle effectué du 08/04/2019 au 19/09/2019
RAPPORT DE CONTRÔLE: mai 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-007

SA d'HLM NOALIS (ex-LE FOYER) – 87

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	11
2.1 Contexte socio-économique	11
2.2 Gouvernance et management	12
2.3 fusion-absorption de la SA Dom'aulim	15
2.4 Évaluation de l'organisation et du management	18
2.5 Audit légal des comptes.....	19
2.6 Contrôle de gestion, contrôle interne, risques.....	19
2.7 Conclusion	21
3. Patrimoine	23
3.1 Caractéristiques du patrimoine	23
3.2 Accessibilité économique du parc.....	24
3.3 Conclusion	26
4. politique sociale et gestion locative	27
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	27
4.2 Accès au logement	28
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	30
4.4 Traitement des impayés	31
4.5 Conclusion	34
5. Stratégie patrimoniale.....	35
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	35
5.2 Évolution du patrimoine.....	36
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	39
5.4 Maintenance du parc.....	42
5.5 Conclusion	45
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	46
6.1 Tenue de la comptabilité	46
6.2 Analyse financière	47
6.3 Analyse prévisionnelle.....	58

6.4	Conclusion	60
7.	Annexes.....	61
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	61
7.2	Organigramme de la SA Le Foyer avant fusion.....	62
7.3	Organigramme de la SA Noalis.....	63
7.4	Infractions aux plafonds de ressources	64
7.5	Evolution du montant des impayés locatifs de 2014 à 2018.....	65
7.6	Synthèse des résultats prévisionnels.....	66
7.7	Sigles utilisés.....	67

SYNTHESE

La société anonyme d'HLM Le Foyer est propriétaire d'environ 5 800 logements familiaux au 31 décembre 2018. Historiquement implantée dans le département de la Charente, son patrimoine est pour moitié situé sur l'agglomération d'Angoulême, où se situe également le siège social de la société. Depuis 2017, Le Foyer est une filiale à 98 % d'Action Logement Immobilier (ALI), après sept années sous actionnariat du groupe Vilogia.

Au moment du contrôle mené par l'Agence, la société était en train d'opérer une fusion avec la SA d'HLM Dom'aulim, autre filiale d'ALI disposant de 3 000 logements et dont le siège se situe à Limoges. La société fusionnée, après absorption par Le Foyer de Dom'aulim avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019, est dénommée Noalis. Le schéma de gouvernance du Foyer a été modifié à cette occasion, évoluant d'une SA à conseil de surveillance et directoire à une SA dotée d'un conseil d'administration et d'une direction générale restant à Angoulême. Le siège social de Noalis a été transféré à Limoges ; les dirigeants de la société Le Foyer ont été reconduits à la tête de Noalis.

Dans ce contexte particulier de fusion, le contrôle de l'Agence a porté sur la période rétrospective de la SA Le Foyer, les conditions de fusion entre les deux sociétés et l'examen de l'analyse financière prévisionnelle de la société fusionnée, à l'exclusion du contrôle de Dom'aulim ayant déjà fait l'objet d'un contrôle en 2017 (rapport n°2016-082).

Concernant la période rétrospective 2014-2018, l'agence constate que la société Le Foyer a résolu plusieurs points de fragilité relevés lors du précédent contrôle mené par la Miilos en 2012. L'abandon en 2014 du schéma d'organisation mutualisé dans l'association de gestion du groupe Vilogia, dont la Miilos observait que l'efficacité n'était pas démontrée, a tout d'abord permis à la société de revoir en profondeur son organisation. Elle a ainsi mené une action de réduction de ses coûts de gestion, passés de 1 222 euros/logement en 2014 à 909 euros/logement en 2018.

La vacance, identifiée comme un enjeu important, a été significativement réduite, passant de 5,5 % à 2,7 %, grâce aux efforts réalisés en matière de commercialisation et de renforcement de l'attractivité du patrimoine. La gestion de proximité est exercée de manière satisfaisante. Elle mériterait toutefois d'être complétée hors quartier prioritaire de la ville (QPV), en secteur diffus, où la présence de la société apparaît plus en retrait. Le traitement des réclamations constitue par ailleurs une piste de progrès identifiée.

L'insuffisance de contrôle interne relevée lors du précédent contrôle est en voie de résolution.

L'activité de gestion locative est dans l'ensemble bien exercée, et les difficultés rencontrées en 2012 sur la gestion des charges ont été résorbées. Le niveau de loyer moyen du patrimoine est supérieur à celui des autres bailleurs sur le secteur charentais ; les politiques de loyers passées ont amené le niveau des loyers pratiqués quasiment à hauteur des plafonds conventionnels pour ce qui concerne le parc récent. La population logée par la société se caractérise par un moindre niveau de précarité financière en comparaison de l'ensemble des ménages logés en parc social en Charente. S'ajoutant à un contexte de forte paupérisation de la demande, cette situation doit conduire la société à améliorer l'accessibilité financière du parc, pour favoriser l'accueil des populations disposant des plus faibles revenus.

Sur la période contrôlée, le service maintenance a connu des difficultés ayant généré une sous-consommation chronique des programmes d'intervention en termes de gros entretien et de remplacements de composant sur le patrimoine existant. S'il n'a pas été constaté à ce stade d'effet préjudiciable réellement visible lors des visites de patrimoine, une reprise en main rapide s'impose pour éviter des risques de retards de maintenance patrimoniaux dans la durée.

Le changement d'actionnaire principal a coïncidé avec une période d'importantes évolutions de la gouvernance, aujourd'hui stabilisée et dont la bonne implication a favorisé le déroulement de la fusion. Cette dernière a été bien appréhendée et maîtrisée dans ses différentes composantes, et n'a pas eu de conséquence préjudiciable sur le fonctionnement et l'activité de la société.

La stratégie territoriale de développement de la société Le Foyer a présenté une discontinuité sur la période contrôlée, du fait des évolutions de son actionnariat de référence. Dans un premier temps, elle a en effet engagé une politique de développement volontariste sous l'impulsion du groupe Vilogia hors de la Charente, en direction de la Charente-Maritime et de la métropole bordelaise. ALI a par la suite souhaité désengager la société de la Gironde et inscrire son développement sur l'Est de la région Nouvelle Aquitaine, sur un territoire multipolarisé redéfini dans le cadre de la fusion avec Dom'aulim : Angoulême, Limoges, Périgueux et Brives, complétés d'un axe « Fleuve Charente » (Angoulême – Cognac-Saintes-Littoral charentais). A l'exception du littoral charentais, ces pôles présentent un contexte de marché relativement détendu. Au moment du contrôle, il n'y avait pas encore de visibilité à long terme sur la poursuite du développement en Charente-Maritime et le devenir du patrimoine bordelais, secteurs sur lesquels interviennent déjà d'autres sociétés filiales d'ALI.

La société fusionnée, Noalis, gère désormais un patrimoine d'environ 9 500 logements familiaux. Avec le changement d'actionnaire principal, les objectifs de développement ont été revus à la hausse (cible de 400 logements contre 200 en moyenne constatés en rétrospectif pour la seule SA Le Foyer), de même que les ventes, avec un objectif d'atteindre 1 % du parc, soit une centaine de logements par an. La société a été également repositionnée sur les opérations « cœurs de ville ». Bien que concernant un nombre de logements relativement faible au plan quantitatif, ce positionnement apparaît cohérent avec les besoins du territoire. Elle est également appelée à poursuivre, dans le cadre de la politique du groupe, le développement de produits spécifiques à destination des jeunes actifs en mobilité, sous la marque « Yellome ».

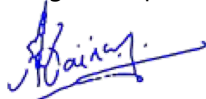
Les objectifs de maintenance ont été augmentés également de manière significative, passant de 1 000 à 1 400 logements réhabilités sur 10 ans pour Le Foyer seul à 3 300 pour Noalis, supérieur à la somme des objectifs des deux structures avant fusion. L'actualisation d'un plan stratégique de patrimoine dans un horizon rapproché s'avère nécessaire pour disposer d'une vision harmonisée du parc fusionné et des priorités d'intervention.

Au plan financier, Le Foyer dispose d'une situation financière saine : sa rentabilité est favorisée par ses coûts de gestion faibles et une vacance plutôt bien maîtrisée au regard du territoire d'intervention. La capacité d'autofinancement générée permet d'assurer sans difficulté le remboursement des emprunts, avec un ratio de capacité théorique de désendettement s'élevant à 22 années. Le haut de bilan et la trésorerie de la société se sont consolidés sur la période. La société parvient globalement, moyennant la mobilisation des différents leviers externes et internes, à absorber les effets de la réduction de loyer de solidarité.

La projection financière réalisée à horizon 2027, en intégrant le nouveau périmètre de la société fusionnée en maintenant ses objectifs patrimoniaux, montre que la société parvient à conserver une rentabilité d'exploitation satisfaisante, en enregistrant toutefois une diminution de son fond de roulement net global au logement, qui reste d'un niveau tout à fait convenable d'environ 1500 euros par logement. Cette analyse

prévisionnelle confirme que la société dispose de la capacité financière à faire face à ses objectifs patrimoniaux sur la période projetée. Dans ces conditions, il appartiendra à la société de renforcer sa capacité organisationnelle de mise en œuvre de son programme de maintenance au vu des difficultés rencontrées sur la période rétrospective.

Le directeur général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM Noalis (ex – SA d'HLM Le Foyer) 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'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

L'ANCOLS rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agréments

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

La SA Le Foyer, dont le siège social est basé à Angoulême, a été contrôlée en 2012-2013 par la Miilos (rapport de contrôle n°2012-070 de novembre 2013). A l'époque, la société faisait partie du groupe Villogia, entré au capital en 2009. Sa stratégie avait été fortement impactée par le changement d'actionnaire de référence, ayant décidé d'élargir le développement de la société en dehors de la Charente, son département historique d'implantation. Elle dépendait pour son fonctionnement d'une association de gestion de moyens propre au groupe, regroupant les anciens personnels de la société, qui avait été critiquée pour son manque de performance et la perte d'autonomie induite.

La situation financière de la société était saine et son implication dans les opérations de renouvellement urbain soulignée. En revanche, la complexité de l'organisation, la perte d'autonomie de la gouvernance locale de la société, l'insuffisance de contrôle interne, et une gestion locative perfectible étaient relevées. La politique d'entretien du parc devait être confortée, dans un contexte d'augmentation de la vacance.

La SCP Le Toit Charentais, filiale de la SA Le Foyer a été contrôlée concomitamment par la Miilos en 2013. Cette coopérative ne développant plus de programmes en accession a cédé ses derniers logements locatifs à la SA Le Foyer en 2018. En raison de son activité quasi-inexistante et de l'absence de moyens propres, elle n'a pas été intégrée dans le périmètre du contrôle.

Au cours du présent contrôle, la SA d'HLM Dom'aulim basée à Limoges, autre filiale d'Action Logement Immobilier, a fusionné avec la SA Le Foyer avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019. La société résultant de la fusion, dénommée Noalis, qui voit son siège social localisé à Limoges, a adopté un mode de gouvernance de type conseil d'administration et direction générale.

Le président du conseil d'administration de Noalis, M. Jean-Luc LEYDIER DELAVALLADE, était précédemment président du conseil de surveillance de la SA Le Foyer. La directrice générale, Mme Elodie AMBLARD, était présidente du directoire de la SA Le Foyer et directrice générale de Dom'aulim.

Le dernier contrôle de la SA d'HLM Dom'aulim réalisé par l'Ancols est récent ; il date de 2016-2017 (rapport de contrôle n° 2016-082 de septembre 2017). De ce fait le présent contrôle couvre l'activité de la SA Le Foyer sur la période rétrospective 2013-2019 (à l'exclusion de la SA d'HLM Dom'aulim) ainsi que l'analyse des éléments prospectifs de la SA Noalis.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La SA d'HLM Le Foyer est principalement et historiquement implantée en Charente où elle possède 4 600 logements familiaux locatifs en fin d'année 2018, soit plus de 80 % de son parc, qui représentent 30 % des logements sociaux du département.

Elle s'est développée depuis 2012 dans les départements limitrophes de la Charente-Maritime et de la Gironde et plus particulièrement dans des zones tendues telles que La Rochelle et Bordeaux métropole. Elle est par ailleurs propriétaire de 75 logements en Haute-Vienne, à Limoges.

Il ressort des statistiques de l'INSEE que la Charente connaît une croissance démographique modérée ; de 2010 à 2015 la population charentaise a progressé de 0,1 % par an en moyenne, pour atteindre 353 613 habitants en 2015. L'augmentation est plus marquée en Charente-Maritime et en Gironde, départements où le même ratio atteint respectivement 0,6 % et 1,3 % sur la période 2010-2015.

Le niveau de vie en Charente en 2015 est parmi les plus faibles de la région ; le revenu médian des habitants est de 19 627 euros par unité de consommation alors que celui des habitants de la région Nouvelle-Aquitaine atteint 20 148 euros. Le niveau de chômage dans le département, qui a progressé de 11,9 % en 2010 à 14,2 % en 2015 est supérieur au ratio régional qui s'établit à 13,4%

Les logements dans le département, dont 10,4 % sont vacants, sont à hauteur de 83,4 % des résidences principales (source INSEE 2015). En comparaison, la part de logements vacants n'est que de 7,2 % en Charente- Maritime et 6,4 % en Gironde.

Le part des logements HLM loués vides s'élève à 8,9 % des résidences principales. Le répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux (RPLS) au 01/01/2017 met en évidence un taux de vacance de 4,97 % en Charente, tous bailleurs confondus, qui est aussi plus élevé que ceux constatés en Charente-Maritime (2,92 %) et en Gironde (2,49 %).

La SA d'HLM Dom'aulim possédait, lors du précédent contrôle de l'Ancols, près de 5 000 logements familiaux répartis sur deux régions administratives et cinq départements. Le parc de 1 622 logements localisés dans l'Allier et le Puy de Dôme a été cédé à la SA d'HLM Auvergne Habitat (Société du groupe Action Logement) et les 166 logements implantés dans la Creuse à l'OPH Creusalis. Au moment de la fusion, elle était propriétaire d'environ 3 000 logements en Haute-Vienne et 300 logements en Corrèze.

L'évolution de la population en Haute-Vienne (0 %) et en Dordogne (0,1 %) est proche de celle constatée en Charente. Il en est de même pour les taux de vacance de logements (source INSEE¹) qui s'élèvent à 9,7 % et 10,2 %. En revanche, la proportion de vacance dans les logements sociaux (source RPLS au 01/01/2017) qui s'élève à 8,9 % en Haute-Vienne et à 7,5 % en Dordogne, est nettement supérieure au taux constaté en Charente.

¹ Variation de la population : taux annuel moyen entre 2010 et 2015, et part des logements vacants en 2015.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La société a connu durant les cinq dernières années d'importantes évolutions liées à un changement d'actionnaire principal ratifié par l'assemblée générale le 22 juin 2017 et à sa fusion avec la SA Dom'aulim, effective au 1^{er} janvier 2019 (cf. § 2.3). Ces évolutions ont impacté à la fois la configuration capitalistique et la gouvernance de la société, qui a connu une période de relative instabilité entre 2014 et 2017.

En 2014, le capital social de la société, porté à 22 695 984 euros lors de l'assemblée générale de décembre, était détenu à hauteur de 98,8 % par l'actionnaire de référence Vilogia Entreprises, renommé Action Logement Nord en 2015. Le conseil de surveillance (CS) était présidé depuis juin 2013 par M. Thibault DE MAILLARD et le directoire constitué de trois membres, le directeur Vilogia Grand ouest (président), le secrétaire général et le directeur juridique.

Lors du renouvellement du conseil de surveillance, en juin 2016, l'assemblée générale n'a pas reconduit M. Thibault DE MAILLARD en qualité de membre du conseil de surveillance. Le même jour, lors de la réunion du conseil de surveillance, aucun candidat ne s'est présenté à la présidence en remplacement de M. DE MAILLARD. Le conseil a reconduit M. Jean-Baptiste DOLCI dans sa fonction de vice-président et lui a confié alors la présidence par intérim.

L'assemblée générale du 10 novembre 2016, présidée par M. LEYDIER DELAVALLADE, membre du comité régional d'Action Logement et mandataire du MEDEF, en l'absence de président et du vice-président démissionnaire du conseil de surveillance, a procédé à l'élection de trois membres au conseil de surveillance, dont M. LEYDIER DELAVALLADE. Le conseil de surveillance, réuni le même jour, l'a nommé en tant que président. Composé de 18 membres dont des représentants de la communauté d'agglomération du Grand Angoulême et de Limoges communauté, le conseil de surveillance se réunit quatre à cinq fois par an.

La réorganisation de collecte de la PEEC, menée en application de l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016, a conduit à la dissolution du CIL Action Logement Nord et au transfert de plein droit de ses participations à Action Logement Immobilier (ALI). La nomination d'Action Logement Immobilier SAS au conseil de surveillance a été ratifiée par l'assemblée générale de juin 2017.

Le directoire, après avoir été réduit à deux membres en 2015, a été élargi à quatre membres lors de son renouvellement en juin 2016 ; le directeur du développement et le directeur administratif et financier de la société rejoignent les deux membres précédents. A la suite de la démission de M. François PITUSSI, secrétaire général, de la présidence du directoire, le conseil de surveillance de mars 2017 a ramené le nombre de ses membres à trois et nommé Mme Elodie AMBLARD présidente. Auparavant directrice financière de la société, Mme AMBLARD était déjà membre du directoire, sans en assurer la présidence. Par la suite, M. Philippe BLETY, directeur général de la société Dom'aulim, entre au directoire le 21 juin 2018, dans la perspective de la fusion des deux sociétés. Il a quitté le directoire de la SA Le Foyer ainsi que ses fonctions de directeur général de Dom'aulim en février 2019, date à partir de laquelle Mme AMBLARD est devenue directrice générale de Dom'Aulim.

En 2018, avant la fusion avec la SA Dom'aulim, le capital social était détenu à hauteur de 98,8 % par Action Logement Immobilier et 1,1 % par la Caisse d'épargne et de prévoyance Aquitaine-Poitou-Charentes.

Le changement d'actionnaire de référence en 2017 a conduit la société à s'inscrire dans le cadre de la politique d'Action Logement Immobilier, se traduisant notamment par :

- le déploiement de la comitologie voulue par l'actionnaire, présenté au CS en mars 2018. Elle comprend la création de trois comités dont les membres sont nommés lors du CS de juin 2018 : le Comité d'Audit et des Comptes (CAC), le Comité des Nominations et des Rémunérations (CNR) déjà créé fin 2017 à la SA Le Foyer et le Comité des Investissements (CI). Leur composition sera actualisée après la fusion ;
- une nouvelle politique patrimoniale (cf. § 5.1), qui reste encore à affiner quant à la répartition des compétences territoriales des filiales d'ALI dans la région ;
- la fusion avec la SA d'HLM Dom'aulim, autre filiale d'ALI localisée à Limoges, détaillée ci-après (cf. § 2.3).

L'actionnariat et la gouvernance de la nouvelle entité créée ont connu diverses évolutions par rapport à la situation de la SA Le Foyer avant la fusion (nouvelle dénomination, nouveau siège, changement du mode de gouvernance, augmentation de capital).

Le 27 mai 2019, les assemblées générales mixte (AGM) de Dom'aulim et de la SA le Foyer ont approuvé le traité de fusion et entériné la dissolution immédiate de Dom'aulim sans liquidation, du seul fait de la réalisation définitive de la fusion.

Ce même jour, l'AGM de la SA le Foyer a également adopté son changement de dénomination pour Noalis, le transfert de son siège social à Limoges ainsi que plusieurs résolutions relatives à des augmentations de capital². Le capital social est ainsi porté à 39 643 696 euros. A l'occasion de la fusion, le mode de gouvernance a été modifié pour s'organiser autour d'un conseil d'administration et d'une direction générale, répondant en cela au souhait de l'actionnaire principal de voir ce modèle appliqué par l'ensemble de ses filiales.

L'AGM nomme les administrateurs de Noalis, dont trois au titre des collectivités territoriales : les communautés d'agglomération de Limoges Métropole, du Grand Angoulême et du Bassin de Brive. Par ailleurs, la Caisse d'Épargne et de prévoyance d'Auvergne et du Limousin entre au conseil d'administration.

Lors de sa première réunion, le 27 mai 2019, le conseil d'administration de Noalis a désigné son Président, M. Jean-Luc LEYDIER DELAVALLADE, et la directrice générale, Mme Elodie AMBLARD. Il a fixé aussi les compositions des différents comités et commissions.

Les conditions de rémunération de la directrice générale ont été arrêtées par le conseil d'administration selon les modalités fixées par Action Logement Groupe le 27 mai 2019. Ces conditions prévoient une rémunération brute annuelle et une prime variable³ reposant sur des objectifs qu'il conviendra expressément d'identifier afin de permettre au conseil d'administration d'en apprécier annuellement la réalisation. Tout comme par le passé son contrat de travail antérieur de directrice financière, reste suspendu.

² Une augmentation de 10 929 072 euros consécutive à la fusion, une augmentation de 2 100 000 euros à souscrire par la SACICAP Les Prévoyants, une augmentation de 800 000 euros à souscrire par la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes, une augmentation de 618 640 euros à souscrire par la Caisse d'Épargne et de Prévoyance d'Auvergne et du Limousin et une augmentation de 2 500 000 euros à souscrire par Action Logement Immobilier.

³ Précédemment, les conditions de rémunération de Mme AMBLARD qui assurait alors les fonctions de présidente du directoire, étaient fixées par une convention de mandat social. Cette convention prévoyait une prime de performance assise sur des objectifs définis et suivis par le conseil de surveillance.

2.2.2 Conventions réglementées

La SA Le Foyer filiale du groupe Villogia puis par la suite d'Action Logement Immobilier a eu l'occasion de passer des conventions avec d'autres sociétés de ces groupes mais également avec sa filiale la SCP d'HLM Le Toit Charentais. Certaines de ces conventions relèvent du régime des conventions réglementées prévues aux articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH.

Les conventions relevant de ce régime figurent dans le rapport spécial établi par le commissaire aux comptes, et après avoir été préalablement justifiées et autorisées par le conseil de surveillance, sont soumises annuellement au vote de l'assemblée générale ordinaire (AGO).

Au titre de l'année 2018, un contrat de licence de la marque Yellome a été signé avec la SA d'HLM Domofrance (filiale d'ALI). Ce contrat a été autorisé par le conseil de surveillance lors de la séance du 21 juin 2018, moyennant une redevance annuelle de 3 000 euros HT. De plus des acquisitions immobilières ont été réalisées avec d'autres sociétés du groupe Action Logement, d'une part avec la SA coopérative de production HLM Le Toit Charentais (17 logements PLS « La Croix Maillot » à Saint-Yrieix) et d'autre part avec la SAS Mobilogis⁴ (résidences place Saint-Martial et rue Jean Jaurès à Angoulême et résidence rue Dupuytren à Limoges).

Précédemment, la société avait passé des conventions avec sa filiale la SCP d'HLM Le Toit Charentais ; une première datant d'avril 2014 prévoyant la refacturation (en fonction du temps passé par les différents services et du coût horaire moyen du service) des prestations administratives, financière et techniques réalisées au bénéfice de la SCP⁵. Une seconde, signée en 2013, correspond au mandat de gestion des attributions de logements appartenant à la SCP d'HLM Le Toit Charentais. Ce mandat ne concernant qu'un nombre très limité de logements, la société l'exerce gratuitement pour le compte de sa filiale.

