

VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM

Villeneuve d'Ascq (NORD)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-052

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-052
VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM
Villeneuve d'Ascq (NORD)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-052 VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM – (NORD)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 475680815

Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM

Président du conseil de surveillance : M. Jean-Pierre GUILLON

Président du directoire : M. Philippe RÉMIGNON

Adresse : 74 rue Jean Jaurès - CS 10430 - 59664 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX

Actionnaire principal : LOGIS FLANDRES INTERIEURE MARITIME (LOGIFIM)

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de
logements
familiaux gérés

60 483

Nombre de logements familiaux en
propriété:

58 440

Nombre
d'équivalents
logements
(logements
foyers...) :

1 548

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	4,43 %	2,27 %	2,96 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,56 %			(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,2 %		9,7 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	14,1 %	nc	nc	(2)
Âge moyen du parc (en années)	38	41	38	(2)
POPULATION LOGÉE				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	16,6 %	22,0 %	21,2 %	(1)
- < 60 % des plafonds	55,8 %	61,4 %	59,4 %	(1)
- > 100 % des plafonds	9,4 %	10,0 %	11,2 %	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	48,8 %	56,9 %	47,3 %	(1)
Familles monoparentales	18,4 %	19,9 %	20,8 %	(1)
Personnes isolées	41,0 %	37,7 %	38,5 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,6	5,5	5,6	(2)
Taux de créances locatives inscrit au bilan (% des loyers et charges)	18,1 %		15,0 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	97,2 %			
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	9,1 %		11,2 %	(3)
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	4,8		3,6	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	5,1			(3)

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) ANCOLS - chiffres-clés 2016 tous organismes dont le parc est supérieur à 20 000 logements

POINTS FORTS :

- ▶ Simplification de l'organisation du groupe composée désormais essentiellement de sociétés HLM spécialisées par métiers ;
- ▶ Développement important au niveau national en zone tendue ;
- ▶ Aisance financière permettant une stratégie patrimoniale ambitieuse.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Accessibilité du parc ne favorisant pas suffisamment les demandeurs très modestes ;
- ▶ Evolution défavorable des risques locatifs liés à la vacance et aux impayés qui requiert une vigilance accrue et un plan d'action spécifique ;
- ▶ Rythme de réhabilitation du patrimoine très modeste sur la période contrôlée et des réorientations stratégiques trop tardives sur le sujet ;
- ▶ Défaut récurrent de maîtrise de la régularisation des charges locatives ;
- ▶ Demandes d'intervention technique des locataires insuffisamment suivies ;
- ▶ Comptabilité de programmes non fiable et suivi insuffisant des fonds propres investis ;
- ▶ Coûts de gestion non maîtrisés pointés de manière récurrente dans les rapports de contrôle.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Manque de qualité des données réglementaires transmises aux autorités de contrôle : Répertoire du Parc Locatif Social (RPLS) et Etats réglementaires ;
- ▶ Absences de mise en concurrence sur certaines prestations ;
- ▶ Diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ne sont pas réalisés (article R. 1334-29-4 du code de la santé publique) ;
- ▶ Absence de mention du montant du loyer maximum sur les avis d'échéance ;
- ▶ 99 dépassements des loyers maximums des conventions APL ;

- ▶ Régularisations de charges tardives et des modalités de récupération des charges de personnel irrégulières ;
- ▶ Composition et fonctionnement des commissions d'attribution de logements (CAL) non conformes à la réglementation ;
- ▶ Acquisition irrégulière d'un ensemble hôtelier ;
- ▶ Cumul irrégulier par le président du directoire d'un mandat social et d'un contrat de travail ;
- ▶ Absence de fixation par le conseil de surveillance du montant de la rémunération des membres du directoire et de leur président.

Précédent rapport de contrôle : n° 2012-041 de novembre 2013
Contrôle effectué du 11 septembre 2018 au 01 avril 2019
RAPPORT DE CONTRÔLE: septembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-052

VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM – NORD

Synthèse	8
1. Préambule	10
2.2.1 Actionnariat du groupe Vilogia	13
2.2.2 L'organisation du groupe Vilogia	14
2.2.3 Le fonctionnement des organes de gestion de Vilogia SA	16
2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management	18
2.2.5 La stratégie actuelle fortement conditionnée par le NPNRU	21
2.2.6 Gouvernance financière	22
2.2.7 Exercice de la fonction achats et commande publique	22
3. Patrimoine	25
3.1 caractéristiques du patrimoine	25
3.1.1 Age moyen	25
3.1.2 Typologies	25
3.1.3 Performance énergétique du parc	26
3.2 Stratégie patrimoniale : grandes orientations	27
3.2.1 Analyse de la stratégie de développement	27
3.2.2 Analyse de la stratégie sur le parc existant	28
3.2.3 Rénovation urbaine	30
3.3 Stratégie patrimoniale : mise en œuvre	31
3.3.1 Offre nouvelle, rachats et ventes de patrimoine	31
3.3.2 Interventions sur le patrimoine existant	34
3.3.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	39
3.3.4 Ventes de patrimoine à l'unité	40
3.3.5 Autres activités	41
4. Politique sociale et gestion locative	43
4.1 Accessibilité économique du parc	43
4.1.1 Loyers	43
4.1.2 Supplément de loyer de solidarité	45
4.1.3 Charges locatives	46
4.2 Caractéristiques des populations logées	48
4.3 Accès au logement	49

4.3.1	Connaissance de la demande	49
4.3.2	Politique d'occupation du parc de la société.....	49
4.3.3	Gestion des attributions.....	50
4.4	Données sur la vacance et la rotation.....	52
4.5	Qualité du service rendu aux locataires.....	53
4.6	Traitement des impayés	55
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	57
5.1	Organisation des fonctions financières et comptables.....	57
5.2	Tenue de la comptabilité et intégration des données dans les documents de synthèse réglementaires.....	57
5.2.1	Tenue des états réglementaires	57
5.2.2	Tenue de la comptabilité générale	58
5.2.3	Tenue de la comptabilité des investissements.....	60
5.3	Analyse financière	62
5.3.1	Performance de l'exploitation.....	62
5.3.2	Résultats comptables.....	69
5.4	Structure financière	70
5.4.1	Gestion de la dette	70
5.4.2	Bilans fonctionnels 2013 à 2017.....	73
5.4.3	Analyse du fonds de roulement net global (FRNG), de son évolution et des perspectives à terminaison.....	74
5.4.4	Analyse de l'effort d'investissement et des modalités de financement de Villogia SA.....	75
5.4.5	Gestion de trésorerie	76
5.5	Analyse prévisionnelle.....	77
5.5.1	Modalités et principes de l'étude	77
5.5.2	Principales données chiffrées.....	78
5.5.3	Analyse de la projection d'exploitation.....	79
6.	Annexes.....	83
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	83
6.2	Organigramme général de la société (fin 2018).....	84
6.3	Sigles utilisés.....	85

SYNTHESE

VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM, bailleur social à compétence nationale, est propriétaire de 60 483 logements familiaux répartis sur 7 régions et 20 départements. Son bassin de développement historique se situe sur le territoire des Hauts-de-France et particulièrement sur la Métropole européenne de Lille (MEL) sur laquelle la société reste le plus important bailleur social. Elle y développe des partenariats avec les principaux bailleurs du secteur tels que l'OPH de la Métropole européenne de Lille (Lille Métropole Habitat) pour faciliter les opérations de renouvellement urbain et envisage un rapprochement avec l'OPH Partenord Habitat afin de mutualiser leurs moyens d'action.

La stratégie de développement, conduite depuis plus de 10 ans et renforcée ces dernières années, l'a amenée à se positionner sur les zones tendues autour des grandes agglomérations de Paris, Marseille, Lyon, Nantes, Bordeaux et Nancy/Strasbourg qui concentrent désormais 28 % du parc de Vilogia SA.

L'organisation du groupe Vilogia, longtemps demeurée stable, a été profondément modifiée. La prise de distance avec le collecteur 1 %, Vilogia Entreprises puis Action Logement a conduit à liquider en 2014 l'Association de Gestion Vilogia qui regroupait l'ensemble des moyens humains et matériels du groupe. Celui-ci, auparavant étendu à d'autres filiales du collecteur, ne comprend désormais plus que des sociétés HLM, à l'exception de Vilogia Privilège, une filiale de Vilogia SA destinée au logement intermédiaire et non conventionné. L'actionnariat de la société a également évolué. Le pacte d'actionnaires composé de Vilogia entreprises, de la Compagnie Métropolitaine d'Investissement (CMI) et de Vilogia services, une SA d'HLM du groupe, a été dissous en 2016. Suite à la fusion absorption des SA d'HLM Vilogia Services et Logis des Flandres Intérieure et Maritime (LogiFIM), c'est désormais cette dernière, sous gouvernance de la CMI, qui est l'actionnaire de référence de Vilogia SA. Le capital social, à la suite d'une augmentation de 17,7 millions d'euros en 2018, a été porté à 76,5 millions d'euros.

La stratégie de développement, alliant à la fois la construction d'opérations neuves et l'achat de parc existant sur des métropoles en tension, s'est poursuivie entre 2013 et 2017. En 5 ans, le patrimoine s'est accru de 14 %, malgré des ventes conséquentes et les démolitions de logements. Une partie de ce développement a consisté à s'implanter dans des secteurs en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) d'Ile-de-France, à racheter et à remettre à niveau du patrimoine très dégradé appartenant notamment à des sociétés d'économie mixte (SEM) dans le Sud-Ouest. Certains investissements destinés au logement social et intermédiaire s'opèrent sur des communes carencées au titre de la loi SRU. Ces dernières opérations sont réalisées à des conditions qui facilitent l'équilibre financier sans garantir un niveau de loyer accessible aux plus modestes particulièrement en Ile-de-France. Le parc situé dans le secteur historique de la MEL a, quant à lui, continué à diminuer sous l'effet de la politique de vente intensive, à la fois aux particuliers, mais également de vente en bloc à d'autres bailleurs sociaux.

Vilogia SA a noué des partenariats avec d'autres bailleurs sociaux des départements du Nord et du Pas-de-Calais. Le GIE META mis en place avec LMH, l'office d'HLM rattaché à la MEL, opère dans le domaine du traitement du renouvellement urbain sur la Métropole lilloise. Le GIE Septalia, récemment créé avec LogiFIM, la SA d'HLM Maisons et Cités et CDC Habitat est consacré à la mutualisation des moyens destinés à la maîtrise d'ouvrage et à la prospection foncière sur le territoire des départements du Nord et du Pas-de-Calais.

La réhabilitation thermique n'a pas été un axe d'intervention prioritaire, alors qu'il ressort que près d'un tiers des logements restent énergivores, même si le patrimoine n'est pas apparu en mauvais état manifeste hormis quelques cas particuliers. Hors opérations de renouvellement urbain, la réhabilitation du parc n'a été un enjeu qu'à compter de 2017, avec des effets opérationnels qui se manifestent seulement à partir de 2018. Faute d'une base patrimoniale régulièrement mise à jour permettant d'établir de véritables stratégies d'intervention à moyen et long terme, ces interventions sont simplement déterminées par les besoins identifiés par les services de proximité.

Les enquêtes réalisées auprès des locataires témoignent d'un climat d'insatisfaction, même si on constate une amélioration à partir de 2017, conséquence des actions entreprises par la société. Les retards de réhabilitations ainsi que les lacunes dans le traitement des demandes d'intervention des locataires expliquent en partie cette situation. Par ailleurs, les difficultés et délais importants liés à la régularisation des charges locatives, en particulier en Ile-de-France, renforcent ce sentiment.

Le profil des personnes logées dans le parc présente des caractéristiques socialement moins défavorisées que chez les autres bailleurs des secteurs d'intervention même si une amélioration s'est opérée très récemment dans la prise en compte des objectifs fixés par l'Etat en matière d'accueil des ménages prioritaires mais aussi des demandeurs les plus modestes, en particulier dans le Nord. Le niveau des loyers pratiqués est un frein à l'accueil des ménages de ressources modestes, avec des disparités selon les secteurs géographiques. Globalement modérés dans le département du Nord, les loyers se situent à un niveau élevé en région parisienne, rendant difficile l'accueil des populations les plus modestes. L'accession à la propriété dans le neuf et l'ancien qui pourrait contribuer à renforcer la vocation sociale de Villogia SA, bénéficie peu aux locataires de bailleurs sociaux.

La société dispose d'une structure financière solide renforcée par des résultats financiers conséquents. La performance de l'exploitation, d'un niveau confortable, est toutefois amoindrie par des coûts de gestion très élevés sans qu'aucun plan d'actions ne soit défini pour les réduire.

Dernièrement, le modèle économique de la société s'est infléchi intégrant la décision de suspendre la politique de vente en bloc sur les Hauts-de-France, les ventes de logements à l'unité devant elles se poursuivre. Sa bonne situation financière lui permet d'absorber les incidences de la réduction de loyer de solidarité (RLS) tout en conservant une politique d'investissements ambitieuse. La projection financière de la société intègre la réalisation prioritaire du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), le rattrapage du retard en matière de réhabilitation du parc ainsi que le maintien d'une production neuve soutenue dans un premier temps à l'horizon de 4 ans, mais qui doit diminuer ensuite. Cette étude prévisionnelle, très volontariste, permet une mobilisation des capacités financières de la société à l'échelle de 5 ans et semble soutenable sous réserve d'une réelle maîtrise de ses coûts de gestion et d'un pilotage rigoureux des investissements. A cette échéance, le NPNRU devrait être engagé à près de 60 % pour le logement locatif, le parc sera réhabilité et mis à niveau thermiquement dans des proportions conséquentes.

Le directeur général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM 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'Agence 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.

Le précédent rapport n° 2012-041 établi en novembre 2013 pointait l'absence d'autonomie de la société dans la définition de sa stratégie ainsi que dans la gestion de son personnel et de ses moyens regroupés au sein de l'Association de Gestion Vilogia (AG Vilogia). Cette situation conduisait alors à de nombreuses irrégularités notamment en matière de respect des règles de passation des marchés et ne bénéficiait pas à Vilogia SA en favorisant des coûts de gestion élevés.

Il insistait sur l'absence de définition de stratégie particulière en matière de politique sociale et de gestion locative. Ces dernières reposant sur d'anciennes pratiques, variables selon les régions et centrées exclusivement sur l'accueil des populations de salariés.

La rentabilité et la situation financière étaient jugées satisfaisantes et adossées à une politique active de vente, de nature à permettre de poursuivre la stratégie de développement de la société.

Le présent contrôle est exercé concomitamment avec celui de VILOGIA PREMIUM S.A. COOPERATIVE DE PRODUCTION D'HLM à capital variable (rapport de contrôle n° 2018-053).

Un contrôle ciblé (rapport n° 2019-063) a été mené sur Logis des Flandres Intérieure et Maritime (LogiFIM), actionnaire de référence de VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

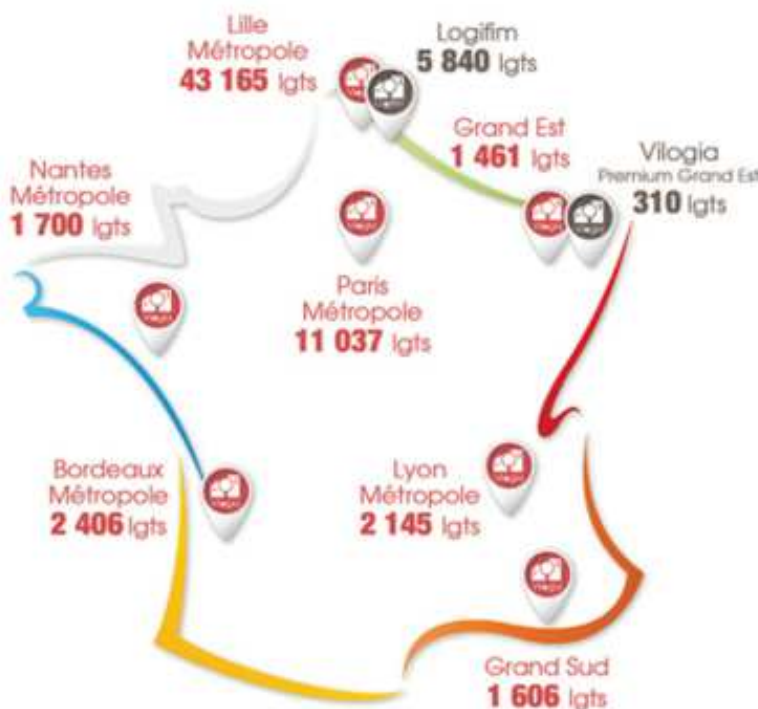
Pour le présent rapport, VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM est dénommée « Vilogia SA » ou « la société ».

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Vilogia SA intervient historiquement dans le département du Nord, et plus particulièrement sur la Métropole européenne de Lille (MEL), qui regroupe 90 communes et près d'1,2 millions d'habitants. Depuis 2004, Vilogia SA a une compétence nationale. Dès lors, sa stratégie de développement a porté sur d'autres agglomérations tendues, en Ile-de-France et dans les secteurs de Nantes, Bordeaux, Lyon, Marseille, et dans l'Est autour de Strasbourg, Nancy et Metz.

Carte du patrimoine au 23/11/2018

Source : Vilogia – présentation du PSP au Conseil de surveillance du 05/12/2018



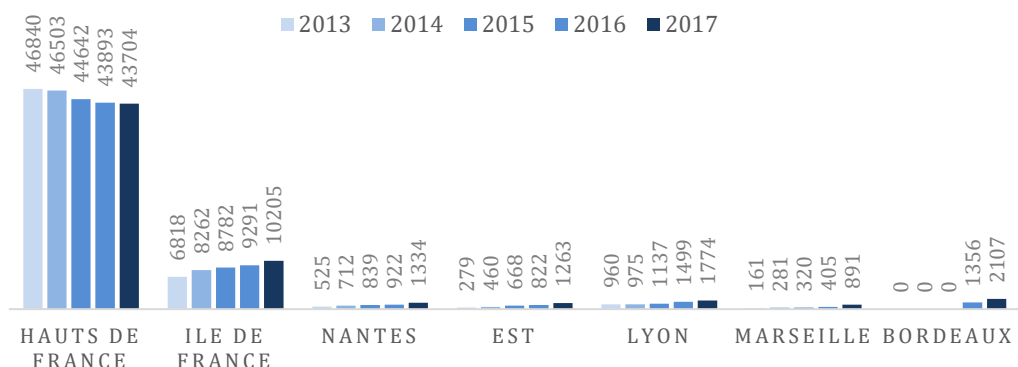
NB : LogiFIM et Vilogia Premium Grand Est font partie du groupe Vilogia (cf. 2.2- Gouvernance et management)

Au 31/12/2017, Vilogia SA est propriétaire de 60 483 logements familiaux¹, répartis sur 7 régions et 20 départements, essentiellement :

- sur les Hauts-de-France, et exclusivement sur les départements du Nord (70 % du parc) et du Pas-de-Calais (2 % du parc).
- sur l'Ile-de-France et dans ses 8 départements, avec 16 % du parc.

¹ Source : Etats réglementaires

EVOLUTION DU PARC PAR SECTEURS



Source : RPLS de 2013 à 2017 – NB : les données RPLS sur Bordeaux sont erronées puisque c'est en 2014 et non en 2016 que 1 243 logements issus de l'acquisition de la SAEMCIB de Bègles ont été incorporés au patrimoine de Vilogia SA.

Sur le département du Nord, les logements se situent très majoritairement sur la MEL, avec 68 % du parc total de la société. Vilogia SA représente 34 % des logements sociaux de la MEL. Malgré des cessions en bloc, elle y demeure le premier bailleur social devant l'OPH de la MEL- Lille Métropole Habitat- (25 %) et l'OPH du Nord « Partenord Habitat » (14 %).

Sur la MEL, les deux-tiers du parc de Vilogia SA sont situés sur 7 des 85 communes qui la composent. Sur ces communes, la société peut représenter une part très importante du parc locatif social.

Les 7 communes de la MEL où Vilogia SA dispose d'un parc important

	Tourcoing	Roubaix	Lille	Wattrelos	Villeneuve d'Ascq	Hem	Wasquehal
Nombre de logements	5 887	5 385	4 714	4 582	3 681	2 312	1 383
Part dans le parc de logements sociaux de la commune	48,0%	36,0%	15,0%	84,0%	34,0%	97,0%	78,0%

Source : RPLS 2017

En Ile-de-France, Vilogia SA représente moins de 1 % du parc social. Elle est en revanche très présente sur certaines communes comme l'indique le tableau ci-après :

Communes d'Ile de France où Vilogia SA dispose d'un parc important

	93-Tremblay-en-France	93- Le Blanc-Mesnil	77- Savigny-le-Temple	91- Brétigny-sur-Orge	91- Epinay-sous-Sénart
Nombre de logements Vilogia SA	1 049	1 134	803	618	467
Part de Vilogia SA dans le parc de logements sociaux de la commune	27%	11%	25%	20%	25%

Source : RPLS 2017

Sur les autres métropoles, le patrimoine est plutôt concentré sur l'EPCI de la ville centre (Nantes, Bordeaux, Lyon, Marseille, et désormais Nice) et les EPCI environnantes. Sur la région Grand Est, les 1 263 logements sont répartis sur 9 EPCI autour de Strasbourg, Nancy et Metz.

Le développement sur le secteur bordelais s'est quant à lui principalement réalisé par le rachat de deux sociétés d'économie mixte permettant l'acquisition d'un peu plus de 2 000 logements.

Au 01/01/2017, 37 % du parc de Vilogia SA est situé en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), taux au-dessus de la moyenne nationale de 31 %. Ce taux est de 40 % sur le Nord et de 45 % sur l'Ile-de-France (75 % en Seine-Saint-Denis). Il est de 7 % sur l'ensemble des autres territoires.

Par ailleurs, au 31/12/2017², Vilogia SA est propriétaire de 1 548 équivalents logements en foyers, de 29 516 places de garages ou de parkings et de 701 commerces.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Actionnariat du groupe Vilogia

Jusqu'en 2015, les actionnaires principaux de Vilogia SA, réunis par un pacte d'actionnaires, étaient un collecteur Action Logement-Vilogia Entreprises, une autre SA d'HLM du groupe, Vilogia Services et la Compagnie Métropolitaine d'Investissement (CMI), société holding qui est une émanation de l'institut de recherche pour le développement (IRD), société anonyme dont l'objet social est l'accompagnement et la contribution au développement économique régional.

Le groupe comprenait au niveau national plusieurs sociétés HLM et diverses sociétés privées, dont des SCI immobilières. L'ensemble du personnel était mis en commun et regroupé au sein de l'Association de gestion (AG) Vilogia. Ce mode d'organisation a été très critiqué par la Miilos et l'ANPEEC, principalement en raison des irrégularités induites dans les modalités de gouvernance du groupe (délégations irrégulières à l'AG Vilogia, dessaisissement du CA...). Par ailleurs, cette mutualisation des moyens n'occasionnait pas d'économie d'échelle. Les coûts de gestion restaient élevés et leur répartition entre les membres n'était pas effectuée au coût réel.

Le groupe Vilogia participait également au capital d'autres organismes HLM, dont LogiFIM, SA d'HLM de la région d'Armentières dans le Nord (cf. ci-après).

En 2014, à la suite d'une rupture du pacte d'actionnaires et à une volonté d'autonomie dans les décisions stratégiques par rapport à Action Logement, la CMI a repris seule le contrôle de Vilogia par l'intermédiaire de LogiFIM. Consécutivement à l'opération de fusion-absorption avec Vilogia Services réalisée le 1^{er} octobre 2016 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2016, LogiFIM est devenue le seul actionnaire de référence de Vilogia. Au 31 décembre 2018, LogiFIM détient 92,5 % du capital de Vilogia SA. Elle a elle-même la CMI pour actionnaire principal, avec près de 78 % de participation à son capital.

Cette opération de fusion-absorption s'est traduite par une augmentation de 61 % du patrimoine de LogiFIM, avec l'intégration de 2 185 équivalents logements en foyer auparavant propriété de Vilogia Services. Au 31 décembre 2018, LogiFIM est propriétaire de 3 674 logements familiaux et 2 199 équivalent logements en foyer.

Elle a également eu pour conséquence une redistribution des rôles au sein du groupe Vilogia. Après une période transitoire au cours de laquelle les logements-foyers étaient gérés par Vilogia SA, LogiFIM est désormais chargée de l'intégralité de cette activité en région Hauts-de-France. De même, elle a la charge du développement du groupe Vilogia dans l'ensemble de cette région, à l'exception de la métropole lilloise. Elle assure également la gestion locative du patrimoine de Vilogia SA sur ce même territoire. Compte tenu de l'évolution de son périmètre d'intervention, les objectifs annuels de production de LogiFIM ont été portés à 300 logements neufs et 150 logements réhabilités.

² Source : Données Vilogia SA - Enquête Activité 2017

Ce rythme d'investissement est parfaitement compatible avec la situation financière de LogiFIM, dont la rentabilité est élevée et la structure financière saine. Son excédent brut d'exploitation et sa capacité d'autofinancement brute représentent respectivement 62,3 % et 53,9 % de son chiffre d'affaires en 2018 (médianes nationales des organismes HLM : 45,8 % et 39,8 %). Son fonds de roulement net global à terminaison des opérations en cours s'élève à 25,7 millions d'euros, soit 4 382 euros par logement en propriété (médiane nationale : 2 626 euros). La fusion-absorption a certes eu pour conséquence une forte augmentation de la dette de la société, qui était à l'origine particulièrement faible. Le niveau des annuités (remboursement du capital des emprunts et charges d'intérêts) représente ainsi 48 % des loyers fin 2018 contre 36,8 % en 2015. Mais cet endettement demeure parfaitement soutenable compte tenu des ressources générées chaque année par l'exploitation de son parc.

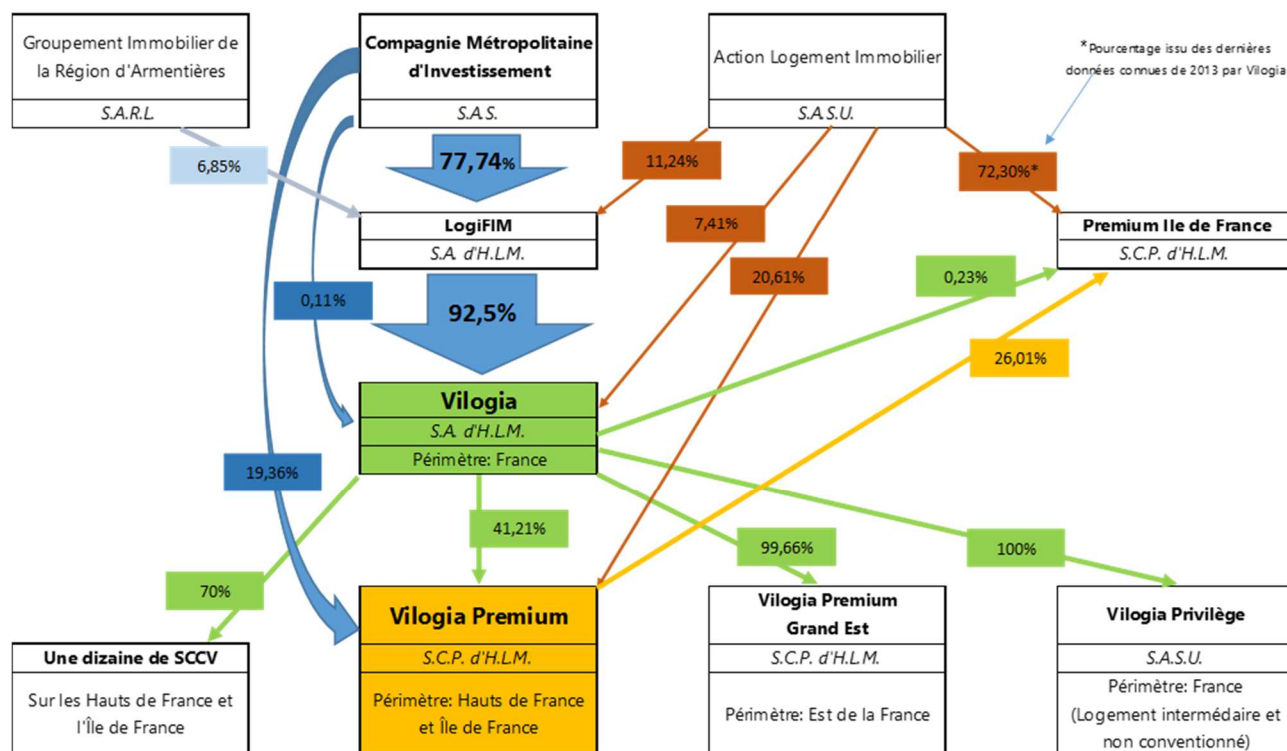
Aucun dispositif de contrôle spécifique de Vilogia SA n'a été mis en place par LogiFIM. Des rencontres trimestrielles ont lieu entre les dirigeants, sans compte rendu formel. Un comité stratégique d'investissement et d'orientation commun aux sociétés décide des projets dont le montant est supérieur à 20 millions d'euros.