La société avait également passé des conventions avec des entités, filiales du groupe Action Logement, la SAS Mobilogis et avec la SASU Action Logement Services. Ces conventions portent sur la refacturation de charges liées à la mise à disposition de moyens informatiques, téléphoniques et de gestion du courrier. Elles ont été conclues à la suite des évolutions intervenues dans la gouvernance de la société et la sortie en 2014 de l'association de gestion VILOGIA. Il s'agissait de mettre en place temporairement, et en attendant qu'elles prennent leur autonomie, un dispositif de mise à disposition de moyens au bénéfice du CIL Villogia Entreprises (intégré par la suite à la SASU Action Logement Services) et de la SAS Mobilogis pour leurs permettre de poursuivre leurs missions sur les territoires Aquitaine-Limousin- Poitou Charentes. Les prestations ont été refacturées en fonction du nombre de postes salariés desservis pour chaque structure, soit pour Mobilogis la somme de 2 387 euros et pour la SASU Action Logement Services la somme de 47 976 euros, au titre de 2018. L'assemblée générale de juin 2019 a été informée de la résiliation de ces conventions.

Par ailleurs, l'examen de la liste des locaux commerciaux et bureaux loués par la société à divers bénéficiaires fait apparaître au titre de 2018 et de 2019 des locations de bureaux à Bordeaux à la société SOLENDI EXPANSION, filiale d'Action Logement Services (ALS) au sein du groupe Action Logement (AL).

A défaut d'entrer expressément dans le périmètre juridique des conventions réglementées, ces locations auraient mérité, dans un souci de transparence, d'être rappelées en assemblée générale.

⁴ Mobilogis est une SAS filiale du groupe action logement, spécialisée dans la location de résidences temporaires pour actifs en mobilité professionnelle.

⁵ Des avenants successifs ont été signés afin de tenir au mieux, compte des évolutions de cette dernière, de moins en moins active.

2.3 FUSION-ABSORPTION DE LA SA DOM'AULIM

2.3.1 Présentation de la société Dom'aulim

La SA d'HLM Dom'aulim, issue de la fusion absorption de la société Domocentre (Puy de Dôme) par la société Habilim (Limoges) en juin 2012, a fait l'objet d'un récent contrôle de l'Ancols dont les conclusions sont présentées dans le rapport n°2016-082.

Dom'aulim possédait 5 003 logements en décembre 2015, répartis à hauteur de 2 856 en Haute-Vienne, 869 dans le Puy de Dôme, 580 dans l'Allier, 525 en Corrèze et Dordogne, et 173 dans la Creuse.

Le rapport de l'Agence souligne que, dans un contexte de marché détendu, la vacance constitue un enjeu majeur. La société mène une politique active de résorption de la vacance (évolution du standard à la relocation, visite de logements avant attributions, baisse de loyers, ...) qui a participé à une baisse du taux de vacance, notamment en Haute-Vienne où il passe de 10,4 % en 2014 à 6,9 % en 2015.

Elle a connu une période de développement (668 logements construits et 148 acquis en VEFA sur la période 2012-2016) et poursuivi en parallèle l'amélioration de son patrimoine.

Sa stratégie patrimoniale, actée dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) 2015-2024, s'oriente vers :

- le désengagement de certains territoires, par la vente de patrimoine en bloc à d'autres opérateurs ;
- le développement sur les principaux pôles urbains, en particulier l'agglomération de Clermont-Ferrand ;
- après une période de développement, l'amélioration de l'attractivité du parc pour réduire la vacance ; les réhabilitations les plus lourdes concernent les grands ensembles concentrés sur l'agglomération de Limoges ;
- la vente locative d'une quinzaine de logements par an.

En application de la stratégie de désengagement, après la cession à d'autres bailleurs sociaux des logements implantés en Corrèze (hors Brive), en Dordogne, dans le Puy de Dôme et l'Allier, Dom'aulim ne dispose plus que de 3 007 logements en Haute-Vienne et 302 en Corrèze.

2.3.2 Processus de fusion

Le processus de fusion a été initié par ALI dès 2017.

Une réflexion a été engagée dès janvier 2018 avec les deux Présidents des sociétés, pour commencer à bâtir un projet de rapprochement s'inscrivant dans le cadre du maillage territorial souhaité par le groupe, à savoir 2 à 3 filiales par région administrative.

La vision stratégique d'ALI sur le projet de rapprochement entre la SA Le Foyer et la SA Dom'aulim a été présentée à l'occasion du conseil de surveillance de la SA du Foyer du 23 mars 2018. L'objectif est alors de constituer une nouvelle entité de plus de 11 000 logements, positionnée au cœur de la Nouvelle Aquitaine.

L'année 2018 a été consacrée à l'organisation du rapprochement des deux sociétés ; le conseil d'administration d'ALI a de son côté continué à détailler les contours de la future entité, annoncée pour janvier 2019.

Dans le souci de favoriser les échanges entre les deux SA, des administrateurs et membres du conseil de surveillance commun ont été désignés ; de même les instances de direction ont été rapprochées⁶ et un comité de pilotage a été installé. Le choix de la localisation du futur siège social s'est porté sur Limoges.

Dès l'été 2018, des rencontres entre les collaborateurs des deux sociétés ont été organisées. Par la suite, le projet a été présenté le 28 novembre 2018 à l'occasion d'un comité d'audit et des comptes exceptionnel qui en a rappelé les principaux axes stratégiques : la constitution d'un opérateur de référence recentré sur les villes moyennes de Nouvelle Aquitaine Est, disposant d'un parc de 12 000 logements à l'horizon 2026.

Au terme de cette année de préparation, le conseil d'administration d'ALI du 12 décembre 2018 a délibéré favorablement sur le projet de fusion. Ce projet a été approuvé par le conseil de surveillance de la SA Le Foyer du 19 décembre 2018.

L'année 2019 a été consacrée à la mise en œuvre de la fusion. Les diverses instances de représentation du personnel ont été consultées en février et mars. Elles ont donné un avis favorable au projet.

Un commissaire à la fusion a été désigné par le tribunal de commerce d'Angoulême le 12 mars 2019 ; celui-ci a produit en date du 29 avril 2019 deux rapports portant respectivement sur la valeur des apports et leur rémunération.

Un directoire et un conseil de surveillance exceptionnel se sont tenus respectivement les 19 mars et 11 avril 2019 pour donner pouvoir à la présidente du directoire aux fins de signer le projet de traité de fusion, valider le changement de gouvernance de la société (SA avec CA), la refonte de ses statuts, préparer et convoquer l'assemblée générale mixte.

Enfin le 27 mai 2019 l'assemblée générale extraordinaire s'est tenue et a approuvé la fusion et ses diverses implications juridiques. Les plus importantes concernent l'abandon du modèle de gouvernance de la société qui est passé de conseil de surveillance et directoire à conseil d'administration et direction générale et la constatation de la dissolution sans liquidation de la SA Dom'aulim.

2.3.3 Systèmes d'information – préparation de la fusion

Le pôle communication et systèmes d'information de la SA du Foyer précédemment rattaché à la direction du développement a été très tôt mobilisé dans la perspective de la fusion. Sa réorganisation prévue à cette occasion s'est notamment traduite par son rattachement à la direction administrative et financière et par le recrutement d'un nouveau responsable de service.

L'activité de la société est principalement traitée au moyen des logiciels IKOS (gestion locative et patrimoine) et SALVIA (financier), s'y ajoute IMHOWEB pour le traitement de la demande de logement. Antérieurement à la fusion, les deux sociétés utilisaient l'une et l'autre IKOS et SALVIA, ce qui a facilité le rapprochement des bases de données. Néanmoins un important travail préparatoire a été réalisé par l'intermédiaire du comité de pilotage de rapprochement et d'ateliers métiers spécifiques associant techniciens informatiques et représentants des directions métier (gestion locative / finances) ; le tout avec l'assistance de l'éditeur logiciel⁷. Les bases de données ont fait l'objet de vérification de fiabilité en amont puis des tests de quittance ont été effectués entre avril et juin 2019. De même, le traitement de la régularisation des charges locatives a fait

⁶ Durant la période de mise en œuvre du rapprochement, la présidente du directoire est devenue directrice générale adjointe puis directrice générale de Dom'Aulim et le directeur général de Dom'Aulim a intégré le directoire du Foyer.

⁷ Le prestataire assure jusqu'à fin 2019 le suivi du processus d'intégration des bases.

l'objet d'une uniformisation des pratiques. Le rapprochement des bases financières a été confronté à des difficultés, résolues, de rapprochement de plans comptables.

Les écarts les plus importants résultent des différences liées au degré de détail et d'organisation des bases patrimoniales, du fait d'une différence de niveau d'appropriation des potentialités du logiciel IKOS. Une première étape de rapprochement a été réalisée, toutefois elle devrait être rapidement suivie d'une remise à plat de l'ensemble de cette base dans la perspective des réflexions en cours sur une nouvelle configuration, répondant mieux aux objectifs et enjeux de la société.

Enfin, si l'unification de l'organisation en réseau est bien effective à la date de la fusion, il faudra attendre 2020 pour que l'ensemble des contrats de prestation qui s'y rapportent aient pu être renouvelés.

A noter que pour ce qui concerne les démarches réalisées sur le sujet des systèmes d'information, il n'y a pas eu d'apport technique du groupe ALL, ce dernier ayant en revanche favorisé, grâce à un effet de taille, les conditions de contractualisation des modalités d'intervention de l'éditeur de logiciel.

2.3.4 Aspects juridiques et financiers de la fusion

La fusion a été réalisée avec effet rétroactif au 1er janvier 2019.

La société absorbante ne détient aucune participation dans le capital social de la société absorbée et, inversement, la société absorbée ne détient aucune participation dans le capital social de la société absorbante. Pour autant, elles partagent un dirigeant commun : Mme AMBLARD (directrice générale de Dom'aulim et président du directoire du Foyer). Dans le cadre de la fusion, la société absorbée a apporté à la société absorbante l'ensemble de ses actifs et passifs appréciés sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2018 soit un actif net de 52 106 068,91 d'euros.

La parité d'échange entre les anciennes actions de Dom'aulim et du Foyer a été arrêtée à 11 actions de la société absorbante pour 2 actions de la société absorbée.

La fusion s'est traduite par l'émission de 683 067 nouvelles actions au profit des actionnaires de la société Dom'aulim, conduisant à une augmentation du capital de la société Noalis pour un montant de 10 929 072 euros.

A l'occasion de la fusion, une prime de fusion⁸ nette de 41 176 996,91 d'euros est constatée et enregistrée dans les comptes de la société absorbante.

La fusion entre de la SA Le Foyer et de Dom'aulim, permet la création d'une société qui possède plus de 9 000 logements familiaux principalement implantés sur deux pôles que sont Angoulême et Limoges. Elle recentre l'activité de Noalis sur des secteurs détendus à l'exception de la Charente-Maritime. L'opérateur est appelé intervenir sur les villes moyennes, dans le cadre du volet Habitat d'Action Cœur de Ville, de l'accompagnement des NPNRU dans le volet reconstruction, sur les territoires prioritaires (communes carencées et soumises au SRU) et à développer des produits spécifiques de type Yellome.

La fusion est intervenue en cours de contrôle. Sans préjuger du fonctionnement futur de la SA Noalis qu'il paraît prématuré d'apprécier, l'agence constate la bonne maîtrise générale des opérations de fusion dans leurs différentes dimensions. Malgré un planning relativement serré, la démarche a pu être menée à bien sans que

⁸ Une prime de fusion correspond à la différence entre la valeur des éléments reçus en apport d'une société absorbée et le montant de l'augmentation de capital de la société absorbante.

des dysfonctionnements notables ne soient apparus dans le fonctionnement quotidien de l'organisme. La bonne implication de la gouvernance sur la période, ainsi que le choix de maintenir les collaborateurs sur leur site d'origine ont représenté un facteur facilitant à la bonne réussite de la fusion.

2.4 ÉVALUATION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

Depuis le précédent rapport de contrôle de la Miilos en 2012, l'organisation de la société a connu des évolutions significatives liées successivement aux évolutions organisationnelles internes au groupe Vilogia, puis au changement d'actionnaire majoritaire et enfin à la fusion avec la SA Dom'aulim.

En 2006, une association de gestion Horizon Habitat et Mobilité (AG2HM) avait été instituée entre le CIL Horizon, la SA Le Foyer et la SCP Le Toit Charentais. L'année 2009 a vu la fusion-absorption du CIL Horizon par Vilogia et la transformation en Vilogia Entreprises. En 2010, l'AG2HM a été absorbée dont la vocation était de mutualiser des compétences et des coûts de gestion des structures du groupe. L'ensemble du personnel de la SA Le Foyer avait alors été transféré à l'association de gestion.

La volonté de développement de Vilogia Entreprise en particulier sur 3 départements, s'était traduite par la création d'une direction Grand-Ouest comprenant 6 directions fonctionnelles appuyant et organisant les activités des trois secteurs géographiques (Poitou-Charentes-Limousin, Pays-de-Loire-Bretagne, Aquitaine). En 2012, le rapport de la Miilos soulignait une organisation complexe, non stabilisée et dont l'efficience n'était pas démontrée.

Une partie de l'effectif de l'AG Vilogia, notamment issu du secteur Poitou-Charente-Limousin, a vu son contrat de travail transféré à la SA Le Foyer en janvier 2014 et l'association a été dissoute en 2015.

Pour ces raisons, l'organisation de la société en 2014 comprenait encore une direction régionale Grand-Ouest, à laquelle étaient rattachés la direction locative et patrimoine et le secrétariat général qui était constitué de la direction juridique et la direction stratégie financière et systèmes d'information.

En 2016, le président du directoire était aussi secrétaire général de la SA Le Foyer. L'organisation comprenait 3 directions (la direction développement composée d'un pôle immobilier et d'un pôle commercial, la direction juridique et gestion, et la direction financière. Le secrétariat général comprenait notamment un pôle audit-qualité créé en 2015 à la suite du précédent contrôle de la Miilos et qui avait permis la réalisation d'audits internes et l'écriture de procédures.

Après la suppression du secrétariat général et de la direction juridique, l'organisation à la veille de la fusion avec la SA Dom'aulim ne comprend plus que 2 directions, rattachées à la présidence du directoire, la direction du développement et la direction administrative et financière (cf. annexe n° 7.2 - organigramme de la SA Le Foyer avant fusion).

Il est à noter que Mme Elodie AMBLARD, présidente du directoire, assure en même temps les fonctions de directrice administrative et financière. Par ailleurs, le poste de contrôleur interne est vacant depuis la nomination de sa titulaire à la tête du pôle juridique et ressources humaines.

La fusion a apporté des changements importants à l'organisation de la nouvelle structure, en raison de l'évolution de son patrimoine et de son territoire d'intervention. Le choix de dissocier le siège social de Noalis, implanté à Limoges, et une direction générale localisée à Angoulême, permet de limiter les mobilités des salariés mais constitue un niveau de contrainte supplémentaire en termes de fonctionnement. Pour autant, ces

contraintes ne semblent pas rédhibitoires au dire des responsables de la société déjà habitués à un mode de fonctionnement éclaté sur plusieurs départements (Charente, Charente-Maritime et Gironde).

A la direction générale sont ainsi rattachés directement deux services (le service communication et innovation et le service ressources humaines) et cinq directions (cf. annexe n° 7.3 - organigramme de la SA Noalis). La création des différentes directions permet d'impliquer des collaborateurs issus des deux sociétés et de disposer d'un comité de direction associant les différents secteurs d'activité. Le recrutement au poste de contrôle interne est aussi une évolution positive. Une attention devra toutefois être portée sur le dimensionnement des services et leur capacité à mener à bien les programmes de maintenance et d'amélioration du patrimoine, au regard des difficultés rencontrées antérieurement (cf. § 5.4.1).

La politique de rémunération du CODIR a été examinée 4 juin 2019 par le comité des nominations et des rémunérations ; en application des décisions du comité, les contrats de travail des directeurs ont fait l'objet d'avenants.

2.5 AUDIT LEGAL DES COMPTES

L'audit légal des comptes de la SA Le Foyer était assuré jusqu'en 2016 par le cabinet PACE. Une consultation a été organisée début 2016 pour l'exécution de la mission sur les exercices comptables 2016 à 2021 inclus. Les cinq réponses reçues ont été examinées sur la base des critères du règlement de consultation, sur la base de l'offre produite, le cabinet PACE a été reconduit.

2.6 CONTROLE DE GESTION, CONTROLE INTERNE, RISQUES

Pour la SA Le Foyer, les fonctions de contrôleur de gestion et de contrôleur interne sont dissociées ; la première est une composante de la direction financière et la seconde une composante du pôle juridique et ressources humaines. Au moment du contrôle le poste de contrôleur interne n'était pas pourvu. Cette fonction était prise en charge par la responsable du pôle juridique (à l'occasion de la fusion avec Dom'aulim, le poste a été pourvu par mutation interne).

Pour autant la société dispose d'un tableau de bord de suivi des risques, quelle que soit leur nature (réglementaire, fiscal, locataires, fournisseurs, sinistre, ...). Ce document est examiné en moyenne tous les deux mois par le comité de direction ; il permet des échanges entre les différents responsables concernés et la détermination des actions à mettre en œuvre.

Enfin, l'appartenance au groupe Villogia et plus récemment à ALI a eu pour conséquences de renforcer l'attention portée à ces sujets et d'inscrire la société dans des démarches encadrées par son actionnaire principal, avec en particulier la création du Comité d'Audit et des Comptes (cf. § 2.2.1).

2.6.1 Contrôle de gestion

Les principales missions assurées par le contrôle de gestion sont la production d'indicateurs de gestion et le suivi budgétaire. Plusieurs tableaux de bord sont produits afin de mesurer les indicateurs de gestion et de performance, à la fois pour la direction⁹ mais également pour les responsables opérationnels.

⁹ Une synthèse des tableaux de bord est également présentée trimestriellement en conseil de surveillance.

Les indicateurs mis en place s'inscrivent dans le cadre formel de reporting demandé par ALI. Ces indicateurs sont présentés et suivis mensuellement sous forme de tableaux de bord synthétiques et détaillés.

Les prévisions budgétaires pour l'année à venir sont élaborées en fin d'année, elles recensent après arbitrage, l'ensemble des charges et des produits pour l'année N+1 et les résultats financiers liés. Le conseil de surveillance examine et valide ce projet lors de sa séance de décembre. En cours d'année, les éventuels besoins de recadrage pouvant nécessiter des modifications du document initial, le directoire peut être amené à se prononcer (le plus souvent en juillet et/ou septembre). En complément de ce budget de fonctionnement, la société établit également un budget d'investissement.

La responsable du contrôle de gestion participe également à l'élaboration de l'analyse financière prévisionnelle ainsi qu'au processus de consolidation des comptes des filiales du groupe ALI.

2.6.2 Contrôle interne et audit

Le contrôle interne s'organise autour de plusieurs missions inscrites dans le cadre formel demandé par l'actionnaire principal et plus largement dans le respect des obligations réglementaires récentes (loi Sapin 2, Règlement Général sur la Protection des Données, ...).

Pointé comme d'un niveau insuffisant par le dernier rapport de contrôle, la société a depuis lors renforcé son dispositif de contrôle interne avec la création en 2015 du poste de responsable qualité dont le contenu a évolué dès 2016 vers des missions d'audit interne.

Ainsi, en 2015 et 2016, a été réalisée une première série d'audits portant notamment sur la circulation des factures fournisseurs, le processus d'engagements des commandes, la gestion des habilitations dans IKOS... Le conseil de surveillance a également validé début 2019 le premier plan annuel d'audit.

Par ailleurs, la société relève du champ d'intervention de la direction audit risques et contrôle interne (DARCI) du groupe ALI, qui a vocation à assurer le suivi du système de contrôle interne et de gestion des risques sur l'ensemble du périmètre d'Action Logement Immobilier.

Dans ces conditions, le contrôle interne de la société est suivi par la DARCI et par la propre direction de la SA Le Foyer qui, avec le comité d'audit et des comptes valident le plan annuel des contrôles à réaliser. La référente audit interne doit rendre compte trimestriellement, de ses activités auprès de ce comité.

Enfin, un corpus de procédures, reliées à la première cartographie des risques, réalisée en 2016 décrit l'essentiel de l'activité de l'entreprise (80 % des pratiques sont codifiées). La société dispose notamment de procédures achats classées en 5 niveaux en fonction du montant estimé de la commande ; la procédure 5 est la procédure formalisée à partir des seuils européens.

Ces procédures sont claires et plus ou moins détaillées selon les sujets traités ; elles sont accessibles pour les salariés sur le réseau interne de l'organisme. Elles devront toutefois être actualisées après fusion avec Dom'aulim.

2.6.3 Loi dite « Sapin 2 »

La loi impose à compter de 2017 de mettre en place des procédures internes destinées à prévenir et détecter les faits de corruption ou de trafic d'influence à savoir : un code de bonne conduite, un dispositif d'alerte interne, une cartographie des risques, des procédures d'évaluation de la situation des clients et fournisseurs (au regard de la cartographie des risques), des procédures de contrôle comptables (prise en compte des risques de corruption ou de trafic d'influence), un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus

exposés, un régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de bonne conduite, et un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre.

La société s'est engagée dans la mise en œuvre de ces divers dispositifs, avec l'appui méthodologique du groupe Action Logement Immobilier qui, dans un souci de coordination, a diffusé à ses filiales un ensemble de documents de cadrages (charte et code de déontologie de l'audit interne, code de conduite anticorruption, dispositif d'évaluation et de surveillance des risques liés aux tiers, dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures prises...).

A noter que dès 2016 la société avait élaboré une première cartographie des risques identifiant 40 risques et bonnes pratiques associées.

2.6.4 Règlement général sur la protection des données

La société travaille à la mise en application des dispositions du règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) entré en application le 25 mai 2018.

Dès 2016, la société a confié à un prestataire externe¹⁰, la réalisation d'un audit sur la conformité informatique de ses pratiques au regard des obligations de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Il en était ressorti 3 axes d'amélioration portant sur les mentions d'informations à destination des locataires et salariés, la politique de conservation et d'archivage et la politique de sécurité informatique¹¹. Cette mission a fait l'objet d'une actualisation en 2018 dans la perspective de l'entrée en vigueur des dispositions du RGPD. Le résultat de cette analyse a été présenté au conseil de surveillance début 2019. Il reprenait certains points de l'état des lieux de 2016 et listait en les priorisant les actions à mettre en œuvre. L'absence de désignation d'un délégué à la protection des données était également relevée ; ce dernier point ayant été corrigé début 2019.

Enfin, fin 2018, le groupe ALI a élaboré et diffusé à ses filiales une « charte de protection des données » permettant une approche homogène de ces questions, sans pour autant avoir inscrit dans ses prescriptions en termes de comitologie la mise en place d'un comité spécifique. En 2019, il est notamment prévu de déployer dans les filiales l'outil informatique groupe permettant un reporting des obligations RGPD et d'assurer au niveau du groupe le pilotage et l'organisation de la gestion de la conformité.

2.7 CONCLUSION

La société Le Foyer, propriétaire d'environ 5 700 logements, est implantée principalement et historiquement en Charente, et pour moitié sur l'agglomération d'Angoulême où est localisé son siège social.

Ses axes de développement ont été fortement orientés par la politique de son actionnaire de référence, Villogia jusqu'en 2017 puis ALI depuis lors. Le premier a souhaité renforcer sa présence sur l'agglomération bordelaise et sur la Charente-Maritime tandis que le second a souhaité la désengager de la Gironde et inscrire son développement sur l'Est de la région Nouvelle Aquitaine, sur un triangle Angoulême, Limoges, Périgueux.

¹⁰ Cette mission de suivi de la conformité CNIL a fait l'objet d'une commande commune associant plusieurs bailleurs locaux.

¹¹ Durée de conservation, envoi de mails pour le transfert de fichiers avec des données personnelles voire sensibles, majorité des flux non sécurisés, absence de procédures spécifiques à la protection des données.

Le groupe Action Logement a, dans ce cadre, incité la société à se rapprocher de la SA Dom'aulim, propriétaire d'environ 3 000 logements, autre filiale du groupe, basée à Limoges. Cela a donné lieu à une fusion préparée depuis 2018 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019.

La fusion, réalisée au moment du contrôle, est apparue bien maîtrisée dans ses différentes dimensions malgré un temps de préparation réduit. Elle n'a pas généré d'impact préjudiciable sur l'exercice des missions et le bon fonctionnement de la société.

Elle s'est accompagnée d'une évolution du mode de gouvernance, de conseil de surveillance et directoire à conseil d'administration et direction générale, avec la reconduction des dirigeants de la SA Le Foyer. En contrepartie, en dépit du nombre de logements respectifs des deux entités, le choix a été fait de transférer le siège social à Limoges. La société inscrit désormais son fonctionnement dans le cadre souhaité par son actionnaire majoritaire, ALI, dont elle applique la feuille de route. En termes de contrôle interne et de contrôle de gestion, la société répond aux obligations qui s'imposent à elle, cadrées par les directives du groupe. L'insuffisance de contrôle interne relevée lors du précédent contrôle est en cours de résolution.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2018, le parc de la société avant fusion comprend 5 790 logements familiaux dont 151 dans une résidence pour étudiants livrée en 2015 à La Rochelle, qu'elle gère directement.

Tableau 1 : Nombre de logements en propriété / gérés

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	5 790	202	0	5 992
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	26	84	110
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	5 790	228	84	6 102

* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

Sources : données transmises par l'organisme

Ce patrimoine est majoritairement et historiquement localisé en Charente. Plus de la moitié est implanté sur le territoire du Grand Angoulême et 80 % dans ce département. La Charente-Maritime et la Gironde regroupent chacun environ 10 % du parc. La société est présente de manière ponctuelle en Haute-Vienne où elle ne dispose, avant la fusion, que de 75 logements.

Ce parc, d'un âge moyen de 31 ans, dont un quart est implanté dans des quartiers prioritaires de la ville (QPV) particulièrement à Angoulême et Soyaux, est constitué à hauteur de 82 % de logements collectifs. Les logements de type 3 et 4 représentent près de 70 % du parc et les logements plus petits 23 %, le restant est constitué des type 5 et plus.

La société est aussi propriétaire de 202 logements répartis dans 12 résidences pour jeunes actifs et de 10 foyers de personnes handicapées et un foyer de jeunes travailleurs qui représentent 110 équivalents logements. Les résidences pour jeunes actifs, qui sont réparties aussi sur les 4 départements, sont récentes. A l'exception d'un programme de 1998, les mises en service de ces logements de type 1 et 2, financés en PLAI, datent de moins de 12 ans.

L'impact de la fusion a conduit à une augmentation du parc de plus de 3 300 logements (3 007 en Haute-Vienne et 302 en Corrèze), qui s'élève à désormais plus de 9 000 logements familiaux.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La société mène une politique de lutte contre la vacance (travaux à la relocation, baisses ponctuelles de loyers, ...) qui a permis de réduire de moitié le taux de vacance sur la période 2014-2018 ; la proportion de logements vacants est ainsi passée de 6,3 % à 3,2 %.

Cette amélioration porte d'une part sur la vacance technique qui passe de 0,9 % à 0,5 % et d'autre part sur la vacance commerciale de 5,5 % à 2,7 %. La vacance commerciale de longue durée (plus de 3 mois) s'établit à 1,35 % en fin de période.

Ces résultats sont satisfaisants au regard des ratios généraux (cf. § 2.1). L'examen plus précis du phénomène fait ressortir particulièrement le secteur du Champ de manœuvre, à Soyaux, où le programme SO03, qui compte 556 logements, regroupe un quart de la vacance commerciale et près de 40 % de la vacance commerciale de plus de trois mois. La société doit poursuivre et développer des démarches visant à lutter contre le manque d'attractivité de ce secteur.

Le programme collectif « Vieux Bourg » situé à Roumazières qui est aussi particulièrement touché par la vacance, fait actuellement l'objet d'une transformation d'un des trois immeubles le composant en une résidence sociale seniors de 14 logements, dont l'exploitation sera accompagnée par la municipalité (cf. § 5.3.2).

La rotation (emménagement hors logements neufs) qui est relativement stable, s'élève à 13,6 % en moyenne sur la période.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le conseil de surveillance délibère annuellement sur les augmentations de loyer appliquées en fonction de l'IRL (0,02 % en 2016, pas d'évolution en 2017 et 2018, et 1,25 % en 2019). La société ne pratique pas d'augmentations de loyers à la suite des réhabilitations pour les locataires en place, mais uniquement pour les nouveaux entrants dans les programmes réhabilités.

L'analyse d'un quittancement de 2019 fait apparaître que les taux des loyers appliqués ne préservent que peu de marge théorique par rapports aux plafonds conventionnels pour les logements les plus récents. La marge est de 13,5 % pour les logements les plus anciens, dont les loyers sont calculés à la surface corrigée et qui représentent 64 % du parc ; le taux s'élève en moyenne à 2,97 euros/m², pour un plafond de 3,44 euros. Pour les logements plus récents, le taux calculé à la surface utile s'élève en moyenne à 6,08 euros/m² et présente une marge de 1,9 % par rapport au plafond de 6,20 euros/m².

La médiane des loyers pratiqués par la société, rapportés à la surface habitable, qui est proche du ratio régional, est supérieure au ratio dans le département de la Charente où est implanté la majorité de son patrimoine. Pour ses logements localisés en Charente, l'écart est cependant limité à 1,6 %. Cette médiane se situe toutefois nettement en deçà des loyers du marché local (8,5 euros/m² en 2018 – source Clameur).

Tableau 2 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	5 790	4,48	5,36	6,16
Organisme en Charente	4 630	4,36	5,03	5,79
Références locales Département de la Charente	14 651	4,36	4,95	5,70
Références locales Région Nouvelle Aquitaine	262 882	4,61	5,35	6,06
Références France métropole	4 232 803	4,82	5,58	6,43

Sources : quittancement 2019 de l'organisme / RPLS 2017

Une analyse, menée par l'Agence, à partir d'un quittancement de l'année 2019, montre que le patrimoine de l'organisme n'offre qu'une accessibilité économique très limitée. Ainsi 52,5 % des loyers pratiqués sont

supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique¹². Pour son patrimoine charentais le ratio qui s'élève à 44,8 % est au niveau de valeur nationale (France Métropolitaine), mais supérieur aux références départementales (39 %) et régionales (40,7 %).

Les logements les plus accessibles sont constitués principalement des anciens financements (HLMO, PLR) qui constituent 37 % du parc. En revanche, les logements financés en PLUS ou PLA qui représentent 42 % du parc, sont peu accessibles financièrement ; pour près de 84 % de ces logements, les loyers pratiqués sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL.

La société pratique ponctuellement des baisses de loyer à l'entrée pour des ménages ne bénéficiant pas ou peu d'APL ou pour renforcer l'attractivité de logements difficiles à louer. Le service commercial dispose d'un budget affecté à ces baisses de loyers, qui ont concerné moins d'une cinquantaine de ménages en 2018. Ce dispositif mériterait d'être revu annuellement en fonction de l'évolution des ressources des ménages bénéficiaires, ce qui n'est pas le cas actuellement. Par ailleurs, seulement un tiers du budget annuel de 30 milliers d'euros est consommé en 2018 ; ce dispositif pourrait donc être d'avantage utilisé pour permettre à la société de renforcer son rôle social auprès des ménages les plus paupérisés (cf. § 4.1).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La CUS signée en 2011 a fixé un barème modulé à la baisse pour les logements situés en zone tendue (zone B). Les logements en zone détendue (zone C) bénéficient d'une dérogation au barème national, le coefficient n'est appliqué qu'à partir de 60 % de dépassement ; le coefficient est fixé au niveau de 0,13 auquel est ajouté 0,030 pour chaque dépassement supplémentaire de 1 %. Ces possibilités de dérogations inscrites dans les CUS ont été supprimées en 2018 par la loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 (Loi Egalité et Citoyenneté).

En janvier 2018, le nombre de ménages assujettis au SLS pour dépassement de ressources s'élève à 52, et le montant de SLS appelé au titre de ce mois s'élève à 5 062 euros.

3.2.3 Charges locatives

Les charges font l'objet de provisions sur l'année civile et d'une régularisation sur la période d'avril à juin. Les locataires partis en cours d'année voient leurs charges régularisées en même temps que les locataires présents.

En 2016, la société a établi une procédure et mis en place un comité des charges, qui implique les différents services et auquel sont soumis les réajustements des provisions.

Les montants de charges rapportés à la surface habitable, calculés sur la base de la dernière régularisation, sont maîtrisés. Globalement le taux des charges communes s'élève à 6,7 euros/m² (hors chauffage collectif, ascenseurs et consommations individuelles). Les charges de chauffage collectif pour les programmes concernés s'établissent en moyenne à un niveau modéré de 5,4 euros/m².

L'examen des niveaux de charges de chauffage collectif a permis de constater que deux groupes présentent toutefois des niveaux élevés. Il s'agit du groupe Mousnier à Cognac (6 logements) ou des travaux viennent d'être réalisés sur la production de chauffage et ECS qui ressortait à 14,4 euros/m²SH et le groupe Clémenceau à Angoulême qui ne comprend que 3 logements, pour lequel le ratio ressort à 12,7 euros/m²SH

¹² L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes...

Par ailleurs, suite à l'opération de renouvellement urbain de Soyaux et la démolition de plusieurs bâtiments, la société a continué à payer à tort des taxes d'enlèvement des ordures ménagères correspondant aux immeubles démolis, et à les refacturer aux locataires des immeubles restants du groupe SO01. Elle a obtenu restitution de la somme indue auprès du centre des impôts et provisionné un montant d'environ 32 milliers d'euros.

La société a procédé en juillet 2019 à la régularisation de la situation des locataires présents sur tout ou partie de la période 2013-2015 et encore en place dans le groupe, pour un montant de 15 milliers d'euros. Par la suite elle a procédé à celui des locataires ayant quitté ce programme, à l'exception de huit d'entre eux partis sans laisser d'adresse. Au total, les remboursements effectués se sont élevés à 28,2 milliers d'euros, soit 98 % des sommes concernées.

Tableau 3 : Total dégrèvement taxe ordures ménagères à rembourser

Total dégrèvement taxe ordures ménagères à rembourser (en euros)	32 278,00
Locataires en place - remboursement effectué en juillet 2019	15 444,00
Locataires partis - remboursement effectué en août 2019	12 814,00
Locataires partis sans coordonnées	544,00
Vacance logements	3 476,00
Potentiel à rembourser (hors vacance)	28 802,00
Remboursements effectués	28 258,00
% remboursement	98

3.3 CONCLUSION

Le patrimoine se caractérise par un niveau de loyer moyen à celui des autres bailleurs sur le secteur charentais. Malgré l'existence d'une marge théorique relative de ses loyers par rapports aux plafonds conventionnels, le niveau des loyers limite l'accessibilité économique d'une grande partie de son patrimoine.

L'accessibilité économique du parc de la société doit être améliorée.

L'organisme, confronté à un taux de vacance élevé en début de période, a réussi à réduire ce phénomène à un niveau acceptable, à l'exception notamment du secteur du Champ de manœuvre à Soyaux, classé en QPV. Les efforts en matière de commercialisation et de renforcement de l'attractivité du patrimoine participent à ce résultat.

L'organisme a développé un produit spécifique à destination des jeunes actifs en mobilité, dénommé Yellome. Le parc actuel de 202 logements dans une douzaine de résidence, est appelé à s'accroître dans le cadre de la politique du groupe.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Analyse sociale de l'occupation								
En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Bénéficiaires minima sociaux	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Organisme	22,9 %	64,1 %	7,9 %	53,6 %	nc	22,0 %	53,2 %	4,4 %
Organisme en Charente	22,8 %	65,6 %	6,8 %	55,5 %	nc	20,8 %	54,8 %	4,5 %
Département de la Charente	27,4 %	68,0 %	6,9 %	62,0 %	nc	16,6 %	62,1 %	4,3 %
Région Nouvelle-Aquitaine	23,5 %	62,9 %	8,7 %	53,2 %	nc	22,9 %	44,3 %	7,6 %

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

Sources : enquête OPS 2018 données non apurées

L'enquête OPS 2018 fait apparaître que la part des ménages avec 3 enfants et plus logés par la société est proche du ratio départemental. En revanche, la société loge proportionnellement moins de personnes isolées et plus de familles monoparentales.

La société doit mener une politique visant à renforcer l'accueil des ménages les plus paupérisés

L'écart le plus significatif porte sur le revenu des ménages. La proportion de ménages disposant des faibles ressources, moins de 20 % et de 60 % des plafonds PLUS, est nettement inférieure au ratio départemental. La société pourrait renforcer son rôle social en améliorant l'accessibilité économique de son patrimoine, notamment en menant une politique d'actualisation des loyers différenciée en fonction des programmes et en poursuivant plus activement sa politique de baisses ponctuelles de loyers à l'entrée dans les lieux.

Dans sa réponse écrite, la société indique être consciente des efforts à fournir en termes de pratique et d'optimisation des baisses de loyers. De même, elle s'engage à produire davantage de logements PLAI pour répondre à la demande de ménages disposants de faibles ressources. En décembre 2018, la proportion des ménages logés dans les logements conventionnés de la société et bénéficiant d'une APL s'élève à 57 %. Le montant moyen de l'APL perçue, 222 euros, représente environ 64 % des loyers des locataires concernés et 53 % de leurs loyers plus charges.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Tableau 4 : Analyse de la demande par département

	16	17	33	87	19	24
	Charente	Charente Maritime	Gironde	Haute Vienne	Corrèze	Dordogne
Les demandes						
stock de demandes 31/12/2017	4 465	15 121	54 108	6 096	2 570	4 955
ancienneté moyenne en mois	12	21	15	10	10	9
% de demandes de moins d'un an	70	54	61	77	78	79
délai moyen d'attribution	5	15	11	5	5	6
tension (stock/attributions) hors demandes et attributions internes	1,8	4,2	4,7	1,6	1,9	2,8
Le profil du demandeur						
% locataires du parc HLM	38	32	27	44	34	29
% personnes seules	47	50	48	46	45	46
% de demandes de T2	28	36	33	30	27	30
% de demandes de T3	36	31	32	35	35	39
Total						

Sources : Focus sur la demande de logement social- DREAL Nouvelle Aquitaine Mars 2018

L'analyse de la demande de logement social fait apparaître des disparités importantes entre les territoires d'implantation de la société.

Les principaux départements, Charente et Haute-Vienne depuis la fusion, présentent un contexte détendu ; l'ancienneté moyenne des demandes ne dépasse pas un an, au moins 70 % des demandes en stock datent de moins d'un an et le délai moyen d'attribution est inférieur à 6 mois. En Charente-Maritime et Gironde, les demandes sont plus anciennes et les délais d'attribution plus importants. Les nouveaux secteurs prévisionnels de développement, Corrèze et Dordogne présentent des similitudes avec la Charente et la Haute-Vienne.

L'analyse plus particulière de la demande en Charente, menée par l'AFIPADE, gestionnaire du fichier partagé, fait apparaître un stock de 4 581 demandes en décembre 2018 (demandes actives, validées ou en cours de validation), dont 37,4 % demandes de mutation dans le parc social. Elle confirme, voire accentue, le caractère détendu de ce secteur.

La part des demandes de moins de 6 mois s'élève à 35,3 % (30,6 % pour les mutations et 38,2 % pour les demandes externes). Celle des demandes de moins d'un an atteint 73,4 % (63,5 % pour les mutations et 80 % pour les demandes externes).

Le délai de passage en commissions d'attribution est très rapide après le dépôt des demandes ; plus de la moitié des propositions ont lieu dans un délai de 3 mois, 72 % dans un délai de 6 mois et 87 % dans un délai d'un an.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le précédent rapport de la Miilos critiquait les orientations en matière d'attribution des logements, approuvées en 2005. En particulier les critères très généraux et peu opérationnels étaient peu appropriés par les conseillères commerciales.

Un nouveau document d'orientation des attributions a été validé par le conseil de surveillance en 2016. Il rappelle les obligations législatives et réglementaires et précise qu'en cas de situations similaires, l'ancienneté de la demande est prise en considération.

Ce document n'a pas été réactualisé depuis, de plus il prévoit d'étudier l'adoption d'un système de cotation de la demande qui aurait pu répondre aux critiques de la Miilos, mais qui n'a été concrètement mis en œuvre.

Par ailleurs, le délai d'attente des attributaires présente un écart important par rapport à l'ancienneté des demandes, qui interroge sur la prise en compte de leur ancienneté ; 76 % des attributaires ont attendu moins de 6 mois, délai qui correspond à l'ancienneté de seulement 35 % du stock de demandes.

Un nouveau règlement de la Commission d'Attribution des Logements et d'Examen de l'Occupation des Logements (CALEOL) a été validé par le conseil de surveillance en mars 2019. Il décrit la composition et l'objet des trois commissions, respectivement compétentes sur les secteurs des trois secteurs suivants : Angoulême/Limoges, Cognac/Charente-Maritime, Gironde. Elles comprennent notamment des salariés de la société et sont, dans les faits, présidées par le même administrateur. Trois membres présents ou représentés sont nécessaires pour que la commission puisse valablement délibérer.

La fusion nécessitera d'actualiser le règlement intérieur et l'organisation des commissions d'attributions. Elle devra aussi être l'occasion pour la société de redéfinir un document d'orientation des attributions qui soit réellement appliqué et décliné en procédures de traitement de la demande mises en œuvre par les conseillères commerciales.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les chargés de location de la SA Le Foyer sont répartis sur l'agence Angoulême/Limoges, l'agence de Cognac/Charente-Maritime et l'agence de Bordeaux. Une personne basée à Angoulême est chargée de faire visiter le patrimoine aux demandeurs en Charente.

Après la fusion, le service commercial locatif de Noalis dispose en plus d'une agence spécifique localisée à Limoges et d'une antenne à Brive. Un service spécifique traite les logements Yellome.

La société a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH.

Un contrôle interne sur les attributions de l'année 2015 avait permis à la société de rectifier des barèmes de logements PLAI et de corriger des retranscriptions de catégories de ménages. L'examen des attributions sur la période d'entrée dans les lieux de 2016 à 2018, soit 2 856 entrés dans les lieux, a permis de relever 6 dépassements du plafond de ressources (0,2 % des attributions de la période), ce qui constitue une irrégularité passible d'une sanction financière telle que prévue par l'article L. 352-14-I du CCH (cf. annexe n°7.4 – Infractions aux plafonds de ressources). La société interrogée sur chacun des dépassements constatés, les a expliqués soit par des erreurs (plafonds PLUS pris en compte à tort pour un logement PLAI) soit par des situations particulières des demandeurs. Dans sa réponse écrite, la société justifie ces situations particulières : un accédant en PSLA en difficulté financière, qui n'a pas pu lever l'option d'achat, une situation difficile à la suite du décès du conjoint, deux couples de personnes âgées nécessitant un logement adapté et une mutation interne d'un locataire de la société, à la suite de troubles de voisinage importants.

Le rapport sur les attributions présenté annuellement au conseil de surveillance donne des informations sur le stock de demandes par département, l'activité des commissions et le profil des nouveaux entrants.

En 2018, les CAL Angoulême/Limoges et Cognac se sont réunies 40 fois et ont étudié 1 018 candidatures pour 556 attributions, soit une moyenne de 2 candidatures par logement. Les logements de Charente-Maritime ont fait l'objet de 14 séances, 317 candidatures étudiées pour 132 attributions. Ceux de Gironde ont vu 23 séances, 402 candidatures étudiées pour 164 attributions, soit 2,5 candidatures par logement.

Les nouveaux entrants sont à hauteur de 48 % des personnes seules, ratio qui correspond aux caractéristiques des demandeurs. La proportion de ménages disposant de ressources inférieures aux plafonds PLAI s'élève à 74 %, ce qui montre une paupérisation par rapport à la population logée. Ce constat renforce, si besoin était, la nécessité pour la société d'œuvrer à rendre son parc plus accessible économiquement, au regard du profil paupérisé des demandeurs.

Un focus est fait sur l'attribution aux salariés, qui atteint globalement 58 %. La proportion d'attribution aux salariés des entreprises cotisantes s'élève à 34,3 % pour un objectif de 35 %. Elle est plus élevée en Charente-Maritime et Gironde, respectivement 45 % et 56 %, qu'en Charente où elle est limitée à 23 %.

Le focus sur les attributions dans les EPCI d'Angoulême et Cognac confirme la nécessité de mettre en œuvre une politique permettant d'accueillir les publics les plus fragiles économiquement. La proportion d'attributions suivies de bail hors QPV au profit de ménages du 1^{er} quartile de revenus ne s'élève qu'à 10 % sur le Grand Angoulême (12 % tous bailleurs) et 16 % sur le Grand Cognac (18 % tous bailleurs) pour des objectifs de 25 %. A l'inverse 84 % des attributions en QPV sur le Grand Angoulême sont réalisées au profit de ménages hors 1^{er} quartile, pour un objectif de 50 %, ce qui renforce la mixité sociale dans ces quartiers mais limite d'autant les logements les plus accessibles aux ménages les plus modestes.

4.2.3.2 Gestion des contingents

L'enquête RPLS fait ressortir 12 % de logements réservés employeurs et Action logement, ce qui préserve une autonomie de la société quant aux attributions de logements.

La réservation des logements au bénéfice de l'État fait l'objet en Charente d'une convention conclue en 2016 pour une durée de trois ans. Elle est gérée en flux sur la base de 25 % des relocations et livraisons de l'année.

Les objectifs annuels ne sont pas atteints ; pour les deux dernières années la société a réalisé respectivement 108 et 109 attributions au profit de ménages prioritaires, qui ne représentent que trois-quarts de l'objectif annuel de 143 attributions.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le service de proximité de la société est rattaché au pôle commercial de la direction du développement. Il est constitué de 13 gardiens et employés d'immeubles en décembre 2018, essentiellement déployés en secteurs QPV. Le dispositif est évolutif, ainsi des problématiques localisées ont amené la société à créer un poste pour le patrimoine situé à Nersac (hors QPV), qui souffrait d'incivilités.

En dehors de ces secteurs, les interpellations des salariés de la société lors des visites de patrimoine effectuées durant le contrôle mettent en évidence un manque de relation entre les locataires et la société, qu'elle gagnerait à combler en mettant par exemple en place un dispositif de locataires relais.

Depuis la fusion et la création de Noalis, la proximité est regroupée dans un service cohésion sociale et tranquillité résidentielle, rattaché à la direction gestion clients elle-même rattachée à la direction clientèle. Un chargé de tranquillité basé à Angoulême pour les départements de Charente, Charente-Maritime et Gironde encadre 7 gardiens et 6 agents d'entretien et un chargé de tranquillité pour les départements de Haute-Vienne et Corrèze encadre 17 responsables d'immeubles.

Le site internet de la SA Le Foyer permet de consulter le règlement intérieur des commissions d'attribution et le document d'orientation de la politique d'attribution des logements ainsi qu'un guide du locataire qui rappelle notamment les numéros de téléphone utiles.

L'information passe aussi par une revue du locataire biannuelle qui présente notamment des grands projets en cours et des programmes en vente.

L'enquête de satisfaction 2017 a été mise en œuvre conjointement par 13 organismes de l'AROSH Poitou-Charentes.

La satisfaction globale et la satisfaction par rapport au logement, obtenues par la société, qui s'élèvent à 84 %, sont proches des ratios globaux de 85 %. La relation avec l'organisme est satisfaisante à hauteur de 82 %, bien qu'inférieure au résultat global de 85 %. La propreté des parties communes recueille 76 % de satisfaction, supérieure au global de 72 %.

Les locataires sont satisfaits des relations avec l'organisme et de la communication (79 %). Les visites de patrimoines réalisées en cours du contrôle ont toutefois mis en évidence des besoins d'amélioration concernant l'affichage des informations dans les halls d'immeubles, non homogène et parfois inexistant.