2.2.2 L'organisation du groupe Vilogia

Avec la prise de distance avec le collecteur Action Logement, le groupe Vilogia s'est recentré sur l'activité de bailleur social et d'accession sociale à la propriété.

L'Association de Gestion Vilogia a pris fin suite à la décision de dissolution du 26 mai 2014 de l'assemblée générale. Les personnels ont été réaffectés au sein des différentes sociétés du groupe, mettant un terme au système de refacturation et les immobilisations ont été en partie reprises par Vilogia SA. La liquidation n'est toujours pas achevée juridiquement à ce jour. Les derniers comptes approuvés le 21/12/2018 montrent qu'il s'agit principalement de régler les derniers litiges entre membres et de répartir la trésorerie restante de l'AG Vilogia. D'après les informations transmises, la finalisation de la liquidation doit permettre à Vilogia SA de recouvrer une somme estimée à 1 million d'euros.

Groupe Logifim/Vilogia - Organigramme simplifié, en participations au capital (source: Vilogia SA)



Le groupe ne comprend désormais, à l'exception de Vilogia Privilège, que des sociétés HLM spécialisées par type d'intervention. A la fin de l'année 2018, il est principalement composé :

- de la **SA HLM LogiFIM** qui gère près de 6 000 logements familiaux sur le Nord et le Pas-de-Calais, en dehors du territoire de la MEL ;
- de la **SA HLM Vilogia** qui gère essentiellement les logements familiaux sur le territoire de la MEL et les 6 zones tendues que sont les secteurs de Paris, Bordeaux, Lyon, Marseille/Nice, Nancy/Strasbourg et Nantes ;
- de la **Société Coopérative de Production (SCP) HLM Vilogia Premium** dont l'activité est recentrée sur l'accession à la propriété, la vente de logements et la gestion de syndicats pour les Hauts-de-France et l'Île-de-France ;
- de la **SCP HLM Vilogia Premium Grand-Est** pour le développement de l'accession sur le secteur Est ;
- de **Sociétés Civiles de Construction Vente (SCCV)** constituées avec Vilogia Premium pour la réalisation des opérations accession (cf. §3.3.5-Autres activités) ;
- de **Vilogia Privilège**, créée fin 2017, suite à l'ordonnance du 24 février 2014³ qui assure, dans le cadre d'un mandat, la gestion de 1 072 logements locatifs intermédiaires et autres commerces et garages situés en Île-de-France, sur la MEL, Lyon Métropole, Marseille Métropole. Vilogia SA a

³ L'ordonnance précitée permet aux sociétés HLM de créer des filiales dédiées à la réalisation et à la gestion de logements intermédiaires.

augmenté son capital par un apport en nature et lui a transféré, en fin d'année 2018, 174 logements financés en PLI.

Vilogia SA est liée par un ensemble de conventions aux autres sociétés du groupe. Ces conventions de prestations croisées sont venues cadrer les modalités de coopération et de facturation suite à la disparition de l'AG Vilogia sur divers domaines : prestations de service support, de mandat de gestion immobilière, de mission d'assistance pour le montage des opérations d'investissement, de gestion de syndic de copropriété et de commercialisation de logements HLM.

Les principaux postes de charges pour Vilogia SA proviennent de sa filiale Vilogia Premium. Sur la base de conventions régulièrement actualisées, Vilogia Premium refacture ses prestations d'une part de commercialisation des logements anciens et neufs et d'autre part de syndic de copropriété (cf. rapport de contrôle SCP HLM Vilogia Premium).

Les principales prestations de services assurées par Vilogia SA au bénéfice des membres du groupe et génératrices de produits sont à destination de LogiFIM, de Vilogia Premium et de Vilogia Premium Grand-Est. Dans ce cadre, les services support pris en charge par Vilogia SA pour le compte de sa société mère ou de ses filiales sont facturés sur la base d'un forfait équivalent à une part du chiffre d'affaires annuel prévu de la société. Le montant facturé est révisable en fin d'année en cas de variation de plus ou moins 10 % de chiffre d'affaires projeté. Les taux appliqués observés varient entre 3 et 8 % de prélèvement selon les conventions (cf. §5.2.2).

La convention de prestations entre Vilogia SA et LogiFIM concerne les fonctions support, essentiellement les aspects juridiques et la veille réglementaire, le contrôle de gestion et l'audit interne, ainsi que la communication. Le taux de rémunération est fixé à 2 % du chiffre d'affaires de LogiFIM, soit 472 000 euros au titre de 2019. Par ailleurs, Vilogia SA consent à ses filiales spécialisées, des avances en compte courant d'associé pour un montant global cumulé depuis 2013 et jusque fin 2018 de 15,8 millions d'euros (dont 6 millions d'euros à Vilogia Premium, 4 millions d'euros à Vilogia Premium Grand-Est et 5,3 millions d'euros aux divers SCCV constituées). Ces avances sont comptabilisées sous forme d'immobilisations financières et connaissent une progression importante sur l'exercice 2018 avec la première avance ouverte à Vilogia Premium.

En octobre 2019, Vilogia SA et LogiFIM se sont associées à CDC Habitat et Maisons & Cités pour créer un GIE de moyens consacrés à la maîtrise d'ouvrage, en neuf comme en réhabilitation. Dénommé Septalia, ce GIE a vocation à assurer l'ensemble de la production de Vilogia SA en région Hauts-de-France, tout comme celle de LogiFIM. Les instances de validation demeurent propres à chaque donneur d'ordre. Les volumes d'opérations sont précisés par chaque adhérent dans un contrat annuel d'objectif. En cours de préparation en novembre 2019, ces contrats prévoient une production de 900 logements pour le compte de Vilogia SA et de 300 logements pour le compte de LogiFIM. Ces deux sociétés ont ainsi mis à disposition de Septalia la totalité de leurs effectifs consacrés à la maîtrise d'ouvrage en région Hauts-de-France, soit 28 collaborateurs pour Vilogia SA et 6 pour LogiFIM. L'effectif total dont dispose Septalia est de 42 collaborateurs.

2.2.3 Le fonctionnement des organes de gestion de Vilogia SA

Du 1^{er} janvier 2013 au 31 mai 2018, Vilogia SA est administrée par un conseil d'administration (CA) et un directeur général. M. Jean-Pierre GUILLON est le président du CA depuis le 11 octobre 2013. Il a remplacé à la suite de sa démission. La direction générale de la société est assurée par M. Philippe RÉMIGNON depuis le 17 mars 2006. Le CA est composé de 18 membres dont deux représentants de la MEL et un représentant du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis.

Depuis l'assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2018, la société est désormais administrée par un conseil de surveillance (CS) et un directoire à l'instar de la SA HLM LogiFIM.

Les membres du CA ont été reconduits dans leurs fonctions en tant que membres du CS. Le CS a renouvelé M. Jean-Pierre GUILLON en tant que président du CS. Il a également nommé les 3 membres du directoire : MM. Philippe RÉMIGNON, directeur du développement, Stéphane GANEMAN-VALOT, directeur de la stratégie financière, et Philippe DEHOUE, secrétaire général.

M. Philippe RÉMIGNON a reçu du CS le mandat de président du directoire.

Les conditions de régularité du cumul du mandat social et du contrat de travail des présidents de directoire au sein de Vilogia SA ne sont pas réunies.

Selon les procès-verbaux de CA (puis de CS), M. RÉMIGNON est rémunéré d'une part au titre de son mandat social de directeur général (puis de président du directoire) et d'autre part, au titre de sa fonction salariée de directeur du développement depuis 2014. Au titre de sa fonction salariée, M. RÉMIGNON rend compte à la présidente du comité d'audit de Vilogia SA, administratrice puis membre du CS de Vilogia SA.

Le cumul du contrat de travail et du mandat social est irrégulier dans le cas de M. RÉMIGNON. En effet, la régularité d'un tel cumul suppose d'exercer des fonctions techniques distinctes et exige un véritable lien de subordination.

Les éléments communiqués dans le cadre du contrôle ne permettent pas de connaître précisément le contenu des missions confiées à M. RÉMIGNON dans le cadre de sa fonction de directeur de développement et d'apprécier, si ces missions pourraient constituer une fonction à part entière, distincte d'un mandat de président de directoire.

En effet, Vilogia SA n'a pas été en mesure de produire d'autre contrat de travail que celui de 2003 qui correspond au contrat initial d'embauche de M. RÉMIGNON par l'AG Vilogia, en tant que directeur général adjoint.

De plus, un président de directoire disposant de pouvoirs plus étendus pour représenter une société, il est par nature difficile, dans ce type d'organisation, de distinguer une fonction de directeur de développement d'un mandat de président du directoire.

Enfin, depuis le 16 octobre 2017, Vilogia SA compte dans les effectifs de la direction générale une directrice du développement extérieur dont les missions ont évolué en 2018 vers un poste de directeur du développement et des partenariats.

Ainsi, il n'apparaît pas que les fonctions de président du directoire soient distinctes de celle de directeur du développement, d'autant que cette fonction technique est exercée par un autre salarié.

Par ailleurs, le lien de subordination, précisé dans la délibération du CA de 2014, rappelé dans celle du CS de 2018 précitée ne peut être retenu. Il est en effet constant que le président d'un directoire dispose de larges pouvoirs pour diriger une société et qu'il n'est pas soumis à un lien de subordination au sens du code du travail.

Au surplus, il n'est pas rapporté que la présidente du comité d'audit, membre du conseil de surveillance, ait donné la moindre instruction à M. RÉMIGNON dans les domaines relevant de ses fonctions salariées.

A défaut d'exercer les missions de directeur de développement confiées au titre de son contrat de travail sous un lien de subordination suffisant, M. RÉMIGNON ne peut cumuler son statut de salarié et de président du directoire.

La société indique que M RÉMIGNON a mis fin à cette situation de cumul le 31 décembre 2019 en démissionnant de son contrat de travail. Depuis le 1^{er} janvier 2020, il est rémunéré exclusivement en tant que mandataire social (délibération du conseil de surveillance en date du 11 décembre 2019).

Le conseil de surveillance n'exerce pas ses prérogatives en matière de fixation de la rémunération de ses membres et du président du directoire.

Si la délibération comporte le montant des mandats des membres et du président du directoire qui s'établissent respectivement à 417 euros pour les deux membres et 834 euros bruts mensuels pour le président, elle n'apporte aucune précision sur la rémunération effective totale versée au président et à ses membres au titre du mandat social et du contrat de travail.

Dans un souci de transparence, l'agence recommande que l'intégralité de la rémunération soit portée à la connaissance du conseil de surveillance, ce qui n'est actuellement pas le cas, contrairement à l'article L. 225-63 du code du commerce.

La situation de M. REMIGNON a été régularisée par délibération du 11 décembre 2019 du conseil de surveillance fixant le montant total de sa rémunération au titre du mandat social, ce qui n'est pas le cas pour les autres membres du directoire pour lesquels seule la rémunération du mandat social apparaît à l'exclusion de celle versée au titre du contrat de travail.

2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31 décembre 2014, Vilogia SA disposait d'un effectif salarié correspondant à 949,54 équivalents temps plein (ETP) (source : bilan social Vilogia SA). Cet effectif connaît une légère évolution à la baisse jusque 2016 (soit 901,8 ETP) en raison notamment du transfert de salariés à la SCP Vilogia Premium. Courant 2017, le nombre d'ETP remonte significativement pour atteindre 945,6 ETP, soit sensiblement le niveau de départ en 2014 après la dissolution de l'AG Vilogia. La société a des difficultés à maîtriser ses coûts de gestion (cf. §5.3.1.2- Composantes de la capacité d'autofinancement).

L'organisation de la société a beaucoup évolué de 2013 à 2017. Elle s'est récemment stabilisée et s'articule désormais autour de 3 grandes directions « métiers » :

- La gestion locative : relations locataires, attributions de logements, précontentieux des impayés ;
- La gestion patrimoniale : stratégie de maintenance et d'exploitation sur le parc existant ;
- La maîtrise d'ouvrage du développement neuf et des réhabilitations.

Organisation matricielle de Vilogia SA en 2018: principes

Direction	Métier	Fonctions Opérationnelles	Définition des politiques Fonctions de pilotage
Direction stratégie clientèle	Gestion locative	sur la MEL	France entière
Direction stratégie patrimoniale	Gestion patrimoniale	sur la MEL	France entière
Direction maîtrise d'ouvrage MEL	Neuf et réhabilitation	sur la MEL	Etudes de marché
Direction maîtrise d'ouvrage France (hors MEL)	Neuf et réhabilitation		France, hors MEL
6 directions de territoires	Gestion locative Gestion patrimoniale, Neuf et réhabilitation	Ile-de-France, Nantes, Bordeaux, Marseille, Lyon, Est	

Sources : Vilogia SA

En termes de fonctionnement, ces directions métiers définissent les politiques nationales et pilotent l'activité de l'ensemble des territoires.

Cette organisation par métiers s'imbrique dans une organisation territoriale qui tient compte du poids prééminent de la MEL. Les directions de territoires sont au nombre de 6 et sont implantées à Paris, Nantes, Bordeaux, Marseille, Lyon et Strasbourg. Il n'y a pas de direction de territoire sur la MEL en tant que telle, ce sont les directions métiers qui assurent l'ensemble des fonctions opérationnelles sur ce territoire.

L'articulation des missions entre le siège et les territoires s'est orientée sur la période récente vers un renforcement des compétences des directions de territoires.

L'organisation mise en place au sein des directions de territoires et des services opérationnels sur la MEL est globalement homogène. Le maillage territorial est quant à lui assuré par des agences, au sein desquelles les activités de gestion patrimoniale et gestion clientèle ont été récemment séparées, permettant de spécialiser les rôles des personnels de terrain. Sur la MEL, la direction stratégie clientèle et la direction stratégie patrimoniale sont structurées, pour les aspects opérationnels, autour de 4 agences territoriales (Lille, Roubaix, Tourcoing, Villeneuve d'Ascq) qui comprennent chacune une agence déléguée pour la partie gestion locative/relation locataire. La direction de territoire d'Ile-de-France est composée de 3 agences situées à Savigny-le-Temple, Tremblay-en-France et Montigny-lès-Cormeilles. Les autres Directions Territoriales ont mis en place des organisations adaptées à leur échelle.

Cette organisation métier et territoriale est complétée par des directions en charge des activités « supports » (ressources humaines, stratégie financière, comptabilité, juridique, systèmes d'information, contrôle de gestion ...). Les périmètres de ces directions continuent d'évoluer, avec des répartitions peu habituelles qui nécessitent une vigilance en matière de coordination. Par exemple, les services responsables des charges locatives et du recouvrement des impayés, activités relevant généralement de la gestion locative, sont rattachés au secrétariat général. De même depuis fin 2018, le service comptabilité a quitté la direction stratégie financière pour être rattachée au secrétariat général.

Le pilotage stratégique de la société est assuré depuis le siège par le biais d'un cadrage budgétaire rigoureux et par l'organisation de réunions régulières avec l'ensemble des directeurs de la société : Comités de direction, Comités territoriaux, Comités spécialisés par métiers et Comités d'engagement qui se prononcent sur la faisabilité des opérations d'investissement. De par leur impact important sur les locataires, les directions de la stratégie clientèle et de la stratégie patrimoniale ont le souci de coordonner leurs actions, notamment par des réunions communes.

Le contrôle de gestion est structuré par métier et par territoire. Il assure une aide au pilotage et est particulièrement étoffé pour le suivi budgétaire et le suivi du développement immobilier.

Les mesures correctrices proposées dans le cadre des audits internes ne sont pas ou sont insuffisamment mises en œuvre. Aucun dispositif de suivi n'est mis en place.

La société dispose d'un système d'audit interne. Le plan d'audit annuel est adossé à une cartographie des risques. Si les travaux réalisés témoignent de la qualité des diagnostics et des observations menées, les mesures correctrices tardent à se mettre en place ou sont insuffisantes. Par exemple, la société a en effet réalisé sur la période 2013- 2014 un audit sur le recouvrement des impayés. Elle n'a pas été en mesure de transmettre un plan actualisé des mesures correctrices mises en place et une évaluation de ces dernières alors que le recouvrement pose des difficultés (cf. §4.6-Traitement des impayés). Aucun interlocuteur, hors pôle audit et risques, n'est identifié en interne pour suivre les plans d'actions dans les services. Par ailleurs, ce processus d'audit n'a pas permis de déclencher d'alerte sur les difficultés de la régularisation des charges locatives, qui n'a fait l'objet d'un audit qu'en 2018 malgré les dysfonctionnements constatés et les risques pour la société (cf. §4.1.3 Charges locatives). De même, la fonction achats et commande publique n'a pas fait l'objet d'audit sur la période malgré des dysfonctionnements avérés (cf. §2.2.6).

La société indique avoir renforcé les moyens humains alloués à la fonction d'audit interne et assure désormais un suivi semestriel. Depuis 2019, ce suivi donne lieu à une présentation au Directoire.

Les données de gestion manquent de qualité et sont très insuffisamment fiabilisées.

Les données transmises dans le cadre des recouvrements obligatoires à transmettre aux autorités de tutelle (Répertoire du Parc Locatif Social - RPLS ou états réglementaires HLM) ainsi que celles qui ont été recueillies dans le cadre du présent contrôle manquent de qualité et rendent certaines analyses difficiles voire impossibles.

La qualité des données et/ou celle des extractions des bases de données constituent un handicap pour la société elle-même dans la connaissance et le pilotage de son activité et dans la définition de ses politiques.

Ainsi l'enquête RPLS 2018 présente les principales lacunes ou incohérences suivantes (avec des problèmes similaires les années précédentes) :

- Près d'un tiers des diagnostics de performance énergétique (DPE) ne sont pas renseignés, alors que seulement 9 % n'ont pas été réalisés selon les données fournies par ailleurs ;
- Des vérifications par sondage sur des loyers (principaux et annexes) ont montré des erreurs ;
- Près de 900 logements sont indiqués comme loués, sans indication de loyer ;
- Près de 2 000 logements avec des financements de type PLA1, PLUS ou PLS sont indiqués comme non conventionnés à l'APL ;
- Seulement 104 logements auraient été livrés en 2017 selon RPLS, pour près de 1 000 en réalité ;
- Certains loyers annexes constituent en fait des majorations de loyers autorisés et n'ont pas à figurer dans cette colonne, d'autres loyers annexes (2 identifiés) ne sont en revanche pas mentionnés.

Les difficultés spécifiques relatives aux états réglementaires HLM sont développées au chapitre 5.2.1 - Tenue des états réglementaires.

Par ailleurs, les tableaux complétés par la société à la demande de l'ANCOLS pour les besoins du contrôle (exemples : revenus déclarés des demandeurs au moment de l'attribution des logements, coûts des opérations d'investissement, effectifs salariés, charges, taux initial de convention APL...) ont posé de multiples difficultés de traitement (informations erronées, lacunaires...).

Consciente de ces difficultés, la société a engagé fin 2018 un effort de fiabilisation qui a porté dans un premier temps principalement sur le RPLS et qui doit permettre de réduire le nombre d'anomalies pour l'avenir. Un comité de suivi du RPLS a été créé à cette fin. Pour répondre plus globalement aux insuffisances de son système d'information, l'opérateur indique avoir créé un indicateur de suivi de la qualité des données et que cette dimension fait désormais partie de ses chantiers stratégiques prioritaires.

Par ailleurs, la société souffre d'un retard sur la digitalisation et la dématérialisation. Elle est en train de le rattraper sur certains sujets et devrait en tirer des gains en termes d'efficacité et de productivité : mise en place d'une base de données patrimoniales, informatisation des états des lieux, suivi de la réalisation des travaux d'entretien. Elle doit poursuivre ses efforts sur d'autres sujets, comme l'information des locataires par SMS : impayés, intervention des entreprises, ...

2.2.5 La stratégie actuelle fortement conditionnée par le NPNRU

2.2.5.1 Stratégie et documents de base

La stratégie de la société repose sur 3 documents :

- Le plan d'entreprise « CAP 2017 » (2015-2017) qui s'est poursuivi avec « CAP 2020 » (2018-2020) ;
- Le « business plan » ou étude prévisionnelle à 5 ans ;
- Le plan stratégique de patrimoine (PSP).

Il s'agit pour Vilogia SA de poursuivre son développement en produisant des opérations neuves, en achetant du parc existant sur des métropoles en secteur tendu, le tout financé par la vente de patrimoine sur son territoire d'implantation historique (à l'unité et en bloc) et par le développement de l'accession sociale. La réhabilitation, notamment thermique, s'est progressivement accélérée à partir de 2016/2017.

Le plan d'entreprise « CAP 2020 » est cadencé sur 3 ans (2018-2020) autour de 3 objectifs majeurs :

- Accélérer le déploiement d'un parc immobilier durable et responsable avec un tiers de la production en Ile-de France et dans les secteurs autres que la MEL ;
- Optimiser le fonctionnement, en soutien d'une dynamique de croissance, en favorisant une organisation souple, une prise de décision efficace et un renforcement du pilotage et de l'efficacité opérationnelle à travers la rationalisation des frais de fonctionnement ;
- Renforcer la relation de confiance avec les clients sur les fondamentaux, à savoir la réponse aux réclamations et la communication.

Le business plan (BP) ou « étude prévisionnelle » est un outil de stratégie financière traduisant la stratégie patrimoniale à 5 ans. Le PSP ne porte que sur le patrimoine existant (cf. §3.2.2.1). Il ne comporte pas de volet « développement » contrairement à ce que prévoit le CCH (article L. 411-9). Les prévisions de développement du BP doivent y être réintégrées. Ces 2 documents stratégiques sont actualisés, en cohérence, chaque année.

2.2.5.2 Incidences du NPNRU et des évolutions législatives et réglementaires récentes

Fortement investie dans le Programme national de rénovation urbaine (PNRU ou « ANRU1 ») par des opérations de démolition-reconstruction, réhabilitation et résidentialisation, notamment sur la MEL, Vilogia SA est fortement concernée par le NPNRU (ou « ANRU 2 ») sur la MEL, en Ile-de-France et dans certains secteurs ciblés.

Dans le cadre des évolutions législatives visant à favoriser les regroupements et les partenariats entre les OLS, Vilogia SA a engagé des démarches et multiplie les synergies avec les opérateurs de la MEL.

Elle s'est récemment associée avec l'OPH de la MEL - Lille Métropole Habitat (LMH) pour créer un groupement d'intérêt économique (GIE) dédié au renouvellement urbain : la META (Mutualisation des Energies pour Transformer et Aménager) afin de poursuivre et d'optimiser les travaux déjà engagés dans le cadre du PNRU. Il s'agit pour ces deux importants opérateurs de mutualiser leurs moyens et leurs compétences dans le cadre d'opérations d'ingénierie financière, sociale et de l'économie de proximité (gestion urbaine et sociale de proximité, insertion professionnelle, relogement, tranquillité résidentielle, activités économiques...).

En début d'année 2019, la société étudie la possibilité de se lancer dans la création d'une société de coordination (SAC) avec l'OPH Partenord Habitat, le troisième opérateur HLM de la MEL. Au travers de cette SAC, ces deux organismes envisagent dans une première étape un rapprochement des politiques techniques et des achats.

2.2.6 Gouvernance financière

L'analyse des procès-verbaux (PV) des réunions du Conseil montre que la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière de la société. Les rapports financiers et les budgets présentés rendent compte de façon transparente des comptes, de l'évolution des indicateurs financiers et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées en matière de vacance, impayés, stratégie patrimoniale, structure de financement des investissements. Deux points méritent une attention particulière :

- Les conditions pratiques de la politique d'endettement doivent donner lieu à un cadrage plus formel par la gouvernance (cf. §5.4.1 Gestion de la dette) ;
- L'information relative aux instruments financiers et aux opérations de couverture, améliorée à partir de 2016 avec l'insertion dans le rapport financier d'une partie dédiée aux « instruments financiers à terme et opérations de couverture », reste perfectible.

La validation des investissements est confiée à un comité d'engagement dont la composition assure une bonne transversalité des décisions entre la gestion locative, la maîtrise d'ouvrage et le service stratégie financière. La traçabilité des décisions de financement s'est améliorée depuis 2013 mais les efforts sont à poursuivre notamment dans le suivi des fonds propres investis (cf. §5.2.3-Tenue de la comptabilité des investissements).

Le pilotage financier est assuré à l'appui d'une étude prévisionnelle actualisée annuellement hormis fin 2017 en raison des incidences induites par la loi de finances pour 2018. La dernière actualisation a été validée en conseil de surveillance le 5 décembre 2018. Elle intègre les incidences de la RLS, le projet NPNRU et la dernière actualisation du PSP réalisée fin 2018.

2.2.7 Exercice de la fonction achats et commande publique

Vilogia SA dispose d'une commission d'appel d'offres (CAO), dotée d'un règlement intérieur, conformément à la réglementation. Un rapport annuel sur les marchés à procédure formalisée est présenté au Conseil (article

R. 433-6 du CCH). Il ne porte toutefois que sur les marchés de travaux et doit également traiter des marchés de prestations, de fournitures et de services.

Vilogia SA ne dispose pas de règlement intérieur des achats. Même si cela n'est pas une obligation réglementaire, ce document est un outil très courant dans les organismes HLM permettant d'harmoniser et de sécuriser les procédures. Seuls quelques tableaux sommaires sur les seuils des procédures et les modalités de publicité sont annexés au règlement interne de la CAO. En procédure adaptée, ce règlement interne prévoit que la CAO soit saisie au-delà de certains seuils, mais aucun montant n'est indiqué. Dans les faits, c'est un seuil à 90 000 euros qui semble être retenu.

Les procédures internes relatives aux mises en concurrence sont très générales. Il n'existe pas de procédures sur des sujets importants comme la détection des offres anormalement basses, la négociation, la conception-réalisation. En revanche, Vilogia SA a développé des documents types complets et utilisés dans les faits : cahiers des clauses, rapports d'analyse des offres, procès-verbaux de CAO, ...

En 2018, la fonction achats/commande publique a fait l'objet d'une réorganisation profonde suite au départ du responsable du service en charge de cette fonction. Pourtant, elle n'a fait l'objet d'aucun audit, ni en interne, ni par un prestataire extérieur depuis au moins 2013. Le service du siège en charge de l'ensemble du pilotage des procédures de commande publique d'un montant supérieur à 90 000 euros a disparu. La plupart de ses membres a été affectée au sein des différents services opérationnels qui souhaitent maîtriser à leur niveau les processus achats. Cette réorganisation fait disparaître la fonction de pilotage global des achats, de veille réglementaire, d'harmonisation et de contrôle interne des procédures, de stratégie d'achats, de suivi de la computation des seuils et d'analyse de la performance de la société. Par ailleurs, il n'existe pas d'outil de synthèse à l'échelle de la société permettant de suivre toutes les étapes de mise en concurrence, les montants, les attributaires et les avenants relatifs à une opération.

Les services opérationnels ont toute latitude pour traiter et valider les avenants, quels qu'en soient les montants ou quels que soient les pourcentages d'augmentation par rapport au montant initial du marché, dans la mesure où le budget global de l'opération, décidé lors de son engagement, n'est pas dépassé. La CAO n'est donc pas saisie des avenants, ce qui n'est pas une obligation réglementaire, mais permet de sécuriser les évolutions importantes sur les opérations.

Les principes de la commande publique de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics sont insuffisamment respectés.

Les mises en concurrence sont insuffisantes. Des marchés d'entretien courant passés en 2013 pour une durée de 4 ans ont été reconduits à plusieurs reprises par avenant, atteignant à ce jour 7 ans d'utilisation. Les marchés de maintenance des ascenseurs, passés pour 5 ans et 3 mois, ont été reconduits pour une année supplémentaire en 2019. Des prestations d'entretien (carrelage, peinture, revêtements de sol, ...) ne font pas l'objet de mise en concurrence avec publicité alors qu'elles le nécessiteraient. Certaines directions de territoire ne disposent pas encore de marchés d'entretien et réalisent, au mieux, de simples consultations au coup par coup.

Dans sa réponse, l'organisme indique avoir régularisé la situation concernant la maintenance des ascenseurs début 2020. Les autres dysfonctionnements relevés (défaut de mise en concurrence ou absence de marchés) étaient en cours de traitement. L'activité du pôle achat a été recadrée sur la base d'une feuille de route planifiant les commandes à renouveler ou à passer d'ici 2021. Un audit global de la fonction « Achat » est programmé en 2020.

Une somme d'environ 350 000 euros a été versée entre 2015 et 2017 à FG Management sans que Vilogia SA n'ait pu fournir d'éléments quant aux conditions de mise en concurrence, aux contrats passés, à la mission réalisée et aux documents produits.

Seules des factures très succinctes (« Management Transition », « accompagnement au changement organisationnel », ...) ont pu être fournies. La personne représentant⁴ FG Management est apparue sur l'organigramme 2016 de la société en tant que directeur de la stratégie clients. Elle n'apparaissait plus en 2017. Vilogia SA indique qu'elle n'avait pas de contrat de travail, mais apparaît en tant que prestataire dans la déclaration des honoraires (DAS-2).