L'entrée dans le logement est un point fort à 90 %, au contraire des demandes d'interventions qui ne satisfont que 47 % des locataires ayant contacté le service réclamations techniques. Dans le détail, la rapidité des réponses, le suivi de la demande et son traitement sont concernés. Les locataires sont aussi mitigés quant à la rapidité de l'intervention.

La société, a engagé diverses actions pour améliorer le service rendu en termes de réclamations, notamment la mise en place d'un numéro dédié aux réclamations, l'engagement d'un marché à bons de commande contractualisant les délais d'intervention, l'élaboration d'une procédure réclamations. Il lui appartient de poursuivre dans cette voie (confirmation écrite au locataire, suivi du délai de résolution des réclamations, ...) et de s'assurer des résultats obtenus lors de futures enquêtes de satisfaction.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation de la chaîne de recouvrement

Le traitement des impayés locatifs (logements familiaux, commerces et bureaux) est réalisé au sein du pôle Gestion Clientèle de la Direction Administrative et Financière, par trois personnes : la responsable de pôle et deux chargées de recouvrement et de contentieux. Cette organisation resserrée ne fait pas appel aux moyens humains du pôle commercial de la Direction du Développement. Depuis 2017 il n'y a plus de dissociation fonctionnelle du précontentieux et du contentieux. Ces deux niveaux d'intervention sont assurés par les seules chargées de recouvrement, qui ont chacune un secteur géographique (et la responsable de pôle pour quelques dossiers contentieux plus particuliers et sur les secteurs géographiques les plus éloignés). Ces dernières « s'échangent » toutefois leurs dossiers à l'occasion du passage au stade contentieux afin de présenter un nouvel interlocuteur aux ménages débiteurs.

Le recouvrement des impayés fait l'objet d'une procédure propre, qui décrit les principales étapes des phases précontentieuses et contentieuses.

Le traitement des impayés repose sur un processus de relance automatique (au 10 puis au 20 du mois suivant) et la mise en œuvre des diverses actions par les chargées de recouvrement : contacts téléphoniques ou par mails, visites au domicile (ou par le biais de l'agent de proximité du secteur) convocation écrite. A cette occasion un plan d'apurement peut être mis en place ; en parallèle il peut y avoir une interpellation des divers partenaires sociaux susceptible d'intervenir (CAF, CAPEX, garanties FSL ou LOCA PASS...). A ce titre, le partenariat avec le GIP Charente solidarités¹³ est plus particulièrement mis en avant par l'organisme

Le traitement des dettes des locataires partis est partiellement confié à un prestataire extérieur en fonction de critères prédéfinis (modicité des sommes, locataires difficilement localisables...). Ce prestataire se voit ainsi confié un portefeuille d'une cinquantaine de dossiers, pour un encours de l'ordre de 150 milliers d'euros. Il est rémunéré sur la base des sommes effectivement recouvrées, il transmet par ailleurs des attestations d'irrecouvrabilité à la société qui permettent de justifier les abandons de créances.

Le passage des dossiers en phase contentieuse est décidé mensuellement par la commission des impayés qui comporte : les chargées de recouvrement, la responsable du pôle gestion clientèle et la directrice administrative et financière.

La phase judiciaire intervient par la suite, sachant qu'à chaque étape de la procédure, les chargées de recouvrement peuvent décider de suspendre la procédure afin de prendre un accord avec le locataire défaillant ou de saisir les organes nationaux de prévention des expulsions (DALO, CCAPEX).

La société assure sa propre représentation aux audiences, le recours aux avocats est limité, notamment en cas d'éloignement géographique.

Enfin, arrivé au stade de la demande de concours de la force publique, les chargées de recouvrement effectuent un dernier point sur le dossier avec la responsable de pôle, par ailleurs les dossiers d'expulsion font l'objet d'une validation expresse de la directrice administrative et financière. La demande d'octroi du concours de la force publique est précédée d'une réunion organisée en préfecture avec l'ensemble des partenaires susceptibles d'intervenir, afin de s'assurer que toutes les solutions ont été recherchées ; cette réunion vise à favoriser potentiellement par la suite l'octroi du concours.

La société propose à ses locataires la possibilité de régler leur loyer par prélèvement automatique (quatre dates). Le paiement des loyers s'effectue à près de 74 % par prélèvement (en légère augmentation). Les modes de paiement traditionnels sont en baisse, les règlements par chèques passent de 13,9 % en 2017 à 11,8 % en 2018, comme pour les virements : 9,7 % en 2017 et 7,2 % en 2018. Quant aux règlements en espèces, ils s'effectuent exclusivement auprès de la banque postale (EFICASH) avec un taux stable, de près de 4 %.

Enfin, concernant les principales procédures mises en œuvre par la société, le nombre de commandements de payer, jugements et commandements de quitter les lieux sont en augmentation constante entre 2016 et 2018. Par contre, si sur la même période, le nombre de demandes de concours de la force publique augmente (de 8 en 2016 à 12 en 2018), seul 1 concours a été accordé en 2017.

¹³ Le GIP Charente Solidarités est un groupement d'intérêt public, missionné par le Conseil Général de la Charente, pour la réinsertion sociale par l'aide au logement en Charente, il met en œuvre des actions en matière de logement et d'hébergement et assure notamment l'accompagnement social spécifique lié au logement.

Quant aux expulsions, leur nombre est également resté limité, avec 2 expulsions en 2017 et 2 en 2018.

L'augmentation la plus significative porte sur les plans d'apurement dont le nombre est passé de 584 fin 2017 à 686 fin 2018 ; sachant que dans près des $\frac{3}{4}$ des cas il s'agit de plans amiables, cette évolution traduit la volonté de la société de proposer des solutions de reprise de paiement.

4.4.2 Résultats du recouvrement

A la clôture des comptes 2018, le total des retards, corrigé du terme de décembre, des admissions en non-valeur et des sommes recouvrées, s'élevait à 2 439 milliers d'euros représentant l'équivalent de 32 jours de quittance ce qui est un peu supérieur aux valeurs habituellement observées (de l'ordre de 30 jours) - cf. annexe n°7.5 – Evolution du montant des impayés locatifs de 2014 à 2018.

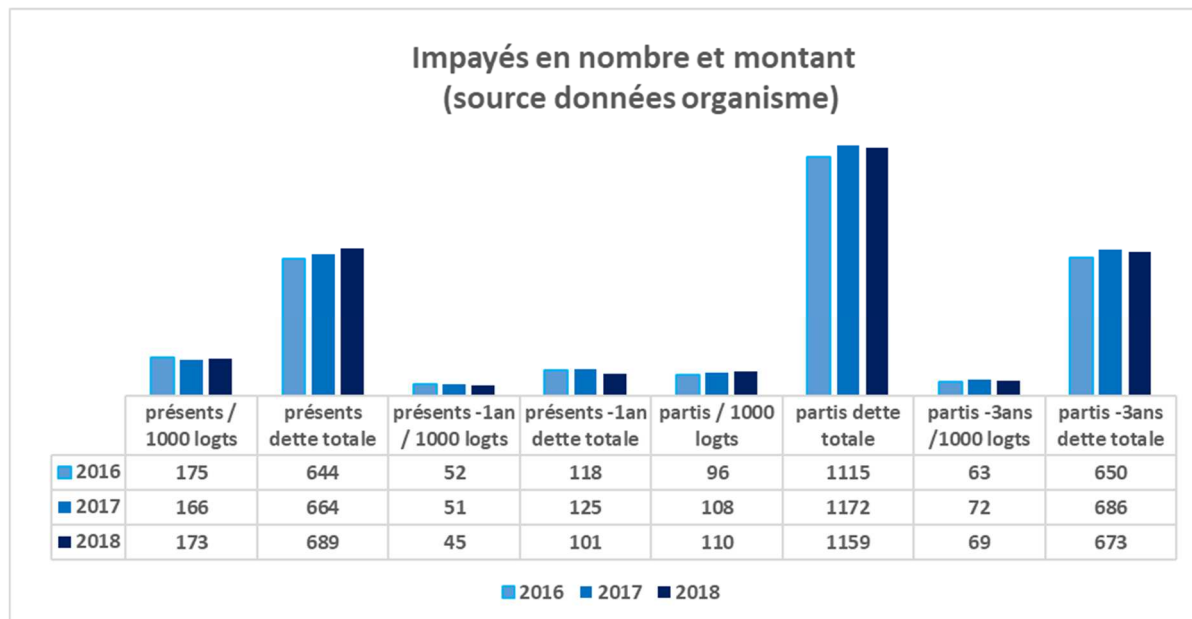
Ces valeurs, stables depuis 2016 se sont toutefois légèrement dégradées par rapport à 2014 et 2015.

Le taux de recouvrement est en amélioration constante depuis 2016, exercice où il était de 98,09 %. A la clôture des comptes 2018 le taux de recouvrement atteignait 99,56 % ce qui constitue un niveau satisfaisant.

A fin décembre 2018, il y avait 1 641 ménages locataires présentant une dette de loyer, 1 003 d'entre eux étaient encore présents dans le parc (le total de leur dette s'élevait à 689 309 euros, soit en moyenne 687 euros) et les 638 autres ménages avaient quitté le parc de logement (pour un total de dettes de 1 159 299 euros soit une dette moyenne de 1 817 euros).

Un traitement des données issues du tableau de bord interne de suivi des impayés (en date de février 2019) montre une relative stabilité du nombre total de ménages débiteurs sur les trois dernières années, qu'il s'agisse des ménages présents ou partis. Si la dette des ménages présents, tend à augmenter en moyenne (666 euros en 2016 contre 687 en 2018) celle des ménages entrés dans le parc depuis moins d'un an par contre diminue (407 euros en 2016 contre 390 euros en 2018). La dette des ménages ayant quitté le parc reste quant à elle globalement stable, sachant qu'en parallèle le montant des passages en pertes est également resté d'un niveau constant. A noter également que le montant moyen annuel des effacements de dettes enregistrés suite à des procédures de rétablissement personnel est de 54 milliers d'euros soit environ le tiers des abandons de créances annuels.

Figure 1 : Impayés



Ces chiffres traduisent la maîtrise des impayés locatifs par les équipes en charge du recouvrement ; pour autant du fait de l'effectif réduit en charge de ces tâches, si l'ensemble des situations des ménages débiteurs sont bien analysées et traitées chaque mois, il ne peut y avoir de traitements plus spécifiques sur des catégories de ménages ciblées.

Concernant le risque d'impayés, sa couverture est assurée par une provision¹⁴ de 1 515 milliers d'euros fin 2018. Son mode de calcul a été revu en 2016 afin de prendre en compte les dispositions des règlements 2014-03 et 2015-04 de l'Autorité des Normes Comptables, relatifs au plan comptable général et à la comptabilité des organismes HLM.

4.5 CONCLUSION

La population logée par la société se caractérise par un moindre niveau de précarité financière que l'ensemble des ménages logés en parc social en Charente.

La société doit renforcer son rôle social au travers de l'amélioration de l'accessibilité économique de son patrimoine et également pratiquer une politique d'attribution davantage orientée vers un public à plus faibles ressources.

La société doit par ailleurs réfléchir aux moyens de renforcer le contact avec les locataires dans les programmes situés en dehors des zones urbaines de concentration de son parc. Les impayés locatifs apparaissent globalement maîtrisés.

¹⁴ Pour apprécier la perte de valeur des créances, la société a retenu la méthode proposée par l'étude nationale réalisée début 2016, à la demande de l'USH. Sa mise en œuvre s'est traduite par l'identification de trois classes de ménages en fonction du nombre de termes dus (0-3, 3-6 et 6-12) et la définition de 3 taux de provisionnement¹⁴ (6 %, 30 % et 55 %) ; les ménages ayant une dette de plus de 12 mois ou ayant quitté le parc faisant l'objet d'une dépréciation à 100 %. Considérant ne pas disposer de données homogènes sur trois ans, la société n'a pas déterminé de taux de dépréciation spécifiquement calculés sur la base de sa propre exploitation.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale de la société, notamment en termes de développement et de ventes, a connu des évolutions notables au cours des dernières années, en fonction des orientations fixées par son actionnariat.

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) établi en 2009, a été actualisé en 2015. Le plan stratégique 2016-2025 dresse le bilan de la période 2009-2016, analyse le territoire d'intervention et définit des orientations.

Le bilan pour la période 2009-2016 indique que la société a livré 590 logements neufs en Charente soit de l'ordre de 85 logements par an, ce qui représente le double de la période 2000-2008. Six logements sur dix livrés en Charente sont localisés sur le Grand Angoulême. Elle a aussi livré 476 logements sur les départements limitrophes soit une moyenne de 68 logements par an, dont 60 % sont implantés en Gironde et principalement sur le périmètre de la Communauté Urbaine de Bordeaux.

L'analyse de l'état de la demande et de la vacance en Charente conduit à en enjeu d'ajustement du parc charentais sur le plan quantitatif (retendre le marché) et qualitatif (regagner de l'attractivité) pouvant se traduire par des actions de démolition, transformation ou adaptation. La construction sur des réserves foncières serait alors de 15 à 20 logements maximum par an. En Haute-Vienne, la stratégie est limitée à la gestion du parc existant.

Le développement est ciblé sur les zones tendues que sont la métropole Bordelaise, d'autres EPCI de Gironde (objectif de 110 logements par an en moyenne) et la communauté d'agglomération de La Rochelle et d'autres EPCI de Charente Maritime tels que Royan Atlantique (objectif de 60 logements par an en moyenne).

Le scénario approuvé par le conseil de surveillance en octobre 2016 pour la période 2016-2025 porte sur la démolition de 156 logements en Charente, la réhabilitation de 1 000 logements dont la moitié thermique, l'adaptation de 150 logements orientés seniors, la vente de 220 logements, la construction de 1 850 logements (dont 1 700 en Gironde et Charente-Maritime).

La stratégie a été remaniée par les objectifs fixés dans la lettre de mission d'ALI présentée au conseil de surveillance en Juin 2017, qui renforce le développement et la vente. Le nombre d'agréments de LLS est fixé à 200 en 2017, 220 en 2018 puis 280 à l'échéance 2019/2020. Le niveau de vente est à porter au minimum à 0,6 % du parc dès 2019.

Un avenant au PSP a été présenté en octobre 2017, pour tenir compte non seulement de la feuille de route d'ALI, mais aussi de l'évaluation à mi-parcours du PLH du Grand Angoulême et de la convention de partenariat entre Action Logement et le Grand Angoulême portant sur la redynamisation des cœurs de ville.

Il prévoit d'accélérer le rythme des réhabilitations pour traiter plus de 1 400 logements sur 10 ans (25 % du parc ancien). Il précise que les 2 objectifs d'ALI en termes d'économie de charges, sont d'éradiquer les immeubles de classe énergétique F et G sous 5 ans et d'atteindre 60 % du parc sous une étiquette C. De nouveaux objectifs sont ajoutés, qui portent notamment sur la redynamisation des centres bourgs (20 logements par an) et le développement des logements de type Yellome (30 logements par an). Dans cet avenant, la production est principalement ciblée sur la Gironde et la Charente-Maritime (200 logements par an sur ces deux départements pour 280 agréments en 2020) et l'activité d'accession sociale serait doublée. Il n'est pas encore à ce moment-là fait état de rapprochement avec la SA Dom'aulim.

Le PSP a fait l'objet d'une nouvelle actualisation présentée au conseil de surveillance en juin 2018. Les objectifs de vente sont de 35 unités en 2018 puis de 55 entre 2009 et 2025, accompagnées en tant que de besoin de reconstructions de pavillons ou de petits collectifs. L'intégration du programme de la gare d'Angoulême dans le NPNRU, dont la démolition de 16 logements, est actée. Lors de cette même réunion du conseil de surveillance, le principe de rapprochement avec la SA Dom'aulim est abordé ; il est précisé que le territoire de la nouvelle entité ne sera définitivement arrêté qu'après le conseil d'administration d'ALI fixé en juillet 2018.

La stratégie a été revue notamment dans le cadre de la fusion avec Dom'aulim présenté au conseil de surveillance de décembre 2018, qui renforce la présence de l'organisme en Haute-Vienne. La nouvelle entité créée sera l'opérateur de référence d'ALI sur les villes moyennes de Nouvelle-Aquitaine Est, notamment en termes d'opérateur du volet habitat d'Action Cœur de Ville, d'accompagnement des NPNRU dans le volet reconstruction, et d'acteur sur les territoires prioritaires (communes carencées et soumises au SRU). La production de la nouvelle entité est fixée à 400 agréments par an sur les territoires de développement, dont la Dordogne nouvellement ciblée. Les interventions de la société sur le territoire de Bordeaux Métropole sont désormais recentrées sur la gestion du parc.

Un plan stratégique de patrimoine de la nouvelle société Noalis devra être élaboré sur la base d'un diagnostic commun aux groupes provenant d'une part de la SA Le Foyer et d'autre part de Dom'aulim. Par ailleurs, des nouvelles évolutions dans la répartition territoriale à venir entre filiales d'ALI intervenant sur les départements de la Gironde et de la Charente-Maritime ne sont pas à exclure à l'avenir ; il n'y avait pas de visibilité sur ce sujet à long terme au moment du contrôle. Le cas échéant, elles seront susceptibles d'impacter cette stratégie patrimoniale de la société.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 5 : Évolution du patrimoine logements

Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2014	4 838	78	146	2	13		5 051	4,4 %
2015	5 051	197	117		24	-1	5 340	5,7 %
2016	5 340	94	126		13	5	5 536	3,7 %
2017	5 536	21	85	4	11		5 629	1,7 %
2018	5 629	87	105	18	35		5 790	2,9 %
Total	477	579	24	96	4	36		3,7 %

Sources : données transmises par l'organisme

Sur la période 2014-2018, le nombre de logements a progressé annuellement de 3,7 %, sous l'effet de la mise en service de 216 logements et du retrait de 25 logements en moyenne annuelle. Plus de moitié des entrées en gestion proviennent d'acquisitions en VEFA.

Tableau 6 : Développement du parc de logements (Construction, VEFA, Acquisition) par département

Mises en service	16 (Charente)	17 (Charente-Maritime)	33 (Gironde)	Total
2014	56	49	121	226
2015	33	222 (*)	59	314
2016	0	95	125	220
2017	4	36	70	110
2018	18	94	98	210
Total	111	496	473	1 080

Sources : données transmises par l'organisme

(*) dont 151 pour une résidence étudiants gérée en direct

La production neuve des dernières années est ciblée sur la Charente-Maritime (46 %) et la Gironde (44 %). Les logements livrés en Charente pour les années 2017 et 2018 proviennent de rachats de patrimoine de la SCP Le Toit Charentais.

En dehors de la résidence pour étudiants financée en PLS à La Rochelle, elle est constituée de 56 % de financements PLUS, d'un quart de PLAI et de 20 % de PLS. La forte proportion de ce dernier type de financement peu accessible financièrement, est due pour moitié à trois programmes en usufruit locatif social, situés à Bordeaux et La Rochelle, et au rachat de patrimoine de la SCP Le Toit Charentais.

Toujours hors résidence pour étudiants, la typologie est davantage orientée vers les petits logements ; elle comprend 34 % de T2 et moins, 65 % de T3 et T4, et 1 % de T5 et plus. La production est cohérente avec les caractéristiques de la demande en Charente qui porte à hauteur de 36 % sur des logements de types 1 et 2.

Parallèlement, la société a développé son offre de résidences sociales Yellome, dans les trois départements, qui passe ainsi de 7 logements en 1998 à 202 logements en 2018.

5.2.2 Réhabilitations

Les réhabilitations menées par la société s'inscrivent dans la mise en œuvre de son PSP. Il s'agit d'opérations globales qui comprennent des travaux dans les parties communes des immeubles et dans les logements.

L'évaluation de la CUS 2011-2016 fait état d'un retard par rapport aux objectifs en termes de réhabilitations thermiques et cite notamment les programmes Les Coutures à Jarnac et La Foucaudie à Nersac, qui sont reprises dans le PSP 2016-2025 ; l'une est achevée et l'autre en cours de travaux.

La société ne possède pas de logement en étiquette G en termes de DPE et les études de réhabilitation des programmes classés en F « Firino Martell » et « Le Chapitre » (de neuf logements chacun) sont prévues en 2020. L'enquête RPLS recense 140 logements classés en E alors que plus de 70 % du parc est classé au moins en C.

Si des réhabilitations prévues dans la CUS ont été repoussées et celles achevées sur la période 2016-2018 sont limitées, les études en cours et celles planifiées à l'horizon 2020 (en moyenne environ 170 logements en étude par an) devraient permettre de respecter les objectifs du PSP.

Les réhabilitations livrées entre 2016 et 2018 concernent 2 résidences (113 logements) pour un coût unitaire de 31 000 euros financé à hauteur de 81 % par emprunts, 4 % de subventions et 15 % de fonds propres (y compris PHBB) soit 4 600 euros.

Sur la même période, la société a réhabilité une structure foyer de 19 logements à Cognac pour un montant prévisionnel de 38 000 euros au logement et a procédé à la résidentialisation d'un programme de 56 logements et l'extension de 3 logements dans une structure foyer à Ruffec.

Les opérations en cours ou prévues pour la période 2019-2020, portent sur 354 logements, pour un coût au logement et un financement prévisionnels similaires globalement aux opérations réalisées.

Les locataires sont associés en amont des études ; un questionnaire leur est transmis pour recueillir l'expression de leurs besoins et de leur satisfaction quant aux équipements, aux installations techniques, aux fermetures, aux parties communes et aux extérieurs. Après études, les résultats de l'enquête et les travaux retenus leurs sont présentés.

5.2.3 Réserves foncières

Tableau 7 : Principales réserves foncières fin 2018

Montants en euros

Compte comptable	Référence	Intitulé	Montant	Année d'acquisition
c/211	LD06RF01	ISLE D'ESPAGNAC LE MAS, CHAMPS et BOIS BOUTIN	978 393	2010
c/211	PU02RF01	PUYMOYEN Le Paillan	591 286	2011
c/211	AND3RF01	ANGOULEME Guy RAGNAUD	115 489	2010
c/211	RU07RF01	RUELLE Maine Gagneau Réserve Foncière	1 675 939	2010
c/211	2000RF01	ST GEORGES DE DIDONNE Camping Azpitarte	616 348	2010
c/211	30D1RF01	LA ROCHELLE Rue Robinet Rérs. Foncière	1 494 728	2013
c/211	3005RF01	SAUJON Route de l'Eguille	1 392 195	2012
c/211	3005RF02	SAUJON Route de L'Eguille Intermarché	42 874	2012
C/211 terrains nu		Sous-total	6 907 252	
c/331	4039LT01	PESSAC Rue Blaise Pascal-Portage Foncier	711 387	2015
c/331	4040LO01	BORDEAUX Rue Joséphine-Portage Foncier	2 680 047	2015
c/331	4050LO01	BEGLES Rue Marcel Bouc-Portage Foncier	741 844	2017
c/331 lotissements et terrains en cours d'aménagement		Sous-total	4 133 278	
c/351	GP13LO01	GOND PONTOUVRE Les Sablons-Portage Foncier	1 009 009	2009
c/351	GP13LO02	GOND PONTOUVRE Les Sablons	403 000	2009
c/351	GP13RF02	GOND PONTOUVRE Les Sablons	1 369 000	2009
c/351 lotissements et terrains en cours aménagés		Sous-total	2 781 009	
Principales réserves foncières		Total général	13 821 540	

Source : compte SA Le Foyer 2018

Au moment du contrôle la société détient encore d'importantes réserves foncières, qui par ailleurs du fait de leur importance (42Ha) et de leur coûts (6,5 millions d'euros) avaient fait l'objet de questionnement dans le précédent rapport de contrôle. A la clôture des comptes 2018, les diverses réserves inscrites dans les comptes¹⁵ de la société totalisent un montant de 13,2 millions d'euros.