Les interventions du cabinet de recrutement n'ont fait l'objet d'aucune mise en concurrence, alors que les dépenses sont importantes (environ 220 000 euros HT entre 2015 et 2018), avec certaines commandes à plus de 20 000 euros HT.

L'analyse par sondage de procédures⁵ formalisées de mise en concurrence n'a pas révélé de manquements à la réglementation.

⁴ Selon la terminologie figurant sur les factures. Selon des sites Internet sur les sociétés, la forme juridique de FG Management est une « affaire personnelle profession libérale », basée à Nancy, n'ayant aucun salarié.

⁵ Réhabilitation W.Churchill à Roubaix, Réhabilitation Lapérouse à Pantin, Marchés multiservices

3. PATRIMOINE

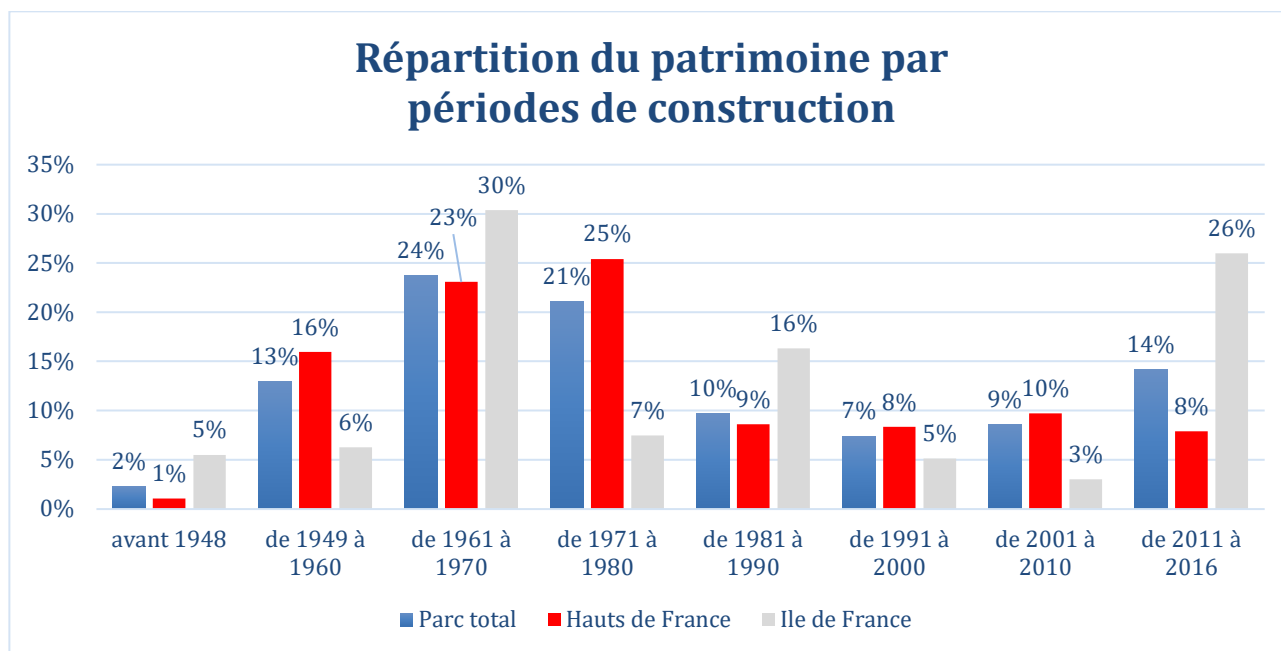
3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Age moyen

L'âge moyen de l'ensemble du parc est de 38 ans (source RPLS 2017), identique à la moyenne nationale.

Dans les Hauts de France, l'âge moyen du parc de Vilogia SA est également de 38 ans, mais inférieur à la moyenne régionale de 41 ans, et de 40,5 ans dans le Nord. Deux-tiers du parc datent d'avant 1980.

En Ile-de-France, l'âge moyen des logements de Vilogia SA est de 37 ans, inférieur à la moyenne régionale de 42 ans. Les logements datant de la période 1960/1970 ou d'après 2010 représentent des parts importantes, du fait d'une part des acquisitions en bloc de patrimoine homogènes dans certains quartiers (Tremblay-en-France, Le Blanc Mesnil) et d'autre part d'un développement neuf récent.

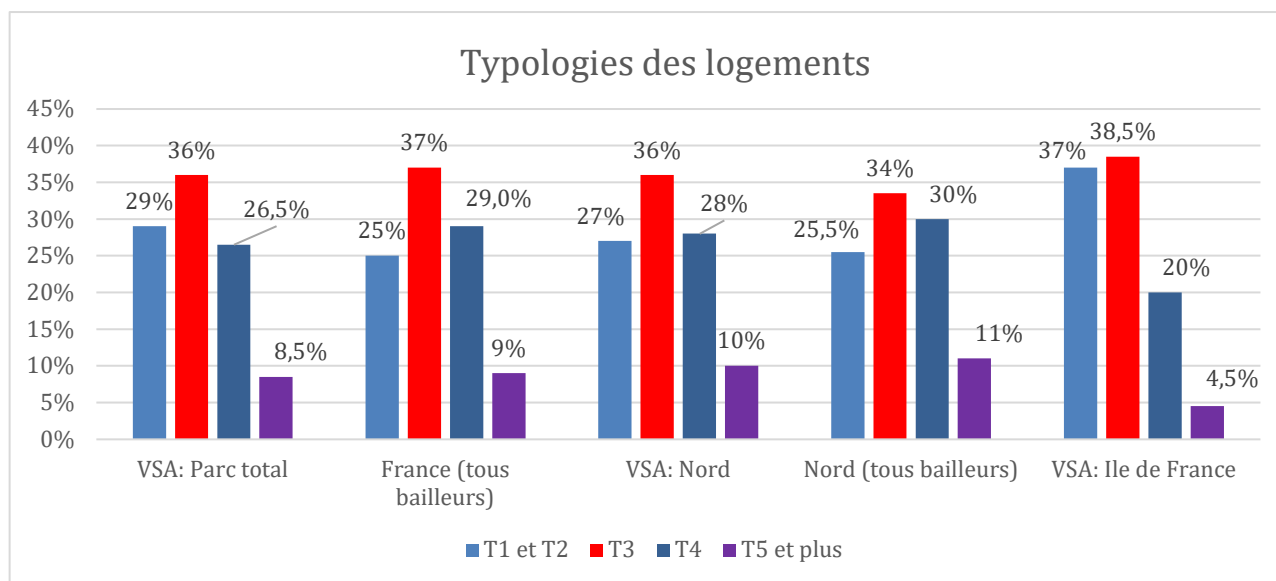


Source : données RPLS 2017 (traitement ANCOLS)

3.1.2 Typologies

Les logements de Vilogia SA sont en habitat collectif à 78 % sur l'ensemble du parc, et à 73 % sur les Hauts-de-France. Dans les autres secteurs d'implantation de Vilogia SA, la part du collectif est de 97 % sur les secteurs de Lyon, de l'Ile-de-France et de Marseille, 93 % sur Bordeaux, 92 % sur Nantes et 89 % dans le Grand Est.

Au global, comme sur le département du Nord, le parc de Vilogia SA comporte un peu plus de petites typologies (T1 et T2) que la moyenne de l'ensemble des bailleurs. Sur l'Ile-de-France, cette caractéristique est très accentuée, avec également une très faible proportion de grands logements.



Source : traitement ANCOLS à partir des données RPLS 2017

Comme généralement constaté sur les parcs anciens, les typologies sont en décalage par rapport aux demandes actuelles qui portent majoritairement sur les petits logements, même si le parc de Villogia SA apparaît mieux adapté que celui des autres bailleurs.

Demandes de logement social par typologies en France et sur la MEL en 2017

	T1-T2	T3	T4	T5 et plus
France	56,0%	29,0%	13,0%	2,0%
Métropole européenne de Lille (MEL)	60,0%	25,0%	13,0%	2,0%

Source : données issues du site www.demande-logement-social.gouv.fr (traitement ANCOLS)

3.1.3 Performance énergétique du parc

La performance énergétique du parc est médiocre.

Même si la connaissance de l'état thermique du parc reste perfectible (91 % des DPE établis à début 2019), près d'un tiers des logements demeurent énergivores, et l'efficacité énergétique du patrimoine de Villogia SA est moindre que celle constatée au niveau national et sur le Nord. L'organisme a conscience de son retard et met en œuvre depuis peu une stratégie pour y remédier (cf. §3.2.2.1 et §3.3.2.1). Ce constat, sur le Nord, est à modérer car Villogia SA possède environ 5 000 logements dans près de 200 copropriétés qui ne s'engagent que très rarement dans des travaux lourds d'isolation thermique.

Classement énergétique du parc (DPE)

	A,B,C	D	E,F,G
Vilogia SA : France métropolitaine	34,0%	34,0%	32,0%
Tous bailleurs sociaux : France métropolitaine	37,0%	40,0%	23,0%
Vilogia SA: département du Nord	29,0%	38,0%	33,0%
Tous bailleurs sociaux: département du Nord	35,0%	35,0%	30,0%

Sources : Données fournies par Vilogia SA - RPLS 2017 pour les références départementales et nationales.

3.2 STRATEGIE PATRIMONIALE : GRANDES ORIENTATIONS

Dans le cadre général des projets d'entreprise de Vilogia SA – « CAP 2017 » puis « CAP 2020 » -, la stratégie patrimoniale est définie essentiellement dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) et dans l'étude prévisionnelle (BP). Ces 2 documents, révisés annuellement et pour une période de 5 ans, sont mis en cohérence, mais uniquement pour le patrimoine existant ou à acquérir, puisque le PSP ne porte pas sur le développement neuf.

La convention d'utilité sociale (CUS) a pris effet au 01/01/2011 pour une période de 6 ans. Le PSP et le BP ont fait évoluer, à la hausse, les objectifs patrimoniaux de la CUS⁶.

Sur la période 2013-2017, outre l'achèvement des programmes financés par l'ANRU, la priorité de la politique patrimoniale a été le développement sur les 6 métropoles, hors territoire historique, soutenu par des ventes d'environ 4 000 logements sur la MEL. La réhabilitation du parc, notamment énergivore, n'a réellement été un axe fort de la stratégie patrimoniale qu'à compter de 2016/2017.

3.2.1 Analyse de la stratégie de développement

Le développement dans les secteurs en dehors de la MEL s'appuie essentiellement sur des achats de patrimoine à d'autres bailleurs, d'acquisitions en VEFA, et dans une moindre mesure de construction en maîtrise d'ouvrage directe. Ainsi, la concrétisation de cette stratégie d'achat est très liée aux opportunités qui se présentent. Après avoir acquis beaucoup de patrimoine en secteur difficile afin de pouvoir s'implanter localement, Vilogia SA privilégie désormais un développement dans des produits moins orientés vers les populations modestes (financements PLS et PLI).

Le développement sur le secteur bordelais s'est quant à lui principalement réalisé par le rachat de deux sociétés d'économie mixte (SEM) permettant l'acquisition d'un peu plus de 2 000 logements. Ces opérations de fusion-absorption de deux SEM, emportant transmission universelle du patrimoine, ont été traitées conformément aux règles du code de commerce et aux modalités particulières au secteur du logement social. Une dérogation ministérielle a été octroyée pour la reprise de la SEM de Bègles laquelle incluait une concession publique d'aménagement. L'intégralité des actifs détenus dans le secteur tertiaire devait être vendue pour le 31/12/2017. Cette condition a été respectée par Vilogia SA.

⁶ La CUS prévoyait, entre 2013 et 2016, 1 100 réhabilitations par an, dont 600 réhabilitations thermiques, 1 000 logements neufs et un montant moyen consacré à l'Entretien Courant et au Gros Entretien d'environ 500€/logement.

En matière de financements sociaux, Vilogia SA privilégie insuffisamment les logements de type PLAI et PLUS, en retrait par rapport à la demande des territoires, hormis dans les Hauts-de-France. A titre illustratif, et compte tenu des problèmes sur les données notamment dans le RPLS, seule l'année 2016 est reprise dans le tableau ci-après.

Financements sociaux des logements (2016) : Comparaison de Vilogia SA avec l'ensemble des bailleurs

		PLAI	PLUS	PLS
France	Vilogia SA	16,0%	49,0%	35,0%
	*Tous bailleurs	28,0%	47,0%	26,0%
Hauts-de-France	Vilogia SA	20,0%	65,0%	16,0%
	*Tous bailleurs	27,0%	57,0%	15,0%
Ile-de-France	Vilogia SA	11,0%	47,0%	42,0%
	*Tous bailleurs	31,0%	38,0%	31,0%

Sources : RPLS 2018 (traitement ANCOLS) et * Bilan 2016 des logements aidés -DGALN

La production de logements intermédiaires représente une part importante (17 % en 2016) de la production totale de logements neufs de Vilogia SA au niveau national. Sur les Hauts-de-France, la production de logements intermédiaires n'est toutefois que de 3 %.

Sur la MEL, Vilogia SA vise essentiellement à reconstituer une offre nouvelle en remplacement de patrimoine obsolète et/ou en perte d'attractivité, dans le cadre ou hors cadre de l'ANRU. Vilogia SA vise à privilégier la maîtrise d'ouvrage directe et à diminuer la VEFA. Cette orientation risque toutefois de se heurter aux problèmes de non-constructibilité des réserves foncières de Vilogia SA, suite au nouveau PLU⁷ de la MEL visant notamment à limiter l'étalement urbain.

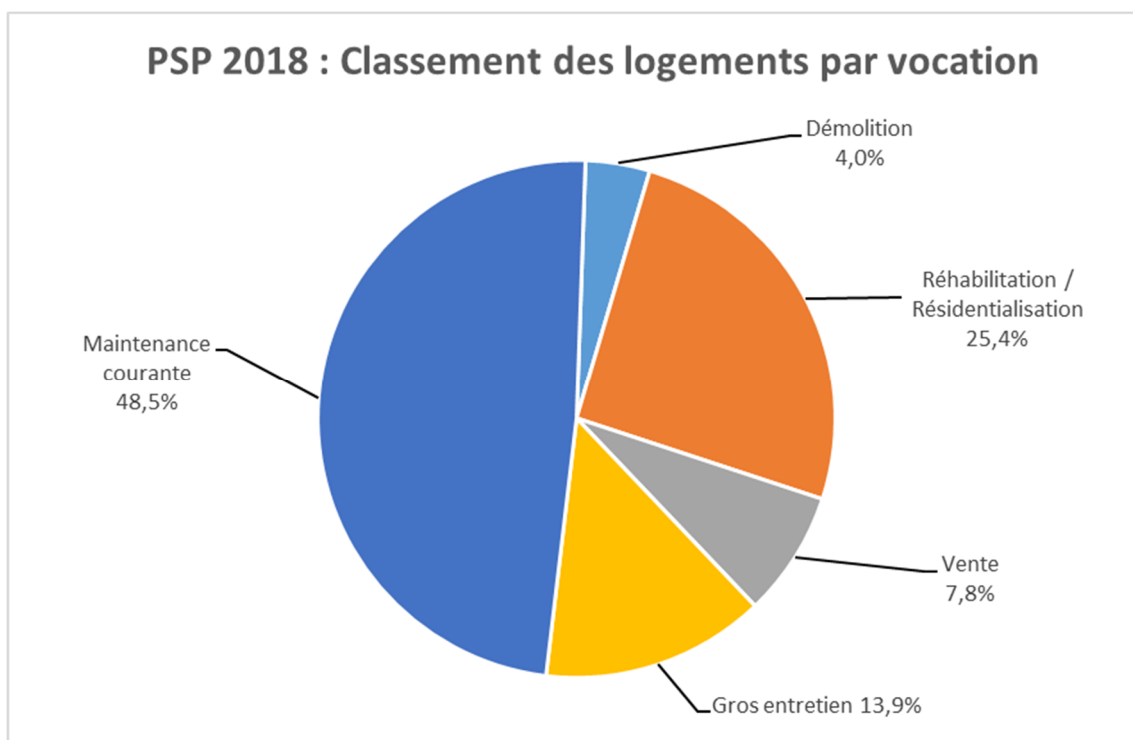
Un nouveau GIE, constitué en octobre 2019 de Vilogia SA, LogiFIM, Maisons et Cités et CDC Habitat vise à mettre en commun et de mutualiser les moyens de chaque société en vue de réaliser des opérations de maîtrise d'ouvrage. Le secteur concerné par Septalia est limité aux départements du Nord et du Pas-de-Calais. Ce GIE, sans moyen propre, devrait fonctionner par mise à disposition des personnels.

3.2.2 Analyse de la stratégie sur le parc existant

3.2.2.1 Analyse du plan stratégique de patrimoine

Le PSP classe le patrimoine existant selon les interventions à y prévoir : maintenance courante, gros entretien, réhabilitation / résidentialisation, vente ou démolition. Il est actualisé annuellement, essentiellement dans le but de programmer les réhabilitations à lancer dans les 2 années suivantes, en fonction des besoins et urgences apparus. Sa dernière actualisation date de fin 2018 et aboutit au classement suivant :

⁷ Plan Local d'Urbanisme de la MEL, en cours de révision générale depuis 2015 et soumis à enquête publique en novembre 2018



Toutefois si le PSP est régulièrement mis à jour, ses actualisations reposent exclusivement sur les appréciations des gestionnaires de terrain et manquent d'une approche à plus long terme appuyée sur une connaissance objectivée de l'état du patrimoine et de ses différents composants.

Vilogia SA ne dispose pas d'une base patrimoniale à jour lui permettant de connaître l'état du parc et d'objectiver son plan stratégique de patrimoine (PSP).

Vilogia SA disposait d'une base patrimoniale, mais celle-ci n'a pas été suffisamment mise à jour depuis plusieurs années. Les travaux réalisés sur le patrimoine ont été peu capitalisés. En l'absence d'une telle base et par conséquent de connaissance fine de l'état du parc et des composants, il est difficile d'établir une stratégie d'intervention hiérarchisée entre les groupes bâtis, ou d'établir des scénarios à moyen terme de remplacements de composants.

De ce fait, le PSP est davantage un outil de programmation annuelle des opérations de réhabilitation à lancer dans les 2 ans qu'un véritable outil de stratégie patrimoniale à moyen et long terme. C'est l'accumulation des besoins urgents de réparation qui peut ainsi amener à décider de réhabiliter lourdement un bâtiment à court terme. La détermination des besoins de réhabilitation à moyen terme, thermique ou non, reste à fiabiliser. Par ailleurs, Vilogia SA ne dispose pas de plan pluriannuel d'entretien (PPE).

Des démarches sont en cours pour modifier cette situation. Ainsi la société prévoit le déploiement rapide d'une Gestion Technique du Patrimoine (GTP) directement intégrée au progiciel métier, associée à des états des lieux dématérialisés et à une cotation du parc pour faciliter la programmation des campagnes de remplacements de composants. La méthodologie d'élaboration du PSP doit être revue pour lui permettre de retrouver son rôle de planification à moyen et long terme dès 2020.

3.2.2.2 Analyse de la stratégie de réhabilitation

Malgré les lois n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement et n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte d'une part, et un parc énergivore d'autre part, la réhabilitation, notamment thermique, a moins été une priorité que le développement national.

Le projet d'entreprise « CAP 2017 » (période 2015-2017) ne fixait aucun objectif en nombre de logements à réhabiliter. « CAP 2020 » (période 2018-2020) vise à faire décroître la part de logements énergivores -DPE en étiquettes énergétiques E, F ou G- de 32 % en 2018 à 20 % en 2020.

A partir de 2017, la politique de réhabilitation de Vilogia SA est davantage volontariste. La société a recours aux prêts de haut de bilan bonifié (PHBB) de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Ainsi, Vilogia SA a bénéficié d'un PHBB de 36,8 millions d'euros, dont 24 millions d'euros pour les réhabilitations thermiques afin de réhabiliter 2 411 logements supplémentaires sur 2017 et 2018.

Evolution des prévisions de réhabilitation dans les Business Plans

Bussiness Plan : période	Nombre de logements à réhabiliter sur la période	Nombre annuel de logements à réhabiliter	Coût moyen de réhabilitation
2014-2022	10 000	1 100	47 000 €
2016-2020	8 000	1 600	46 000 €
2017-2021	11 145 (dont 2 957 en 2017 et 3 555 en 2018)	2 229	46 000 €
2019-2023	15 092	3 018	44 000 €

Source : "Business Plan" de Vilogia SA

Suite à la loi de finances 2018, Vilogia SA a décidé de poursuivre un niveau soutenu de réhabilitations, notamment thermiques et les rachats de parc en bloc. L'étude prévisionnelle 2019/2023 prévoit environ 15 000 réhabilitations, dont près de 6 000 sur des logements acquis ou à acquérir. En effet, les acquisitions de parc s'accompagnent généralement d'un engagement de Vilogia SA de réhabilitation dans les 2 ou 3 ans suivants.

3.2.3 Rénovation urbaine

Vilogia SA a été fortement concernée par le Programme National pour la Rénovation Urbaine (PNRU). Au 31 décembre 2017, les réalisations étaient presque achevées, la livraison des dernières opérations étant prévue pour mi-2020.

Dans le cadre du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU), Vilogia SA est concernée pour 23 quartiers : 12 sur la MEL, 9 en Ile-de-France et 2 à Nantes. Le coût global du programme locatif est estimé à 731 millions d'euros avec une part de fonds propres plafonnée de l'ordre de 15 %, soit environ 127 millions d'euros. Des éléments d'incertitudes persistent sur les modalités de financement, les conventions sont en cours de négociation et les montants de subvention octroyée restent à arrêter.

Bilan au 31/12/2017 des opérations PNRU

	Nombre de logements concernés	Taux d'avancement
Relogements	2 258	100,0%
Démolitions	3 099	99,0%
Constructions neuves	2 997	93,0%
Réhabilitations	4 775	94,0%
Résidentialisations	5 350	95,0%

Source : Bilan Vilógia SA

NPNRU - Prévisions à fin 2018

	Nombre de logements concernés
Accessions	3 774
Démolitions	2 168
Constructions neuves	2 151
Réhabilitations	3 493
Résidentialisations	2 294

Source : Bilan Vilógia SA

3.3 STRATEGIE PATRIMONIALE : MISE EN ŒUVRE

3.3.1 Offre nouvelle, rachats et ventes de patrimoine

Sur la période 2013-2017, malgré la vente de près de 4 000 logements et la démolition de 1 246 logements, le nombre de logements de Vilógia SA a cru de 14,1 %, sous l'effet d'une production importante d'environ 1 500 logements neufs par an (construction, VEFA, acquisition-amélioration et quelques opérations en usufruit locatif social) et de l'acquisition en bloc de plus de 5 000 logements.

Évolution du patrimoine (logements locatifs)

Parc au 1er janvier	Construction et VEFA	Acquisition Amélioration	Acquisition en bloc	Vente	dont vente à personnes physiques	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2013 53007	1 531	38	668	258	253	469	54 517	2,8 %
2014 54517	1 395	32	1 689	1 087	211	208	56 338	3,3 %
2015 56338	1 496	0	330	641	249	36	57 487	2,0 %
2016 57487	1 820	23	2 231	248	248	185	61 128	6,3 %
2017 61128	1 044	84	197	1 622	267	348	60 483	-1,1 %
Total	7 286	177	5 115	3 856	1 228	1 246		14,1 %

Sources : Etats réglementaires, sauf pour Acquisitions et Acquisitions-Amélioration: données rectificatives fournies par Vilógia SA

La production de logements sociaux neufs a été bien au-delà des objectifs de la CUS. Environ 50 % de cette production neuve est en VEFA, avec des proportions variables selon les secteurs. Les prix de revient au m² sont proches des moyennes constatées dans les différents secteurs d'intervention de Vilógia SA, et bien inférieurs sur la DT de Nantes et la DT Ile-de-France. Les prix de revient en VEFA sont maîtrisés, mais un peu plus chers que la moyenne à Lyon.

Coût moyen TTC (en euros) des logements neufs livrés entre 2013 et 2017

Direction Territoriale	Type de maîtrise d'ouvrage	Vilogia SA				* France (tous bailleurs sociaux)
		Pourcentage de la production	Prix TTC au logement	SH moyenne en m ²	Prix TTC au m ² de SH	Prix TTC au m ² de SH
Lille Métropole	VEFA	31,0%	126 560 €	63	2 000 €	2 038 €
	Maîtrise ouvrage directe	69,0%	147 913 €	74	2 000 €	2 157 €
Ile-de-France	VEFA	62,0%	173 539 €	70	2 482 €	3 224 €
	Maîtrise ouvrage directe	38,0%	180 497 €	68	2 648 €	3 120 €
Nantes	VEFA	49,0%	120 639 €	69	1 738 €	2 198 €
	Maîtrise ouvrage directe	51,0%	128 499 €	68	1 884 €	2 807 €
Bordeaux	VEFA	69,0%	135 504 €	73	1 848 €	2 053 €
	Maîtrise ouvrage directe	31,0%	117 839 €	60	1 976 €	2 028 €
Lyon	VEFA	56,0%	159 740 €	61	2 629 €	2 474 €
	Maîtrise ouvrage directe	44,0%	141 404 €	62	2 265 €	2 428 €
Grand Est	VEFA	74,0%	148 852 €	69	2 150 €	2 189 €
	Maîtrise ouvrage directe	26,0%	136 098 €	66	2 053 €	2 198 €
Grand Sud	VEFA	100,0%	154 854 €	65	2 389 €	2 401 €
	Maîtrise ouvrage directe	néant	néant	néant	néant	

Sources : données Vilogia SA - Fiches de situation financière et comptable - Données sur opérations d'investissement
Analyse ANCOLS sur données apurées portant sur 5 094 logements - (*) Bilan 2016 des logements aidés (Ministère de la Cohésion des Territoires)

En Ile-de-France, certaines acquisitions en VEFA atteignent toutefois des prix dépassant les 300 000 euros TTC au logement⁸. Le niveau de prix interroge sur l'opportunité de ces opérations, nonobstant leur équilibre financier, au regard notamment des enjeux sur le parc ancien de Vilogia SA. Le prix moyen d'acquisition en VEFA d'un logement social en Ile-de-France (tous bailleurs) était d'environ 200 000 euros TTC en 2016⁹.

Les acquisitions en bloc à d'autres bailleurs ont été importantes, en moyenne de 1 000 logements par an sur la période 2013 à 2017. Les acquisitions font l'objet d'une étude d'opportunité et de faisabilité, intégrant une évaluation des travaux éventuels. Le prix moyen d'achat d'un logement a été de 110 000 euros en incluant les travaux de réhabilitation, avec un maximum de 287 000 euros (212 logements acquis à Neuilly sur Seine - 92).

Les ventes en bloc à d'autres bailleurs, exclusivement sur le département du Nord, ont concerné environ 2 600 logements sur la période.

L'acquisition d'un hôtel en exploitation à Antibes (06) est irrégulière au regard du CCH (article L. 422-2 notamment) et l'opportunité de l'opération immobilière envisagée, incluant en partie du logement, n'est pas assurée.

En novembre 2017, Vilogia SA a acquis la totalité des parts sociales de la SAS Alliance Hôtelière, propriétaire d'un hôtel de 46 chambres à Antibes, pour un montant de 5,757 millions d'euros. Cet hôtel a été exploité jusqu'au 31 août 2019 sous l'enseigne « Campanile », en application d'un contrat de franchise du 15 janvier 2012 conclu avec la société Louvre Hôtels Group.

⁸ Paris – ZAC Batignolles 80 PLI à 394 000 € en moyenne. Maisons Laffitte : 45 logements à 316 000 € en moyenne. Le Perreux sur Marne : 23 logements à 312 000 € en moyenne

⁹ Source : Bilan 2016 des logements aidés – Ministère de la Cohésion des Territoires

Le projet acté par le Comité d'engagement des investissements de Vilogia SA (08 décembre 2016) puis par le bureau (21 juillet 2017) prévoyait la démolition de l'hôtel pour réaliser 136 logements en périphérie d'Antibes sur un terrain de 3 789 m², dont 2 991 m² constructibles (46 logements sociaux -14 PLAI, 30 PLUS et 2 PLS-, 42 logements intermédiaires PLI et 48 logements en accession).

D'un point de vue réglementaire, l'acquisition des parts sociales n'était pas autorisée. Le bureau et le Comité d'engagement ont relevé, à juste titre, l'impossibilité pour une SA d'HLM d'acquérir un fonds de commerce actif, ce qui n'a pas été pris en compte par le directeur général de Vilogia SA, signataire de l'acte d'acquisition des parts sociales.

L'article L. 422-2 du CCH autorise limitativement une SA d'HLM à acquérir des parts sociales au sein de 7 différents types de sociétés¹⁰, la SAS Alliance Hôtelière ne figure pas parmi ces types de société autorisés par le CCH.