Ces réserves se classent en différentes catégories :

- des acquisitions réalisées en Charente il y a une dizaine d'année. A l'époque la société avait misé sur le développement futur de communes proche d'Angoulême et acheté d'importantes unités foncières à des conditions financières dépassant parfois l'estimation des domaines (Gond Pontouvre - Les sablons, Puymoyen – Le Pallain, L'isle d'Espagnac – Le mas et Bois Boutin) ainsi qu'un ancien bâtiment d'activités destiné à la construction d'un nouveau siège social (Angoulême – Ragnaud). Outre des coûts

¹⁵ Comptes c/211 réserves foncières, c/331 stocks en cours et c/351 stocks achevés.

d'acquisitions élevés, ces opérations ont rencontré des aléas de commercialisation et ne sont toujours pas débouclées à ce jour, même si les programmes sur Puymoyen affichent un niveau d'avancement satisfaisant ;

- des terrains acquis plus récemment, en Charente-Maritime, dans le cadre des orientations de développement territorial de la période de rattachement au groupe VILOGIA. Dans deux cas et alors même que, selon les données de la société, les prix d'achat étaient significativement supérieurs aux estimations des domaines (Saujon – route de l'Eguille +35 % et La Rochelle – Rue Robinet +82 %) aucun programme n'a encore été livré sur ces sites ;
- enfin, toujours dans le cadre de la période de rattachement à VILOGIA, la société a acquis des fonciers sur l'agglomération Bordelaise (Bordeaux – Joséphine, Pessac – Blaise Pascal et Bègles – Marcel Bouc). Dans le cadre d'un marché local particulièrement tendu, ces acquisitions (à des prix conformes aux estimations des domaines) ont été réalisées dans la perspective de réaliser ponctuellement des opérations de copromotion avec des opérateurs privés. Bien qu'il s'agisse d'opérations coûteuses et complexes (vente de volumes à construire à des promoteurs privés) leur localisation sur un territoire très attractif laisse espérer un débouclage rapide.

Leurs modalités d'enregistrement comptable de ces diverses acquisitions n'appellent pas d'observations particulières, par contre l'appréciation et la sécurisation du risque liées à certaines d'entre elles aurait pu mériter précédemment un traitement spécifique¹⁶. Pour une partie d'entre elles, des perspectives de débouclage favorable semblent actuellement se dessiner. Enfin, elles font l'objet d'un suivi régulier par les responsables de la société, dans le cadre du dispositif de suivi des risques (cf. § 2.6).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La direction du développement de la SA Le Foyer comprend notamment un service développement qui intervient en amont sur les recherches d'opérations et un pôle immobilier chargé des opérations neuves et des réhabilitations.

Dans le cadre de la comitologie voulue par l'actionnaire ALI, le comité d'investissements, préalablement existant a été modifié et ses nouveaux membres désignés lors du CS de juin 2018.

Auparavant la société disposait déjà d'un comité d'investissement à deux niveaux, dont le fonctionnement fait l'objet de procédures écrites.

Le comité d'investissements de 1^{er} niveau examine les opérations ordinaires (leur contexte, le projet, les aspects financiers) qui sont ensuite validées ou refusées par le président du directoire. L'évolution de l'opération lui est ensuite présentée à différents stades d'avancement, notamment avant dépôt de la demande d'agrément, après appel d'offres puis pour validation des prix de revient définitifs.

¹⁶ Des tests d'impairment (dépréciation d'un actif au bilan) ou une vérification de la réelle valeur commerciale auraient pu être réalisés afin d'identifier d'éventuels besoins de comptabiliser des dépréciations de ces réserves et stocks.

Le comité d'investissements de 2^{ème} niveau traite les opérations répondant à des critères particuliers (hors stratégie, prix de revient supérieur à 8 millions d'euros, ...) et la décision est prise par le président du conseil de surveillance. L'avancement de l'opération est ensuite suivi par le comité de niveau 1.

Conformément à la comitologie de l'actionnaire, un comité d'investissements de 3^{ème} niveau, composé de trois membres du conseil de surveillance, a été institué en 2018. Les opérations passées dans les autres niveaux lui sont présentées et il a en particulier pour mission de valider le plan stratégique de patrimoine et de suivre la mise en œuvre et le respect des feuilles de routes données par l'actionnaire ALL.

Lors du déroulement de l'opération, un point est fait mensuellement sous la forme de revue de projet, formalisée dans une procédure spécifique, à laquelle participent des représentants des pôles immobilier et financier, du service comptabilité et du responsable juridique. Les tableaux de bords financiers et de prévisions de livraisons sont remis à jour à la suite de cette réunion.

La clôture financière et opérationnelle des opérations est aussi décrite dans une procédure. Une fiche de synthèse normalisée est établie, qui détaille le prix de revient définitif, le plan de financement définitif, les surfaces, les loyers initiaux avec des écarts par rapport à la présentation au comité d'investissements, et le résultat d'exploitation réel sur une année comparé au résultat théorique.

L'organisation de la SA Noalis n'apporte pas de modifications significatives quant à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, qui s'avère performante en termes de suivi des projets.

Toutefois, lors de la réunion de clôture du contrôle, les dirigeants ont fait état d'une évolution de la direction immobilière qui se traduira par la dissociation des constructions neuves et des réhabilitations et la création d'un poste de responsable des réhabilitations.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les opérations de construction de logements familiaux, hors opérations en usufruit locatif social, Yellome et résidence pour étudiants, ressortent globalement à un prix de revient de 2 149 euros/m²SH, qui ne présente qu'un écart limité entre les acquisitions en VEFA (2 158 euros) et les constructions en propre (2 132 euros). Leur financement comprend 76 % d'emprunts, 11 % de subventions et 13 % de fonds propres, qui correspondent à 17,5 milliers d'euros au logement.

L'examen des conditions de dévolution des contrats de maîtrise d'œuvre et de travaux de deux opérations neuves (situées à La Rochelle et à Royan) et de deux réhabilitations en Charente (Nersac et Le Gond-Pontouvre) n'appelle pas de remarques particulières.

Le développement des résidences pour jeunes actifs « Yellome » et les opérations « Cœur de Ville » sont des orientations stratégiques de la société.

La convention cadre de partenariat entre Action Logement et la communauté d'agglomération du Grand-Angoulême, est signée en décembre 2017. Elle oriente l'intervention d'Action Logement sur 5 thématiques : la connaissance des besoins des salariés, la contribution à l'attractivité et au développement de l'offre de logement, la réponse aux besoins de publics spécifiques, la mixité sociale, l'attractivité du territoire et le développement économique. La convention cadre pluriannuelle du programme « Action Cœur de Ville » pour la commune d'Angoulême décrit les modalités de mise en œuvre du programme dans la commune. Elle est signée pour 6 ans et demi en juin 2018.

La société s'inscrit dans cette orientation « Cœur de Ville » en menant de petites opérations limitées à quelques logements qui permettent de requalifier du bâti ancien en centre, en particulier :

- la création de deux résidences Yellome¹⁷ par acquisition-amélioration de locaux de Mobilogis (cf. § 2.2.2), dans le secteur piétonnier de la ville, respectivement de 7 et 12 studios dont la livraison est prévue au cours du deuxième semestre 2019 ;
- l'acquisition d'un immeuble à usage de bureaux qui sera transformé en 10 logements et équipé d'un ascenseur, dont la mise en service est prévue en fin d'année 2020 a été présentée au comité d'investissement en novembre 2018. Le financement prévisionnel de l'opération est proche de 1,2 millions d'euros, ce qui est élevé au regard d'une surface habitable des logements de 534 m², mais s'explique pour ce type d'opération en centre-ville dans du bâti ancien de caractère. Le financement qui permet sa réalisation, comprend notamment une part importante de subventions (Etat, Conseil Départemental, Grand-Angoulême, Action Logement) qui atteint 46 % du coût de l'opération et 15 % de fonds de propres.

D'autres projets du même type à plus longue échéance sont à l'étude, à Angoulême, Cognac et Limoges. Des opérations sont envisagées à Brive, Tulle, Guéret (Corrèze) et Périgueux (Dordogne). Ce positionnement de la société s'inscrit en correspondance avec les besoins de ces territoires. Les premières opérations engagées apparaissent bien maîtrisées à ce stade de leur mise en œuvre et intéressantes en termes de résultat.

Les programmes Yellome font l'objet de conventions APL en tant que résidences-sociales et sont constituées de logements allant du studio aux 2 pièces meublés, et disposent de divers services (internet, lingerie, salle commune). Les 202 logements en décembre 2018, sont répartis dans 12 résidences, principalement situées en Charente et Charente-Maritime. Les deux plus importantes en nombre de logements, sont néanmoins localisées à Bordeaux (35 logements) et Limoges (27 logements). Les deux résidences à Angoulême citées ci-dessus, réalisées en acquisition-amélioration dans le cadre de l'action Cœur de Ville, seront constituées de studios d'environ 25 m². En présentation du 21 juin 2019, les logements ressortent à un coût prévisionnel de 78 000 euros au logement, financés à hauteur de 78 % par emprunt dont 16 % de prêt Action Logement Cœur de Ville, 7 % par subventions et 15 % par fonds propres.

Le projet de requalification du programme Vieux Bourg, à Roumazières est spécifique d'une reconversion d'un bâti collectif situé dans un secteur rural souffrant de vacance ; la société dispose de 150 logements sur la commune dont 19 % sont vacants.

Le PSP prévoyait initialement la démolition de bâtiments de ce programme de 47 logements répartis en trois immeubles développés sur du R+2 et éloignés du centre-bourg. La société, avec l'appui de la municipalité, a orienté la requalification et la réhabilitation d'un des bâtiments en résidence-sociale seniors pour personnes autonomes. Les logements seront notamment mis en accessibilité pour les personnes à mobilité réduite PMR, un ascenseur sera créé et une certification au label H2S (Haute Sécurité Santé) est visée.

Le projet présenté au comité d'investissement en juin 2019 ressort à un million d'euros, soit 75 000 euros au logement. Pour être financièrement réalisable, il bénéficie de 25 % de subvention, soit plus de 19 000 euros au logement) du Conseil Départemental et de la CARSAT¹⁸.

¹⁷ Yellome est une marque déposée par la SA Le Foyer pour ses solutions de logements pour les jeunes.

¹⁸ Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Le pôle immobilier de la SA Le Foyer est constitué d'un service production, d'un service patrimoine qui traite les travaux programmés et les contrats et d'un service entretien courant et remise en état des logements. L'organigramme de la SA Noalis regroupe dans une direction patrimoine, un service patrimoine, un service entretien courant pour les secteurs Charente, Charente-Maritime et Gironde et un autre pour les secteurs Corrèze et Haute-Vienne.

Le niveau de l'entretien courant, hors travaux de remise en état à la relocation, est stable aux alentours de 1,3 millions d'euros par an. Le montant non récupérable des travaux à la relocation, qui participent à l'attractivité des logements, a quant à lui progressé de 880 milliers d'euros en 2014 à 1 178 milliers d'euros en 2018. Rapporté au nombre de logements libérés, cette évolution représente une augmentation de 20 % (1 385 euros en 2014 pour 1 665 euros en 2018).

Pour la réalisation des travaux à la relocation ou faisant suite à des réclamations techniques, un marché à bons de commande, multi attributaires et composé de cinq lots techniques, a été conclu en 2017 pour une durée de deux ans.

Les besoins théoriques de gros entretien et de remplacements de composants par année sont extraits de la base de données mise à jour en fonction de métrés détaillés du patrimoine (sans l'intérieur des logements). Ils sont ensuite retravaillés à partir de la connaissance réelle du patrimoine.

Sur la période contrôlée, le suivi des programmes de maintenance a connu des difficultés se traduisant par d'importants reports de travaux ; un confortement de la chaîne d'intervention s'impose.

Le service a connu des difficultés en termes de personnel ; la faiblesse de l'effectif, et la connaissance précise de l'outil et de son utilisation concentrée sur un seul collaborateur, ont entraîné des retards d'exécution, des travaux et des reports non maîtrisés.

Il ressort ainsi du plan d'entretien 2018 fourni par les services, que les besoins de l'année en gros entretien (programmés et non programmés) s'élevaient à 206 milliers d'euros auxquels s'ajoutaient 177 milliers d'euros de reports ; le montant réalisé n'est que de 148 milliers d'euros. De même les travaux d'amélioration étaient estimés à 4,2 millions d'euros dont la moitié provenant de reports.

Prenant conscience du problème, la société a décidé de consacrer l'année 2019 à l'apurement des reports qui proviennent des années 2015 à 2018, pour un montant de 354 milliers d'euros de gros entretien et 3,6 millions d'euros d'améliorations.

Les visites de patrimoine ont cependant permis de constater un état du patrimoine globalement correct, qui ne présentait pas encore de retard généralisé de maintenance dû à ces reports.

Pour éviter une dégradation de l'état de son parc, il appartient à la société de mettre en place une organisation permettant de répondre efficacement au besoin de maintenance et des outils de suivi détaillés de la réalisation des travaux programmés. Par ailleurs, les travaux qui auraient dû être programmés en 2019 devront être ajoutés aux besoins des années suivantes pour ne pas décaler d'un an l'ensemble de la maintenance.

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir renforcé et restructuré les équipes en procédant au recrutement de 4 personnes supplémentaires. Elle précise que le retard en termes de travaux programmés est résorbé et le lancement des opérations de réhabilitation est accéléré.

De plus, l'intégration du patrimoine apporté par Dom'aulim devra être pris en compte dans la définition de la programmation et des priorités d'interventions sur le parc. A cet effet, un audit ciblé du patrimoine de la société était engagé durant la période du contrôle. L'audit était ciblé sur 1 698 logements de Dom'aulim et 2 714 de la SA Le Foyer, ce qui ne représentait qu'environ la moitié du parc de chaque structure. L'audit à caractère technique, a apporté des éléments de diagnostic, sans pour autant suffire à reconstituer un état des lieux actualisé et harmonisé du parc fusionné, permettant de définir des priorités d'intervention.

Dans ces conditions, une actualisation du PSP s'avère nécessaire dans un horizon rapproché, afin de donner à la société les moyens de définir une politique patrimoniale adaptée au parc fusionné. Au moment de la clôture, les dirigeants ont indiqué avoir prévu la réalisation prochaine d'un nouveau PSP de Noalis.

Dans sa réponse écrite la société précise que l'audit partiel sera complété pour disposer d'une vision globale de l'état du patrimoine et qu'un nouveau PSP à l'échelle de Noalis sera établi pour septembre 2020.

La société n'a pas réalisé la totalité des diagnostics amiante dans les parties privatives des logements collectifs (DAPP).

Les obligations relatives à l'amiante sont suivies par les coordinateurs techniques du service entretien courant.

Les obligations de la société issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011 concernent 3 374 logements collectifs, pour lesquels seulement 1 194 DAPP ont été réalisés (soit 35 % de réalisation). Un accord-cadre portant notamment sur les diagnostics amiante a été conclu en 2017 avec l'objectif de remettre à jour les DTA qui datent de 10 ans et réaliser des DAPP liste A.

Il appartient à la société de mener une action volontariste que les DAPP qui auraient dû être réalisés pour février 2012, le soient dans les meilleurs délais. Dans sa réponse écrite la société indique que cette action est engagée et que la totalité des DAPP sera réalisée au premier trimestre 2021.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation, qui sont traités par le service patrimoine du pôle immobilier, sont régulièrement remis en concurrence et leur exécution est bien suivie.

Le contrat relatif à l'entretien des ascenseurs de 2017 est établi pour une durée de cinq ans. La consultation européenne porte sur 61 appareils, dont notamment les équipements de deux copropriétés issues de ventes de logements locatifs.

Le chauffage collectif est traité de manière différenciée sur deux sites en QPV ayant fait l'objet de programmes ANRU dans les années passées et sur le reste du patrimoine.

Les équipements du chauffage collectif du site de Ma Campagne à Angoulême (chaudières bois et gaz, et sous-stations) font l'objet d'un appel d'offres établi en commun avec les deux autres bailleurs sociaux présents sur le site. Il est lancé en 2013 après réalisation du programme ANRU et concerne 657 logements dont 197 appartenant à la société. Le contrat est conclu pour une durée de 10 ans.

Le deuxième site d'implantation de l'organisme ayant fait l'objet d'un programme de rénovation urbaine de l'ANRU est le Champ de Manœuvre situé à Soyaux. La consultation pour l'exploitation de la chaufferie et des

sous-stations a été menée en groupement par les deux bailleurs sociaux (SA le Foyer et l'OPH Logelia) et le contrat conclu en 2012 pour une durée de 8 ans. L'installation dessert plus de 900 logements de la société.

Les chaufferies collectives des autres programmes de l'organisme ont donné lieu à une consultation menée en 2017 pour l'exploitation de 32 sites. Le contrat est conclu pour une durée de 10 ans.

Les contrats d'entretien des équipements individuels de chauffage ont fait l'objet de trois consultations distinctes. En 2015 pour le patrimoine charentais et en 2018 d'une part pour les logements situés à Limoges et d'autre part pour ceux localisés en Gironde. Les contrats sont conclus pour une durée de trois ans et offrent la possibilité d'une seule reconduction. Ils fixent un seuil de taux de pénétration de 90 % en dessous duquel des sanctions financières peuvent être appliquées. En cas d'absence du locataire lors d'un premier passage, le prestataire dépose un avis pour un deuxième passage. Si ce deuxième passage est infructueux, la société envoie au locataire un courrier simple dans un premier temps puis un courrier recommandé dans un second temps. Le seuil de 90 % a toujours été dépassé pour le contrat de 2015. Les deux autres, qui datent de moins d'un an, font l'objet d'un suivi qui permet d'envisager aussi de dépasser ce taux.

5.4.3 Ventes de patrimoine à l'unité

La politique de vente de la société porte sur du patrimoine localisé en Charente et essentiellement sur des logements individuels. Un bilan annuel est présenté au conseil de surveillance, qui valide le plan d'action pour l'année suivante.

L'objectif présenté au conseil de surveillance en mars 2018 porte sur la vente de 35 logements (0,6 % du parc en 2018 pour atteindre 1 % en 2019) en hausse par rapport à un objectif initial de 25 logements. Au stock de logements en vente (219 pavillons et 137 appartements), le plan d'action prévoit d'ajouter la mise en vente de 142 nouveaux logements en 2019 et 125 en 2020. Il est à noter que le rythme envisagé amène la société à mettre en vente des programmes récents, tels que le Hameau des terres rouges, à Rouillet-Saint-Estèphe, qui date de 2008.

Sur la période 2014-2018, la société a vendu 96 logements pour un prix moyen de 86 000 euros. Le rythme, qui progresse en 2018, avec 35 ventes réalisées pour une plus-value de 50 000 euros au logement, est conforme aux objectifs. Les ventes ont fait l'objet régulièrement des demandes d'autorisation préfectorales, estimations des services de Domaines et publicités.

Elles portent à hauteur 89 % sur des logements individuels ; les cinq programmes collectifs concernés représentent 11 % des ventes. Les acquéreurs sont majoritairement des locataires de la société, ainsi 36 % sont les locataires en place et 19 % des locataires d'autres programmes.

Par ailleurs, la société a reçu un avis favorable de l'ONV d'Action Logement sur sa proposition de cession d'un programme de 27 logements collectifs localisé à Angoulême.

5.4.4 Ventes en accession à la propriété

Les ventes sont suivies par le service ventes localisé à Angoulême, dont le personnel est amené à se déplacer à Bordeaux et à Cognac pour rencontrer physiquement les acquéreurs. La société a cependant fait appel à une agence immobilière implantée en pied d'immeuble pour la commercialisation de logements situés à Puilboreau (périphérie de La Rochelle)

Les opérations livrées dans la période 2013-2018, ainsi que les opérations en cours ou en projet, sont localisées en Charente-Maritime et en Gironde.

Les 3 opérations de logements livrées portent sur 2 logements en PSLA (initialement 4 logements dont 2 transformés en PLS en 2017) et 30 commercialisés en VEFA. Les 5 opérations de logements en cours ou en projet portent sur 5 logements en PSLA et 47 en VEFA.

Les coûts de construction des opérations livrées sont compris entre 2 155 euros/m² et 1 790 euros/m² et génèrent des marges nettes comprises entre 1,4 % et 12,7 % des prix de vente.

Les prix de vente, qui respectent les plafonds en vigueur en termes de prix au m², se situent en moyenne à 80 % de ces plafonds. Ils s'élèvent en globalement pour les VEFA à 169 000 euros HT en individuel et 152 000 euros HT en collectif.

Un tiers des 53 ventes en VEFA sont réalisées au profit d'investisseurs dans le cadre du dispositif PINEL. Les acquéreurs occupants respectent les plafonds de ressources et trois-quarts d'entre eux disposent de ressources inférieures à celles du PSLA.

5.5 CONCLUSION

Le développement de la société au cours des dernières années était ciblé sur la Charente-Maritime et la Gironde. Suite à la fusion avec Dom'aulim, il est recentré sur les villes moyennes de Nouvelle-Aquitaine Est, où la société sera en particulier amenée à traiter des opérations dans le cadre du volet habitat d'Action Cœur de Ville. Les objectifs de développement et de vente de la société ont été augmentés en réponse aux attentes de son actionnaire majoritaire, ALI.

Pour les années à venir, la société prévoit de poursuivre la remise à niveau de son patrimoine, en réalisant des réhabilitations complètes et en tenant compte du nouveau patrimoine apporté par Dom'aulim. L'actualisation du plan stratégique de patrimoine de la société s'avère nécessaire pour permettre de disposer d'une vision d'ensemble des besoins du parc fusionné et de définir les priorités d'interventions.

La société a par ailleurs enregistré des difficultés au sein du service maintenance ayant généré un cumul de report de dépenses de maintenance sur les dernières années qui ne se sont toutefois pas traduits à ce stade par un retard d'intervention constatable sur le terrain.

Au-delà du rattrapage en cours, la société doit rester vigilante à l'avenir quant à la bonne réalisation des programmes de maintenance, pour éviter qu'un retard ne s'installe à nouveau.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation du service

Le pôle financier de la SA Le Foyer regroupe 6 personnes en plus de la responsable de pôle. L'organisation repose sur 4 services : le service comptable (1 responsable et 2 collaboratrices), le service paie (1 personne), le service suivi des financements (1 personne) et enfin le service contrôle de gestion (1 personne).

Cette organisation resserrée est notamment rendue possible par un mode d'organisation interne qui renvoie la saisie des factures à chacun des services concernés sans qu'elles ne transitent au préalable par le service financier, par un ensemble de procédures détaillant les principales missions et une polyvalence des personnels en place.

Suite à la fusion cette organisation va évoluer et prendre la forme d'une direction administrative et financière dont le responsable, issu d'un recrutement externe, prendra ses fonctions mi-septembre. L'effectif total¹⁹ atteindra 11 personnes (venant précédemment du Foyer et de Dom'aulim).

6.1.2 Tenue de la comptabilité

Sur la période du contrôle les comptes ont été certifiés annuellement sans observations ni réserves par le commissaire au compte.

Les pièces comptables réglementaires sont complètes et les états financiers bien tenus. Le rapport de présentation des comptes annuels, ainsi que l'annexe littéraire qui leur est jointe, sont rédigés dans un souci de précision et de lisibilité

L'examen des documents comptables et financiers a toutefois fait ressortir quelques points mineurs sur lesquels la société apportera des correctifs. Il s'agit notamment des modalités de d'enregistrement en tant que dépenses de gros entretien (c/6152) des sommes comptabilisées suite aux remises en état de logements et du traitement des dépenses de réhabilitation restées non affectées suite à la réforme comptable, et dans les conditions précisées par la note de présentation du règlement n° 2015-04 de l'ANC. Concernant ces éléments d'actif, il conviendra de veiller à leur sortie des comptes de la société non pas au terme de leur amortissement complet mais bien lorsqu'ils seront arrivés à la fin de leur utilisation.

Par ailleurs, la société disposant de nombreuses réserves foncières et de stocks en cours de commercialisation, parfois depuis plusieurs années, il conviendra de tester afin d'identifier en fin d'année les éventuelles pertes de valeur de ces éléments d'actif et comptabiliser les dépréciations nécessaires afin de mettre en cohérence leur valeur nette comptable avec leur valeur actuelle.

Enfin, en mai 2015 la responsable du contrôle interne a réalisé un audit du circuit des factures fournisseurs (de la réception au classement après règlement) ce qui a donné lieu à la formalisation de procédures écrites avec pour objectif de sécuriser intégralement le circuit des factures fournisseurs.

¹⁹ Sans tenir compte des 5 personnes du service « systèmes d'informations » rattaché à cette nouvelle direction.

Les principales faiblesses détectées portaient sur des retards de traitement, une application perfectible de la numérisation, la maîtrise par un nombre limité de personnes de l'ensemble des étapes du processus de règlement des factures ainsi que le besoin d'optimiser l'organisation des visas de contrôle afin d'améliorer la fluidité et la sécurité du circuit des factures. A l'issue de l'audit, des correctifs ont été apportés par l'écriture des procédures nécessaires et un rappel des règles et principes s'appliquant au traitement des factures fournisseurs.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Tableau 8 : Soldes intermédiaires de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	21 686,05	101,13%	22 841,06	100,86%	23 734,14	101,93%	24 821,29	100,23%	24 449,86	99,61%
Écart de récupération de charges	- 394,45	- 1,84%	- 455,54	- 2,01%	- 729,60	- 3,13%	- 399,60	- 1,61%	-248,07	- 1,01%
Produits des activités annexes	153,05	0,71%	261,31	1,15%	279,35	1,20%	343,53	1,39%	343,53	1,40%
Chiffre d'affaires	21 444,65	100,00%	22 646,83	100,00%	23 283,89	100,00%	24 765,23	100,00%	24 545,33	100,00%
Marge sur accession	0,00		128,21		469,74		- 147,98		-609,94	
Production immobilisée	126,06		- 57,26		- 124,28		299,33		484,94	
Total produits des activités	21 570,71		22 717,78		23 629,34		24 916,58		24 420,33	
Coût personnel (hors régie)	- 4 128,46	19,25%	- 3 725,25	16,45%	- 3 784,42	12,51%	- 3 712,10	13,66%	-3 180,46	- 12,96%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 2 586,73	12,06%	- 2 058,21	9,09%	- 1 910,57	6,31%	- 2 228,37	8,20%	-2 366,39	- 9,64%
Coût de gestion	- 6 715,19	31,31%	- 5 783,47	25,54%	- 5 694,99	18,82%	- 5 940,47	21,85%	-5 546,84	- 22,60%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 2 607,64	12,16%	- 2 690,95	11,88%	- 3 180,87	10,51%	- 3 172,75	11,67%	-2 935,04	- 11,96%
Cotisation CGLLS	- 90,91	0,42%	- 104,31	0,46%	- 117,41	0,39%	- 75,39	0,28%	-196,86	- 0,80%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 2 790,41	13,01%	- 2 834,20	12,51%	- 2 861,85	9,46%	- 2 844,38	10,46%	-2 859,89	- 11,65%
<i>Valeurs de référence</i>		8,83%		8,92%		8,86%		8,83%		NR
Créances irrécouvrables	- 226,31	1,06%	- 137,29	0,61%	- 163,76	0,54%	- 175,25	0,64%	-157,63	0,64%
Excédent brut d'exploitation	9 231,15	47,78%	11 167,56	43,05%	11 610,46	49,31%	12 708,32	49,86%	12 724,07	51,32%
<i>Valeurs de référence</i>		51,16%		52,20%		50,37%		49,76%		NR
Résultat d'exploitation	2 751,43	12,83%	2 888,33	12,75%	3 793,00	12,54%	3 863,69	14,21%	2 936,41	11,96%
<i>Intérêts sur financements locatifs</i>	<i>- 2 966,29</i>		<i>- 2 844,75</i>		<i>- 2 687,21</i>		<i>- 2 650,52</i>		<i>-2 818,48</i>	
Résultat financier	- 2 950,35	13,76%	- 2 733,60	12,07%	- 2 530,95	8,36%	- 2 665,38	9,81%	-2 646,36	- 10,78%
Résultat courant	- 198,92	- 0,93%	154,73	0,68%	1 262,05	4,17%	1 198,31	4,41%	290,05	1,18%
<i>Cessions d'actifs immobilisés</i>	<i>1 219,56</i>	<i>5,69%</i>	<i>1 940,20</i>	<i>8,57%</i>	<i>1 140,70</i>	<i>3,77%</i>	<i>2 781,62</i>	<i>10,23%</i>	<i>3 689,98</i>	<i>15,03%</i>
<i>VNC des immobilisations sorties</i>	<i>- 705,29</i>	<i>3,29%</i>	<i>- 1 212,39</i>	<i>5,35%</i>	<i>- 650,37</i>	<i>2,15%</i>	<i>- 2 286,37</i>	<i>8,41%</i>	<i>-1 522,83</i>	<i>- 6,20%</i>
<i>Autres produits et charges exceptionnels</i>	<i>323,81</i>		<i>207,82</i>		<i>474,02</i>		<i>578,43</i>		<i>-94,43</i>	
Résultat exceptionnel	1 581,50	7,37%	934,17	4,12%	1 757,51	5,81%	2 294,28	8,44%	3 059,72	12,47%
Résultat net comptable	1 382,58	6,45%	1 088,90	4,81%	2 958,64	9,78%	3 486,79	12,83%	3 349,77	13,65%
CAF brute	7 601,32	35,45%	8 952,68	39,53%	9 819,63	32,45%	10 728,05	39,47%	9 744,01	39,70%
<i>Valeurs de référence</i>		38,52%		40,41%		40,84%		39,84%		NR

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les ESH France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

L'activité locative est la source essentielle de ressources de la société.

Les loyers moyens pratiqués (3 794 euros/lgt) sont d'un niveau en deçà de la valeur médiane nationale (4 294/logt pour la SA de province en 2017) ; pour autant ces loyers restent supérieurs à ceux des autres bailleurs locaux. Quant aux marges de manœuvre théoriques, résiduelles, elles sont très limitées (2,6 %) sur le parc ancien et encore plus sur le parc plus récent (cf. § 3.2.1).

La vacance reste d'un niveau contenu au regard du contexte d'intervention (cf. § 3.1.2). Pour l'exercice 2018, les pertes sont de 1 274 milliers d'euros ce qui équivaut à 5,2 % des loyers des logements familiaux, sachant que ce taux est en diminution constante depuis 2015.

L'accession ne participe que de façon marginale au total des produits. La marge brute est légèrement négative en moyenne sur la période 2014-2018 (-36 milliers d'euros). Cette situation est par ailleurs susceptible d'évoluer à l'avenir en fonction de la stratégie territoriale de la société (positionnement plus ou moins affirmé sur le

département de Charente-Maritime, qui représente à ce jour le principal territoire de développement de ces produits).

De 2014 à 2018 le total des produits d'activité de la société passe ainsi de 21,57 millions d'euros à 24,545 millions d'euros ; cette augmentation résulte principalement de la hausse des produits locatifs.

L'exploitation est caractérisée par :

- des coûts de gestion plutôt réduits (909 euros/logt), comparés aux valeurs médianes des SA de province (1 049 euros/logt). Ils sont en constante diminution depuis 2014 (cf. § 6.2.3) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau constant sur les dernières années, avec un montant de dépenses au logement de l'ordre de 550 euros. L'apparente diminution en 2018 est à rapprocher du changement de mode de comptabilisation des dépenses de gros entretien accompagnant les réhabilitations ; depuis cet exercice elles sont traitées au moyen d'un composant spécifique pour un montant estimé à 400 milliers d'euros. Indépendamment de ce point, les dépenses de maintenance supportées par l'exploitation sont d'un niveau inférieur aux valeurs médianes observées (628 euros/logt en 2017). Cette situation est à remettre en perspective avec les difficultés rencontrées par le passé par le service en charge de la maintenance (cf. § 5.4.1) ;
- une charge fiscale liée à la TFPB dont le coût rapporté au logement est en diminution constante. Fin 2018, son montant brut avant dégrèvement s'élevait à 2,8 millions d'euros équivalant à 469 euros/logt, ce qui était un peu plus élevé que la valeur médiane de 452 euros/logt pour les SA de province en 2017.

Il en résulte un excédent brut d'exploitation²⁰ (EBE) de 12,7 millions d'euros soit l'équivalent de presque 52 % du chiffre d'affaire de l'année. De 2014 à 2018 ce taux n'a cessé d'augmenter ; alors que jusqu'en 2017 il était un peu en-deçà des valeurs de référence annuelles (SA HLM de province) à partir de 2018 avec un taux de 51,3 % il devient supérieur à ces mêmes références. Cette progression traduit la bonne maîtrise par la société de son modèle économique et le résultat des efforts entrepris depuis 2014 sur ses coûts de gestion et sur la maîtrise de la vacance.

²⁰ L'excédent brut d'exploitation correspond à la ressource d'exploitation dégagée par l'organisme grâce à son seul modèle économique de production de valeur, sans prendre en compte la manière dont l'entreprise finance son activité, sa politique d'amortissement, ni les éléments exceptionnels liés à son cycle d'exploitation.

Figure 2 : Indicateurs d'exploitation

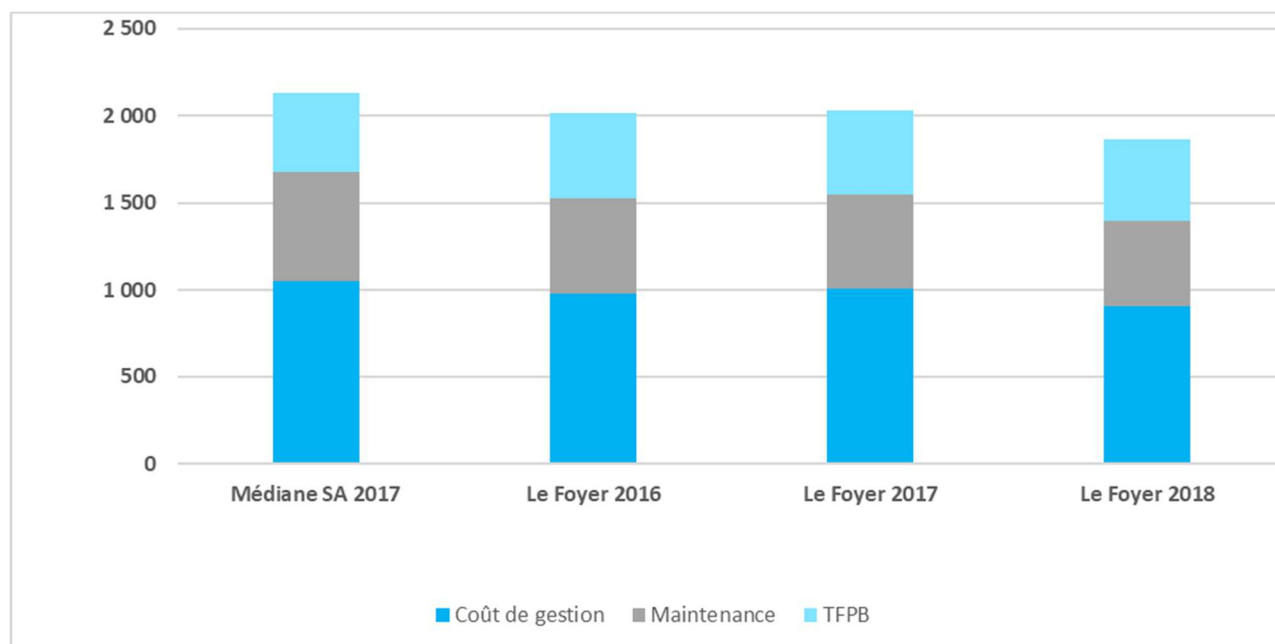


Tableau 9 : Indicateurs d'exploitation

En euros/logement	Médiane SA 2017	Le Foyer 2016	Le Foyer 2017	Le Foyer 2018
Coût de gestion	1 050	979	1 007	909
Maintenance	629	547	538	490
TFPB	452	492	482	469

Sources : comptes annuels 2014-2018

Les charges provenant des intérêts sur les emprunts locatifs constituent la principale composante du résultat financier ; dans des conditions de taux particulièrement bas, ces charges restent toutefois réduites. Dans un contexte de diminution constante des taux de rémunération et malgré une trésorerie de fin d'exercice plus que correcte (cf. § 6.2.7), les produits financiers des placements sont peu significatifs.

Concernant le résultat exceptionnel, en dehors des subventions virées au résultat et des produits et charges comptabilisés au titre des sinistres, les principaux montants se rapportent aux cessions de patrimoine, auxquels viennent s'ajouter les produits en provenance des dégrèvements de TFPB (accessibilité, énergie, vacance).

Ces résultats financier et exceptionnel viennent compléter l'excédent brut d'exploitation pour former le résultat net comptable, déduction faite de l'éventuel impôt sur les bénéfices.

Tableau 10 : Profitabilité de l'exploitation

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Excédent brut d'exploitation (EBE)	9 231,15	11 167,56	11 610,46	12 708,32	12 724,07
EBE en euros au logement et équivalent logement gérés	1 757,31	2 015,08	1 994,92	2 155,05	2 085,23
<i>Valeurs de référence</i>	2 531,00	2 533,61	2 515,65	2 519,99	NR
CAF Brute (CAF)	7 601,32	8 952,68	9 819,63	10 728,05	9 744,01
CAF en euros au logement et équivalent logement gérés	1 447,04	1 615,42	1 687,22	1 819,24	1 596,85
<i>Valeurs de référence</i>	1 904,28	1 959,17	1 999,14	1 992,88	NR
Autofinancement net HLM (AF)	1 450,75	2 509,02	2 957,46	3 906,06	2 811,05
AF net HLM en euros au logement et équivalent logement gérés	276,17	452,73	508,15	662,38	460,68

Corrigé des charges et produits calculés, le résultat de l'exercice permet de calculer la capacité d'autofinancement (CAF) brute de la société. D'un montant de 9,7 millions d'euros fin 2018, son niveau, légèrement en-deçà des références du secteur confirme le bon niveau de profitabilité de l'exploitation et offre à la société une bonne capacité à rembourser ses emprunts.

Enfin, en déduisant de la CAF brute le montant des remboursements d'emprunts locatifs, on détermine le montant de l'autofinancement net HLM. En raison du niveau réduit de l'annuité, cette valeur (14,3 % en 2018) se positionne alors assez nettement au-dessus de la valeur de référence qui est de 10,2 %.

6.2.2 Résultats comptables

La part des plus-values en provenance de la vente de logements du parc dans le résultat annuel varie assez fortement d'un exercice à l'autre. Toutefois, elle s'inscrit plus largement dans une perspective d'accélération de la politique de vente de la société (cf. § 5.1). Indépendamment du nombre de logements vendus (en tenant aussi compte de la vente d'un foyer à Barbezieux en 2017), de leur typologie et de leur âge, la plus-value moyenne dégagée est conforme à l'objectif de la société de l'ordre de 50 milliers d'euros au logement.

Tableau 11 : Résultats comptables et plus-values de cessions

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Résultats comptables	1 383	1 089	2 959	3 487	3 350
- Dont part des plus-values de cessions en %	37,2%	66,8%	16,6%	14,2%	48,1%
<i>p.m. montant des plus-values de cession</i>	514	728	490	495	1 612

Sources : comptes annuels 2014-2018

6.2.3 Coûts de gestion

Les coûts de gestion de la société se caractérisent par leur constante diminution depuis 2014 et par leur niveau maîtrisé depuis 2017. Ces points illustrent la grande vigilance de la société sur la période, la recherche permanente de maîtrise des dépenses et une convergence avec l'objectif de coûts de gestion fixé par le groupe ALI (cible de 1 000 euros/logt).

L'élément le plus caractéristique remonte à 2014, suite à la dissolution de l'association de gestion Vilogia (jusqu'alors employeur de l'ensemble des salariés du groupe). A cette occasion, il y a eu réaffectation des personnels dans les différentes sociétés du groupe avec pour conséquences un niveau de charges de personnel plus élevé qu'il n'aurait été si la SA Le Foyer avait eu depuis l'origine la maîtrise de sa politique en matière de ressources humaines. Par la suite, au fil des différents départs l'effectif a pu être adapté au mieux aux réels besoins de la société.

C'est donc largement la diminution constante de la masse salariale qui depuis 2014 a permis, combinée à des frais généraux maîtrisés, la diminution régulière des coûts de gestion observée.

De 2014 à 2018 les coûts de gestion locatifs²¹ sont ainsi passés de 1 278 euros/logt à 909 euros/logt, ce qui pour cette dernière année représente une valeur inférieure à la médiane de 2017 (1 049 euros/logt).

Tableau 12 : Coût de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	4 974,12	4 898,33	4 789,91	4 534,13	4 510,29
Personnel extérieur à l'organisme	9,08	4,94	0,00	1,24	0,00
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 854,75	- 1 178,01	- 1 005,49	- 823,26	- 1 329,84
Coûts de personnel (1)	4 128,46	3 725,25	3 784,42	3 712,10	3 180,46
Approvisionnements (stocks et variation)	0,00	2,65	1,93	2,75	- 88,72
Achats non stockés de matériel et fournitures	107,32	128,51	132,32	171,87	139,83
Primes d'assurances	112,35	141,47	188,18	298,58	295,77
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	508,44	543,47	463,64	569,92	692,45
Publicité, publications, relations publiques	70,37	76,06	58,42	138,60	103,55
Déplacements, missions et réceptions	75,02	95,97	76,32	73,87	70,72
Redevances de sous-traitance générale	911,58	122,02	24,98	0,00	0,00
Autres services extérieurs	812,37	1 214,80	1 290,64	971,23	1 152,78
Déduction pour cotisations CGLLS	- 98,91	- 104,31	- 117,41	- 75,39	- 196,86
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 195,47	- 197,82	- 229,09	- 6,59	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	19,58	32,31	30,91	151,67	- 76,67
Transferts de charges d'exploitation	- 59,54	0,00	- 15,30	- 78,35	259,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	29,24	3,09	5,02	10,22	14,52
Autres charges externes (2)	2 586,73	2 058,21	1 910,57	2 228,37	2 366,39
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)	6 715,19	5 783,47	5 694,99	5 940,47	5 546,84
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	5 253	5 542	5 820	5 897	6 102
Coût de gestion locatif normalisé au logement et équiv. Logt, gérés = (3)/(4)	1 278,35	1 043,57	978,52	1 007,37	909,02
<i>Valeurs de référence</i>	1 083,01	1 013,01	1 029,66	1 049,55	NR
Loyers (5)	21 686,05	22 841,06	23 734,14	24 821,29	24 449,86
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	19,04%	16,31%	15,95%	14,96%	13,01%
<i>Valeurs de référence</i>	12,87%	13,05%	13,43%	13,74%	NR

Sources : comptes annuels 2014-2018

6.2.4 Réduction de loyer de solidarité

L'article 126 de la loi de finances pour 2018 créé un dispositif dit de « réduction de loyer de solidarité » (R.L.S.), associant une réduction du loyer des logements sociaux à une réduction corrélative du montant des A.P.L. perçues par les locataires.

Dès le premier trimestre 2018 la société a réalisé une simulation des effets prévisibles de ce nouveau dispositif, dont les résultats chiffrés ont été présentés le 28 mars 2018 au conseil de surveillance. Cette première approche a permis d'en appréhender les grandes masses financières et de les intégrer dans l'analyse financière prévisionnelle (cf. § 6.3). Dans le contexte de fusion, cette projection avait avant tout pour finalité d'identifier les mesures d'accompagnement et les effets de levier mobilisables, une nouvelle simulation devant intervenir par la suite.

²¹ Coût de gestion locatif normalisé, appréhendé en condition normale d'exploitation Il intègre les charges d'exploitation non récupérable et les taxes et impôts (hors TFPB). En revanche, ne sont pas retenues les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

La diminution de ressources, au titre de la RLS, entre 2018 et 2025 a été estimée à près de 15 millions d'euros. S'y ajoutaient les effets cumulés sur la période 2018-2025, du gel des loyers en 2018 (perte cumulée sur la période de 1,4 millions d'euros), l'augmentation de 50 % des cotisations CGLLS (charge cumulée sur la période de 0,85 millions d'euros) ainsi que le maintien du taux de TVA à 10 % jusqu'en 2019 (1,7 millions d'euros). L'impact cumulé de ces différents éléments²² s'élevant à 19 millions d'euros entre 2018 et 2025.

En contrepartie la société a estimé les impacts financiers prévisibles des mesures d'accompagnement de la RLS qu'elle était en mesure de mobiliser. Dans un premier temps, elle a pris en compte un possible doublement du produit de supplément de loyers de solidarité (SLS), le maintien du livret A à 0,75 %, l'allongement d'une partie de la dette et le dispositif de péréquation. Le gain total cumulé 2018-2025 est estimé à 5,7 millions d'euros, soit après rapprochement du montant de perte de ressources évalué à 19 millions d'euros, un solde déficitaire de 13 millions d'euros.

Tableau 13 : Estimations des impacts financiers du dispositif de réduction de loyer de solidarité 2018-2025

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Total
Diminutions de ressources									
RLS	- 904	- 1 045	- 1 933	- 2 006	- 2 097	- 2 200	- 2 299	- 2 398	- 14 881
Gel des loyers 2018	- 175	- 176	- 177	- 178	- 179	- 179	- 180	- 181	- 1 425
Cotisations CGLLS	- 133	- 100	- 101	- 102	- 103	- 104	- 105	- 106	- 854
TVA	- 512	- 1 202							- 1 714
Mutualisation financière	- 150								- 150
Sous-total impacts (A)	- 1 874	- 2 523	- 2 211	- 2 286	- 2 379	- 2 483	- 2 584	- 2 685	- 19 024
Mesures compensatoires									
Doublement SLS	50	51	51	52	52	53	53	54	414
Maintien Livret A à 0,75%	62	106	154	186	205	214	257	267	1 451
Allongement de la dette	-	450	440	429	393	383	327	13	2 435
Péréquation	86	90	184	192	203	215	228	241	1 439
Sous-total compensations (B)	198	697	829	859	853	865	865	575	5 739
TOTAL C = A + B	- 1 676	- 1 826	- 1 382	- 1 427	- 1 526	- 1 618	- 1 719	- 2 110	- 13 285
Autres mesures internes envisagées									
Mise en suspens démolitions	-	526	76	1 674	262	181	100	47	2 866
Vente HLM	-	-	546	492	473	361	352	318	2 542
Vente accession	-	-	45	91	230	230	187	142	925
Diminution des charges	-	405	410	419	424	430	436	444	2 968
PHBB 2.0	-	1 000	-	1 000	-	-	-	-	2 000
Comptabilisation gros entretien réhabilitations	440	298	290	271	249	226	209	188	2 171
Sous-total autres mesures internes (D)	440	2 229	1 367	3 947	1 638	1 428	1 284	1 139	13 472
TOTAL autres mesures internes incluses E = C + D	- 1 236	403	- 15	2 520	112	- 190	- 435	- 971	187

Sources : données SA Le Foyer

Afin de limiter l'impact de la RLS sur la structure de son exploitation et de son bilan, la société a recherché de possibles mesures complémentaires permettant des gains financiers cumulés (2018-2025) significatifs :

- une économie de 3 millions d'euros grâce à la réduction des charges d'exploitation, notamment par la rationalisation et la maîtrise des dépenses de fonctionnement ;
- la mobilisation de l'offre de la CDC de prêt de haut de bilan 2.0 pour un apport estimé à 2 millions d'euros ;

²² La société a anticipé l'abandon du dispositif de mutualisation financière, dont elle aurait pu bénéficier (en raison de son niveau d'investissement élevé) pour un montant de l'ordre de 150 milliers d'euros.