Dans la mesure où Vilogia SA a acquis la totalité des parts de la SAS Alliance Hôtelière afin d'acquérir du foncier et un immeuble bâti, l'opération au global pourrait être assimilée à l'acquisition de parts d'une SCI, dans l'esprit de l'alinéa 27 de l'article L. 422.7 qui a pour but de favoriser la politique d'achat d'immeubles bâtis. Dans cette hypothèse, il aurait toutefois fallu d'une part que Vilogia SA demande l'autorisation préalable du Ministre chargé du logement avant de racheter les parts de la SAS, et d'autre part que la société soit dissoute dans le délai d'un an à compter de la date d'acquisition. Ces deux conditions n'ont pas été respectées.

Par ailleurs, aucune étude de faisabilité précise n'a été réalisée, et la constructibilité effective sur le site reste à confirmer alors que les services de Vilogia SA ont d'ores et déjà identifié la nécessité de modifier le Plan Local d'Urbanisme.

Dans les dossiers présentés au Comité d'engagement et au bureau, aucun élément n'est fourni permettant d'évaluer le niveau du prix d'acquisition des parts de la SAS, en particulier par rapport au marché local. Quoi qu'il en soit, Vilogia SA a investi, en plus du foncier et du bâti, dans un fonds de commerce qui est destiné à être perdu. L'étude financière du projet, basée sur un prix d'acquisition de 6 millions d'euros et un coût de démolition de 250 000 euros HT, semble s'appuyer sur des coûts jugés plausibles¹¹: coûts de construction, prix de vente des logements en accession, loyers. Il n'est toutefois pas pris en compte de surcoût lié à la présence éventuelle d'amiante dans l'hôtel à démolir, aucun diagnostic n'ayant été réalisé.

Le coût du foncier serait réparti entre d'une part le logement social, pour lequel il est minimisé, et d'autre part le logement intermédiaire et l'accession qui supporteraient par conséquent des surcoûts fonciers. Pour le logement social, la part du foncier est de 20 %, pour un prix de revient total de 2 109 euros/m² TTC de surface habitable. Ces ratios sont en dessous de ceux constatés par le Ministère pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, soit 24 % pour la part du foncier, et 2 343 euros/m² TTC (source : bilan 2018 des logements aidés – Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales).

En novembre 2019, l'hôtel a été démoli. Le permis de construire doit être déposé en 2020.

¹⁰ SCI d'accession sociale à la propriété (alinéa 9), société d'habitat participatif (alinéa 24), organisme de foncier solidaire (alinéa 25), société pouvant réaliser des opérations d'aménagement ou conclure une convention de projet urbain partenarial (alinéa 26), SCI (alinéa 27), société ayant pour objet de construire, d'acquérir et de gérer des logements locatifs intermédiaires (alinéa 61)

¹¹ Source : Bilan 2018 du logement aidé – Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales) et Données PATRIM (simulateur de la Direction Générale des Finances Publiques : <https://app.dvf.etalab.gouv.fr>) sur les transactions immobilières)

3.3.2 Interventions sur le patrimoine existant

Les visites de patrimoine (15 % du parc visité) n'ont pas mis en évidence de retard manifeste dans l'entretien du parc toutefois le niveau global d'intervention est jugé insuffisant au regard des besoins du patrimoine. Ponctuellement, des défauts d'entretien ont ainsi été constatés dans les parties communes¹², notamment dans des immeubles situés dans des quartiers sensibles¹³, ou des immeubles, encore habités, dont la démolition est en discussion.

Les montants comptabilisés en charges de maintenance d'exploitation représentent 127 millions d'euros sur 5 ans soit un flux moyen de 27 millions d'euros par an équivalent à un coût d'intervention d'environ 500 euros au logement, inférieur de 120 euros par rapport au niveau médian situé plutôt à 620 euros. Ce niveau de maintenance d'exploitation faible, en partie pour des questions de modalités de comptabilisation (cf. §5.3.1.2.3), n'est pas compensé par les dépenses dédiées aux additions et remplacements de composants. Ces dernières représentent sur la période 2013-2017, un montant de 298 millions d'euros soit moins de 15 % des dépenses globales d'intervention investies sur le patrimoine. Au final, l'effort complet de maintenance (soit entretien courant, gros entretien et investissement) avoisine les 1 350 euros au logement à comparer à un niveau médian de 1 550 euros.

3.3.2.1 Effort de réhabilitation

Sur la période 2013-2017, le volume des réhabilitations a été modeste. Vilogia SA y a consacré 298 millions d'euros soit un rythme annuel moyen de 60 millions d'euros en 5 ans. Cela ne représente que 15 % du programme d'investissement global de la société qui oriente essentiellement son effort vers la production neuve et les achats en bloc (cf. §5.4)

Le rythme de réhabilitation a été, environ, 20 % en dessous des prévisions des « business plans ». 75 % d'entre elles ont concerné des logements éligibles. L'activité ne s'accélère qu'à partir de 2016/2017¹⁴.

Volume de réhabilitations engagées

Année	Ordres de service	dont logements éligibles (DPE : E, F ou G)	Réhabilitations livrées
2013	919	677	1 155
2014	397	165	725
2015	658	592	923
2016	1 268	1 074	689
2017	1 779	1 219	618
Moyenne sur la période	1 004	745	822
Total	5 021	3 727	4 110

Sources : Fiches activité fournies annuellement à la fédération des SA d'HLM

¹² Tour Maurice Audin au Blanc Mesnil, Immeuble rue Dufy à Wattrelos, Résidence Magenta-Fombelle à Lille, Rue de la Paix à Roubaix

¹³ A signaler la situation très dégradée de 2 immeubles en copropriété à 93-Pierrefitte sur Seine, 135 avenue de Lénine, où Vilogia SA possède 23 logements en grande partie vacants.

¹⁴ Dans le tableau, les Ordres de Service correspondent au nombre de réhabilitations réellement engagées l'année considérée. Certaines opérations pouvant s'étaler sur plusieurs années, il s'ensuit des décalages dans le nombre des réhabilitations livrées.

Le coût moyen au logement d'une réhabilitation est d'environ 45 000 euros, pouvant atteindre voire dépasser 100 000 euros sur certaines maisons individuelles.

Les réhabilitations ne font généralement pas l'objet d'augmentation de loyer, sauf lorsque celui-ci est basé sur une surface corrigée : celle-ci est ajustée en fonction des travaux réalisés, comme le permet la réglementation. En cas de réhabilitation thermique, Vilogia SA ne met pas en œuvre une contribution aux travaux d'économie d'énergie. Les réhabilitations sont généralement réalisées en milieu occupé. Le contrôle d'opérations de réhabilitation n'a pas montré de manquements à la réglementation, notamment concernant la concertation avec les locataires.

Les engagements de réhabiliter dans les 2 à 3 ans suivant les acquisitions de parc ont eu de la difficulté à être honorés dans un passé récent, du fait notamment d'une organisation insuffisamment réactive et de la priorité donnée au développement. Les retards sont en cours de rattrapage et la plupart des opérations sont désormais lancées¹⁵. Par ailleurs, dans le département de la Seine-Saint-Denis (93), Vilogia SA dispose de petits immeubles diffus acquis en 2004, totalisant près de 600 logements. Ces logements, dont certains ne répondent pas aux critères de décence, nécessitaient de longue date des réhabilitations lourdes. Celles-ci ont enfin été engagées, sous la pression et un suivi étroit de la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement (DRIHL) de Seine-Saint-Denis.

Depuis 2017, Vilogia SA a su saisir des opportunités financières offertes pour la transition écologique, par exemple en remplaçant d'anciennes chaudières au gaz ou encore en menant des opérations d'isolation de combles.

3.3.2.2 Entretien courant et exploitation du parc

Le niveau de maintenance d'exploitation (Entretien courant non récupérable et gros entretien) se situe en dessous de la médiane, comparé aux organismes de même taille. Les modalités comptables retenues par la société (cf. §5.2.2) impliquent une analyse globale de l'effort de maintenance afin de pouvoir porter une appréciation. Il en ressort les principaux points suivants :

- L'intégralité des budgets alloués à l'effort de maintenance intégrant l'entretien courant, le gros entretien et les remplacements de composants ne sont pas consommés. Des retards chroniques sont identifiés de 2014 à 2017 représentant un budget d'entretien non utilisé estimé à 18 millions d'euros :

Effort de maintenance global en entretien courant, gros entretien et remplacements de composants

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Effort de maintenance prévu par l'organisme	42 130	46 875	49 206	54 508	58 482	251 201
Effort de maintenance réalisé par l'organisme	43 900	43 425	44 974	48 474	52 188	232 961
Ecart (réalisé - prévu)	1 770	-3 450	-4 232	-6 034	-6 294	-18 240

* Source : Vilogia SA - données budgétaires fournies par le contrôle de gestion

¹⁵ Notamment à Bègles – Quartier Maurice Thorez

- Une part de ce retard correspond à des dépenses de gros entretien programmées à l'occasion des réhabilitations et doit être mis en lien avec les difficultés observées dans la mise en œuvre de ce programme (cf. §3.3.2.1 - Effort de réhabilitation).
- Enfin, à titre indicatif, sur l'ensemble de la période étudiée, Vilogia SA se situe en dessous de la médiane de la profession elle-même à âge de parc équivalent :

Positionnement de l'effort global de maintenance en € par logement

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
"Travaux de maintenance " Vilogia SA	1 227	1 302	1 334	1 346	nc
Montant de référence	1 467	1 507	1 509	1 549	nc
Ecart	-240	-205	-175	-203	

Source : Dossier individuel de situation de la société (Travaux sur le parc : indicateur agrégeant entretien courant, gros entretien , et additions et remplacements de composants comparé à un montant de référence issu de l'analyse statistique des ESH d'âge patrimonial comparable à celui de la société étudiée)

Ce constat quantitatif a des incidences qualitatives.

Lors des visites de patrimoine, quelques détériorations dans les parties communes ont été constatées ponctuellement : vitres cassées, blocs de sécurité vandalisés, ... Elles n'avaient pas été détectées par la société et leur ancienneté était invérifiable. En dehors du nettoyage, Vilogia SA ne dispose pas de procédure de visite périodique des parties communes permettant de détecter ces anomalies afin de les traiter dans des délais raisonnables.

À la suite de ce constat, la société indique avoir renforcé ses procédures et les moyens humains ont été redéployés afin de constituer une équipe *ad hoc* spécialisée pour veiller à la qualité des parties communes. Ces mesures doivent être assorties de moyens financiers renforcés en entretien courant.

Par ailleurs, les travaux d'entretien courant demandés par les locataires dans leur logement sont insuffisamment suivis.

A partir du moment où une commande de travaux est passée, Vilogia SA ne vérifie pas de manière rigoureuse si elle est bien exécutée, et dans les délais contractuels. Ce n'est que si le locataire rappelle plusieurs fois pour une même affaire que Vilogia SA s'en préoccupe. Dans l'outil informatique, de nombreuses commandes apparaissent toujours en cours alors qu'elles sont achevées. A l'inverse, des interventions y apparaissent réalisées alors que l'entreprise n'est pas intervenue.

Mi-2017, Vilogia SA a déployé, sur la totalité du parc, des contrats dits « multiservices ». Ils portent sur certains types de travaux d'entretien courant dans les logements et en partie commune : plomberie, sanitaire, électricité, chauffage, menuiserie. Suite à un accord collectif, tout locataire paie mensuellement un forfait de 7,55 euros pour une partie de ces travaux portant sur des dépannages ou de l'entretien courant relevant soit des charges récupérables, soit des réparations locatives. D'autres prestations sont facturées en sus au locataire, comme l'entretien annuel de sa chaudière individuelle, lorsqu'il en a une. Dans le cadre de ces contrats, il n'a pas été détecté d'anomalie dans la répartition des frais récupérables ou non récupérables.

Ces marchés « multiservices » prévoient des objectifs en termes de qualité de service et de délais, avec des pénalités en cas de non-respect. Vilogia SA n'a pas été en capacité de mesurer l'atteinte d'un certain nombre

de ces objectifs, notamment au niveau des délais. Des actions sont en cours pour y remédier avec notamment le déploiement début 2019 d'indicateurs de suivis mensuels permettant de mesurer le nombre d'affaires cotées suivant leur degré d'urgence, le taux de respect des délais d'interventions et le délai moyen de résolution.

3.3.2.3 Sécurité dans le parc

Des prestataires sont en charge de la maintenance réglementaire, notamment en matière d'ascenseurs, portes et portails automatiques, et de risque incendie (extincteurs, désenfumage, colonnes sèches, blocs-secours, ...). Sur la MEL, c'est la régie (cf. ci-après) qui est responsable de la totalité des contrôles liés au risque incendie.

3.3.2.3.1 Ascenseurs, portes et portails automatiques

Vilogia SA dispose d'un parc de 945 ascenseurs et de près de 400 portes de garages et portails automatiques. En 2012, la Miilos avait pointé une insuffisance de contrôle des prestataires en charge de la maintenance.

Depuis, Vilogia SA a mis en place un pilotage national efficient de ces thématiques, avec un « référent national » et une organisation impliquant les directions de territoires.

3.3.2.3.2 Amiante

L'obligation mentionnée à l'article R. 1334-29-7 du code de la santé publique relative au diagnostic amiante dans les parties privatives n'est pas respectée.

Environ 75 % du parc de Vilogia est concerné par la réglementation relative à l'amiante. Celle-ci oblige notamment à disposer des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) des logements en immeubles collectifs. L'ensemble des DAPP devait être réalisé en 2012. Fin 2018, moins de 4 % de ces DAPP étaient disponibles. La politique actuelle de Vilogia SA consiste simplement à les réaliser à chaque remise en location. Aucun plan d'action volontariste n'est mis en place pour résorber le retard important.

En revanche, les dossiers techniques amiante - DTA (parties communes) ont été réalisés et sont en cours d'actualisation conformément à la réglementation. Vilogia SA cherche également à respecter strictement la réglementation amiante lors de la réalisation des travaux, par entreprises ou par la régie.

3.3.2.3.3 Plomb

Il n'a pas été relevé de manquement à la réglementation obligeant notamment à réaliser ou actualiser un constat de risque d'exposition au plomb (CREP) dans les logements dont le permis de construire a été délivré avant 1949 (5 % du parc).

3.3.2.3.4 Installations intérieures de gaz et d'électricité

Vilogia SA a tardé dans la mise en œuvre des obligations réglementaires des diagnostics de sécurité des installations intérieures de gaz et d'électricité.

Institués par les décrets n° 2016-1104 et 2016-1105 du 11 août 2016 relatifs à l'état de l'installation intérieure de gaz et/ou électricité dans les logements en location, les diagnostics des installations intérieures de gaz et /ou d'électricité sont obligatoires, si celles-ci ont plus de quinze ans, pour les nouveaux contrats de location :

- depuis le 1^{er} juillet 2017 : pour les logements situés dans un immeuble collectif dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} janvier 1975 ;
- depuis le 1^{er} janvier 2018 : pour tous les logements.

Vilogia SA n'a commencé à mettre en application ces dispositions réglementaires qu'à compter du 4^{ème} trimestre 2018.

3.3.2.3.5 Chaudières individuelles

La vérification annuelle des chaudières individuelles n'est pas satisfaisante.

La moitié environ du parc est équipée de chaudières individuelles, le reste étant en chauffage collectif ou en chauffage individuel électrique (moins de 5 %). Dans le cadre d'un accord collectif, Vilogia SA fait réaliser la vérification des chaudières individuelles par des prestataires. En 2018, le taux de vérification des chaudières est d'environ 85 %, ce qui est largement améliorable. Vilogia SA ne dispose pas de procédure interne formalisée pour pouvoir faire en sorte que chaque chaudière puisse être vérifiée par le prestataire, une fois que celui-ci a trouvé 2 fois porte close. Il n'existe pas non plus de suivi rigoureux des chaudières qui n'ont pu être vérifiées 2 années consécutives.

La société indique avoir mené des actions ciblées en 2019 sur les logements non visités depuis 2 ans. Depuis peu, les procédures pour garantir l'effectivité de la vérification annuelle des chaudières individuelles ont été renforcées avec l'appui du service juridique.

3.3.2.4 Régie

Vilogia SA dispose d'une importante régie d'une cinquantaine de personnes. Elle n'intervient que sur la MEL. Ses activités essentielles sont les suivantes :

- Sur l'ensemble de la MEL : contrôles de sécurité réglementaires : colonnes sèches, blocs de secours, systèmes de désenfumage, extincteurs, ... Les visites de patrimoine ont permis de constater que ces actions étaient réalisées (mention systématique de la date de contrôle sur les appareils) ;
- Sur une partie de la MEL :
 - la maintenance des systèmes de chauffage collectif (environ 8 500 logements),
 - l'ensemble des prestations du « multiservices » (cf. supra), sur environ 8 200 logements, selon le même cahier des charges que les entreprises privées attributaires des autres lots géographiques du multiservices. La régie intervient ainsi notamment 24h sur 24 et 7 jours sur 7 en cas de panne.

Le contrôle Miilos de 2012 avait signalé que les prix de revient n'étaient pas connus exhaustivement et que la facturation reposait sur des barèmes sans liens avec ceux-ci. Ces anomalies sont apparues désormais rectifiées. Un bilan global permet de déterminer les coûts d'intervention. L'activité de la régie tend à l'équilibre. Concernant le multiservices, le barème est établi d'après les coûts remis par les entreprises. Les locataires paient les mêmes forfaits avec la régie qu'avec un prestataire privé. L'activité de la régie est organisée, suivie et contrôlée très régulièrement. La gestion des stocks apparaît suivie et contrôlée.

3.3.2.5 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement

L'accessibilité du parc et son adaptation au vieillissement représente un enjeu car 23 % des logements sont occupés par des locataires de plus de 65 ans et 10 % par des locataires de plus de 75 ans¹⁶.

En 2012, les accès d'immeubles et les logements ont fait l'objet d'une classification qualitative selon leur degré d'accessibilité constatée ou potentielle, avec ou sans travaux. Depuis fin 2017, l'amélioration de l'accessibilité est cadrée dans un plan de développement de l'habitat adapté aux seniors et fait l'objet de budgets spécifiques de l'ordre de 1 500 000 euros annuels. Ce plan prévoit le développement d'une offre neuve et l'adaptation du parc existant, selon 4 niveaux d'adaptation. La société prévoit d'atteindre 10 % de logements adaptés en 2023. Toutefois, aucune action structurée n'a été élaborée pour développer l'accessibilité, notamment des parties communes. Celle-ci est étudiée au cas par cas, dans le cadre des réhabilitations, ou selon les demandes des locataires ou des agences (logement vacant pour attribution ou mutation). Aucun plan pluriannuel de travaux n'a été présenté. Les demandes d'adaptation des logements formulées par les locataires font l'objet d'une traçabilité et d'un accord par une commission spécifique, avec des délais de réponse pouvant toutefois atteindre plusieurs mois et qui paraissent donc trop longs.

Vilogia SA a développé le concept « Optidom » concernant les personnes âgées. Il ne s'agit pas d'une politique d'adaptation du parc, mais d'une action de « marketing » visant simplement à définir un niveau d'équipements des logements en fonction des difficultés rencontrées par le locataire.

Selon des données fournies par Vilogia SA, fin 2018 seuls 359 logements sont adaptés spécifiquement pour des seniors, avec, a minima, douche et volets électriques. Ce chiffre paraît vraisemblablement sous-évalué dans les bases de données de Vilogia.

70 mutations ont été réalisées en 2017 pour raisons de santé, de vieillissement ou de handicap.

En 2017 et 2018, Vilogia SA a mis en service 3 opérations intergénérationnelles de 84 logements, dont 29 pour des seniors. 3 autres opérations sont prévues sur 2019 et 2020, portant sur 173 logements, dont 35 pour des seniors.

3.3.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

Cette fonction a été réorganisée à partir de 2017. Elle est exercée :

- Sur la MEL : par une « direction maîtrise d'ouvrage MEL », comprenant une trentaine de personnes en charge directement du développement neuf, des réhabilitations, et de la recherche de foncier ;
- Sur le reste de la France : selon une organisation matricielle, avec une direction « maîtrise d'ouvrage France hors MEL » en charge de piloter les équipes de maîtrise d'ouvrage rattachées hiérarchiquement dans les directions de territoires. Une cinquantaine personnes en tout y est affectée, en charge du développement neuf et des réhabilitations, et de la recherche de foncier.

Depuis octobre 2019, le GIE Septalia exerce l'intégralité des missions de maîtrise d'ouvrage, en neuf comme en réhabilitation, sur le territoire de la région Hauts-de-France. Vilogia SA a mis à disposition de cette structure 28 collaborateurs. Le contrat annuel d'objectif en cours de préparation en novembre 2019 prévoit un rythme de production de 900 logements neufs par an pour le compte de Vilogia SA.

¹⁶ Source : Vilogia SA - Base locataires en place, étude sur l'âge des titulaires des baux (novembre 2018)

Les acquisitions de parc existant sont pilotées par la direction stratégie patrimoniale. Les 2 directions maîtrise d'ouvrage, et la direction de territoire, sont associées pour notamment évaluer les travaux à engager.

La « direction maîtrise d'ouvrage MEL » comprend également un service « marketing » en charge notamment des études de marché pour chaque opération d'investissement.

Les services maîtrise d'ouvrage réalisent les dossiers de financements et d'emprunts, en lien avec le service administratif et financier.

Il n'a pas été détecté de sureffectif ou sous-effectif manifeste dans les équipes de maîtrise d'ouvrage eu égard aux plans de charge, à la diversité et à la complexité des opérations et des missions.

Des procédures internes ont été réalisées pour cadrer et harmoniser les pratiques internes et associer les services en charge de la gestion locative en amont des opérations et à l'approche de leur livraison¹⁷. Des guides de conception et de prescriptions techniques existent pour les réhabilitations et pour la construction neuve.

Depuis la mise en place de la nouvelle organisation en 2017, des points d'avancement mensuels sont réalisés, avec la participation du contrôle de gestion, afin de s'assurer de la réalité des prévisions d'avancement des opérations et des prévisions budgétaires.

Vilogia SA a mis en place un comité d'engagement (CE) qui se réunit hebdomadairement pour examiner toute opération d'investissement, généralement au stade faisabilité. Y participent les principaux directeurs du siège de la société, ainsi que la direction de territoire concernée, permettant ainsi d'avoir un avis sur l'ensemble des aspects d'un projet : financier, locatif, technique, stratégique, commercial, ... Une fois son engagement décidé, une opération n'est plus réexaminée par le CE, sauf cas exceptionnel (dépassement du budget initial notamment).

3.3.4 Ventes de patrimoine à l'unité

Ventes de logements anciens (hors ventes en bloc)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Objectif de ventes	350	350	350	280	280
Nombre de logements vendus	254	211	248	252	270
En % du patrimoine	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Produits total (en milliers d'euros)	20 800	18 724	21 526	22 305	26 437
En moyenne par logement (en milliers d'euros)	82 000	89 000	87 000	89 000	98 000

Sources : PV du CA et données Vilogia SA / SCP Vilogia Premium

Le stock de logements à vendre, actualisé chaque année, est de 2 500 à 3 000 logements, il représente près de 5 % du patrimoine. Le nombre de ventes réalisées et les objectifs annuels sont en dessous de l'objectif des 500 ventes annuelles figurant dans la CUS. Les logements à vendre sont exclusivement sur le secteur de la MEL. Seule une centaine de ventes est envisagée en Ile-de-France. Les ventes portent pour environ un quart de logements individuels et trois-quarts en collectifs. En 2018, près de 200 ensembles immobiliers représentant un total de 10 000 logements sont en copropriété, dont près de 5 000 logements sont encore la propriété de Vilogia SA.

¹⁷ Toutefois, Vilogia SA ne cherche pas à être certifiée dans un système qualité type ISO 9001

Le prix de vente moyen est de 88 000 euros au logement. Vilogia SA a confié la réalisation des ventes à sa filiale Vilogia Premium à compter de 2016. Des conventions lient les 2 sociétés pour définir les conditions de réalisation et de rémunération¹⁸ de ces prestations.

L'examen par sondage de dossiers de vente n'a pas révélé de manquement à la réglementation notamment en matière de publicité, de prix de vente par rapport à l'estimation des domaines, d'autorisations préalables, d'avantages spécifiques pour les membres du personnel du groupe.

Malgré une politique d'incitation, trop peu de locataires HLM bénéficient des ventes de logements.

Entre 2013 et 2017, seuls 17 % des ventes ont bénéficié aux locataires occupants, 17 % à des locataires d'autres bailleurs sociaux, et deux tiers à des particuliers extérieurs au parc social. La vente n'apparaît donc pas comme un outil au service de la promotion du parcours résidentiel des locataires contrairement à l'engagement de Vilogia SA dans la CUS. La société est toutefois la première vendeuse sur la MEL avec environ 250 ventes annuelles, loin devant l'OPH de la MEL – Lille Métropole Habitat, avec une cinquantaine de ventes et l'OPH du Nord – Partenord Habitat, avec une vingtaine de ventes. Un rabais de 10 % sur le prix fixé est consenti à tout locataire de Vilogia SA, ainsi que la prise en charge des frais de notaire. Une garantie de rachat et de relogement est proposée à tout acquéreur. Les prix pratiqués sont bien en dessous du secteur privé : en collectif, 1 348 euros/m² en 2016 pour 2 550 euros dans le secteur privé.

Quelques logements avec des DPE en étiquette énergétique F ou G restent proposés à la vente, sur la base d'autorisations datant d'avant la réglementation l'interdisant.

3.3.5 Autres activités

Entre 2013 et fin 2018, Vilogia SA a mené une activité d'accession à la propriété dans le neuf, essentiellement sur les départements du Nord et du Pas-de-Calais et dans le secteur de Nantes. Vilogia SA a des projets en cours sur les secteurs de Lyon et Bordeaux.

Depuis 2016, sur les Hauts-de-France, et depuis fin 2017 sur l'Île-de-France, le groupe Vilogia a décidé que l'activité nouvelle d'accession sociale du groupe est assurée, sauf cas particulier, soit par la SCP Vilogia Premium soit par des SCCV. Le capital des SCCV est détenu à 70 % par Vilogia SA et à 30 % par la SCP Vilogia Premium. Ce montage financier permet le portage des opérations via des avances de trésorerie de Vilogia SA aux SCCV. Vilogia SA récupère en retour une part des marges accession l'année suivant la vente.

L'activité de vente de logements neufs à des investisseurs, hors service d'intérêt économique général (SIEG), est trop importante.

Entre 2015 et 2017¹⁹, 398 ventes en VEFA ont été réalisées par Vilogia SA, dont le tiers en région nantaise. 53 contrats de location-accession ont été signés, exclusivement sur le département du Nord. 148 ventes en VEFA l'ont été au profit d'investisseurs²⁰, représentant ainsi une part de vente en neuf en dehors du SIEG de 33 %, alors que la vocation prioritaire des organismes HLM est de loger des ménages disposant de ressources

¹⁸ 4.5 % pour chaque vente, auxquels s'ajoutent des frais de communication -0.05 %- et des frais de montage facturés au coût réel

¹⁹ A partir de 2018, l'essentiel de l'activité de la vente de logements neufs (sur les Hauts de France et l'Île de France) du groupe a été porté par la SCP Vilogia Premium

²⁰ Source : tableau des ventes réalisées fourni par Vilogia SA

modestes (article L. 411 et suivants du CCH), ce qui doit les inciter à limiter au minimum leur activité sortant du SIEG.

Concernant les ventes aux particuliers en VEFA, l'analyse des ressources des ménages accédant n'a pas révélé d'activité hors SIEG. Concernant les investisseurs, les dossiers de vente en VEFA contrôlés comportent un engagement de louer dans le cadre des plafonds de ressources et de loyers imposés par les dispositifs de défiscalisation (dits « Scellier » « Duflot » ou « Pinel »). Il n'a pas été détecté de dépassement des plafonds de prix de vente réglementaires.

Concernant l'accession en PSLA, il n'a pas été détecté de manquement à la réglementation, en particulier en matière de plafonds de ressources, de prix de vente, de montant de l'indemnité d'occupation pendant la phase locative, et de sécurisation HLM (garantie de rachat et de relogement).

Le groupe Vilogia fait réaliser 2 baromètres annuels de satisfaction auprès de ses acquéreurs de logements neufs : le premier après la signature chez le notaire, le second après la livraison du logement. Le second montre une dégradation importante de la satisfaction clients en 2018, en particulier sur les délais de livraison, la relation pendant le chantier et la qualité du logement et des parties communes. En revanche, le traitement des réserves après livraison évolue favorablement. Un plan d'action a été mis en place pour remédier aux points faibles détectés.

L'activité de vente de lots libres est marginale, avec 22 lots vendus entre 2015 et 2017.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.1.1 Loyers

S'il existe désormais une politique des loyers validée par le CA le 29 octobre 2013, elle est relativement succincte pour une société de cette taille, présente sur de grandes métropoles. Elle est limitée au coût au m² de surface habitable sans intégrer la dimension de coût global intégrant les charges récupérées auprès des locataires. De même, elle est identique sur l'ensemble des territoires sans adaptation aux contextes locaux, notamment en région parisienne.