- une accélération de l'activité de vente dans le neuf et dans l'ancien permettant de régénérer des fonds propres à hauteur de 3,5 millions d'euros.

De plus la société envisage de différer des démolitions prévues mais non lancées (gain estimé de 2,9 millions d'euros) et de modifier le mode de comptabilisation du gros entretien accompagnant les réhabilitations²³ en les intégrant au financement de celles-ci (gain estimé de 2,2 millions d'euros).

L'ajout de ces diverses mesures complémentaires aux éléments financiers précités, devrait permettre alors d'obtenir globalement une neutralité financière du dispositif.

6.2.5 Gestion de la dette

6.2.5.1 Principales caractéristiques

A la clôture des comptes 2018, la structure de la dette de la société, présentait les caractéristiques suivantes :

- un encours global de 219 millions d'euros, à 93,6 % adossé au livret A et d'une durée de vie résiduelle moyenne de 17 ans et 1 mois ;
- un poids de l'annuité s'élevant à 9,47 millions d'euros équivalant à 39,8 % du produit des loyers ; ce qui apparaît limité comparé aux valeurs de référence des SA de province qui est de 45 %. Ce taux traduit également le travail réalisé par la société sur son portefeuille d'emprunts au fil des exercices passés ;
- enfin des lignes de trésorerie ont été ponctuellement mobilisées entre 2014 et 2016 à hauteur de 4 millions d'euros et 2,6 millions d'euros, dans le cadre du portage des acquisitions foncières liées aux importants projets immobiliers réalisés sur l'agglomération bordelaise (programmes « bassin à flot » et « Joséphine »). L'utilisation des lignes de trésorerie s'est limitée aux besoins de financement de ces programmes, elles ont été remboursées par la suite.

6.2.5.2 Réaménagement de la dette

En 2017, la société Le Foyer a souscrit deux mesures proposées par la Caisse des Dépôts et Consignations à savoir une baisse de marge sur 22 contrats ainsi que le dispositif de remise d'intérêts d'aide à la démolition (RIAD) pour la démolition de 16 logements à La Rochefoucauld et 6 à Jarnac. L'encours concerné par ces deux mesures s'élève à 9 millions d'euros et son gain cumulé sur 30 ans est estimé à 248 milliers d'euros.

Le dispositif RIAD est à nouveau utilisé en 2019 à l'occasion de la démolition de 14 logements à Blanzac. L'encours concerné s'élève à 3,15 millions d'euros et le gain estimé sur 30 ans est de 78 milliers d'euros

Par ailleurs, en 2018 la société a mobilisé le dispositif d'allongement d'une partie de sa dette, proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations afin de conserver les marges de manœuvre financières nécessaires à ses besoins d'investissement pour la construction neuve et les réhabilitations. Le portefeuille de prêts pouvant bénéficier de cette mesure comprenait 142 contrats pour un encours de 37 millions d'euros. Sur ces 142 contrats, 104 affichaient un encours inférieur à 200 milliers d'euros. Plusieurs simulations ont été réalisées en faisant varier le périmètre d'encours retenu avec pour objectif de maximiser les gains d'annuités tout en minimisant le nombre de contrat à réaménager. Les contrats retenus sont ceux qui permettaient de dégager les marges de manœuvre financières les plus significatives. Au final, 19 contrats de prêt (d'une durée résiduelle

²³ A partir de la clôture des comptes 2017, le gros entretien affecté aux réhabilitations a été comptabilisé en investissement par l'intermédiaire d'un composant spécifique qui a été créé.

comprise entre 6 et 23 ans) pour un encours de 17,2 millions d'euros ont été retenus pour un allongement de durée de cinq ans. Cette mesure permettra une diminution de l'annuité d'environ 400 milliers d'euros par an entre 2019 et 2024.

Enfin, depuis 2014, la société réalise le remboursement anticipé des emprunts concernés, au fur et à mesure de la réalisation des ventes de logements et des démolitions effectuées.

6.2.6 Prêts de haut de bilan bonifiés (PHB)

Par délibération en date du 5 décembre 2016, le directoire a validé le projet de convention de prêt de haut de bilan bonifié (PHB) de la Caisse de Dépôts – Action Logement.

La convention signée le 7 décembre 2016 portait sur un total de 1,29 millions d'euros pour accompagner exclusivement la rénovation thermique additionnelle de 129 logements à traiter entre 2016 et 2018 (réhabilitations de 37 logements à Nersac – La Foucaudie et de 92 logements au Gond-Pontouvre – Le Treuil). Par la suite un avenant a été signé le 25 mai 2018 pour porter de 129 à 132 le nombre de logements améliorés et intégrer la réalisation additionnelle de 115 nouveaux logements ; le montant initial du prêt restant de 1,29 millions d'euros.

Sur la base des prévisions de la société, un premier contrat de prêt a été signé le 10 avril 2017 pour 360 milliers d'euros, suivi d'un second de 930 milliers d'euros, le 14 mai 2019.

Par la suite la société a souhaité recourir à la nouvelle offre de prêt de haut de bilan bonifié (PHB 2.0) destiné au financement de la production neuve de logements. Dans ce cadre, elle a signé avec la Banque des Territoires CDC et Action Logement Service une convention pour le financement de 213 logements sur 10 programmes (essentiellement en Charente-Maritime et Gironde) pour un total de 1,25 million d'euros.

6.2.7 Gestion de la trésorerie

Concernant la trésorerie de la société, celle-ci s'élevait à 23 millions d'euros à la clôture des comptes 2018.

La gestion de trésorerie repose sur une projection des besoins mensuels de trésorerie à plus d'une année d'horizon ; la projection actuelle couvre la période 2019-2020.

Au regard des conditions de rémunérations actuelles, elle ne nécessite pas la réalisation d'arbitrages complexes entre des supports de durées et de rendements différents. Les supports de placements sont donc principalement constitués de dépôts sur livret A et comptes sur livret, auxquels s'ajoutent des SICAV pour 273,8 milliers d'euros fin 2018.

6.2.8 Structure financière

Tableau 14 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	56 951,20	16,38%	58 333,78	15,04%	59 383,71	14,67%	62 332,37	14,47%	65 546,66	14,61%
Résultat de d'exercice (b)	1 382,58	0,40%	1 088,90	0,28%	2 958,64	0,73%	3 486,79	0,81%	3 349,77	0,75%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	32 946,11	9,48%	34 711,36	8,95%	35 032,59	8,65%	36 068,46	8,38%	37 437,10	8,34%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	91 279,89	26,25%	94 134,03	24,26%	97 374,94	24,05%	101 887,62	23,66%	106 333,53	23,69%
Valeurs de référence		20,64%		20,81%		21,31%		21,77%		0,00%
Provisions pour gros entretien (f)	1 528,93	0,44%	1 553,83	0,40%	828,11	0,20%	486,80	0,11%	479,49	0,11%
Autres provisions pour risques et charges (g)	622,20	0,18%	2 000,00	0,52%	3 143,89	0,78%	3 243,91	0,75%	3 846,97	0,86%
Amortissements et dépréciations (h)	92 846,04	26,70%	97 771,47	25,20%	105 099,24	25,96%	111 518,69	25,90%	119 137,78	26,55%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	186 277,06	53,58%	195 459,34	50,38%	206 446,18	50,98%	217 137,02	50,42%	229 797,77	51,20%
Dettes financières (j)	161 406,73	46,42%	192 523,90	49,62%	198 481,74	49,02%	213 519,52	49,58%	218 991,02	48,80%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	347 683,79	100,00%	387 983,24	100,00%	404 927,93	100,00%	430 656,54	100,00%	448 788,79	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	328 681,37	94,53%	351 198,62	90,52%	376 028,05	92,86%	393 044,77	91,27%	414 582,72	92,38%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (k)-(l)	18 903,51	5,44%	36 669,17	9,45%	28 771,81	7,11%	37 477,19	8,70%	34 063,29	7,59%
Valeurs de référence		3,65%		3,69%		3,35%		3,62%		NR
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cou	10 702,42		26141,0248		25 774,20		27 945,16		28 896,94	
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	10 067,34	2,90%	13 691,47	3,53%	11 148,47	2,75%	16 344,98	3,80%	13 025,97	2,90%
Valeurs de référence		0,07%		- 0,01%		0,06%		0,09%		0,00%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	14 465,16	4,16%	27 265,38	7,03%	22 018,37	5,44%	23 000,65	5,34%	23 023,96	5,13%
Concours bancaires courants et découverts (y)	4 046,78	1,16%	2 600,00	0,67%	2 600,00	0,64%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	1 582,21	0,46%	1 687,67	0,43%	1 795,02	0,44%	1 868,43	0,43%	1 986,63	0,44%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	8 836,17	2,54%	22 977,70	5,92%	17 623,35	4,35%	21 132,21	4,91%	21 037,33	4,69%
Trésorerie active =(x)	14 465,16		27 265,38		22 018,37		23 000,65		23 023,96	

Sources : comptes annuels 2014-2018

De 2014 à 2018 les capitaux propres passent de 91,3 millions d'euros à 106,3 millions d'euros ; à la clôture des comptes 2018 ils représentent 23,7 % des ressources stables²⁴ de la société (taux en baisse constante sur les dernières années). Pour autant, ce taux reste un peu plus important que la valeur de référence qui est de 21,8 % en 2017. Il traduit le bon degré d'autonomie de la société au regard des ressources stables dont elle dispose. Cette appréciation doit être relativisée, au regard d'un niveau d'endettement qui reste maîtrisé et qui se traduit par une dette financière représentant 48,8 % des ressources stables en 2018.

L'ajout aux capitaux propres, des diverses provisions, amortissements et dépréciations pour un montant total de 123,4 millions d'euros, fin 2018, permet d'apprécier les ressources propres de la société et de déterminer la part de celles-ci dans l'ensemble des ressources stables. Cette part est de 51,2 % soit un peu moins que la valeur de référence 2017 qui s'établi à 54,4 %.

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant à 34,1 millions d'euros fin 2018, ce qui représente 5 776 euros par logement et équivalent logement propriétés de l'organisme. Ce montant est à rapprocher de la valeur de référence 2017, qui est de 2 848 euros. Il convient néanmoins de noter que, tout comme les années précédentes, le FRNG fin 2018 bénéficie (à hauteur de 7 millions d'euros) de la comptabilisation de subventions notifiées mais non encore encaissées²⁵.

La projection du FRNG à terminaison des opérations en cours de réalisation, montre une situation un peu moins favorable bien que toutefois toujours au-dessus des valeurs de référence. Ainsi, avec un montant de 4 346 euros par logement, cette valeur reste supérieure à la valeur de référence du FRNG à terminaison qui est de 2 646 euros. Cette diminution résulte de la réduction à terme de l'écart restant entre les dépenses que la

²⁴ Les ressources stables sont constituées des ressources propres déjà mentionnées complétées des dettes financières (principalement les emprunts locatifs).

²⁵ Il s'agit là d'un traitement comptable conforme mais qui a pour conséquence une majoration du montant du FRNG compensée par une majoration à montant comparable du besoin en fonds de roulement (BFR).

société doit encore régler sur ses opérations et les fonds qu'il lui reste à encaisser ; cette baisse s'explique par le fait que la société mobilise habituellement les emprunts de ses futurs programmes assez rapidement et privilégie le portage sur ses fonds propres des opérations d'accession ou d'une partie de ses réserves foncières.

Tableau 15 : Analyse du bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	186 277,06	195 459,34	206 446,18	217 137,02	229 797,77
Ressources stables	347 683,79	387 983,24	404 927,93	430 656,54	448 788,79
Ressources propres / Ressources stables	53,58%	50,38%	50,98%	50,42%	51,20%
<i>Valeurs de référence</i>	53,46%	53,61%	53,84%	54,48%	NR
Fonds de roulement net global (FRNG)	18 903,51	36 669,17	28 771,81	37 477,19	34 063,29
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	5 253	5 542	5 820	5 897	6 102
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équiv. logt.	3 598,61	6 616,60	4 943,61	6 355,30	5 776,38
<i>Valeurs de référence</i>	2 411,95	2 530,95	2 384,09	2 848,12	NR
FRNG à terminaison au logement et équiv. logt.	3 338,27	5 805,24	3 696,17	4 346,57	4 346,57
<i>Valeurs de référence</i>	2 495,02	2 876,34	2 406,10	2 646,56	NR
Trésorerie nette	8 836,17	22 977,70	17 623,35	21 132,21	21 037,33
Trésorerie nette en nombre de jours de charges courantes	106,18	301,97	211,47	267,62	257,47
<i>Valeurs de référence</i>	160,40	168,95	174,83	192,26	NR

6.2.8.1 Indépendance financière

L'indépendance financière, appréciée sous l'angle de la capacité théorique de remboursement de l'ensemble de la dette par l'intermédiaire des ressources issues de la capacité d'autofinancement, fait ressortir pour la société une durée théorique de désendettement de 22 ans.

Par comparaison, sur la base des dotations annuelles de fin 2018, les immobilisations locatives (principalement) de la société seront amorties dans 24 ans, ce qui traduit une durée prévisionnelle d'utilisation légèrement supérieure à celle de leur financement par emprunt.

Tableau 16 : Encours de la dette financière et la capacité théorique de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	186 277,06	195 459,34	206 446,18	217 137,02	229 797,77
Ressources stables	347 683,79	387 983,24	404 927,93	430 656,54	448 788,79
Ressources propres / Ressources stables	53,58%	50,38%	50,98%	50,42%	51,20%
<i>Valeurs de référence</i>	53,46%	53,61%	53,84%	54,48%	NR
Endettement (1)	161 389,54	193 578,71	199 403,53	213 707,33	219 106,17
CAF courante	7 261,57	8 633,70	9 250,27	10 170,27	9 838,43
Endettement / CAF courante	22,23	22,42	21,56	21,01	22,27
<i>Valeurs de référence</i>	18,40	18,46	18,52	18,62	NR
Valeur nette comptable du parc locatif	169 132,69	183 342,64	196 844,37	201 189,69	216 216,59
Dotations aux amortissements du parc locatif	6 619,67	7 384,35	7 881,28	8 362,45	9 000,53
VNC / Amortissement du parc locatif	25,55	24,83	24,98	24,06	24,02
<i>Valeurs de référence</i>	25,89	25,92	25,79	25,71	NR

6.2.8.2 Variations du FRNG

De 2015 à fin 2018, le FRN a vu son niveau augmenter de 17,9 millions d'euros.

Sur cette même période le cumul des ressources issues de la capacité d'autofinancement annuelle brute s'est élevé à 39,2 millions d'euros. Cette ressource a pour partie été affectée au remboursement de 27,3 millions d'euros d'annuités cumulées, sachant que par ailleurs la société a procédé au remboursement par anticipation de 3,9 millions d'emprunts. Ces récents remboursements anticipés ont permis de solder les emprunts rattachés aux logements démolis ou vendus (augmentation significative des ventes) ainsi qu'au foyer de Barbezieux (vendu en 2017 aux Hôpitaux Sud Charente).

Parallèlement sur cette même période la société a réalisé 100 millions d'euros d'investissement et enregistré 99,6 millions de financements. Enfin les diverses autres composantes du FRNG, à savoir principalement les variations liées aux financements des opérations d'accession sont venues impacter à hauteur de 0,9 million d'euros la variation du FRNG sur la période 2015-2018.

Le rythme de développement de la société et le schéma de financement retenu à cet effet, n'a que très peu consommé les ressources issues de l'exploitation. Déduction faite des remboursements des emprunts, ces ressources sont venues augmenter le niveau du FRNG.

Tableau 17 : Variations du FRNG 2015-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercices 2015 à 2018
FRNG début d'exercice	20 486	38 397	30 379	41 088	20 486
Capacité d'autofinancement brute	8 953	9 820	10 728	9 744	39 244
Produits des cessions d'éléments d'actif	1 940	1 141	2 782	3 690	9 553
CAF Globale (A)	10 893	10 960	13 510	13 434	48 797
Financements comptabilisés	36 990	20 128	26 385	16 102	99 605
Emprunts remboursés	-6 549	-6 902	-6 883	-6 977	-27 311
Emprunts remboursés anticipés	-642	-95	-1 623	-1 542	-3 901
Variation de d'endettement (B)	29 799	13 131	17 880	7 584	68 393
Investissements réalisés (C)	-26 813	-26 620	-22 032	-24 714	-100 179
P.M. solde d'investissement	10 176	-6 492	4 354	-8 611	-573
Autres (D)	4 032	-5 488	1 351	1 061	957
Variation du FRNG (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	17 911	-8 017	10 709	-2 635	17 968
FRNG fin d'exercice	38 397	30 379	41 088	38 454	38 454

Sources : comptes annuels 2014-2018

6.2.8.3 Besoins ou ressources en fonds de roulement

L'écart entre les emplois et les besoins de bas de bilan, mesuré par le besoin en fonds de roulement (BFR) complète les ressources dégagées par le FRNG.

Au cas présent, le rapprochement de ces emplois et ressources vient systématiquement en réduction de la ressource du FRNG. En 2018, cette minoration est de 13 millions d'euros ; elle était en moyenne de 12,8 millions d'euros entre 2014 et 2018.

Les éléments les plus significatifs participant à la constitution du besoin en fonds de roulement fin 2018 sont notamment pour 9,6 millions d'euros, les stocks de terrains et immeubles destinés à la vente ainsi que 7 millions de subventions notifiées et en attente d'encaissement.

Ces besoins en fonds de roulement se combinent au FRNG pour produire une trésorerie active qui s'élève à 23 millions d'euros.

6.2.8.4 Trésorerie

La société disposant d'un FRNG d'un niveau important et en parallèle d'un BFR qui ne le réduit que de manière limitée, il lui reste une trésorerie confortable depuis ces dernières années.

Fin 2018, la trésorerie nette représente l'équivalent de 257 jours de charges courantes ; en 2017 elle équivalait à 267 jours, soit nettement plus que les 192 jours de dépenses de la valeur de référence de cette même année.

Dans ces conditions, plus des 2/3 du FRNG de l'exercice se retrouvent dans la trésorerie, ce qui, outre un niveau important, lui confère également une forte stabilité.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Antérieurement à la fusion, les sociétés Le Foyer et Dom'aulim disposaient initialement chacune d'un plan à moyen terme (PMT) 2019-2027 réalisé début 2019 et intégrant les premières hypothèses²⁶ alors disponibles en termes de mesure de l'impact de la RLS.

Il en ressortait pour la SA Le Foyer, le maintien d'un niveau élevé de profitabilité de l'exploitation avec un autofinancement net HLM moyen de 14 % du produit des loyers avec en revanche, au bilan, une réduction de près de moitié du FRNG ; ce dernier restant toutefois positif en fin de période. Le FRNG au logement se réduisait de 2 995 euros à 1 401 euros.

Pour ce qui concerne la SA Dom'aulim, le PMT 2019-2027 dégageait des tendances semblables avec un autofinancement net HLM moyen de 12 % et un bilan affichant un FRNG réduit d'un quart. Le FRNG au logement se réduisait en effet de 5 110 euros à 3 357 euros (valeurs supérieures à celles de la SA Le Foyer).

Par la suite dans la perspective de la fusion des deux structures, un premier PMT commun a été réalisé en mai 2019, prenant également en compte les paramètres préconisés par le groupe ALI pour ses filiales, la seconde phase de la RLS²⁷ ainsi que les objectifs du groupe pour la nouvelle société.

Cette projection, ne se résumait donc pas à la seule juxtaposition des deux PMT individuels mais intégrait déjà des éléments propres à la nouvelle stratégie de NOALIS, à savoir :

- la production 3 332 logements entre 2019 et 2027, avec un volume réduit à 325 logts/an en fin de période. Une répartition géographique à 40 % sur les départements de Charente et Charente Maritime, 50 % sur la Corrèze et la Haute Vienne et 10 % en Dordogne. Ces objectifs permettant d'atteindre 12 000 logements à l'horizon 2027 ;
- une accélération des réhabilitations, en moyenne 330 logements réhabilités par an avec un coût moyen de 30 milliers euros / logement (pour les 2/3 en rénovations thermiques) ;
- la vente de 1 % du patrimoine de logements familiaux, soit un volume annuel d'une centaine de logements, permettant de dégager une marge totale de 42 millions d'euros sur la période.

Le PMT prévoit ainsi de 2019 à 2027 la réalisation de 534 millions d'euros d'investissements en opérations neuves (coût moyen de production d'un logement projeté à 138 milliers d'euros), financés en partie par

²⁶ Ces hypothèses reconduisaient les paramètres de la 1^{ère} phase de la RLS même après 2020 et s'avéraient particulièrement pénalisantes sur les résultats d'exploitation et les ressources du bilan.

²⁷ Dans ses modalités connues avant application de la clause de revoyure intervenue fin mai 2019.

81 millions d'euros de fonds propres et de 116 millions d'euros de réhabilitations financés par 33 millions d'euros de fonds propres.

Concernant les réhabilitations et remplacements de composants, par rapports aux deux PMT initiaux, les annuités et les fonds propres investis dans les réhabilitations et remplacements de composants à venir ont été revus en fonction des années (les fonds propres enregistrant une baisse de l'ordre de 7 %).

La prévisionnelle retient également des coûts de fonctionnement moyens de l'ordre de 22 % des loyers, conformes à la référence du groupe fixée à 1 000 euros/logt.

Les dépenses de maintenance 2019-2027 ne sont pas le simple cumul des dépenses de maintenance des deux premiers PMT. D'un montant de 54.8 millions d'euros, elles sont d'un niveau proche des montants respectifs des deux PMT cumulés (58.6 millions d'euros), sachant qu'elles ont notamment pris en compte le transfert, dès 2018, en investissement des dépenses de gros entretien accompagnant les réhabilitations (au total 2,1 millions d'euros de 2018 à 2025).

Le PMT intègre également l'augmentation de capital²⁸ de 2019 à hauteur de 7,55 millions d'euros, ainsi que le prêt haut de bilan 2.0 est mobilisé à hauteur de 2,5 millions d'euros.

Sous ces hypothèses, l'autofinancement courant (remboursement d'annuité compris mais hors éléments exceptionnels) affiche une légère baisse, pour autant il reste de bon niveau (en moyenne 10,3 % des loyers sur la période). Quant au FRNG à horizon 2027, il diminue à 934 euros par logement tandis que l'endettement, même s'il augmente, reste maîtrisé à hauteur de 51 % des loyers.

La perspective de dégradation du FRNG s'explique principalement par une consommation de fonds propres à hauteur de 115 millions d'euros entre 2019 et 2027, partiellement reconstitués sur cette période à hauteur de 46 millions d'euros par les autofinancements cumulés et de 39 millions par la vente de patrimoine.

Enfin une dernière version du PMT a été élaborée en juin 2019 à l'issue de la mise en œuvre de la clause de revoyure du dispositif de RLS (cf. annexe n°7.6– Synthèse des résultats prévisionnels). L'actualisation intègre principalement un re-paramétrage de l'impact de la RLS sur les loyers et sur les cotisations à la CGLLS. Ces nouvelles conditions s'avèrent plus favorables que les paramètres précédemment retenus. Ils ont pour conséquence une amélioration des autofinancements nets HLM annuel ainsi que du fonds de roulement. Le gain en termes d'autofinancement cumulés entre 2020 et 2027 s'élève à 6,5 millions d'euros ; quant à l'amélioration du FRNG à terminaison de l'exercice 2027, elle est de 7,3 millions d'euros. Rapporté au logement, l'autofinancement courant est alors en moyenne sur la période de 11.5 % des loyers et le FRNG à horizon 2027 s'établit à 1 547 euros par logement. Les annuités d'emprunts restent légèrement supérieures à 50 % des loyers.