Le niveau des loyers pratiqués diffère selon les territoires. Si les loyers sont accessibles économiquement aux locataires des logements situés dans le département du Nord, ils se situent à un niveau plus élevé en Ile-de-France rendant difficile l'accueil des ménages les plus modestes.

4.1.1.1 Niveau des loyers pratiqués dans le département du Nord

Sur son territoire d'origine, la société applique un loyer médian de 5,6 euros par m² de surface habitable équivalent à celui appliqué par son unité urbaine et son département de référence. La dispersion est comparable aux références locales et départementales.

Analyse de la distribution des loyers				
	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Vilogia SA	56 746	4,7	5,6	6,5
Vilogia SA Nord	41 579	4,9	5,5	6,2
Références Lille	108 789	4,9	5,5	6,1
Références Nord	239 393	4,9	5,5	6,1
Références France métropole	4 232 803	4,8	5,6	6,4

Sources : RPLS 2017 / données transmises par Vilogia SA (BI juillet 2018 complétées en septembre 2018)

Vilogia SA pratique un loyer médian de 363 euros pour une surface moyenne de 67,07 m² de surface habitable.

Ces loyers relativement contenus facilitent l'accueil des populations prioritaires, dans la mesure où 54 % des loyers pratiqués par Vilogia SA sont couverts par l'APL contre 52 % chez les autres bailleurs. De même, la part de loyers inférieurs de plus de 20 % aux loyers de référence APL est de l'ordre de 16,3 % contre 14,2 % dans le département du Nord.

Ces constats s'expliquent par l'ancienneté du parc.

4.1.1.2 Niveau des loyers pratiqués en région parisienne

Les loyers pratiqués en Ile-de-France se situent en revanche à des niveaux plutôt élevés. Le loyer médian s'établit à 7,20 euros par m² de surface habitable en 2017.

A titre de comparaison, le loyer médian est de 6,40 euros pour les autres bailleurs sociaux en Ile-de-France. L'écart se creuse encore dans les départements de l'Essonne et de la Seine-Saint-Denis dans lesquels Vilogia SA dispose de la majeure partie de son parc.

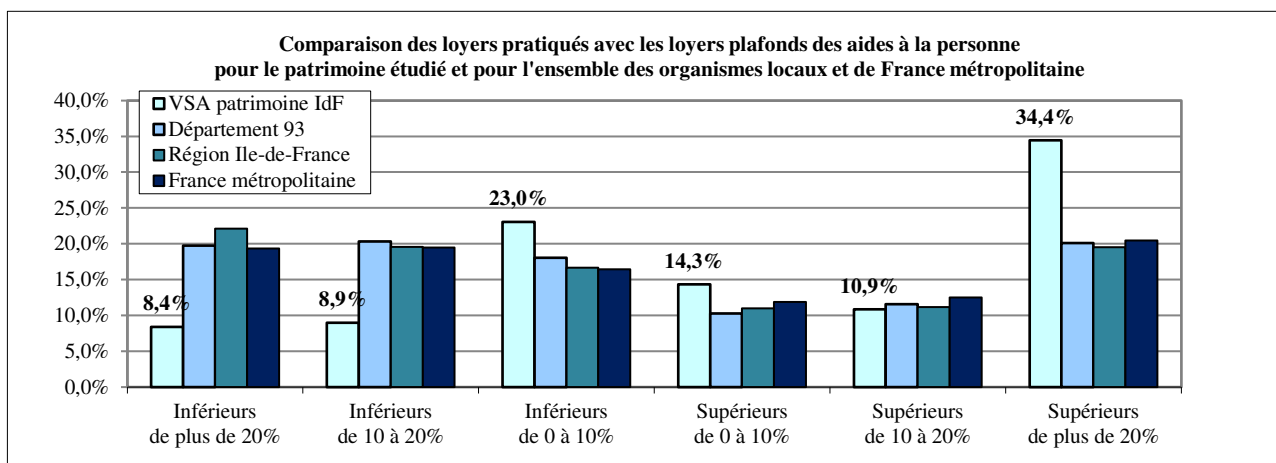
Analyse de la distribution des loyers

	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Villogia SA Ile-de-France	9 053	6,5	7,2	8,2
Références Paris	1 037 083	5,6	6,5	5,6
Références Essonne	108 789	5,4	6,1	6,8
Références Seine-Saint-Denis	239 393	5,6	6,3	7,3
Références Ile-de-France	4 232 803	5,5	6,4	7,4

Sources : RPLS 2017 / données transmises par Villogia SA (BI juillet 2018 complétées en septembre 2018)

Ainsi, le loyer médian s'établit à 452 euros pour une surface moyenne de 63 m² de surface habitable.

Si les loyers pratiqués par la société sont largement inférieurs à ceux du parc locatif, tous logements confondus, dans l'agglomération Parisienne, il n'en demeure pas moins que son parc est difficilement accessible aux ménages les plus modestes. Près de 60 % des loyers pratiqués par Villogia SA en Ile-de-France sont supérieurs aux loyers de référence APL contre 41,7 % chez les autres bailleurs. Plus d'un tiers des loyers pratiqués sont supérieurs de plus de 20 % aux loyers plafonds des aides à la personne.



Ces différences s'expliquent en grande partie par la part importante de logements financés en PLS en agglomération Parisienne (plus de 40 % du parc). Certaines communes, comme celle du Blanc-Mesnil (93), comprennent une grande partie de leur parc en PLS.

4.1.1.3 Politique des loyers et aspects réglementaires

La politique des loyers porte exclusivement sur les augmentations annuelles et à la relocation.

Conformément à la réglementation, le conseil délibère chaque année sur les augmentations de loyers pratiquées pour l'ensemble des logements. Pendant la période contrôlée, les loyers conventionnés ont été augmentés annuellement conformément aux obligations légales (variation de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année précédente) à l'exclusion des logements concernés par un projet ou par des travaux de réhabilitation. Les directions de territoires disposent également d'une marge de manœuvre pour recommander l'exclusion de certains groupes de logements.

Les loyers sont augmentés au plafond à la relocation. Les agences territoriales peuvent toutefois ponctuellement intervenir pour diminuer le loyer du logement d'un locataire entrant en cas de difficultés de commercialisation et après étude de marketing.

Le montant du loyer maximum n'est pas mentionné sur les avis d'échéances alors qu'il s'agit d'une obligation d'information fixée à l'article R. 442-2-1 du CCH.

Cette remarque a déjà été formulée dans le dernier rapport de contrôle de la Miilos. Le locataire ne dispose toujours pas de l'information relative au montant du loyer maximum sur sa quittance, ce qui ne lui permet pas de vérifier le montant du loyer acquitté au regard du montant maximum fixé par la convention APL.

La société indique être en attente de la modification demandée à son éditeur du système de gestion en début d'année 2020.

Un contrôle aléatoire, effectué sur 1 845 loyers à partir des conventions APL, a permis de détecter 95 dépassements des loyers maximums.

Vilogia SA n'ayant pas été en mesure de transmettre les taux initiaux des conventions APL, un contrôle aléatoire des loyers pratiqués au regard des loyers maximums des conventions APL a été effectué sur 1 845 logements sur la base des conventions APL et des données RPLS 2017.

Il a permis d'identifier 95 dépassements portant sur 3 groupes de logements dont un logement individuel en financement PLAI. L'intégralité des loyers des 69 logements du 1^{er} groupe identifié dépasse de 15 % le montant du loyer maximum de la convention. Le deuxième groupe comprend 24 logements dont 13 loyers dépassent de plus de 2 % le loyer maximum de la convention avec pour certains d'entre eux des dépassements de plus de 7 %. Le loyer du logement en PLAI affiche un dépassement de 2,97 %.

La société indique avoir mis en place des outils lui permettant désormais de contrôler régulièrement la cohérence des loyers plafonds avec les loyers pratiqués. La société n'a cependant pas apporté de justifications sur les dépassements constatés ni pendant les opérations de contrôle ni à l'issue de ces dernières malgré le contrôle des loyers de l'ensemble de ses logements conventionnés qu'elle indique avoir pratiqué récemment. Elle n'apporte pas non plus de justificatifs ni sur le nombre, ni sur les montants des corrections de loyers qu'elle aurait mis en œuvre en décembre 2019 et janvier 2020.

4.1.2 Supplément de loyer de solidarité

Vilogia SA applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis. Le SLS concerne environ 1 060 ménages en 2017 pour un produit annuel de 1,1 million d'euros, soit une moyenne de 87 euros par mois et par logement.

Même si les locataires concernés ne sont pas nombreux, le contrôle a relevé une absence de recensement et d'actions envisagées en direction des locataires qui seraient susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux compte tenu de leurs ressources.

4.1.3 Charges locatives

Vilogia SA n'est toujours pas en mesure d'effectuer ses régularisations de charges dans les délais réglementaires conformément à l'article R. 353-58 du CCH.

Sur l'ensemble de ses territoires, la société rencontre des difficultés à assurer la régularisation des charges dans les délais réglementaires. Ces difficultés sont récurrentes et ont déjà été signalées dans le précédent rapport de la Miilos.

Depuis 2017, la régularisation des charges est assurée d'une part par la direction de Lille pour le Nord et l'ensemble des territoires hors Ile-de-France et d'autre part par la direction de territoire Ile-de-France pour les logements relevant de son périmètre.

Le délai de régularisation est toujours excessif. Ainsi, pendant la période contrôlée, la régularisation de l'exercice 2015 ne s'est achevée qu'au cours du deuxième semestre de l'année 2017 pour la presque totalité des territoires. A l'exception des territoires du Grand-Est et de Nantes Métropole, l'objectif de régularisation des charges de l'exercice 2017, fixé au 31 décembre 2018, n'a pas été atteint. Début 2020, il reste encore environ 5 % des charges locatives afférentes à l'exercice 2017 à régulariser.

La situation est encore préoccupante en Ile-de-France même si elle est en voie de régularisation. Ainsi, sur toute l'année 2018, la direction de territoire a procédé à la régularisation des charges, groupe par groupe, sur plusieurs exercices. Elle devrait avoir atteint son objectif pour les années 2015 à 2017 au premier trimestre 2019.

Régularisations annuelles des charges par Vilogia SA sur la période 2015-2018

	Date de réalisation complète de l'exercice 2015	Date de réalisation complète de l'exercice 2016	Date de réalisation complète de l'exercice 2017	Date de réalisation complète de l'exercice 2018
Nord + MEL	juil-17	août-18	janv-19	1er trimestre 2019
Bordeaux	oct-17	oct-18	févr-19	1er trimestre 2019
Nantes	oct-17	août-18	déc-18	déc-18
Lyon	janv-18	sept-18	févr-19	1er trimestre 2019
Marseille	nov-17	août-18	déc-18	1er trimestre 2019
Grand-Est	mai-17	juin-18	déc-18	déc-18
Paris*	déc-18	déc-18	avr-19	1er trimestre 2019

Sources : données transmises par l'organisme (décembre 2018)

* Paris : exercice 2016 : 7 HP en cours de finalisation

La régularisation des charges de l'exercice 2018 a pris du retard et doit finalement plutôt intervenir pour mi-2020. C'est seulement à compter de l'exercice 2019 que la société estime être en mesure d'assurer la régularisation des charges locatives à un rythme normal, exception faite des immeubles en copropriétés.

Ces retards mettent les locataires en difficulté et occasionnent des pertes importantes pour la société qui ont pour effet de diminuer la performance de son exploitation.

L'organisation mise en place ne permet pas à Vilogia SA de régulariser ses charges dans les délais. Si la gestion de leur régularisation est centralisée pour le département du Nord et les autres secteurs hors Ile-de-France, elle reste cependant éclatée entre plusieurs directions au sein du siège et des agences : secrétariat général

(droit immobilier et recouvrement + DSI), direction stratégie client, direction du patrimoine, DRH et stratégie financière, sans qu'il soit toujours possible d'identifier les interlocuteurs.

Malgré les enjeux, elle ne fait pas l'objet d'un pilotage adapté en termes de formalisation des processus et de suivi des opérations. Aucun planning n'a été mis en place en fin d'année 2018 pour anticiper l'exercice de régularisation des charges de l'année 2019.

Les équipes ne disposent pas des outils suffisants et adaptés. Les traitements des acomptes et des relevés d'eau ne sont pas automatisés. Les services ne procédant pas à un ajustement des acomptes en cours d'année, il en résulte un sur-provisionnement excessif dans le département du Nord et les territoires. De même, aucun seuil de déclenchement automatique d'un étalement de la régularisation n'ayant été défini, ce dernier est laissé au libre arbitre de chaque responsable d'agence lorsque le solde est négatif pour le locataire.

Les services sont uniquement concentrés sur l'objectif de rattrapage du retard sans vision globale ni analyse sur le coût des charges. Les ajustements annuels des provisions ne sont pas ou peu réalisés. Les différents ratios ne sont pas analysés, ni globalement, ni par programme, ni sur les écarts constatés.

Il en résulte une mauvaise qualité de communication avec les locataires sur ce sujet (cf. §4.5, résultats des enquêtes de satisfaction) qui peut leur porter préjudice et contribuer à créer ou augmenter les impayés.

Pour tenir compte des importants retards, qui l'ont amenée à régulariser les charges sur plusieurs exercices en même temps, la direction de territoire Ile-de-France a mis en place un dispositif permettant d'examiner, pour un groupe donné, locataire par locataire, l'impact des régularisations et procéder éventuellement à des remises. Néanmoins, ces régularisations, qui sont parfois intervenues sur 4 exercices en suivant, restent importantes pour les locataires. Elles ne font pas l'objet d'une communication personnalisée et adaptée même si Vilogia indique avoir confié le suivi des clients dont le total des régularisations de charges est supérieur à 500 euros, à ses agences de gestion locative. Ainsi, sur un groupe situé à Aubervilliers, en raison du retard pris par Véolia pour facturer annuellement l'eau consommée dans les bâtiments, la régularisation de charges est intervenue en même temps sur 4 exercices de 2013 à 2016. Les locataires d'un logement et d'un garage ont pu recevoir jusqu'à 8 avis de régularisations datés du même jour pour des sommes totales allant jusqu'à 2 000 euros, voire plus sans que la communication écrite ne soit particulièrement adaptée à l'importance de la somme demandée aux locataires.

Vilogia SA enregistre des pertes financières importantes en raison de sa mauvaise gestion de cette thématique.

Les modalités de récupération des charges de personnel sont non conformes au décret n°87-713 du 26 août 1987 dans sa version consolidée.

Vilogia SA récupère auprès des locataires l'avantage en nature constitué par la mise à disposition d'un logement pour les gardiens en Ile-de France. Les dépenses de personnel récupérables correspondent à la rémunération et aux charges sociales et fiscales, l'avantage en nature constitué par la mise à disposition d'un logement ne peut être récupéré auprès des locataires.

Par ailleurs, lors de la régularisation de l'exercice 2017, Vilogia SA a récupéré à tort, au taux de 10 %, les salaires de 41 chargés de clientèle. Or, leur fiche de poste ne comporte pas l'encadrement d'agents de proximité. De plus, les organigrammes de 2016 et 2017 désignent selon les années un responsable de site ou un responsable de qualité-entretien en tant qu'encadrant des agents de proximité.

Pour les régularisations à venir, la société indique qu'elle va se conformer à la réglementation.

La société ne s'est toujours pas dotée d'un observatoire des charges.

Il n'existe pas au sein de Vilogia SA d'observatoire des charges comme évoqué dans la CUS 2011. Ceci est pourtant indispensable pour le suivi, la transparence et la mise en place d'actions d'amélioration pour une société gérant plus de 60 000 logements en France Métropolitaine. Aucune action concrète n'a par ailleurs été identifiée sur l'objectif de maîtrise du « loyer + charges ». Le sujet, malgré les enjeux et les conséquences pour les locataires n'a jamais été abordé en Conseil. Il ne ressort pas des différents éléments observés de préoccupations ou de politiques claires et affichées de la société sur la maîtrise des charges en termes de conclusion des contrats d'entretien ou de maîtrise des consommations d'énergie.

Vilogia SA a pris tardivement conscience de ces difficultés en réalisant récemment un audit de conformité sur le processus de régularisation des charges. Contrairement à d'autres audits menés au sein de la société, ce dernier propose un plan d'action qui pourrait permettre à la société de progresser et de se mettre en conformité avec la réglementation.

4.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les ménages logés par Vilogia SA présentent des caractéristiques moins modestes que chez les autres bailleurs de sa zone d'intervention, en particulier dans le département du Nord et en Ile-de-France

Analyse sociale de l'occupation dans le Nord-Pas-de-Calais							
En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu > 100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
OPS 2014 Vilogia Nord-Pas-de-Calais	15,6	57,3	8,7	48,9	17,9	41,0	9,9
Unité Urbaine de Lille	21,0	61,7	8,8	51,9	19,3	40,2	10,6
Région Nord-Pas-de-Calais	21,9	64,2	7,6	52,3	21,4	37,4	11,2
OPS 2016 Vilogia Nord-Pas-de-Calais	16,6	55,8	9,4	48,8	18,4	41,0	10,1
Unité Urbaine de Lille	21,0	59,7	10,0	52,1	19,3	40,1	11,0
Région Nord-Pas-de-Calais	22,0	61,4	10,0	56,9	19,9	37,7	11,0
OPS 2018 Vilogia Nord-Pas-de-Calais	16,7	56,4	9,7	48,2	18,4	39,0	10,3

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

Sources : RPLS / données transmises par Vilogia SA (enquêtes OPS 2014, 2016, 2018) / OPS 2018 : extraction BI janvier 2019)

Les ménages les plus modestes (ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS) représentent 16,6 % des locataires de Vilogia SA contre 21 % chez les autres bailleurs de l'unité urbaine de Lille. Si on note une amélioration entre les enquêtes OPS 2014 et 2016, elle reste en deçà de la proportion de ménages accueillis chez les autres bailleurs de sa zone d'intervention.

La part de ménages éligibles au PLAI (revenus inférieurs à 60 % des plafonds PLUS) a diminué entre les enquêtes 2014 et 2016 pour s'établir à 55,8 % des ménages accueillis dans le parc en 2016. Si la part de ces ménages a diminué dans des proportions plus modestes chez Vilogia SA que chez les autres bailleurs sociaux, elle reste toutefois inférieure à celle des ménages des autres bailleurs de sa zone d'intervention.

Les données relatives à l'OPS 2018 ne sont pas de nature à faire évoluer cette tendance.

Au regard du contexte de paupérisation des ménages sur la métropole lilloise et de son positionnement privilégié en tant que bailleur social, Vilogia SA doit se donner pour objectif de loger davantage de populations modestes et prioritaires.

Analyse sociale de l'occupation en Ile-de-France

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
OPS 2014 Vilogia Ile-de-France	8,9 %	36,7 %	8,5 %	38,8 %	19,2 %	52,9 %	14,7 %
Département de Seine-Saint-Denis	18,8 %	61,3 %	10,2 %	41,5 %	19,4 %	30,3 %	14,1 %
Région Ile de France	15,0 %	53,5 %	14,9 %	33,3 %	20,9 %	37,4 %	13,5 %
OPS 2016 Vilogia Ile-de-France	8,5 %	35,8 %	6,6 %	48,8 %	12,1 %	33,0 %	14,8 %
Département de Seine-Saint-Denis	21,0 %	62,7 %	10,0 %	52,1 %	20,3 %	40,1 %	17,1 %
Région Ile-de-France	15,9 %	53,9 %	15,0 %	34,4 %	21,4 %	32,1 %	13,5 %
Emménagés récents	11,7 %	58,1 %	10,0 %	53,0 %	18,1 %	35,6 %	12,3 %

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

Sources : RPLS / données transmises par Vilogia SA (enquête OPS 2014, 2016 et 2018 / OPS 2018 : extraction BI janvier 2019)

La situation est plus dégradée en Ile-de-France, où globalement, on n'observe aucune amélioration des tendances entre les enquêtes OPS 2014 et 2016. Les ménages les plus modestes sont peu présents dans le parc. Ils représentent 8,5 % des locataires en 2016, soit un écart de plus de 7 % avec les autres bailleurs d'Ile-de-France. L'écart se creuse un peu plus s'agissant des ménages éligibles au PLAI.

4.3 ACCES AU LOGEMENT

4.3.1 Connaissance de la demande

Les secteurs d'intervention de Vilogia SA, situés en province dans les grandes agglomérations, en région parisienne et dans le Nord de la France, principalement sur la MEL sont généralement très tendus.

L'enregistrement et la gestion des demandes sont effectuées dans les agences territoriales dans le département du Nord et les autres agences dans les territoires. Les premières demandes, renouvellements et demandes de mutations sont enregistrées sur le système national d'enregistrement (SNE).

Vilogia SA respecte la réglementation relative à l'enregistrement du numéro unique et les radiations.

4.3.2 Politique d'occupation du parc de la société

Le Conseil a approuvé par délibération du 11 octobre 2017 une note de politique générale d'attribution des logements du groupe Vilogia et le nouveau règlement intérieur des commissions d'attribution de logements (CAL). Cette note prend en compte les obligations réglementaires et notamment les apports de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) mais elle ne les décline pas et reste très succincte sur les conditions de mise en œuvre du droit au logement et le respect des objectifs fixés par l'Etat dans le cadre du logement des ménages prioritaires.

De même, ces orientations ne prennent pas en compte les engagements pris par la société dans les grandes métropoles, et notamment dans son secteur historique, par la signature de la convention intercommunale d'équilibre territorial (CIET) avec la MEL.

4.3.3 Gestion des attributions

Le CA du 11 octobre 2017 a opté pour la mise en place de CAL multiples afin de tenir compte de la dispersion de son patrimoine. Chaque agence territoriale ou direction de territoire est chargée d'attribuer nominativement les logements de son ressort territorial et dispose pour cela de la possibilité de créer plusieurs CAL sur son périmètre. Cette organisation n'a pas donné lieu à l'établissement d'un document recensant l'ensemble des CAL par agence. La société n'a pas été en mesure d'en indiquer précisément le nombre ni de fournir la liste nominative de ses membres et a renvoyé sur la composition-type par fonction définie par le CA.

La composition et le fonctionnement des CAL ne sont pas conformes aux articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH pour les raisons suivantes :

Les membres des CAL ne sont pas nommés *intuitu personae* mais par fonction ainsi qu'il est mentionné dans la délibération du CA du 11 octobre 2017 précitée et à l'article 2 du règlement intérieur. Or, la dispersion du patrimoine de Vilogia SA sur le territoire national n'est pas constitutive de circonstances exceptionnelles justifiant de ne pas désigner nominativement un membre, d'autant que cette absence de désignation nominative donne lieu à d'autres irrégularités. Les CAL mises en place sur le périmètre de la direction de Lille ne comprennent pas 6 membres représentants de l'organisme HLM mais seulement 4 dont un représentant des locataires. Le CA n'a pas nommé de suppléants.

La CAL ne comprend pas de représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale et technique prévue à l'article L. 365-3 du CCH.

Enfin, les logements non conventionnés ou en PLI ne font pas systématiquement l'objet d'un passage en CAL.

En application de la Loi LEC précitée, un minimum de 25 % des attributions de logements sociaux réalisés hors des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) doit être effectué à destination des demandeurs les plus pauvres (1^{er} quartile).

Selon les données transmises par la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) des Hauts-de-France, pour la période du 1^{er} janvier au 30 septembre 2018, Vilogia SA a attribué 18,5 % des logements hors QPV sur la MEL à des ménages du premier quartile. L'objectif des 25 % d'attributions n'est pas encore atteint mais la société a démontré qu'elle avait réalisé un réel effort. En effet, en 2016, avant la sortie de la loi LEC, le taux d'attribution par Vilogia SA de logements hors ZUS aux ménages les plus pauvres s'établissait à seulement 7,89 %.

La société a réalisé le deuxième objectif de la loi LEC concernant l'obligation de consacrer 50 % des attributions en QPV aux ménages des quartiles 2, 3 et 4, soit 71,3 % des attributions.

Cette évolution favorable s'explique par la mise en place d'un outil chargé de suivre les attributions dans le respect de la loi LEC mais aussi le recrutement de chargés de développement et de peuplement qui ont notamment en charge de présider les CAL et d'assister les agences territoriales dans les attributions de logements.

Ce sont autant de changements qui, à terme, devraient permettre à la société d'améliorer l'occupation sociale de son parc et de répondre aux objectifs annuels qui lui sont fixés par l'Etat.

4.3.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'existence de CAL déconcentrées permet de faire preuve de réactivité dans la gestion des attributions. Ces dernières se déroulent une fois par semaine dans chaque agence territoriale dans le département du Nord et selon une organisation propre dans les territoires.

Sur la période 2013-2017, la société a attribué en moyenne annuelle 5 482 logements sur l'ensemble de son parc dont 3 671 dans le département du Nord. Les mutations représentent en moyenne 780 attributions par an, soit 14 % des attributions.

La société s'est dotée d'un outil de connaissance du peuplement par résidence. Les agences territoriales réalisent par ailleurs des diagnostics et définissent des orientations d'équilibre sur des secteurs ciblés. Les chargés de location s'attachent à présenter 3 dossiers sauf circonstances exceptionnelles et/ou difficultés commerciales à la relocation. Pour éviter les refus après attribution, les agences s'efforcent d'organiser une visite du logement avant la CAL, sans que ces dernières ne soient systématiques.

La sélection des candidats par les chargés de location est encadrée par un chargé de location référent, qui est le garant de la conformité de l'attribution et participe à la CAL. Les chargés de location disposent d'un outil qui leur permet de visualiser le peuplement de chaque résidence au moment de la sélection des candidats.

Les dossiers consultés en agence montrent que le travail de sélection des candidatures et d'attribution des logements est mené conformément à la réglementation.

Le contrôle portant sur 9 320 attributions sur la période 2015-2017a détecté 4 dépassements de plafonds de ressources dont l'impact est modeste au regard du volume des attributions. L'établissement doit cependant prendre les mesures nécessaires afin de les éviter.

4.3.3.2 Gestion des contingents

Les réservations au titre d'Action Logement Immobilier représentent un peu plus de 10 % du parc, le contingent préfectoral 35 % du parc, les autres logements locatifs sont gérés directement par Vilogia SA.

Malgré l'importance du nombre de logements dans le département du Nord et l'accessibilité sociale de son parc, ce n'est que très récemment que la société s'est organisée pour répondre aux objectifs de l'Etat en matière de logement des publics prioritaires. Au 31 décembre 2018, Vilogia SA avait atteint 66 % des objectifs annuels fixés par le préfet. La société doit poursuivre ses efforts et mieux suivre l'atteinte de ses objectifs au niveau national.

Vilogia SA n'a pas de visibilité globale sur l'accueil des publics prioritaires et n'en fait pas un indicateur de suivi. Les bilans annuels, s'ils font état des ressources des locataires au moment de l'attribution, n'abordent pas la question de l'accueil des publics prioritaires ni du respect par Vilogia SA des objectifs qui lui sont fixés par l'Etat dans les différents secteurs d'intervention. La société n'a pas été en mesure de fournir les bilans relatifs à l'accueil des ménages prioritaires sur les départements d'Ile-de France. La société s'est engagée à consolider les attributions aux publics prioritaires au niveau national et à intégrer les résultats dans les bilans des attributions soumis annuellement au conseil de surveillance.

Bilan du relogement par Vilogia SA des publics prioritaires dans le département du Nord

	2014	2015	2016	2017	2018*
Objectif annuel total	775	736	682	614	632
Nombre d'attributions	196	101	184	260	420
Taux de réalisation au 31/12 de l'année N (en %)	25,0	14,0	27,0	42,0	66,0
Taux de réalisation départemental au 31/12 année N (en %)	nc	18,5	37,0	59,0	64,0

Sources : DDTM 59 SYPLO / données transmises par Vilogia SA (juin 2018) / * au 31/12/2018 non consolidé

4.4 DONNEES SUR LA VACANCE ET LA ROTATION

La vacance nécessite une vigilance soutenue car elle a tendance à augmenter davantage que pour l'ensemble des bailleurs des secteurs d'implantation de Vilogia SA.

Dans le Nord et en Ile-de-France, secteurs tendus, la vacance globale²¹, la vacance technique²² et la vacance commerciale à plus de 3 mois²³ croissent de manière importante. Elles tendent désormais à dépasser les moyennes de l'ensemble des bailleurs. La vacance technique est particulièrement élevée. Elle est due aux prévisions de démolition, à la politique de vente et aux réhabilitations prévues ou en cours. Elle peut aussi masquer localement une perte d'attractivité : des logements sont déclarés vacants techniquement dans des immeubles ou quartiers où il y a déjà de la vacance commerciale. Elle reste globalement maîtrisée au niveau financier. Ainsi, les pertes financières représentent 25,9 millions d'euros sur les 3 derniers exercices soit un peu moins de 3 % des loyers et charges quittancés. Mais les évolutions sur la période contrôlée impliquent une vigilance accrue sur le sujet. Vilogia SA indique avoir procédé à des réorganisations fonctionnelles pour maîtriser cette tendance. Les 1ers résultats sont attendus pour 2020.

Taux de vacance: département du Nord

En %	2014	2015	2016	2017	2018
Vilogia SA: taux de vacance globale	2,95	2,97	3,26	4,16	4,25
Tous bailleurs: taux de vacance globale	2,86	2,87	3,02	3,14	nc
Vilogia SA: taux de vacance (commerciale) à plus de 3 mois	0,07	0,16	0,13	0,58	0,62
Tous bailleurs: taux de vacance (commerciale) à plus de 3 mois	0,46	0,47	0,42	0,53	nc
Vilogia SA: taux de vacance technique	2,21	2,08	2,38	2,71	2,85
Tous bailleurs: taux de vacance technique	1,60	1,70	1,78	1,81	nc

Sources : RPLS

²¹ Ratio : Ensemble des logements vacants, quelle qu'en soit la cause / Totalité des logements

²² Ratio : Logements vacants (en cours ou en attente de gros travaux, de vente ou de démolition) / Totalité des logements

²³ Ratio : Logements proposés à la location depuis plus de 3 mois mais vacants / Logements loués avec contrat de location + logements proposés à la location mais vacants

Taux de vacance: Ile-de-France

En %	2014	2015	2016	2017	2018
Vilogia SA: taux de vacance globale	3,10	3,44	4,74	4,43	5,31
Tous bailleurs: taux de vacance globale	2,85	3,06	3,38	2,92	nc
Vilogia SA: taux de vacance (commerciale) à plus de 3 mois	0,19	0,22	0,25	0,56	0,97
Tous bailleurs: taux de vacance (commerciale) à plus de 3 mois	0,73	0,75	0,95	0,72	nc
Vilogia SA: taux de vacance technique	2,33	1,73	2,94	3,10	3,28
Tous bailleurs: taux de vacance technique	0,97	1,12	1,10	1,01	nc

Sources : RPLS

Les chiffres nationaux de la vacance paraissent moins alarmistes (cf. ci-après), mais ils sont à prendre avec précaution car Vilogia est implantée essentiellement en secteurs tendus.

Taux de vacance: France

En %	2014	2015	2016	2017	2018
Vilogia SA: taux de vacance globale	3,04	3,12	3,88	4,30	4,72
Tous bailleurs: taux de vacance globale	4,34	4,54	4,76	4,63	nc
Vilogia SA: taux de vacance (commerciale) à plus de 3 mois	0,15	0,21	0,30	0,61	0,72
Tous bailleurs: taux de vacance (commerciale) à plus de 3 mois	1,53	1,60	1,55	1,50	nc
Vilogia SA: taux de vacance technique	2,19	1,99	2,59	2,84	3,15
Tous bailleurs: taux de vacance technique	1,47	1,60	1,73	1,79	nc

Sources : RPLS

Le taux de mobilité moyen sur la période est inférieur aux moyennes constatées de l'ensemble des bailleurs, sauf sur l'Ile-de-France. En Ile-de-France, le taux de mobilité est toutefois revenu dans la moyenne régionale.

Mobilité: taux moyens de 2013 à 2017

En %	France	Département du Nord	Région Ile-de-France
Vilogia SA	8,2	8,1	7,6
Tous bailleurs	9,7	9,7	6,4

Sources : RPLS

4.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Vilogia SA réalise chaque année une enquête de satisfaction des locataires. Ces enquêtes portent sur une cinquantaine de thèmes dans les domaines techniques et non techniques. Elles sont également détaillées selon les différents secteurs géographiques.

La satisfaction globale des locataires mesurée dans ces enquêtes est passée de 64 % en 2015 à 71 % en 2017. Dans le cadre de son projet d'entreprise « CAP 2020 », Vilogia SA s'est fixée pour objectif de faire croître cette satisfaction globale à 75 % en 2018, 80 % en 2019 et 85 % en 2020.

Si la satisfaction globale progresse, il reste des sujets très insatisfaisants aux yeux des locataires, certains thèmes étant même en régression. Cette insatisfaction est variable d'une direction de territoire à l'autre. Les

principaux points noirs concernent la propreté des espaces extérieurs et des parties communes, le traitement des demandes non techniques (bail, loyer, charges, troubles de voisinage, ...), les demandes d'intervention technique dans les logements.

Les services du siège et chaque responsable local mettent en œuvre des plans d'actions pour améliorer la satisfaction des locataires. A partir de fin 2018, Vilogia SA réalise des enquêtes à chaud, par message (SMS) sur téléphone portable auprès des locataires ayant fait appel récemment à ses services.

L'amélioration du suivi des entreprises, un suivi renforcé des parties communes, ainsi qu'une gestion rigoureuse des charges, tels que signalés dans le présent rapport, devraient contribuer à l'amélioration de la satisfaction des locataires.

Le contrôle Miilos de 2012 avait pointé une mauvaise traçabilité des demandes des locataires. Vilogia SA a comblé cette lacune. Toutes les demandes sont tracées dans un outil informatique unique, que ces demandes soient reçues par téléphone ou par mail au Centre de Relation Clients (internalisé et unique pour la France entière), par courrier, par le compte client sur Internet, ou directement par les personnels de proximité de Vilogia SA. Chaque acteur concerné par une demande d'un locataire a accès à cet outil et peut y suivre l'avancement, à condition que les informations soient correctement renseignées, ce qui reste encore perfectible. Des progrès sont à réaliser par Vilogia SA pour mieux informer les locataires sur le traitement de leur réclamation. Des développements informatiques sont en cours ou restent à réaliser de manière à évaluer l'efficacité des réponses aux locataires au travers d'indicateurs chiffrés, sur les délais notamment.

Vilogia SA s'est organisée de manière à pouvoir répondre en permanence aux demandes des locataires, via notamment un service d'astreinte pour les urgences en dehors des heures habituelles de bureau.

En dehors de la MEL, et en particulier en Ile-de-France, Vilogia SA dispose de gardiens et de personnel de proximité présents permettant de satisfaire aux obligations en matière de gardiennage et de surveillance imposées par les articles R. 271-1 et suivants du code de la sécurité intérieure. Les visites de patrimoine ont permis de constater l'importance de la présence physique du bailleur dans le lien social et la qualité résidentielle, nonobstant les difficultés rencontrées.

Sur la MEL, Vilogia SA a fait le choix d'une organisation sans gardiens reposant sur des agents de proximité assermentés pour intervenir sur les incivilités, renforcée par un dispositif de nuit concerté avec les locataires. Au vu des enjeux de sécurité sur certains quartiers, un renforcement de cette présence physique devrait par ailleurs constituer un facteur d'amélioration de la satisfaction des locataires.

Vilogia SA met en avant un réseau important de chargés de clientèle (aspects locatifs) et de chargés de patrimoine (aspects techniques). Ceux-ci ne sont toutefois joignables que sur rendez-vous, généralement chez le locataire. Le seul lieu d'accueil physique est l'agence, au nombre très restreint de 4 sur la totalité de la MEL. Les points de rencontre sont un peu plus nombreux en Ile-de-France, principalement dans les communes à forte concentration de logements de Vilogia SA.

Vilogia SA privilégie la relation via le téléphone, le courriel et le site Internet. Si cette politique correspond à l'évolution de la société et peut contribuer à la diminution des coûts de gestion, Vilogia SA doit avoir le souci de ne pas laisser de côté les populations les plus fragiles.

4.6 TRAITEMENT DES IMPAYES

Vilogia SA connaît une évolution défavorable de son niveau de créances locatives impayées et tarde à mettre en place les mesures nécessaires.

L'ensemble des indicateurs financiers montre une dégradation de la situation. Un audit interne réalisé sur la période 2013-2014 n'a pas permis de dégager un plan d'action et de contenir cette progression.

Sur les 5 derniers exercices, le stock de créances locatives impayées progresse régulièrement, en partie en lien avec la politique de rachat en bloc de patrimoine qui peut impliquer la reprise des créances. La société se situe au-dessus des médianes du secteur pour les organismes de même taille et l'exercice 2017 est marqué par une dégradation sensible.

Evolution des créances locatives entre 2013 et 2017

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Créances locatives impayées (en milliers d'euros) (1)	40 789	47 390	52 273	56 142	64 250
Variation absolue		6 601	4 883	3 869	8 107
soit en % des loyers et charges	13,9	15,2	16,1	16,5	18,1
Médiane Nationale* (en %)		14,4	14,9	15,0	
Ecart par rapport à médiane (en %)		0,8	1,3	1,5	

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 20 000 logements (1) incluant les créances non exigibles de décembre pour le besoin de la comparaison

Cette augmentation du stock de créances locatives impayées s'accompagne d'une aggravation de l'impayé des seuls locataires partis qui a plus que doublé. Il passe de 9,3 millions d'euros fin 2013 à 20,3 millions d'euros fin 2017. Mécaniquement, la société est conduite à augmenter le rythme des passages en perte qui a presque doublé sur la période :

Créances locatives passées en perte entre 2013 et 2017

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Créances locatives passées en perte	1 220	1 557	1 317	1 626	2 316
soit en % des loyers et charges quittancés	0,4	0,5	0,4	0,5	0,7

Source : états réglementaires HLM

Enfin, le niveau de recouvrement évolue défavorablement sur l'exercice 2017 :

Taux de recouvrement locatif sur 5 ans

	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers quittancés	240 093	254 120	267 826	282 064	291 642
Charges quittancées	53 856	58 277	55 959	58 619	63 734
Quittancement annuel (Q)	293 949	312 397	323 785	340 683	355 376
Variation des créances locatives	-18 112	-6 266	-5 122	-3 610	-7 531
Pertes sur créances irrécouvrables	-1 220	-1 557	-1 317	-1 626	-2 316
Encaissement de l'année (E)	274 617	304 574	317 346	335 447	345 529
Taux de recouvrement (E/Q)	93,4%	97,5%	98,0%	98,5%	97,2%

Source : états réglementaires HLM

Ce constat s'explique en partie par des difficultés d'organisation de la fonction précontentieuse, laquelle a été assurée pendant un temps par les chargés de clientèle avant d'être transférée à du personnel idoine. Les postes de chargés de précontentieux ne sont pas tous pourvus notamment en région parisienne. Par ailleurs, des insuffisances sont identifiées dans les outils existants pour détecter et traiter rapidement les impayés. Le système de relance automatique des ménages n'a pu être mis en place que récemment (octobre 2018). Il n'existe pas de système de rappel par SMS.

En revanche, la phase contentieuse est organisée de manière à faire réagir rapidement le locataire. Elle est suivie par la direction du droit immobilier et du recouvrement du siège. Les chargés de recouvrement sont positionnés directement dans les agences territoriales afin de favoriser la proximité et les transferts des dossiers avec les chargés de précontentieux. Par ailleurs, la société a mis en place un système permettant de rechercher des solutions amiables jusqu'à la fin de la procédure. Ainsi, les réunions régulières de comités d'expulsion destinés à vérifier, pour chaque dossier, que toutes les possibilités ouvertes ont bien été mises en œuvre pour éviter l'expulsion, permettent de les contenir soit environ 100 expulsions par an avec ou non concours de la force publique (Nord et territoires hors Paris).

En réponse, Vilogia SA indique son intention de renforcer ses équipes précontentieuses et de développer les relances automatiques ainsi que le recours à des sociétés de recouvrement.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 ORGANISATION DES FONCTIONS FINANCIERES ET COMPTABLES

La direction stratégie financière a pour principale mission de mettre en œuvre l'ingénierie financière nécessaire à la concrétisation de la stratégie patrimoniale de la société. Elle veille à la soutenabilité des investissements décidés. À la suite du transfert du service comptable fin 2018 au sein du secrétariat général, la direction stratégie financière passe de 43 à 7 personnes.

Sur la période contrôlée, les fonctions de gestion financière de la dette et de suivi des engagements ont été renforcées. Un travail de consolidation du suivi des investissements a été conduit et doit se poursuivre (cf. §5.2.3). Le dimensionnement du service implique qu'une part très importante des fonctions financières (recherche des financements, mobilisation des subventions, solde des investissements terminés, ...) est réalisée directement au sein du service en charge de la maîtrise d'ouvrage. Le travail de pilotage et de suivi est quant à lui en très grande partie confié au contrôle de gestion rattaché au secrétariat général.

Les fonctions comptables ont fait l'objet d'un effort de centralisation. Les démarches de dématérialisation sont peu avancées. Actuellement un tiers du flux des 160 000 factures réceptionnées par an arrivent directement en format électronique. Un plan d'action est défini jusque 2020 pour atteindre un seuil fixé à 60 %. Fin 2018, le délai de paiement moyen à compter de la comptabilisation des factures est de 43 jours.

Peu de procédures comptables et financières sont formalisées hormis très récemment celles relatives aux saisies de factures et au règlement des fournisseurs.

5.2 TENUE DE LA COMPTABILITE ET INTEGRATION DES DONNEES DANS LES DOCUMENTS DE SYNTHESE REGLEMENTAIRES

5.2.1 Tenue des états réglementaires

L'intégration de l'information comptable dans les documents de synthèse est parfois difficile à retracer. Des efforts restent à faire pour fiabiliser la production des états réglementaires HLM.

Il s'agit notamment :

- De veiller à la bonne adaptation des schémas comptables suite à la liquidation de l'Association de Gestion Vilogia (AG Vilogia) afin de transmettre une information lisible et pertinente dans les états réglementaires HLM. Ainsi par exemple, les charges récupérables sur salaires sont encore enregistrées en tant que refacturation de personnel externe (c/611 « sous-traitance générale travaux relatif à l'exploitation ») alors que désormais le personnel est interne à la société et doit être comptabilisé en tant que tel (c/64 « charges de personnel »). Les charges de personnel récupérables ne sont pas identifiées dans les états réglementaires sur l'ensemble de la période ;
- De s'assurer de la complétude des annexes déposées sur la plateforme Harmonia : Cette remarque concerne notamment les annexes suivantes : « Détail des emprunts complexes et financements structurés » et « Détail des instruments de couvertures ». Ces états réglementaires relatifs à la gestion active de la dette ne sont pas renseignés ;

- De veiller à la fiabilité des informations transmises :

Les données relatives aux charges de la régie figurant dans l'annexe « Maintenance » sont erronées et ont dû être partiellement corrigées comme suit :

Entretien courant et gros entretien non récupérables effectués par la régie

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Régie entretien Villogia SA - données sources	3 617	1 252	2 312	2 644	4 345
Régie entretien Villogia SA - données corrigées	3 167	2 171	2 312	2 097	2 172

Source : états réglementaires - annexe maintenance - données corrigées par Villogia SA

A compter de 2017, l'information concernant les additions et remplacements de composants en cours est incomplète dans l'annexe retraçant les « Mouvements sur les postes de l'actif immobilisé » en cours. Villogia SA cesse de faire sur cet exercice le suivi extra-comptable nécessaire à l'isolation de l'information, les données ne sont donc plus comparables. L'information complète reprise dans le présent contrôle est la suivante :

Additions et remplacements de composants en cours

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Additions et remplacements de composants - données sources*	75 206	60 933	48 664	46 094	21 482	252 379
Additions et remplacements de composants - données corrigées	75 206	60 933	48 664	46 094	66 940	297 837

* Source : états réglementaires - annexe MPAI et données rectifiées par Villogia SA

Par ailleurs, les points suivants sont signalés :

- L'autofinancement de l'exercice 2014 repris dans le présent rapport s'élève à 51,4 millions d'euros car l'ensemble des remboursements locatifs identifiés dans « l'état récapitulatif des dettes par nature » est pris en compte dans l'analyse dès cet exercice. Il présente un écart de 3,2 millions d'euros avec les données reprises par la société qui retient elle un autofinancement de 54,6 millions d'euros ;
- L'autofinancement pour l'exercice 2016 dans l'état réglementaire est quant à lui erroné de 0,189 million d'euros en raison d'une erreur dans la variation du compte 16883 « intérêt compensateur » entre 2015 et 2016. Il s'élève à 59,8 millions d'euros et non à 60 millions d'euros.

5.2.2 Tenue de la comptabilité générale

L'examen comptable et financier a porté sur les exercices 2013 à 2017. Les points ci-après sont développés en raison de leur incidence sur l'analyse financière :

- Villogia SA assure le portage de ses investissements en ayant recours à des financements courts termes. Depuis 2015, la société émet des titres négociables à court terme pour des montants très conséquents. Ils sont comptabilisés sur un compte 168 « Autres emprunts et dettes assimilées » et doivent être retraités lors de l'analyse notamment du fonds de roulement en raison de la confusion engendrée entre financements long terme et court terme ;

Bilan des émissions de titres négociables à court terme

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Titres négociables à court terme (NEU CP) au 31/12	0	0	27 000	94 800	65 000

Source : balances générales Villogia SA

- Une part de la dette de Villogia SA a fait l'objet d'une politique d'échanges de taux. Suite à l'entrée en vigueur du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de

couverture, des précisions ont été apportées sur la comptabilisation des opérations de réaménagement de ces contrats et notamment sur le traitement comptable des soultes afférentes. En conséquence, la société neutralise les impacts de ces charges financières calculées sur la détermination de sa capacité d'autofinancement (CAF). A compter de 2017, elle procède donc dans l'état réglementaire à un retraitement de son autofinancement qu'elle bonifie à hauteur de 2,1 millions d'euros correspondant aux charges financières comptabilisées non décaissées en raison de la réintégration de la soulte dans le contrat réaménagé. Dans cette logique, un retraitement similaire aurait dû être réalisé par la société sur l'exercice 2016 à hauteur de 1,014 million d'euros. Ces retraitements, dont par ailleurs les incidences sont assez marginales sur l'autofinancement de la société (0,4 % en 2016 et 0,6 % sur 2017) ne sont pas intégrés dans le présent rapport ;

- Sur la période récente, Vilogia SA a revu la politique comptable relative à la maintenance de son patrimoine. A compter de 2013, elle a modifié les modalités de répartition entre les dépenses d'immobilisation et de gros entretien. Suite à la refonte des instructions comptables relatives au secteur HLM en 2015, la société comptabilise uniquement en gros entretien les travaux de peinture sur les parties communes et les façades. A compter de 2016, les dépenses de gros entretien par nature réalisées dans le cadre d'une démarche globale de réhabilitation sont considérées comme accessoires à cette réhabilitation et immobilisées si leur montant n'excède pas 20 % du budget global de l'opération. Les montants concernés sont identifiés dans le tableau ci-après :

Gros entretien comptabilisé en classe 2 "comptes d'immobilisation"

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Gros entretien par nature remonté en investissement	0	0	0	4 045	2 413

Source : Vilogia SA - service comptabilité

Les conséquences comptables de ces modes opératoires sont les suivantes :

- Un niveau de dépenses de gros entretien faible pour une société de cette taille et en réduction régulière sur la période et particulièrement marqué sur les exercices 2016 et 2017 ;
- Une reprise conséquente de la provision « gros entretien » notamment sur l'exercice 2016 qui vient augmenter les capitaux propres de 19,4 millions d'euros.

Gros entretien : provision et niveau des dépenses

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Provision Gros entretien	34 717	30 123	27 763	3 145	4 233
Dépenses Gros entretien comptabilisées c/6152	7 666	9 333	6 817	4 204	4 731

Source : états réglementaires - Vilogia SA

Par ailleurs, il est relevé que :

- La facturation des prestations support assurées par Vilogia SA au bénéfice de ses filiales est issue d'une répartition de ses coûts de fonctionnement selon des clés de chiffre d'affaires sans qu'intervienne un calcul de coût réel de prestation. Les montants enregistrés en produits sont de 2,8 millions d'euros en 2016 et de 1,6 million d'euros en 2017. Le principal bénéficiaire de ses prestations « supports » est la filiale SCP Vilogia Premium (de l'ordre de 70 % des produits comptabilisés par Vilogia SA) ;

- Le contrôle des facturations émises par les filiales à l'égard de Vilogia SA est insuffisant au regard des pièces transmises. Les factures établies remises dans le cadre du contrôle sont imprécises, sans lien avec la convention support justifiant cette facturation et les montants facturés très insuffisamment justifiés. A titre d'exemple, la facturation établie par Vilogia Premium des prestations de syndic de copropriété qui doivent être rémunérées « au coût direct de fonctionnement comprenant les frais de personnel au prorata des temps passés et les frais de fonctionnement dûment justifiés et limités au chiffre d'affaires ». Aucun des éléments fournis ne permet de justifier les frais de fonctionnement facturés et l'absence de suivi des temps passés fait obstacle à la mise en œuvre même des conventions applicables sur les exercices 2016 et 2017. Ce système de facturation cesse à compter de 2018. (cf. Rapport de contrôle n° 2018-053 de la SCP Vilogia Premium) ;
- Les pièces fournies à l'appui de certaines dépenses imputées en c/6251 « voyages-déplacement », « déplacement mission administrateur », ou en c/6256 « déplacements et missions » ou c/6257 « réception » ne sont pas suffisantes pour permettre un contrôle comptable et autoriser la liquidation de la dépense. Les éléments fournis dans le cadre du contrôle sont lacunaires ;
- Enfin, concernant les coûts internes immobilisés ou stockés, les modalités ont été recadrées depuis le dernier contrôle. Pour 2017, la société indique un taux de 4,38 % pour les opérations neuves et de réhabilitation. Ce taux reste un peu supérieur aux usages observés de la profession de l'ordre de 3 % mais il fait l'objet d'une comparaison avec les coûts réels supportés chaque année.

5.2.3 Tenue de la comptabilité des investissements

La comptabilité de programmes manque encore de fiabilité.

Lors du dernier contrôle Miilos de 2012, la qualité des informations transmises dans les fiches de situations financières et comptables (FSFC) était jugée non fiable. Depuis 2013, des actions ont été menées pour garantir un suivi budgétaire efficient sous « GESPROJET » afin d'avoir des données exploitables et actualisées concernant les prix de revient. Le système d'information relatif aux plans de financement prévisionnels des investissements a été en partie sécurisé avec une centralisation de la saisie des données au niveau des services stratégie financière et comptabilité suite au passage obligatoire en comité d'engagement (CENG).

Toutefois, les principaux points suivants sont relevés suite aux tests par sondage menés :

- Les fiches individuelles continuent de reprendre à tort des opérations de démolitions qui mentionnent un prix de revient alors que ces opérations ne relèvent pas d'un investissement. Ces opérations portent intégralement sur les fonds propres investis (de l'ordre de 11,2 millions d'euros) ;
- Un travail très conséquent d'établissement des prix de revient définitifs reste à mener sur les opérations terminées non soldées anciennes (soit 459 « programmes opérationnels de travaux -POT » identifiés dont la réception technique est antérieure à 2015). Cette démarche est indispensable à la détermination exacte des coûts de sortie des opérations, à l'identification précise des financements externes à mobiliser ou des surfinancements à rembourser. Les enjeux financiers induits ne sont pas quantifiables ;
- Des erreurs importantes sont relevées en raison d'une mauvaise prise en compte de démarches de refinancement et de remboursement anticipés (exemple : opération 13BXP101 prêt prévu de 42,5 millions d'euros ramené à 19,3 millions d'euros après correctif lié aux refinancements constatés soit un écart de 23 millions d'euros) ;

- Les reprises de données suite aux rachats de patrimoine présentent des incohérences qui rendent parfois difficile l'appréciation de la pertinence des informations (exemple : patrimoine SAEMCIB POT BE001L01 prix de revient prévu 7,2 millions d'euros et prêt contracté de 16 millions d'euros) ;
- Des erreurs sont relevées dans les plans de financements saisis non conformes aux validations du CENG qui amènent à majorer les restes à réaliser en prêts (exemple sur opérations 3161R301 ou 3145R401 soit au total 2,7 millions d'euros de prêts prévus ne figurant pas dans les validations CENG remises) ;
- Une vigilance doit être assurée dans la prise en compte des opérations abandonnées ou des financements annulés (exemple : 12GOP101 annulation en 2013 d'une subvention non prise en compte pour un montant de 0,5 million d'euros).

Suite au contrôle, Vilogia SA indique avoir engagé les démarches et recadré les procédures pour remédier à l'ensemble de ces anomalies et incohérences.

Compte tenu des incertitudes fortes persistantes sur la précision de la comptabilité de programmes, le calcul du fonds de roulement à terminaison doit être pris avec réserve. (cf. §5.4.3-Analyse du fonds de roulement). La conséquence induite de ce constat est que Vilogia SA ne dispose pas d'une vision claire du niveau des fonds propres investis.

5.3 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- D'apprécier la performance d'exploitation de la société. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- D'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financier et exceptionnel ;
- D'évaluer la solidité de sa structure financière au travers des grands équilibres de son bilan ;
- De comprendre les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives en emprunt, subvention et fonds propres et d'étudier l'effet de cette stratégie sur la structure financière à terminaison des opérations en cours.

5.3.1 Performance de l'exploitation

5.3.1.1 Niveau et évolution de la capacité d'autofinancement HLM

Évolution de la capacité d'autofinancement net de la société

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Marge sur accession	4 166	3 753	-664	2 342	-148
Marge sur prêts	-37	-158	-343	6	198
Loyers	240 042	254 008	267 504	281 616	290 967
Coût de gestion hors entretien	-76 658	-82 874	-94 364	-88 809	-97 633
Entretien courant	-17 870	-15 875	-17 891	-18 607	-21 970
GE	-7 952	-9 687	-7 297	-4 654	-5 085
TFPB	-19 118	-20 018	-20 168	-22 197	-22 819
Flux financier	-846	-2 049	-3 391	-6 477	-4 282
Flux exceptionnel	9 307	-717	-1 738	6 838	-6 193
Autres produits d'exploitation	6 063	16 427	21 323	17 209	15 713
Pertes créances irrécouvrables	-1 220	-1 557	-1 317	-1 626	-2 316
Intérêts opérations locatives	-40 929	-35 908	-36 571	-35 034	-38 427
Variation intérêts compensateurs	346	59	130	543	150
Remboursements d'emprunts locatifs	-39 632	-53 956	-60 828	-70 750	-77 558
Autofinancement net (1)	55 316,0	51 389,0	44 257,0	59 856,0	30 446,0
Chiffre d'affaires	281 052,0	291 330,0	324 231,0	324 605,0	333 072,0
% du chiffre d'affaires	19,7	17,6	13,6	18,4	9,1
Médiane nationale (en %)		11,5	12,1	11,2	

(1) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

La capacité d'autofinancement de la société est d'un niveau soutenu et globalement stable sur la période. Le pic enregistré en 2016 est lié à la forte progression du parc sur cet exercice (+6,3 %) occasionnant une augmentation importante des recettes locatives (cf. §3.3.1-Offre nouvelle, rachats, ventes de patrimoine). Cette performance d'exploitation confortable est amoindrie sur la période contrôlée par des difficultés récurrentes de gestion sur plusieurs thématiques :

- La société maîtrise mal l'évolution de ses coûts de gestion qui progressent régulièrement et sont très supérieurs à la médiane des organismes de même taille (hormis en 2016) ;
- Le flux financier est quant à lui déficitaire de manière récurrente en raison des charges induites par la politique de couverture conduite par le passé ;
- Les passages en perte de créances locatives impayées progressent régulièrement et sont doublés sur la période passant de 1,2 à 2,3 millions d'euros ;
- La société enregistre des charges exceptionnelles particulièrement importantes induites par les difficultés de la régularisation des charges locatives, lesquelles sont récurrentes sur la période et particulièrement marquées sur l'exercice 2017 (cf. §4.1.3-Charges locatives).

5.3.1.2 Composantes de la capacité d'autofinancement

Les ratios de référence exploités ci-après sont ceux des organismes possédant un parc supérieur à 20 000 logements issus des chiffres clés établis par l'ANCOLS.

5.3.1.2.1 Les ressources d'exploitation :

Evolution du chiffre d'affaires de Vilogia SA entre 2013 et 2017

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers	240 042	254 008	267 504	281 616	290 967
Prestations de services	874	3 212	2 910	3 960	1 638
Autres activités annexes	1 475	1 845	1 988	2 367	2 403
Ventes d'immeubles	19 300	24 614	44 123	29 326	29 495
Produits financiers	19 361	7 650	7 706	7 336	8 570
Chiffre d'affaires	281 052	291 329	324 231	324 605	333 073
Part des loyers sur le chiffre d'affaires en %	85,0	87,0	83,0	87,0	87,0

Sources : états réglementaires - compte de résultat-loyers hors compte 7047

Les recettes locatives représentent 87 % du chiffre d'affaires de la société. Le chiffre d'affaires restant est essentiellement généré par l'activité d'accession à la propriété (cf. §3.3.5-Autres activités) que la société transfère peu à peu à ses filiales ad hoc, la politique de placement et enfin par ses activités de prestations de services supports au bénéfice de ses filiales.