Si les hypothèses et objectifs de l'étude prévisionnelle sont cohérents au regard des besoins identifiés par chacune des sociétés, et des conditions d'exploitation et d'investissement antérieures de la SA Le Foyer (en l'absence de données précises pour Dom'aulim), leur actualisation, puis leur priorisation et enfin leur planification sont susceptibles d'être revues en fonction des conclusions du futur PSP.

De plus, la projection 2019-2027 table sur des orientations de développement patrimonial fortement ciblées sur les deux départements des Charentes mais également un développement significatif en Haute-Vienne et

²⁸ Augmentation constituée de : 3,15 M€ par la SACICAP Les Prévoyants, 2 M€ par Action Logement Immobilier via la conversion de l'avance en compte courant de Dom'aulim, 1,4 M€ par la Caisse d'Épargne, 900 K€ par Action Logement Immobilier (400 K€ en 2019, 500 K€ en 2020) et enfin 100 K€ par ALINOV, soit un total de 7,55 M€.

Corrèze et Dordogne. Concernant le développement sur les départements charentais, les objectifs sont cohérents au regard des volumes réalisés les années passées, toutefois il restera conditionné par les choix de positionnement territorial retenus par le groupe ALI pour ses filiales. Enfin, les objectifs de développement sur les trois autres départements, resteront à apprécier en fonction de leurs réels besoins.

6.4 CONCLUSION

La SA Le Foyer maîtrise les conditions financières de son exploitation qui présente jusqu'à présent un niveau de rentabilité très satisfaisant. La maîtrise et la réduction des coûts de fonctionnement ont fait l'objet d'efforts constants depuis 2014, année de la sortie de l'AG Villogia, il en va de même pour ce qui concerne l'impact financier de la vacance locative.

Malgré les besoins d'affectation de fonds propres au développement et à l'amélioration du patrimoine, le haut de bilan s'est constamment renforcé depuis 2014.

Les perspectives à moyen terme, intégrant les impacts de la RLS et la réalisation d'objectifs de développement et de vente ambitieux ainsi qu'une politique de réhabilitation d'un niveau significatif, font ressortir un niveau de rentabilité de la société Noalis qui reste satisfaisant, mais ne permet pas de couvrir l'ensemble des besoins de fonds propres nécessaires au développement et à l'amélioration du patrimoine. Par conséquent, les ressources du haut de bilan seront à l'avenir plus fortement sollicitées, sans pour autant le dégrader significativement.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

SIÈGE SOCIAL : SA Le Foyer	
Adresse du siège : 11, rue d'Iéna - 16000 ANGOULEME	Téléphone : 05 16 42 35 00

PRÉSIDENT : M. Jeann-Luc LEYDIER DELAVALLADE

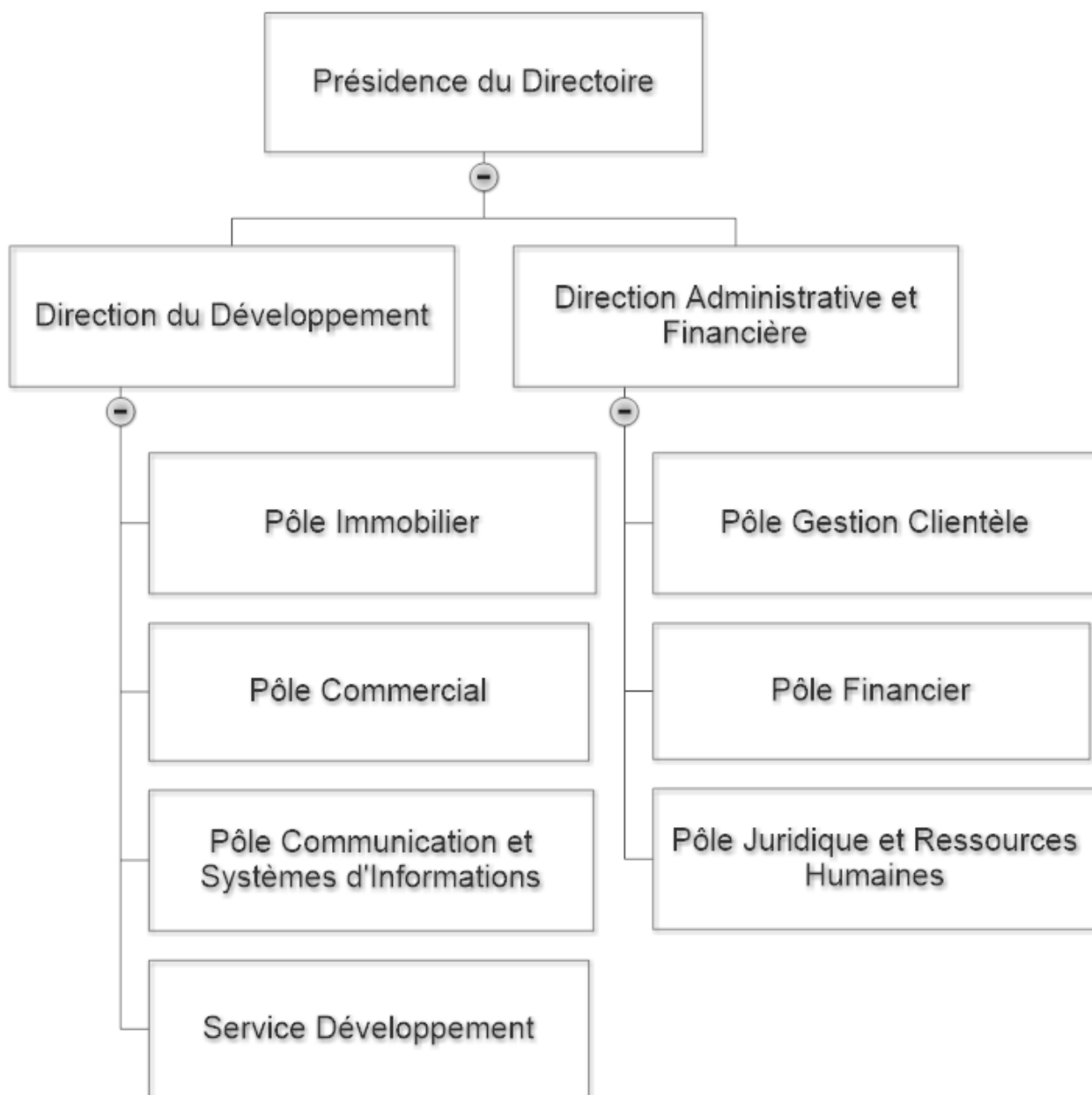
PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE : Mme Elodie AMBLARD
--

CONSEIL DE SURVEILLANCE au 28/02/2019			
	Membres	Désignés par :	Collège actionnaire
Président	Jean-Luc LEYDIER DELAVALLADE		
Vice-président	Daniel BOUYER		
	Maria CANETE	CAISSE D'EPARGNE POITOU CHARENTES	1
	Dorothee FERREIRA-GARCEZ	ACTION LOGEMENT IMMOBILIER	1
	Roland VEAUX	COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION DU GRAND ANGOULEME	2
	Philippe REILHAC	LIMOGES METROPOLE	2
	un siège non pourvu		
	Jean CHAUME		3
	Nadine BROCHARD		3
	Béatrice SOUCARET		3
	Véronique BROUILLET		4
	Frédéric BISCH		4
	Sylma EZNACK		4
	Patrick GARDIN		4
	Thierry DEBOURG		4
Représentants des locataires	Lucette DELAGE		4
	Anne Marie ROCHE MAINDRON		4
	Jean-Philippe LOUSTEAUD TEILLOUT		4

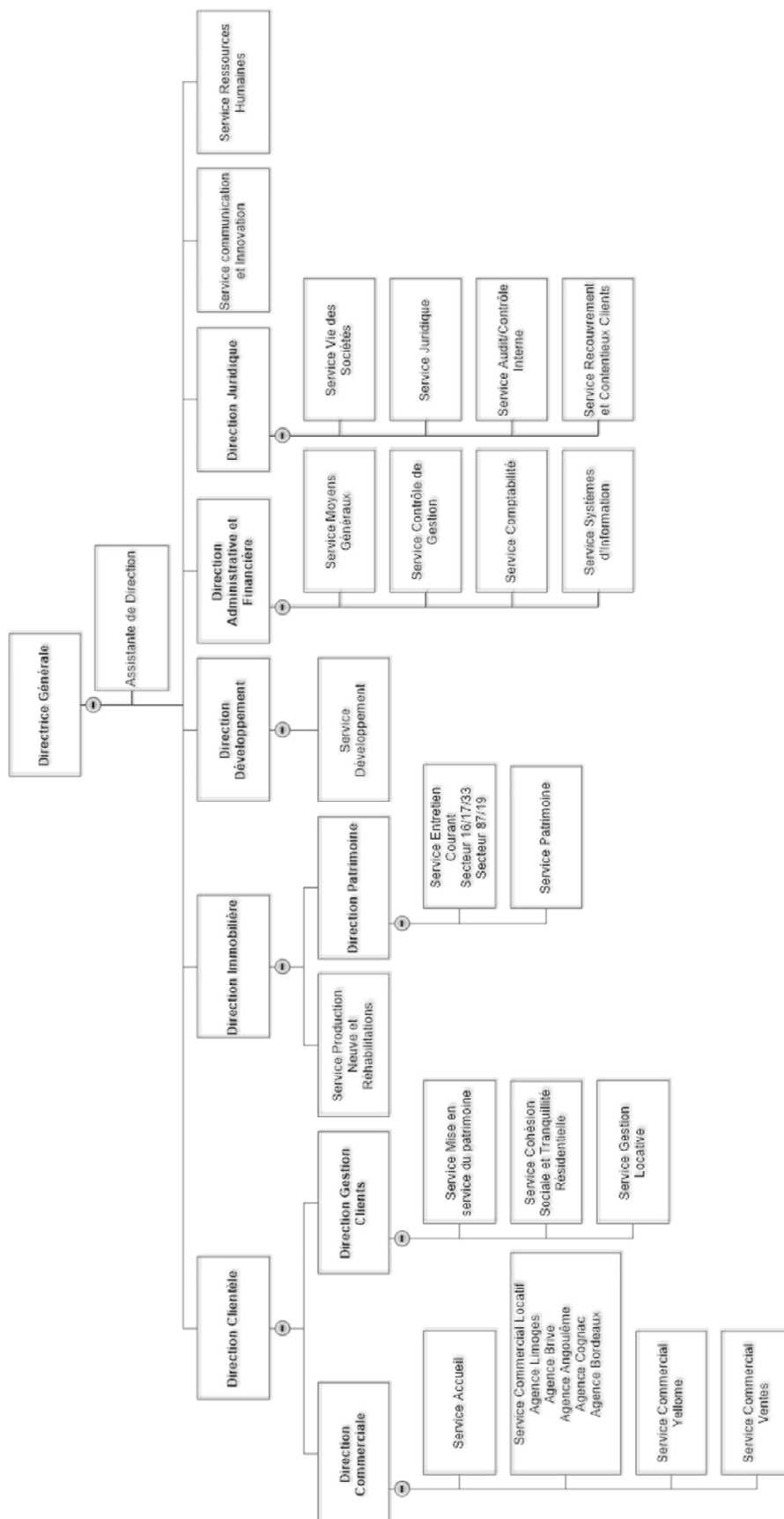
Actionnariat	Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	1 Action Logement Immobilier	98,80%
	1 Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou Charentes	1,10%

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2018	Cadres : 18	Total administratif et technique : 77
	Maîtrise : 27	
	Employés : 31	
	Gardiens : 6	Effectif personnel de terrain : 13
	Employés d'immeuble : 7	
	Ouvriers régie : 0	

7.2 ORGANIGRAMME DE LA SA LE FOYER AVANT FUSION



7.3 ORGANIGRAMME DE LA SA NOALIS

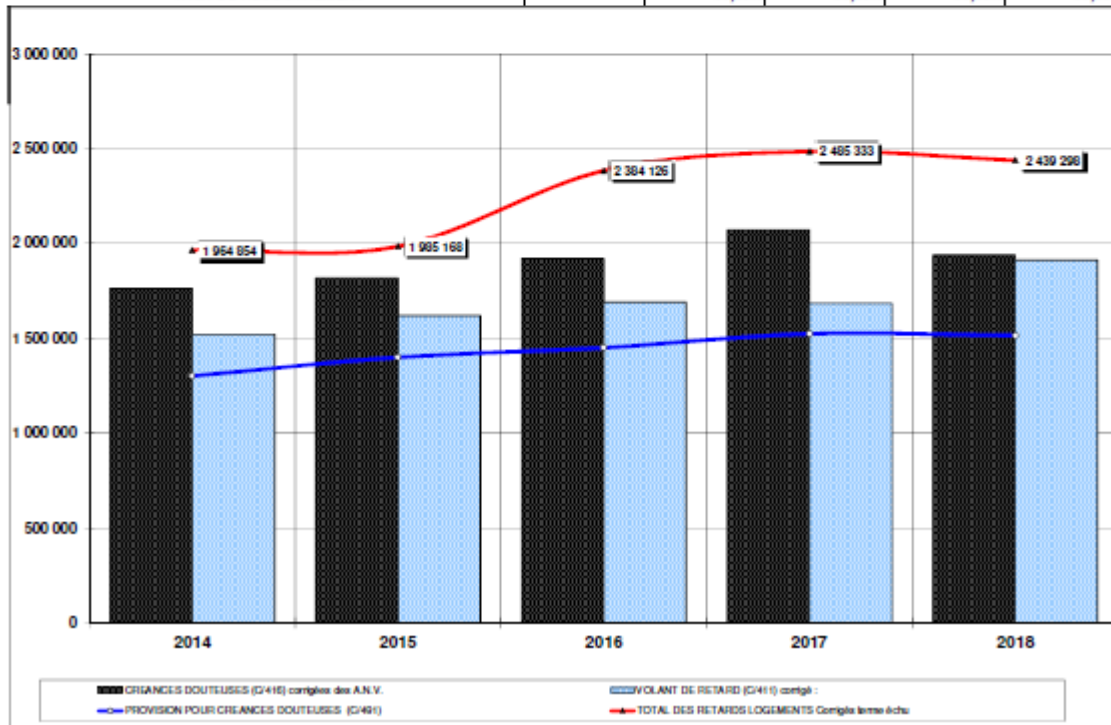


7.4 INFRACTIONS AUX PLAFONDS DE RESSOURCES

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du contrat de location	N° unique départemental	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
004505	TRARIEUX - BARBEZIEUX ST HILAIRE	PLATS	16/11/2017	30/11/2017	016111700006810955	60,9%	231,95
006717	MAURINES - PORT DES BARQUES	PLUS	16/03/2016	31/03/2016	017101400158210965	3,7%	404,23
003161	MAINTENON - ANGOULEME	PLA	07/09/2016	26/09/2016	016081600114110965	0,2%	378,47
000887	SOYAUX III - SOYAUX	HLMO	08/03/2017	20/04/2017	016021700111210955	13,3%	316,39
001455	FOUCAUDIE - NERSAC	HLMO	21/03/2018	04/04/2018	016031800083510965	0,8%	342,94
000494	SOYAUX II - SOYAUX	HLMO	17/05/2018	11/06/2018	016031800171310965	20,7%	292,82

7.5 EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2014 A 2018

Le Foyer (RCS 561.820.481)	2014	2015	2016	2017	2018
Loyers et charges logements quittancés : (A)	25 656 991	27 022 740	28 085 052	29 161 193	29 202 544
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416) brut	1 535 009	1 680 774	1 756 588	1 896 732	1 780 269
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	226 310	137 287	163 755	175 252	157 632
Deduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	131	244	0	0	0
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	1 761 188	1 817 818	1 920 343	2 071 984	1 937 901
En jours de quittance	25,1 jours	24,6 jours	25,0 jours	25,9 jours	24,2 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	6,96%	6,73%	6,84%	7,11%	6,64%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	355 432	420 952	439 291	478 842	411 442
REPRISE SUR LA PCD	428 631	322 566	388 577	405 245	420 789
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	1 302 085	1 400 471	1 451 186	1 524 783	1 515 436
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	1 521 512	1 620 779	1 691 720	1 684 664	1 912 900
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	1 521 512	1 620 779	1 691 720	1 684 664	1 912 900
En jours de quittance	21,6 jours	21,9 jours	22,0 jours	21,1 jours	23,9 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	5,93%	6,00%	6,02%	5,78%	6,55%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	3 282 700	3 438 597	3 612 063	3 756 648	3 850 801
Termes échu total de décembre (créances non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Accl)	1 317 846	1 453 429	1 227 936	1 271 316	1 411 508
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	1 964 854	1 985 168	2 384 126	2 485 333	2 439 296
En jours de quittance (corrigé terme échu)	29,5 jours	28,3 jours	32,4 jours	32,5 jours	32,0 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	8,07%	7,76%	8,88%	8,91%	8,78%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		246 492	536 001	264 962	129 217
TAUX DE RECOUVREMENT		99,09%	99,09%	99,09%	99,56%



7.6 SYNTHÈSE DES RESULTATS PREVISIONNELS

Patrimoine locatif logts et foyers												
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Livraisons		364	284	378	631	505	410	380	380	380	353	325
- Ventes et Démolitions		-1 712	-266	-95	-99	-118	-103	-205	-108	-110	-112	-112
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	10 899	9 551	9 569	9 852	10 384	10 771	11 078	11 253	11 525	11 768	11 981	
Exploitation en k€ courants												
Loyers patrimoine de référence	46 129	46 823	47 358	47 947	48 523	49 105	49 695	50 292	50 896	51 507	52 125	
Foyers	1 545	1 446	1 432	1 417	1 403	1 389	1 375	1 361	1 348	1 334	1 321	
Autres	1 932	1 931	-378	-1 417	-1 603	-1 788	-1 941	-2 054	-2 181	-2 367	-2 503	
Impact des Ventes et Démolitions		-1 103	-903	-925	-1 045	-1 102	-1 163	-1 248	-1 325	-1 371	-1 454	
Impact des Travaux		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Loyers des Opérations nouvelles	883	2 495	3 590	5 533	8 688	12 377	17 454	23 099	29 421	36 636	44 751	
Perte de loyers / vacance logements	-2 159	-2 111	-1 812	-1 780	-1 838	-1 902	-1 948	-2 024	-2 102	-2 182	-2 264	
Total loyers quittances (logts et foyers)	47 447	46 729	40 058	39 832	42 571	45 678	49 954	53 015	55 815	58 645	61 541	
Annuités Patrimoine de référence	-20 699	-20 691	-18 960	-18 414	-18 013	-17 436	-16 707	-15 877	-14 957	-13 987	-12 967	
Incidence des Ventes et Démolitions sur les annuités		104	5 017	5 144	5 075	4 898	4 871	4 846	4 837	4 782	4 770	
Annuités des Travaux & Renouit de Composants		0	-32	-345	-786	-1 311	-2 184	-3 384	-4 931	-6 745	-8 849	
Annuités des Opérations nouvelles	-210	-210	-1 210	-2 104	-3 485	-5 653	-7 330	-8 787	-10 182	-11 571	-12 880	
Total annuités emprunts locatifs	-20 699	-20 797	-15 185	-15 719	-17 606	-20 079	-21 739	-23 404	-24 983	-26 658	-28 321	
TRPB	-4 597	-4 752	-4 057	-4 102	-4 195	-4 289	-4 390	-4 487	-4 547	-4 658	-4 758	
Maintenance du parc (y compris régie)	-6 861	-5 666	-5 789	-5 191	-5 270	-5 424	-5 688	-5 929	-6 145	-6 325	-6 471	
Charges non récupérées	-335	-328	-362	-356	-368	-380	-390	-397	-405	-413	-413	
Couts des Impayés	-451	-467	-429	-418	-447	-480	-504	-525	-546	-568	-589	
Marge locative directe	14 504	14 719	14 236	14 046	14 685	15 026	15 943	16 091	16 034	15 952	15 952	
Marge brute des autres activités	485	161	613	604	786	1 001	1 229	1 238	1 248	1 257	1 257	
Personnel (corrigé du personnel de régie)	-7 747	-7 362	-6 998	-7 043	-7 090	-7 189	-7 290	-7 392	-7 495	-7 600	-7 706	
Frais de gestion, autres charges et intérêts autres emprunts	-4 298	-4 099	-4 205	-4 193	-4 393	-4 540	-4 744	-4 887	-5 130	-5 311	-5 538	
Production immobilisée	946	1 064	1 023	1 200	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	
Autres produits courants	28	25	73	150	150	150	150	150	150	150	150	
Cotisations et prélèvements CGLS	-231	-555	-331	-410	-400	-366	-359	-332	-321	-364	-370	
Produits financiers	361	292	400	390	366	343	330	312	292	279	279	
Autofinancement courant	4 048	4 245	4 811	4 744	5 354	5 675	6 509	6 265	6 094	5 708	4 986	
Éléments exceptionnels d'autofinancement	1 314	850	-221	206	365	370	375	380	386	391	397	
Autofinancement net	5 362	5 095	4 590	4 950	5 719	6 045	6 884	6 645	6 480	6 099	5 383	
Evolution structure financière en k€ courants												
Autofinancement net	5 095	4 590	4 950	4 950	5 719	6 045	6 884	6 645	6 480	6 099	5 383	57 890
Rembours emprunts non locatifs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits de cessions	14 923	4 460	3 595	3 595	3 755	4 024	4 189	4 416	4 706	4 947	5 194	54 209
Fonds propres investis en travaux	-3 520	-5 179	-3 398	-3 398	-3 446	-3 494	-3 543	-3 593	-3 643	-3 694	-3 745	-37 256
Fonds propres investis en démolitions	-333	0	0	0	0	-189	0	-458	0	0	0	-980
Fonds propres investis en opérations nouvelles	-3 024	-13 629	-8 532	-8 532	-8 865	-8 989	-8 447	-8 565	-8 069	-7 532	-7 638	-83 290
Autres var pot FY cis provisions, dette IComp et ACNE	-383	7 484	1 857	1 857	-1 629	-1 763	-1 707	-1 711	-1 729	-1 719	-1 672	-2 972
Potentiel financier à terminaison ou livraison 31/12	24 831	37 589	35 315	33 767	29 321	24 955	22 331	19 065	16 810	14 911	12 432	271 347
Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp	2 092	2 168	1 690	1 714	1 738	1 762	1 787	1 812	1 837	1 863	1 889	20 352
Dépôts de Garantie	3 675	3 118	3 120	3 234	3 456	3 626	3 767	3 864	3 992	4 109	4 215	40 176
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12	30 596	42 875	40 126	38 736	34 516	30 343	27 886	24 744	22 642	20 887	18 541	331 875
												0
Ratios												
Annuités % loyers	-43,6%	-44,5%	-37,9%	-39,5%	-41,4%	-44,0%	-45,3%	-46,8%	-48,0%	-49,3%	-50,5%	
Taux de vacance moyen (perte de loyers sur logts vacants)	-4,7%	-4,5%	-4,3%	-4,1%	-4,1%	-4,0%	-3,9%	-3,8%	-3,6%	-3,5%	-3,5%	
Autofinancement courant en % des loyers	8,5%	9,1%	12,0%	11,9%	12,6%	12,4%	13,6%	12,5%	11,7%	10,6%	8,9%	
FDR long terme en €/logt et equiv logts	2 807	4 489	4 193	3 932	3 324	2 817	2 517	2 199	1 965	1 775	1 548	

7.7 SIGLES UTILISES

AFL	Association Foncière Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office Public de l'Habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAF	Capacité d'AutoFinancement	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLS	Prêt Locatif Social
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PSLA	Prêt social Location-accession
CDAPL	Commission Départementale des Aides Publiques au Logement	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	RSA	Revenu de Solidarité Active
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement	SCI	Société Civile Immobilière
CMP	Code des Marchés Publics	SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
DALO	Droit Au Logement Opposable	SCP	Société Coopérative de Production
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de Solidarité Logement	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone Urbaine Sensible
LLTS	Logement locatif très social		

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Etablissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

www.ancols.fr