Les produits locatifs progressent de 21 % entre 2013 et 2017 malgré l'importante politique de vente de patrimoine et de démolition conduite par la société. Elle parvient donc à contrebalancer les pertes induites par les ventes en bloc par les recettes locatives générées par les achats en bloc et les mises en service de logements neufs. Le niveau moyen des loyers est proche de la médiane des organismes de même taille mais avec des disparités importantes selon les secteurs (cf. §4.1.1-Loyers). Les risques locatifs relatifs à l'impayé appellent à la vigilance en raison de la dégradation signalée des indicateurs financiers en 2017 et confirmée sur l'exercice 2018 (cf. §4.6-Traitement des impayés). L'évolution de la vacance locative est caractérisée par une dégradation spécifiquement sur l'exercice 2018 (cf. § 4.4-Données sur la vacance et la rotation).

5.3.1.2.2 Un coût de gestion qui reste très élevé

Au préalable, il est précisé que les données brutes par poste ne sont réellement comparables qu'à compter de l'exercice 2015. Les exercices 2013 et 2014 correspondent en effet à la fin du système de redevance à l'AG Vilogia qui jusqu'alors regroupait l'ensemble des moyens humains et matériels du groupe. La dernière redevance versée en 2013 représente 87 % du coût de gestion. A compter de 2014, les frais de fonctionnement et de personnel jusqu'alors globalisés dans la redevance sont réimputés par nature de dépense dans les comptes de la société.

Les coûts de gestion de la société restent très élevés sans que cela ne donne lieu à une politique volontariste de réduction.

Déjà très élevés lors du précédent contrôle qui pointait que la mutualisation de moyens opérée dans le cadre de l'AG Vilogia ne permettait pas d'économie d'échelle, le coût de gestion de Vilogia SA reste très supérieur aux référents du secteur. Jusque 2016, il tend à se rapprocher de la médiane pour les organismes de même taille mais cette tendance n'est pas durable et il repart nettement à la hausse en 2017.

Evolution des coûts de gestion de Vilogia SA entre 2013 et 2017

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Frais généraux	75 936	17 434	35 469	31 184	36 225
Impôts et taxes (hors TFPB)	722	966	1 022	1 176	1 425
Salaires	0	64 474	57 873	56 449	59 983
Total	76 658	82 874	94 364	88 809	97 633
Coût de gestion en € par lgt	1 439	1 501	1 673	1 471	1 642
Médiane nationale*		1 405	1 406	1 474	
Ecart par rapport à la médiane		96	267	-3	
Coût de gestion en % des loyers	31,9	32,6	35,2	31,5	33,5
Médiane nationale* (en %)		28,6	28,8	30,4	
Ecart par rapport à la médiane (en %)		4,0	6,4	1,1	

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 20 000 logements - source ANCOLS

L'importance des frais de gestion s'explique à la fois par un défaut global de maîtrise des frais généraux lié à un manque manifeste de pilotage et par un niveau élevé de masse salariale.

Ces coûts de gestion soutenus ne sont pas imputables aux cotisations spécifiques au secteur HLM. Le tableau ci-après exclut des frais généraux les cotisations versées à la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS) et positionne Vilogia SA par rapport à la médiane nationale déterminée par le Ministère « Coût de gestion hors CGLLS » :

Ratio "coût de gestion" corrigé sur les 3 derniers exercices

En milliers d'euros	2015	2016	2017
Coût de gestion en € par lgt hors CGLLS	1 604	1 400	1 565
Médiane nationale *	1 210	1 240	

Source : ratios ministériels-coût de gestion (hors régie)/logements gérés en € hors cotisation CGLLS pour les organismes >12 000 logements

Le mécanisme de mutualisation HLM ne vient pas non plus alourdir les coûts de gestion puisque globalement sur la période la société a reçu 1,4 millions d'euros à ce titre.

Concernant les frais généraux, il convient de relever que sur l'exercice 2015, Vilogia SA comptabilise dans ses charges de gestion courante une dépense atypique induite par la quote-part de 5,3 millions d'euros du déficit sur aménagement dans le cadre de la concession d'aménagement « Yves Farges-terres neuves » suite au rachat de la SAEMCIB (cf. §2.1-Contexte socio-économique).

Au final, après exclusion de cette charge particulière, la progression des frais généraux est bien constante sur les 3 derniers exercices (+20 % de 30,1 millions d'euros en 2015 à 36,2 millions d'euros en 2017). Un montant de près de 1 million d'euros est comptabilisé entre 2013 et 2017 pour diverses actions de mécénats et de partenariats. Si certaines de ces dépenses ont pour bénéficiaires des opérateurs associatifs œuvrant dans le milieu du logement social (ex : GRAAL, association RECONNECT) d'autres en revanche sont destinées à la rénovation de bâtiment historique (ex : La Chartreuse de Neuville, montant alloué de 120 000 euros) ou l'extension de musée (ex : Musée de Roubaix, montant alloué de 112 850 euros).

Synthèse des dépenses comptabilisées au titre de « partenariat et de mécénat »

Montants en milliers d'euros						
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Dépenses de mécénat	67	150	65	4	113	399
Dépenses de partenariat	36	57	31	26	86	236
Abonnement sportif	27	119	76	65	65	352
Total	130	326	172	95	264	987

* Source : balances générales des comptes de Vilogia SA et synthèses fournies par la société

Une dépense de 352 000 euros est due à l'achat de loges et d'abonnements à divers événements sportifs. Si ces dépenses ne mettent pas en péril la santé financière de la société, elles questionnent sur les mesures de pilotage prises par Vilogia SA dont l'importance des coûts de fonctionnement est pointée de manière récurrente dans les rapports de contrôle.

Enfin, les difficultés relevées plus haut au niveau des modalités de mises en concurrence (cf. §2.2.7-Exercice de la fonction achats et commande publique) ne sont pas de nature à garantir des prix compétitifs.

Les frais de personnel sont quant à eux nettement plus élevés que dans les organismes de même taille. Vilogia SA a repris la quasi-totalité des effectifs de l'AG Vilogia suite à sa liquidation. Puis lors des rachats de sociétés d'économie mixte (SEM), elle a également intégré les effectifs de ces structures. A l'inverse sur l'exercice 2016, on observe une réduction des charges de personnel induite par le transfert d'effectif de Vilogia SA vers sa filiale accession, la SCP Vilogia Premium (42 salariés).

Evolution des frais de personnel de Vilogia SA entre 2013 et 2017

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Frais de personnel en € par logement		1 200	1 059	965	1 044
Médiane nationale *		792	798	820	
Ecart par rapport à la médiane		408	261	145	
Frais de personnel en % des loyers		26,1	22,3	20,7	21,3
Médiane nationale * (en %)		17,2	17,5	18,1	
Ecart par rapport à la médiane (en %)		8,9	4,8	2,6	
ETP au 31/12 (extrait bilan social)		950	923	903	946

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 20 000 logements - source ANCOLS -2013 données globalisées dans la redevance non disponibles

L'analyse des ETP pour 1 000 logements gérés démontre que la société n'est pas manifestement en situation de sureffectif sur la période en considérant une référence de 20 ETP par 1 000 logements gérés :

Evolution des frais de personnel de Vilogia SA entre 2013 et 2017

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Ratio nombre d'ETP pour 1 000 logements gérés	-	17	16	15	16

Source : Bilans sociaux de la société entre 2014 et 2017 périmètre Vilogia SA

Cette situation s'explique à la fois par la part significative (un tiers de l'effectif) de salariés de plus de 50 ans mais également par la politique de rémunération qui intègre de nombreuses primes (soit en moyenne 5 millions d'euros versés par an entre 2014 et 2017) et un accord d'intéressement (soit 4,3 millions d'euros en moyenne annuelle).

Aucune étude sur le niveau des coûts de gestion et aucun plan formalisé de réduction de ces coûts n'ont pu être transmis à l'équipe de contrôle. Un objectif est certes affiché dans l'étude prévisionnelle sans qu'il soit possible dans les conditions actuelles d'apprécier la capacité de la société à s'y conformer. L'analyse des comptes arrêtés en 2018 tend à confirmer une nouvelle progression.

5.3.1.2.3 Un effort de maintenance insuffisant

Le ratio d'analyse de la maintenance d'exploitation (Entretien courant non récupérable et gros entretien) fait ressortir un niveau d'entretien très en deçà de la médiane des organismes de même taille.

Analyse de l'effort en entretien courant et gros entretien en € par logement

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Coût de maintenance en € par logement	485	463	447	452	496
Médiane nationale *		586	609	620	
Ecart par rapport à la médiane		-123	-162	-168	
Coût de maintenance en % des loyers	10,8	10,1	9,4	9,7	10,1
Médiane nationale * (en %)		12,4	12,9	12,5	
Ecart par rapport à la médiane (en %)		-2,3	-3,5	-2,8	

Source : Etats réglementaires HLM- médiane des organismes dont le parc est supérieur à 20 000 logements (données issues des chiffres-clés ANCOLS) - Données intégrant les correctifs transmis par Vilogia SA dans le cadre du contrôle suite aux remarques comptables

La société fait le choix d'immobiliser une part importante de son effort de maintenance qui de ce fait ne pèse pas directement sur sa performance d'exploitation. Villogia SA indique privilégier une stratégie de réhabilitations lourdes et des campagnes de remplacements de composants. Toutefois même agrégé, l'intégralité de l'effort de maintenance reste inférieure à l'effort observé chez les bailleurs de taille et d'âge de parc similaire (cf. §3.3.2-Interventions sur le patrimoine existant).

5.3.1.2.4 Une taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) favorable

A fin 2017, le parc de la société est assujéti à près de 75 % à la TFPB pour un montant de 384 euros par logement contre 524 euros pour les organismes de même taille. Cela représente près de 8 % des loyers. La part de logements situés en QPV est à l'origine d'un abattement de 30 % accordé jusque 2020. La gestion des enjeux fiscaux n'appelle pas de remarque.

Incidence de la TFPB sur la profitabilité de la société

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
TFPB	19 118	20 018	20 168	22 197	22 819
En € par logement	359	363	358	368	384
Médiane nationale *		510	517	524	
En % des loyers	8,0	7,9	7,5	7,9	7,8
Médiane nationale * (en %)		10,3	10,5	10,5	

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 20 000 logements

A titre informatif, les dégrèvements de TFPB obtenus dans le cadre des travaux d'accessibilité ou d'économie d'énergie connaissent la progression suivante :

Evolution des dégrèvements de TFPB obtenus entre 2013 et 2017

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Dégrèvements de TFPB	2 342	3 035	2 779	7 214	5 013

Source : états réglementaires HLM – produits et charges exceptionnels

5.3.1.2.5 Un flux exceptionnel marqué par les difficultés de la politique de régularisation des charges locatives :

Le flux exceptionnel cumulé est bénéficiaire de 7 497 milliers d'euros sur les exercices considérés, principalement en raison des aides reçues dans le cadre des démolitions conduites. Les exercices 2014, 2015 et 2017 sont déficitaires suite aux difficultés de la régularisation des charges locatives qui impliquent notamment des passages en pertes importants (cf. §4.1.3-Charges locatives) :

Synthèse des flux induits par la régularisation des charges locatives de 2013 à 2017

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Charges exceptionnelles : régularisation charges locataires	5 203	1 801	5 766	5 469	5 923
Produits exceptionnel : régularisation charges locataires	8 175	654	4 480	10 833	0
Ecart de flux	2 972	-1 147	-1 286	5 364	-5 923

Source : états réglementaires HLM – produits et charges exceptionnels

5.3.1.2.6 Un flux financier déficitaire en raison des incidences des contrats d'échanges de taux contractés :

Le flux financier cumulé est déficitaire de 17 millions d'euros :

Détail du flux financiers de 2013 à 2017

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Produits de cessions de VMP, dépôts à terme, produits sur swaps	19 361	7 650	7 706	7 336	8 570
Frais financiers des lignes de trésorerie et frais bancaires	941	2 220	2 214	2 524	1 913
Intérêts et soulte sur produits structurés	19 266	7 479	8 882	8 896	10 940
Perte nette sur créances liées à participation	0	0	0	2 392	0
Flux financiers	-846	-2 049	-3 391	-6 477	-4 282

Source : états réglementaires HLM et balances générales des comptes

Globalement, les produits financiers pourtant importants sont insuffisants pour équilibrer les charges induites par la politique de couverture mise en œuvre. En 2016, les frais financiers sont en outre alourdis pour une perte de 2,4 millions d'euros liée à la dissolution de la SCI Bureaux de Villogia au sein de laquelle la société possédait une participation.

La société dispose de dépôts à terme et de placement sur livret A qui génèrent d'importants produits (26 millions d'euros de 2013 à 2017) bien au-dessus de la médiane nationale car le niveau de trésorerie placée est important soit 520 millions d'euros en 2017 (cf. §5.4.5-Gestion de trésorerie) :

Niveau des produits financiers de placement de 2013 à 2017

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Produits financiers de placement en €/logt	107	82	80	92	98
Médiane nationale* (en €/logt)	0	49	41	36	0
Produits financiers de placement en % des loyers	2,4	1,8	1,7	2,0	2,0
Médiane nationale* (en %)		0,9	0,8	0,7	

* Médiane nationale des organismes dont le parc est supérieur à 20 000 lgts (chiffres-clés ANCOLS)

Toutefois ces produits de placement conséquents ne sont pas suffisants pour couvrir les frais financiers occasionnés par la politique de couverture mise en place, laquelle vise principalement à échanger du taux livret A contre du taux fixe (cf. §5.4.1-Gestion de la dette). Par ailleurs la stratégie de portage des investissements implique un recours à d'importantes lignes de trésorerie qui génèrent des frais financiers et des commissions de l'ordre de 5 millions d'euros sur la période. Ces lignes sont bien gérées et n'appellent toutefois pas de remarque.

5.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables sont bénéficiaires de 341 millions d'euros. Ils ont évolué comme suit :

Evolution des résultats comptables

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Résultats comptables	83 319	70 862	59 791	58 464	68 830
- Dont part des plus-values de cessions d'immeuble uniquement en %*	21,6	62,0	53,3	32,1	73,3

Sources : états réglementaires HLM * politique de vente de patrimoine uniquement y compris ventes en bloc

Près de la moitié des résultats comptables cumulés sur la période est issue de la politique de vente de la société soit 163 millions d'euros. En 2014, le rachat de la SAEMCIB (société d'aménagement, d'étude de montage et de construction immobilière de Bègles) s'est effectué par voie de fusion simplifiée, Vilogia SA ayant acquis l'intégralité du capital de la SEM au préalable. Cette opération a permis l'acquisition de 1 243 logements et a impliqué le transfert au sein des effectifs de Vilogia SA des 29 salariés de la SEM. Vilogia SA a repris à son compte un montant de 53 millions d'euros de prêts et a comptabilisé en immobilisation incorporelle un malus de fusion de 8 millions d'euros. La valeur du patrimoine immobilier intégrée a été estimée à 55,8 millions d'euros. Une provision de 7,6 millions d'euros pour perte à terminaison relative à la concession d'aménagement a été comptabilisée. Le bilan définitif de l'opération n'est pas arrêté au 31/12/2018. Les règles comptables spécifiques aux concessions d'aménagement sont respectées et le risque de perte correctement estimé et comptabilisé.

La SEMIB (Société d'Etude et de Montage Immobilier de Blanquefort) a été racheté en 2016. Ce rachat a permis l'acquisition de 800 logements. Un montant de 33 millions d'euros de prêts a été repris par Vilogia SA. Le capital social de Vilogia SA a augmenté de 80 520 euros suite à cette opération.

5.4 STRUCTURE FINANCIERE

5.4.1 Gestion de la dette

5.4.1.1 Analyse du niveau d'endettement

Le montant net des dettes fin 2013 est de 1,7 milliard d'euros. Il progresse considérablement sur la période pour atteindre 2,7 milliards d'euros fin 2017 (hors billets de trésorerie). A cette date, le risque de taux est panaché entre taux fixe (17 %) et taux variable (83 %). Fin 2018, selon les dernières études de Vilogia SA et suite aux dernières actions de réaménagement, la part de taux variable est ramenée à 77 % et la part de taux fixe est portée à 23 %.

Vilogia SA fait l'objet d'une notation car elle émet des titres négociables à court terme dans le cadre de sa stratégie de portage de ses investissements. Début 2019, elle est notée A1 « perspective stable » par l'agence Moody's. Cette notation favorable est induite principalement par le caractère pérenne et sécurisé de l'activité de bailleur social dans l'environnement législatif français.

Le ratio de désendettement apparent qui rapporte l'endettement net à la capacité d'autofinancement annuelle passe de 18,6 ans en 2013 à près de 25 ans fin 2017 :

Progression de l'endettement de Vilogia SA sur 5 ans

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Endettement net de trésorerie*	1 776 584	2 073 635	2 340 431	2 547 471	2 688 047
Capitaux propres élargis	743 597	826 351	904 261	989 115	1 059 861
Capacités d'autofinancement (CAF)	95 294	105 404	105 215	131 148	108 154
Endettement net / capitaux propres (%)	238,9 %	250,9 %	258,8 %	257,6 %	253,6 %
Endettement net / CAF (en nombre d'années)	18,6	19,7	22,2	19,4	24,9

* Hors ligne de trésorerie et billets de trésorerie - source : données issues des états réglementaires HLM

Cet indicateur traduit un niveau de dette élevé en lien avec le rythme des investissements pour le développement du parc mais il ne présente pas de caractère d'alerte compte tenu du bon niveau actuel de la CAF.

La gestion financière de la dette est jugée globalement satisfaisante sur la période contrôlée. Des démarches de réaménagement successives ont été menées auprès de la caisse des dépôts et consignations (CDC), principal prêteur et ont permis de dégager des marges de manœuvres financières à moyen terme soit en allongeant la durée d'amortissement soit en renégociant les taux et marges bancaires et enfin en ayant recours à des prêts in fine offrant la possibilité de rembourser le capital, dans sa totalité, à l'échéance de la durée du prêt en question. Les actions conduites sont les suivantes :

- Un premier réaménagement de 216 millions d'euros conduit en 2015 portant sur 9 % de l'encours a permis de dégager près de 20 millions d'euros de marges de manœuvre à l'horizon 2030 ;
- Puis en 2018, deux réaménagements successifs ont été conduits. Le premier caractérisé par un allongement de durée portant sur 48 millions d'euros permet de dégager près de 12 millions d'euros de marges de manœuvre financière sur les 10 prochaines années en contrepartie d'un surcoût en intérêt estimé à 3,8 millions d'euros ; Le second portant sur 292 millions d'euros de dette permettant

un transfert de 50 millions d'euros vers du taux fixe et une réduction des marges sur les 242 millions d'euros restant permettant une économie estimée à près de 9 millions d'euros ;

- La société a également élargi au dispositif de prêts de haut de bilan. A ce titre, une enveloppe de 36,8 millions d'euros lui a été allouée en 2016 afin d'améliorer le rythme de rénovation thermique de son parc (soit 2 411 logements traités en plus entre 2016 et 2018) et sa production neuve (soit 500 logements à réaliser) (cf. §3.3.1-Offre nouvelle). En 2018, un montant de 14,3 millions d'euros lui a été attribué pour la réalisation de 2 112 logements neufs.

La stratégie financière d'endettement ne fait toutefois pas l'objet d'un cadrage global par le CA puis par le CS.

Les grandes orientations stratégiques relatives à la politique d'endettement ne sont pas définies et arrêtées en CA alors que Villogia SA opte pour une diversification de ses sources de financements, qu'il a recours à des financements désintermédiés, à des lignes de trésorerie importantes, qu'elle procède à des arbitrages sur sa politique de couverture passée et a recours à de nouveaux instruments de couverture depuis 2017. La stratégie financière de la société est essentiellement du ressort du responsable de la stratégie financière dans le cadre de larges délégations de pouvoirs et de responsabilités. Une présentation des grandes orientations a certes été réalisée en bureau puis à compter de 2016 en comité d'audit à la demande de ce dernier d'une plus grande transparence sur le sujet. Il n'en reste pas moins que le CA n'a pas été appelé à déterminer les orientations stratégiques sur le sujet. Depuis 2018, les modalités de gouvernance ont changé. Le CS reçoit une simple information dans le cadre du rapport trimestriel du Directoire.

Le précédent rapport signalait l'importance de l'impact financier de la politique de gestion des taux d'intérêt conduite depuis 2004 et l'absence de présentation claire des incidences financières au CA.

Le présent contrôle relève que l'exposition au risque de taux a été stabilisée par la contractualisation de swaps de taux fixes ou variables capés. Le dernier contrat de nature spéculative a été annulé en 2014. La provision comptabilisée fait d'ailleurs l'objet de reprise régulière et passe de 5,2 millions d'euros à 2,3 millions d'euros entre 2013 et 2017. Villogia SA conduit une gestion extinctive de ce portefeuille. L'encours de swaps est ainsi passé de 864,3 millions d'euros début 2013 à 472 millions d'euros fin 2018 soit moins de 20 % de l'encours total.

Sur la période contrôlée, la société poursuit une politique de réaménagement de ce portefeuille qui l'amène principalement, à notionnel constant, à allonger la durée des contrats pour réduire annuellement les incidences financières sur son équilibre d'exploitation de sa politique ancienne d'échanges de taux. A l'occasion de ces renégociations, elle parvient en général à améliorer les taux payés. Depuis 2017, la société relance sa politique de couverture en souscrivant de nouveaux instruments (options, cap et prime).

La perte cumulée à fin 2018 est évaluée à 39,5 millions d'euros. La perte à terminaison est actuellement estimée à 53,7 millions d'euros. Globalement, les résultats financiers de la politique de couverture sont négatifs. Les pertes financières sont élevées et pèsent lourdement sur la rentabilité de Villogia SA jusque 2027.

5.4.1.2 Un niveau d'annuités locatives en progression forte mais toujours modéré

Plus de 60 % du parc de Villogia SA a été construit avant 1980. Le parc est donc déjà globalement bien amorti.

Malgré un niveau d'endettement soutenu (cf. §5.4.1-Gestion de la dette), la société, du fait du niveau actuel des taux d'intérêts et son assise financière, bénéficie d'un contexte plutôt favorable, elle conduit une politique de portage de ses investissements peu onéreuse (cf. §5.4.5-Gestion de la trésorerie).

Le niveau des annuités connaît une progression substantielle mais reste modéré comparé aux organismes de même taille même s'il connaît une hausse soutenue sur la période (+ 44 %). Il avoisine les 40 % des loyers seulement à compter de l'exercice 2017.

Evolution de l'annuité locative de Vilogia SA entre 2013 et 2017

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Annuités locatives	80 561	89 864	97 399	107 784	115 985
Annuités locatives en € par lgt	1 543	1 626	1 725	1 743	1 948
Médiane nationale *		1 867	1 760	1 860	
Annuités en % des loyers	34,2	35,3	36,3	37,3	39,7
Médiane nationale * (en %)		39,6	38,4	38,5	

Sources : états réglementaires - SA et OPH dont le parc est supérieur à 20 000 logements

Pour les besoins de l'analyse, le tableau ci-dessous réintègre dans les ratios les frais financiers induits par la politique d'échange de taux (cf. §5.4.1-Gestion de la dette) :

Annuités locatives intégrant les charges financières de la politique de couverture

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Coût de la politique de swaps de taux (en milliers euros)	5 786	4 484	5 922	6 166	4 831
Annuités locatives rectifiée en € par logement	1 651	1 708	1 830	1 845	2 030
Annuités locatives rectifiées en % des loyers	36,7	37,1	38,5	39,5	41,4

Sources : balances générales des comptes avant inventaire des exercices concernés (c/6681 et 76881)

Les frais financiers supplémentaires sont importants, de l'ordre de 5,4 millions d'euros en moyenne par an entre 2013 et 2017. Mais même en incluant ces données, les ratios de la société restent proche des médianes du secteur.

5.4.2 Bilans fonctionnels 2013 à 2017

La structure financière de Vilogia SA est solide et tend à se renforcer malgré une importante politique d'investissement. La société dispose de marges de manœuvres financières accumulées ces dernières années.

Les bilans fonctionnels de Vilogia SA pour la période 2013 à 2017 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Bilans fonctionnels					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	743 597	826 351	904 261	989 115	1 059 861
Provisions pour risques et charges	58 385	59 120	59 187	40 839	36 377
- Dont PGE	34 717	30 123	27 763	3 145	4 233
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	1 093 176	1 158 290	1 216 976	1 317 039	1 359 059
Dettes financières	1 776 584	2 073 635	2 367 431	2 642 271	2 753 047
- Dont Titres négociables court terme (C168)	0	0	27 000	94 800	65 000
Actif immobilisé brut	3 467 326	3 878 238	4 221 175	4 592 866	4 847 964
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	204 417	239 158	326 680	396 398	360 380
Fonds de roulement retraité (1) (A)	204 417	239 158	299 680	301 598	295 380
FRNG à terminaison des opérations (2)					313 976
Stocks (toutes natures)	74 801	105 704	92 092	90 573	95 288
Autres actifs d'exploitation	206 175	220 923	173 474	150 183	149 368
Provisions d'actif circulant	23 570	34 005	36 031	38 889	42 259
Dettes d'exploitation	95 625	117 526	97 327	106 084	119 608
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	161 781	175 096	132 208	95 783	82 790
Créances diverses (+)	22 196	20 474	17 032	29 238	48 731
Dettes diverses (-)	99 550	111 249	79 162	93 562	100 577
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-77 354	-90 774	-62 131	-64 324	-51 846
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (3) (B)	84 427	84 321	70 077	31 459	30 943
Trésorerie nette (A)-(B)	119 990	154 837	229 602	270 139	264 436
Concours bancaires	153 233	70 541	50 894	173 558	217 829
Titres négociables court terme			27 000	94 800	65 000
Trésorerie disponible avec les financements court terme	273 223	225 377	307 496	538 497	547 265

(1) FRNG retraité des financements courts termes comptabilisés en classe 16

(2) Fonds de roulement net global à terminaison (à partir du FRNG retraité): mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

(3) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à

Sources : états réglementaires HLM

5.4.3 Analyse du fonds de roulement net global (FRNG), de son évolution et des perspectives à terminaison

Au 31 décembre 2017, le FRNG représente pour Vilogia SA un montant confortable de 295 millions d'euros soit 4,8 mois de dépenses mensuelles moyennes pour un ratio médian de 3,5 mois pour les organismes de plus de 20 000 logements.

Positionnement du fonds de roulement de Vilogia SA en mois de dépenses

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Fonds de roulement net global de Vilogia SA	204 417	239 609	299 680	301 598	295 380
FRNG en mois de dépenses	3,47	4,04	4,92	5,21	4,78
Médiane nationale*		3,81	4,02	3,57	

* Médiane nationale des organismes dont le parc est supérieur à 20 000 lgts (chiffres-clés ANCOLS)

Le FRNG de Vilogia SA est en progression forte et régulière jusque 2015 (+47 %). Les capitaux propres sont principalement confortés chaque année par le niveau des résultats comptables issus notamment de l'exploitation locative et des plus-values de cessions.

A compter de 2016, le FRNG se stabilise mais sans caractère inquiétant car :

- Le rythme d'évolution des dettes financières ralentit en raison de la montée en puissance de la stratégie de portage financier court terme de ses investissements combinant à la fois la mobilisation de volumineuses lignes de trésorerie (de 51 millions d'euros en 2015 à 218 millions d'euros en 2017) à l'émission de titres négociables à court terme (cf. §5.4.5-Gestion de la trésorerie). Cette stratégie est bien menée et n'appelle pas de remarque. Elle permet de repousser la mobilisation des financements longs termes et de limiter les frais financiers de préfinancement.
- En parallèle, entre 2013 et 2017, l'actif immobilisé brut progresse de 40 % passant de 3,4 à 4,8 milliards d'euros avec une reprise marquée des dépenses d'investissement relatives aux réhabilitations à compter de 2017.

L'évolution du FRNG de +90,9 millions d'euros entre 2013 et 2017 est détaillée dans le tableau suivant :

Flux de trésorerie

		Montant en milliers d'euros	
Rubriques	Flux de trésorerie	Fonds de roulement	
Fonds de roulement fin 2013		204 417	
Autofinancement de 2014 à 2017	185 947		
Dépenses d'investissement	-1 586 249		
Financements comptabilisés	1 358 282		
Autofinancement disponible après investissements	-42 019		
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-11 324		
Cessions d'actifs	210 334		
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	-91 842		
Autres ressources (+) ou emplois (-)	25 814		
Variation du fonds de roulement	90 963		
Fonds de roulement fin 2017		295 380	

Sources : Etats réglementaires HLM (retraitement ANCOLS)

Sur la période 2013-2017, l'autofinancement généré d'un montant cumulé de 185 millions d'euros a été entièrement réinvesti et a contribué à couvrir partiellement le besoin de financement des opérations qui s'est élevé à 228 millions d'euros. Le fonds de roulement après investissement s'est donc dégradé de 42 millions d'euros.

Les produits de cessions d'actifs sont très conséquents et confortent le modèle économique de développement mis en œuvre par Vilogia SA. Ils représentent 210 millions d'euros. Ils viennent compléter l'effort en fonds propres et financer les remboursements anticipés en partie induits par la politique de vente et les réaménagements de dette.

Au final, le fonds de roulement augmente de 90,9 millions d'euros et atteint 295 millions d'euros au 31/12/2017.

Le fonds de roulement net à terminaison est estimé à 313 millions d'euros avec les réserves de lecture imposées par le manque de fiabilité de la comptabilité des investissements. Selon les données issues de la comptabilité de programmes établie au 31/12/2017, les dépenses restant à réaliser (soit 515 millions d'euros) sont entièrement couvertes (105 %) par les fonds externes (prêts et subventions) restant à obtenir (soit 533 millions d'euros). Cette situation est expliquée par le report de mobilisation des prêts à longs termes, la société assurant un portage important de ses investissements sur fonds propres. A titre illustratif, sur les opérations en cours, les dépenses réalisées fin 2017 représentent 376 millions d'euros et sont portées à plus de 60 % sur trésorerie ce qui correspond environ à 230 millions d'euros. Globalement, le FRNGT est vraisemblablement à minorer, dans des proportions difficiles à évaluer, en raison des surfinancements intégrés par la société (cf. §5.2.3-Tenue de la comptabilité des investissements).

5.4.4 Analyse de l'effort d'investissement et des modalités de financement de Vilogia SA

Le programme d'investissement de Vilogia SA représente entre 2014 et 2017 un montant de 1,6 milliard d'euros à 98 % affecté à l'investissement locatif ainsi réparti :

Décomposition par nature des investissements 2014 à 2017

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	Total
Part des investissements locatifs seuls	444 990	377 843	401 074	332 606	1 556 512
- Dont constructions et acquisitions	384 056	329 180	354 979	265 665	1 333 881
- Dont additions et remplacements de composants	60 933	48 664	46 094	66 940	222 631

Sources: états réglementaires - MPAl et données rectifiées par Vilogia SA

Vilogia SA porte principalement son effort sur son développement neuf et sa stratégie d'achats en bloc qui représentent 86 % de ses investissements entre 2014 et 2017. Les achats en bloc de patrimoine ont mobilisé un investissement estimé à plus de 400 millions d'euros entre 2013 à 2017.

Ce programme d'investissement a été financé à 86 % par des ressources externes (emprunts et subventions). Vilogia SA recourt fortement à l'emprunt pour financer ses investissements en construction et réhabilitation et cherche systématiquement à limiter au maximum les fonds propres investis.

Les paramètres retenus d'analyse des équilibres d'exploitation des opérations d'investissement ne sont pas limitants. Ils sont bien actualisés sur la base des instructions ministérielles.

Concernant les opérations neuves, la société n'a pas intégré les effets de la réduction de loyer de solidarité (RLS) dans les projections d'exploitation des opérations neuves à ce stade. Les derniers paramètres de financement des opérations prévoient une part de fonds propres investis comprise dans une fourchette de 10 à 15 %. Au final, la société se situe sur le bas de cette fourchette avec un apport moyen de 10,4 % sur les opérations neuves en cours, un peu inférieur à l'effort d'investissement moyen qui se situe à 12,2 % au niveau national.

Modalités observées de financement des opérations neuves

Rubriques	En pourcentage		
	Part de prêts	Part de subventions	Part de fonds propres
Vilogia SA - Opérations neuves LLS global	84,1	5,5	10,4
Plan de financement national moyen LLS (hors ANRU) *	79,1	8,5	12,2

Sources : FSFC Vilogia SA - opérations en cours au 31/12/2017 * DGALN bilan 2017 des logements aidés

Le taux prévu de fonds propres sur les opérations de réhabilitation est quant à lui variable, il peut évoluer entre 25 et 40 % selon les modalités de financements bancaires retenus et les taux associés. Le niveau de fonds propres réellement investis sur les réhabilitations est délicat à apprécier, il ressort à 30,7 % sur la base de l'analyse de la comptabilité de programmes au 31/12/2017. Toutefois, Vilogia SA intègre dans le prix de revient une part très significative de gros entretien. Les dossiers de réhabilitation étudiés ne valorisent pas dans les plans de financement les dégrèvements de TFPB.

5.4.5 Gestion de trésorerie

La trésorerie nette en mois de dépenses est très au-dessus du ratio médian :

Focus sur le besoin en fonds de roulement

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Valeurs mobilières de placement (nettes)	69 564	85 141	112 585	117 435	105 289
Disponibilités nettes	203 659	140 237	194 911	421 062	441 976
Trésorerie totale disponible (actif)	273 223	225 377	307 496	538 497	547 265
Concours bancaires (c519)	-153 233	-70 541	-50 894	-173 558	-217 829
Titres négociables court terme (c168)			-27 000	-94 800	-65 000
Trésorerie nette hors tous les financements court terme	119 990	154 837	229 602	270 139	264 436
Trésorerie nette en mois de dépenses Vilogia SA	2,0	2,6	3,8	4,7	4,3
Médiane Nationale		2,5	2,9	2,8	

Source: états réglementaires HLM et chiffres-clés ANCOLS organisme de plus de 20 000 logements

Le niveau de trésorerie disponible est en très forte progression puisqu'il est doublé en l'espace de 5 ans passant de 273 millions d'euros en 2013 à 547 millions d'euros en 2017. Il est de 452 millions d'euros en 2018.

Sur l'ensemble de la période, Vilogia SA a recours à des concours bancaires très importants. Ils progressent notablement depuis 2016 et atteignent les 218 millions d'euros fin 2017 (coût cumulé 5 millions d'euros). Depuis 2015, la société émet également des titres négociables à court terme pour des montants conséquents et qui pour l'instant ne génèrent aucun frais.

La combinaison de ces modes de financements court terme permet à Vilogia SA :

- D'assurer le portage de ses investissements et de réduire les frais financiers afférents en repoussant les mobilisations de financement long terme ;

- De ne pas mobiliser ses placements sur dépôt à terme à taux progressif et sur livret, lesquels sont conformes à la réglementation.

La progression du niveau de trésorerie est beaucoup plus rapide que le rythme observé des dépenses d'investissement sur la même période ce qui explique aussi des produits financiers de placement très au-dessus de la médiane du secteur (cf. §5.4.1.1-Analyse du niveau d'endettement) :

Taux de rendement des placements

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Niveau de placements € au 31/12	269 387	188 529	303 403	527 277	520 194
Taux de rendement de l'année (en %)	1,8	1,5	1,2	1,0	0,8

Source: services comptables Villogia SA

Taux de couverture des investissements par la trésorerie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017
Trésorerie totale disponible au 31/12	225 377	307 496	538 497	547 265
Part des investissements locatifs seuls de l'année	444 990	377 843	401 074	332 606
Taux de couverture des investissements locatifs par la trésorerie au 31/12 (en %)	51,0	81,0	134,0	165,0

Source: états réglementaires HLM

Aucun plan prévisionnel de trésorerie n'a été remis dans le cadre du contrôle malgré plusieurs demandes.

5.5 ANALYSE PREVISIONNELLE

5.5.1 Modalités et principes de l'étude

La projection prévisionnelle étudiée dans le cadre du présent rapport a été validée le 5 décembre 2018 par le conseil de surveillance. Elle est actualisée chaque année et est désormais réalisée sur l'outil VISIAL. Cette projection d'exploitation est établie à l'horizon de 5 ans. Elle couvre la période 2019-2023. Les grands principes patrimoniaux retenus sont les suivants :

- La réalisation prioritaire du NPNRU ;
- La « sanctuarisation » des objectifs de réhabilitation afin de rattraper le retard constaté ;
- Le maintien d'une production neuve ambitieuse sur les 4 années à venir mais en limitant le coût en fonds propres investis en intégrant des opérations en usufruit locatif social (ULS) ;
- La poursuite des achats en bloc jusqu'en 2021 à hauteur de 4 500 logements ;
- Une modification du modèle économique appliquée caractérisée par l'arrêt des ventes en bloc dans le département Nord et la poursuite sur un rythme un peu plus soutenu de la seule vente à l'unité sur l'ensemble du territoire.

L'étude vise à évaluer la soutenabilité du plan d'investissement retenu. Vilogia SA se fixe comme seuil d'alerte un ratio plafond d'annuité rapportée aux loyers de 65 %, un seuil plancher d'autofinancement net de 3 % et un ratio maximum de frais de fonctionnement de 28 % des loyers.

5.5.2 Principales données chiffrées

5.5.2.1 Performance d'exploitation prévisionnelle

Evolution de l'autofinancement net entre 2018 et 2023

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autofinancement net prévisionnel	20 925	30 857	23 023	33 641	34 522	30 725
En % des loyers	7,4	10,4	7,2	9,8	9,5	8,2
Autofinancement moyen 2019-2023 (en %)	9,0					

Sources: étude prévisionnelle Vilogia SA – Conseil de surveillance du 05/12/2019

5.5.2.2 Evolution de la structure financière à l'horizon 2023

Incidences de la politique patrimoniale sur la structure financière de Vilogia SA jusqu'en 2023

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul 2019 à 2023
Autofinancement net		20 925	30 857	23 023	33 641	34 522	30 725	152 768
Remboursements emprunts non locatifs		-1 414	-1 412	-1 246	-1 075	-1 056	-956	-5 745
Produits de cessions		24 977	24 743	25 294	25 648	26 007	26 371	128 063
FP investis en travaux		-62 079	-46 461	-52 155	-51 018	-43 190	-40 668	-233 492
FP investis en démolitions		-3 120	-3 407	-8 215	-7 277	-4 155	-8 372	-31 426
FP investis en opérations nouvelles		-48 794	-71 749	-56 295	-33 940	-22 541	-22 644	-207 169
Autres variations dont PHBB		9 978	39 601	16 439	8 779	3 772	3 007	71 598
Structure financière à terminaison	264 720	205 193	177 365	124 210	98 968	92 327	79 790	

Sources: étude prévisionnelle Vilogia SA – Conseil de surveillance du 05/12/2019

5.5.3 Analyse de la projection d'exploitation

5.5.3.1 Les principales hypothèses d'appui

5.5.3.1.1 Analyse des principales hypothèses économiques retenues :

Les principales hypothèses reprises sont les suivantes :

Hypothèses macro-économiques de la projection prévisionnelle de Vilogia SA

Rubriques	Qualification des tendances retenues
Loyers	Hypothèse sécurisée avec une variation annuelle de +1,3 % Intégration du gel des loyers sur 2018 et de la RLS portée progressivement de 3 % des recettes locatives (9,1 millions d'euros) à 5,5 % en 2020 (16 millions d'euros)
Vacance locative	Hypothèse volontariste de maîtrise forte (soit de 4,3 % en 2019 à 1,5 % en 2023 des loyers quittancés) coût annuel moyen sur la période à venir de 7,6 millions d'euros (pour mémoire 9,9 millions d'euros en 2017)
Créances locatives passées en perte	Hypothèse de maîtrise du niveau des impayés à 0,5 % des loyers quittancés soit en moyenne 1,8 million d'euros par an (pour mémoire passage en perte 2017 : 2,3 millions d'euros)
Taxe foncière et dégrèvement	Hypothèses à sécuriser La société retient une taxe foncière équivalent à 8 % des loyers et ne semble pas intégrer les sorties du champ d'exonération. Les dégrèvements de TFPB sont sous-évalués soit 4,7 millions d'euros en 2019 et 2,5 millions d'euros au-delà alors que la société engage une campagne de remise à niveau thermique de son parc (pour mémoire : 5 millions d'euros en 2017)
Fiscalité HLM	Un niveau soutenu de prélèvement CGLLS Moyenne annuelle 4 % des loyers quittancés (pour mémoire 2017 : moins de 2 % et 2018 montant réglé de 7,5 millions d'euros pour 10 millions d'euros repris dans l'étude)
Coût de gestion	Hypothèse très volontariste qui requiert la mise en place d'un véritable plan d'action par la société. Seuil de vigilance fixé à 28 % des loyers, niveau des coûts de gestion ramené de 33,5 % en 2017 à 26,2 % en 2023 ;
Maintenance (EC et GE)	Hypothèse d'une légère amélioration du niveau de maintenance d'exploitation adossée au PSP actualisé pour la part gros entretien Soit 10,5 % des loyers sur les 5 prochaines années (pour mémoire 2017 : 10,1 %) - Un flux annuel de 36 millions d'euros en progression par rapport à l'effort observé entre 2013 et 2017 de 27 millions d'euros en moyenne annuelle.

Le taux de livret A repris est de 0,75 % jusqu'en 2019 et de 1,5 % de 2020 à 2027 (77 % de la dette indexée à fin 2018 sur cet indice). Cette orientation est cohérente avec les orientations de la CDC concernant les principales variables économiques sectorielles. Le niveau de l'annuité locative poursuit sa progression et passe de 40 % des loyers fin 2017 à 52 % fin 2023 :

Evolution du ratio "Annuités locatives" / loyers à l'horizon 2023

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023
Annuités locatives / loyers quittancés (en %)	46,3	50,8	50,8	51,8	52,4

5.5.3.1.2 Les principales orientations patrimoniales

Incidences de la politique patrimoniale sur la structure financière de Vilogia SA jusqu'2023

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Enveloppe financière prévue 2019-2023	Répartition de l'effort d'investissement	Fonds propres investis	% Fonds propres
Remplacements de composants	117 270	34 %	117 270	100,0
Réhabilitations complètes	667 299		116 223	17,0
Développement neuf	1 209 307	52 %	172 169	14,0
Achats en bloc	345 000	15 %	35 000	10,0
Total	2 338 876		440 662	19,0

Sources: synthèse ANCOLS - étude Vilogia SA

Suite à la loi de finances 2018, les arbitrages suivants sont actés :

- Un effort important de réhabilitation portant sur près de 16 000 logements (soit plus de 20 % du parc) intégrant les travaux sur le patrimoine racheté en bloc et le programme de réhabilitation dans le cadre du NPNRU qui représente à lui seul 15 % des logements ciblés à réhabiliter d'ici 2023 (soit 2 374 logements entre 2019 et 2023). Le coût de réhabilitation est estimé à 40 000 euros par logement en moyenne. Cet effort de réhabilitation doit être complété par un investissement de 117 millions d'euros financé à 100 % en fonds propres pour assurer des campagnes de remplacements de composants (toitures, menuiseries, chaudières, ...) ;
- La production neuve reste soutenue jusqu'2022 avec un objectif de production de près de 8 000 logements familiaux (flux prévu de plus 1 800 livraisons par an entre 2019 et 2022). Cette production intègre 15 % de logements produits dans le cadre du NPNRU (soit 1 200 logements). La société prévoit de compléter cette production neuve par la réalisation de foyers et de logements en usufruit locatif social (ULS) moins consommatrice de fonds propres. Au-delà de 2022, elle réduit très significativement sa production neuve en la ramenant à moins de 900 logements livrés par an. Le taux de renouvellement du parc est ainsi ramené de +2,5 % à +1,1 % ;
- La politique d'achat se poursuit dans de moindres mesures. La société prévoit néanmoins d'acquérir 4 500 logements hors de son territoire historique d'ici 2021 pour un coût global de 345 millions d'euros financé à 10 % sur fonds propres, à 30 % par des prêts in fine permettant une compensation par les ventes à l'unité prévues et à 60 % par du prêt bancaire classique ;
- La politique de vente est profondément revue puisque Vilogia SA acte un arrêt des ventes en bloc sur la région Hauts-de-France. La société prévoit en revanche la poursuite des ventes à l'unité sur un

rythme moyen de 340 logements par an. Les recettes attendues sont estimées à 75 000 euros par logement soit une rentrée financière de 128 millions d'euros sur 5 ans ;

- Les démolitions représentent un désinvestissement de 79 millions d'euros pour un peu plus de 2 000 logements détruits soit 40 000 euros au logement. Ce programme de démolitions est réalisé à 76 % dans le cadre du NPNRU avec un niveau de subventionnement pour perte de CAF et relogement de 60 % ;

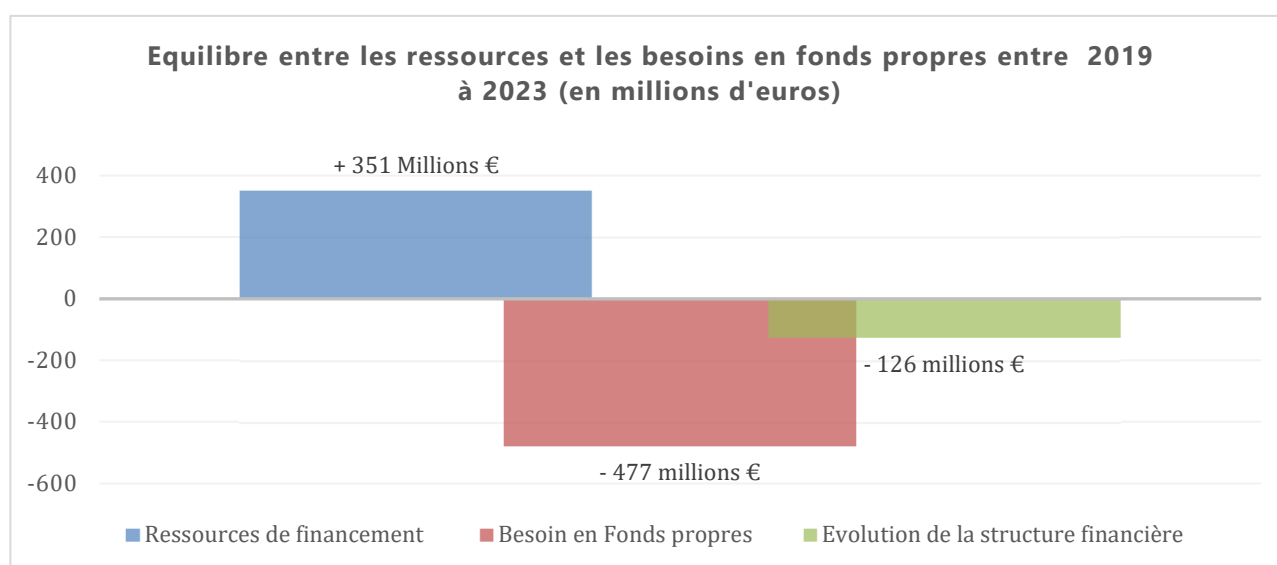
Sur ces bases, le patrimoine progresse de +13 % en l'espace de 5 ans pour atteindre plus de 73 500 logements en 2023.

5.5.3.2 Pertinence de l'étude

L'étude remise est volontariste et acte une mobilisation des marges de manœuvres financières de la société accompagnée d'une réorientation stratégique.

L'étude retient une baisse durable de la performance d'exploitation avec une moyenne de l'ordre de 9 % des loyers sur les 5 années à venir qui paraît cohérente. Elle intègre bien les incidences de la réduction de loyer de solidarité (RLS) à compter de 2018 et sa montée en puissance jusqu'en 2020 ainsi que la hausse de TVA et cela sans surévaluation notoire. Elle est adossée à une maîtrise forte des risques locatifs et à des efforts très importants de réduction des coûts de gestion que Vilogia SA n'a toutefois pas été en mesure de concrétiser jusqu'à présent. La maintenance d'exploitation n'est pas affectée. D'un niveau jugé trop faible sur la période passée, elle est même légèrement revalorisée.

Sur cette base et compte tenu de la stratégie patrimoniale prévue entre 2019 et 2023, l'autofinancement cumulé sur 5 ans (152 millions d'euros), les ventes de patrimoine (128 millions d'euros) et les autres ressources (71 millions d'euros dont 53 millions d'euros de PHBB complémentaire) soit un total de 351 millions d'euros sont très insuffisants pour couvrir les besoins en fonds propres générés par les investissements prévus (446 millions d'euros) et les démolitions (31 millions d'euros).



En conséquence, la structure financière de Vilogia SA se dégrade de 126 millions d'euros entre début 2019 et fin 2023. Elle est divisée par un peu plus de 2 en l'espace de 5 ans. La société prévoit donc de mobiliser ses capacités financières.

La stratégie validée acte un rééquilibrage de l'effort d'investissement en faveur de la remise en état du parc qui représente pour la période à venir 34 % des investissements contre 14 % sur la période antérieure observée. La production neuve, soutenue jusqu'en 2022, est en repli à compter de 2023. À l'horizon 2023, la société prévoit d'avoir réalisé près de 60 % de son engagement financier dans le NPNRU hors accession.

La politique de vente reste un axe prioritaire pour la société. Le rythme de ventes à l'unité prévu est supérieur d'un tiers au niveau observé sur la période récente (flux moyen prévu de 340 ventes par an pour un rythme moyen observé de 260 ventes sur les 3 derniers exercices). Les produits attendus semblent en revanche sécurisés. Vilogia SA n'intègre plus de ressources liées à la vente en bloc et doit donc trouver un nouvel équilibre financier.

Ce nouvel équilibre est assuré par l'intégration dans l'étude d'un prêt de haut de bilan complémentaire à hauteur de 53 millions d'euros qui vient conforter dans l'étude à compter de 2019 les fonds propres investis avec un différé d'amortissement de 20 ans. L'obtention de ce prêt est incertaine. À défaut d'obtention de cette aide, soit de nouvelles ouvertures de capital pourront être réalisées pour permettre à la société de tenir ses objectifs, soit la stratégie patrimoniale devra être réajustée car le fonds de roulement net à terminaison avoisinerait alors les 26 millions d'euros à l'horizon 2023 alors que des incertitudes fortes persistent quant aux conditions de financement du NPNRU et aux besoins du patrimoine. En effet, les prix de revient prévisionnels du NPNRU et la part de fonds propres allouée (plafonnée à 127 millions d'euros dont 92 millions d'euros (+70 %) engagés à l'horizon 2023) restent à confirmer. En outre, le niveau de couverture des besoins de réhabilitation du parc à l'horizon 2023 est difficile à apprécier compte tenu du manque de qualité des documents de programmation sur la thématique patrimoniale signalé plus haut (PSP, PPE, base patrimoniale).

Enfin, sur la base de ce scénario, l'endettement net rapporté à la capacité d'autofinancement brute annuelle reste soutenable mais continue à progresser fortement. Il passe ainsi de 24,9 ans fin 2017 à 29,9 ans fin 2023. La société mobilise ainsi ses marges de manœuvres en termes d'endettement.

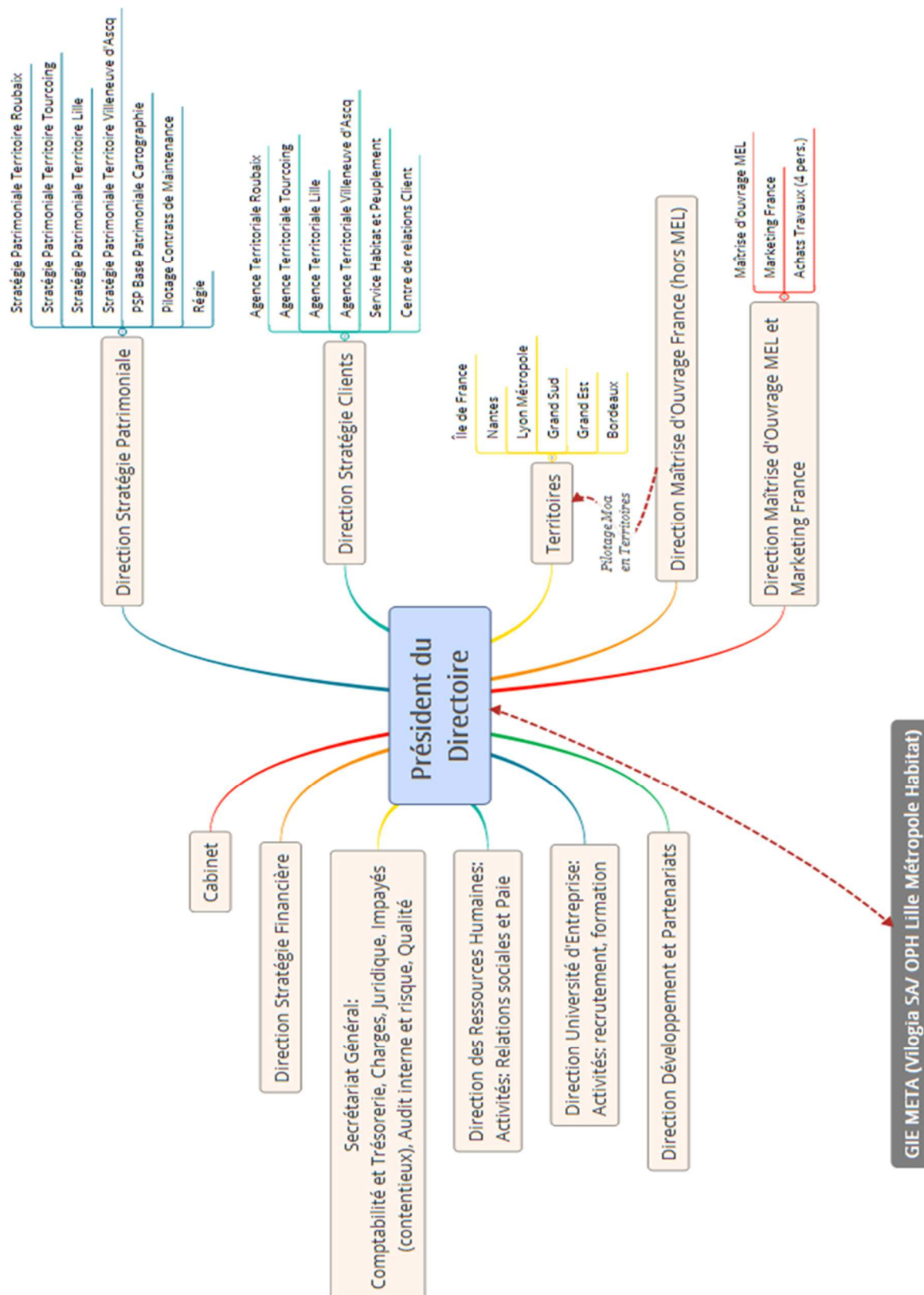
Au final, grâce à une situation financière initiale très solide, la projection d'exploitation confirme, qu'à court terme, Vilogia SA est en mesure d'absorber les effets de la réduction de loyer de solidarité (RLS) tout en maintenant des objectifs d'investissement très ambitieux. Cette stratégie implique un pilotage extrêmement rigoureux des coûts de gestion et une maîtrise forte des risques locatifs qui questionnent compte tenu des constats du présent contrôle. La soutenabilité de cette stratégie repose sur la poursuite d'un rythme de ventes à l'unité soutenu et sur la réduction substantielle de la production neuve au-delà de 2022 permettant une reconstitution progressive des capacités financières.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

RAISON SOCIALE : VILOGIA SOCIETE ANONYME D'HLM			
SIEGE SOCIAL : Villeneuve d'Ascq			
Adresse du siège : 74 rue Jean Jaurès - 59650 VILLENEUVE D'ASCQ			Téléphone : 03 59 35 50 00
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 31/05/2018			
	Membres (personnes morales)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	M. Jean-Pierre GUILLON		4
	ACTION LOGEMENT IMMOBILIER	M B BAEY	4
	M. Olivier ASSELIN		4
	Mme Valérie BLEUZE		4
	M. Hervé COISNE		4
	Mme Sylvie COURSIERES		4
	Compagnie Métropolitaine d'investissement	Mme Annick BERRIER	
	Mme Marie Claudine DEBUIRE		4
	Mme Fabienne DEGRAVE		4
	Mme Annie GAIN		4
	M. Gilbert HENNIQUE		4
	M. Gérard MEAUXSOONE		4
	Métropole Européenne de Lille	Mme M TONNERRE	2
	Conseil Général du Département de la Seine-Saint-Denis	M P LAPORTE	2
	Union des industries textiles du Nord	M B VANDENHOVE	4
	Représentants des locataires (SA) :	Mme Jocelyne PEDE	
Mme Laurence DELAMOTTE			3
M. Daniel DESPINOY			3
DIRECTOIRE AU : 31/05/2018			
	Membres		
Président :	M. Philippe RÉMIGNON		
	M. Philippe DEHOUE		
	M. Stéphane GANEMAN VALOT		
ACTIONNARIAT		Actionnaires les plus importants (% des actions)	
	Capital social : 76 471 880 euros	LogiFIM 92,5 %	
	Nombre d'actions : 3 823 594	Action logement Immobilier	
	Nombre d'actionnaires : 31		
COMMISSAIRE AUX COMPTES : ERNST AND YOUNG 14 rue du vieux Faubourg 59 000 Lille			
EFFECTIFS AU : 31/12/2017	Cadres : 289	Total administratif et technique :	
	Maîtrise : 422		
	Employés : 252		
	Gardiens : nc	Effectif total : 963 (Bilan social Vilogia SA au 31/12/2017)	
	Employés d'immeuble : nc		
	Ouvriers régie : nc		
AUTRES INFORMATIONS :			
Actionnaire de référence :	Logis des Flandres Intérieure et Maritime (LogiFIM)		
Participation :	3 536 665 actions (92,5 %)		

6.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE (FIN 2018)



6.3 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 – Établissement public national à caractère administratif

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS