

Mancelle d'Habitation

Le Mans (72)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-013

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-013

Mancelle d'Habitation

Le Mans (72)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-013

Mancelle d'Habitation – (72)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 575850490
Raison sociale : SA Mancelle d'Habitation
Président : M. Bruno LECLERCQ
Directeur général : M. Yves-Marie HERVÉ
Adresse : 11, rue du Donjon - 72055 LE MANS CEDEX 2
Actionnaire principal :

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logements familiaux gérés **5 718** Nombre de logements familiaux en propriété: **5 778** Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **397**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	4,04%	4,52%	4,63%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	1,98%	1,65%	1,50%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,99%	11,90%	9,79%	
Evolution du parc géré depuis 3 ans (% annuel)	1,32%			
Âge moyen du parc (en années)	36	35	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	25,76%	22,11%	21,21%	
- < 60 % des plafonds	62,01%	60,95%	59,44%	
- > 100 % des plafonds	8,69%	8,46%	11,23%	
Bénéficiaires d'aide au logement	52,59%	50,04%	47,36%	
Familles monoparentales	29,83%	21,31%	20,79%	
Personnes isolées	40,45%	46,15%	38,54%	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,83	5,22	5,61	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,40 %	13,40 %	14,00 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	14,80%	11,03%	10,96%	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	3,3	3,7	3,7	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,8			

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Bolero 2016: ensemble des SA

POINTS FORTS :

- ▶ Société bien gérée
- ▶ Important effort de renforcement de la gestion de proximité
- ▶ Coûts de gestion bien contrôlés
- ▶ Niveau d'endettement de la société modéré
- ▶ Situation financière saine et bien pilotée
- ▶ Résultats positifs obtenus en matière de maîtrise de la vacance
- ▶ Rigueur dans le suivi des opérations sous maîtrise d'ouvrage interne
- ▶ Respect du cadre de la commande publique
- ▶ Développement d'une offre mesurée d'aménagement orientée au profit de la mission sociale de la société
- ▶ Mode de management dynamique visant à favoriser l'adaptabilité de la société

POINTS FAIBLES :

- ▶ Absence de fiabilité de la base des loyers en provenance de l'ex-SEM Mancelière Logement
- ▶ Niveau de loyer élevé du patrimoine en provenance de Mancelière Logement, sans correspondance avec le niveau de service rendu au regard des importants besoins de maintenance
- ▶ Plan d'entretien pluri annuel à remettre en perspective les besoins du parc
- ▶ Fragilité juridique des conditions de montage d'opérations avec des partenaires extérieurs
- ▶ Suivi insuffisant de l'exécution des contrats d'entretien des équipements individuels à gaz

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ 12 attributions en dépassement de plafond (sur 4 048)
- ▶ Retard dans la réalisation des diagnostics amiantes des parties privatives (DAPP)

Précédent rapport de contrôle : 2011-063 de février 2012

Contrôle effectué du 31 mai 2018 au 22 octobre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : septembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-013

Mancelle d'Habitation – 72

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	11
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.3 Conclusion	17
3. Patrimoine	18
3.1 Caractéristiques du patrimoine	18
3.1.1 Description et localisation du parc	18
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	19
3.2 Accessibilité économique du parc.....	20
3.2.1 Loyers.....	20
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	22
3.2.3 Charges locatives	22
3.3 Conclusion	23
4. Politique sociale et gestion locative	25
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	25
4.2 Accès au logement	25
4.2.1 Connaissance de la demande	25
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	26
4.2.3 Gestion des attributions.....	26
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	28
4.4 Traitement des impayés	29
4.5 Conclusion	32
5. Stratégie patrimoniale.....	33
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	33
5.2 Évolution du patrimoine.....	34
5.2.1 Offre nouvelle.....	34

5.2.2	Réhabilitations.....	34
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	35
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	35
5.3.2	Commande publique.....	36
5.3.3	Analyse d'opérations menées conjointement avec Union et Progrès.....	37
5.4	Maintenance du parc.....	39
5.4.1	Interventions sur le parc ex-Mancelière Logement.....	39
5.4.2	Entretien du patrimoine	40
5.4.3	Exploitation du patrimoine.....	41
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	42
5.6	Conclusion	42
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	44
6.1.2	Délais de paiement des fournisseurs	45
6.2.3	Gestion de la dette	48
7.	Annexes.....	57
7.1	Composition du conseil d'administration	57
7.2	Dépassement de plafonds de ressources.....	58
7.3	Evolution du montant des impayés locatifs	59
7.4	Liste des anomalies comptables relevées	60
7.5	Prévisionnelles financières.....	61
7.5.1	2016-2026-A.....	61
7.5.2	2016-2026-B.....	62
7.6	Sigles utilisés.....	63

SYNTHESE

Au 31 décembre 2017, la SA d'HLM Mancelle d'Habitation est propriétaire d'un parc de 5 818 logements familiaux implantés dans la Sarthe, dont 81 % sur le territoire de la métropole du Mans. Elle dispose également de près de 400 équivalents logements en structure d'accueil. Près d'un quart du patrimoine de la société est situé en quartier prioritaire pour la ville (QPV). Le territoire d'intervention de la société est globalement détendu.

La société est détenue à 57 % par la Caisse d'Épargne et de Prévoyance Bretagne Pays de la Loire, et à 37 % par Action Logement Immobilier. Elle dispose par ailleurs d'une filiale dédiée à l'accession sociale à la propriété, Union et Progrès (U&P), dont elle détient 96 % des parts ; l'activité de cette dernière a été relancée à compter de 2013, après plusieurs années sans production.

Mancelle d'Habitation a absorbé en 2013 la société d'économie mixte (SEM) Mancelière Logement, détenue par la ville du Mans, qui disposait d'un parc de 1 500 logements familiaux. La SEM connaissait un cumul de difficultés tant financières qu'organisationnelles, alliées à un retard de maintenance du parc, qui interrogeaient la pérennité de la structure.

La gestion de Mancelle d'Habitation est assurée avec rigueur. L'organisation apparaît évolutive et réactive, avec des coûts de gestion contrôlés. La société est engagée de façon volontariste dans une démarche « digitale » d'évolution de ses pratiques, et fonctionne selon un mode de management visant à favoriser son adaptabilité. Malgré l'existence au sein de la société d'une cartographie des risques et de corpus de procédures internes, l'exercice du contrôle interne se montre toutefois limité et justifierait d'être mieux installé.

La société assure son rôle de bailleur social de manière satisfaisante. L'occupation du parc présente des caractéristiques sociales très proches des références locales constatées pour l'ensemble du parc HLM. Globalement, la gestion locative est assurée de manière efficace ; le provisionnement des charges mériterait d'être mieux ajusté toutefois. Un important effort a été consenti par la société sur la période pour renforcer la gestion de proximité, au travers du recrutement de nouveaux gardiens et de la restructuration de leur cadre d'activité, qui donne de bons résultats.

Dans le cadre du plan stratégique de patrimoine, les objectifs de développement de Mancelle d'Habitation sont appelés à se limiter à une production de 30 logements par an à horizon 2021, pour une centaine en 2018, ce qui paraît cohérent au vu de la détente du marché. Le cadre de la commande publique est rigoureux. Toutefois, pour deux opérations, la société n'a pas suffisamment sécurisé le montage juridique retenu avec ses partenaires extérieurs. Au-delà de ses activités strictement liées à sa mission de bailleur social, la société développe une activité d'aménagement modérée, au service du service d'intérêt économique général, qui permet de servir sa politique de développement de l'offre locative sociale.

Mancelle d'Habitation assume globalement un niveau convenable d'entretien de son parc ancien. Par ailleurs, la société doit améliorer son suivi de l'entretien périodique des chaudières individuelles, et il a été relevé un retard dans la réalisation des diagnostics amiante de parties privatives (DAPP). Sa politique de vente HLM est marginale et n'appelle pas d'observations dans sa mise en œuvre.

Si la fusion avec Mancelière Logement apparaît aujourd'hui complètement assimilée au plan organisationnel, un retard de maintenance significatif persiste encore sur une partie du parc en provenance de la SEM. Mancelle d'Habitation a revu à la hausse ses objectifs d'intervention à horizon 2022 par rapport à ses engagements

initiaux lors du rachat de la SEM ; cependant dans les faits, le programme de réhabilitation et de gros entretien n'a été réalisé qu'à hauteur d'environ 5 millions d'euros, pour un engagement de 10,4 millions d'euros au prorata de la période 2014-2017. Un rattrapage accéléré s'impose, d'autant plus que les niveaux élevés de loyers du parc en provenance de la SEM ne sont pas en adéquation avec le faible niveau de qualité des logements concernés, et justifieraient d'être revus à la baisse.

D'une manière générale, les loyers élevés des logements de Mancelière Logement impactent à la hausse le niveau des loyers de la société, qui sont de ce fait au total légèrement supérieurs aux références locales du parc HLM. Ainsi, la fraction du parc de Mancelle d'Habitation en provenance de la SEM, présente un loyer médian de 6,00 €/m², contre 5,30 €/m² pour l'ensemble du parc de la société. Il s'élève à 5,10 €/m² pour le parc locatif social sur l'agglomération mancelle.

Par ailleurs, les bases de données de loyers et de financement issues de Mancelière Logement n'ont pas été fiabilisées, ce qui a généré des anomalies dans les attributions et les loyers, pour partie corrigées en cours de contrôle.

La société a obtenu des résultats intéressants en termes de maîtrise de la vacance, en parvenant à réduire le pic constaté en 2013 après l'intégration du parc de la SEM, qui était significativement touché par la vacance. Cette dernière, qui s'élevait à 5,2 % en 2013, ne s'élève ainsi plus qu'à 4,1 % fin 2017. La situation demeure néanmoins fragile, et justifie le maintien d'une grande vigilance de la part de la société. Il en va de même pour les impayés qui avaient été ponctuellement dégradés en 2013 du fait de la mise en œuvre de la fusion.

La situation financière de la société est saine, et son pilotage financier précis. Son niveau d'endettement s'avère modéré ; il représente 33,8 % des loyers (contre 45,3 % pour la médiane des ESH en 2015), ce qui n'a pas empêché la société d'opérer des démarches actives de réaménagement de sa dette sur la période. Son exploitation bénéficie de coûts de gestion étroitement contrôlés et lui permet de dégager un autofinancement net moyen de l'ordre de 10 % sur la période, tout en consentant un niveau de maintenance moyen du parc relativement plus élevé que les références professionnelles et locales.

La société a renforcé son haut de bilan sur la période ; le fonds de roulement net global s'est amélioré. Sa capacité théorique de désendettement est de 12 ans. Rapportée à un parc dont la durée d'amortissement résiduelle s'élève à 22 ans, la société dispose de marges de manœuvre financières, ce que confirme l'analyse financière prévisionnelle réalisée en projetant les conséquences de la réduction de loyer de solidarité. Cette dernière met en évidence que la société peut, au prix de mesures volontaristes, conserver ses équilibres sans avoir à impacter à la baisse les objectifs patrimoniaux de son plan stratégique de patrimoine.

Dans ces conditions, Mancelle d'Habitation est invitée à exploiter au mieux ses marges de manœuvres financières pour rattraper le retard de maintenance du parc de l'ex-Mancelière, et remettre en adéquation les niveaux de loyers, excessivement élevés, ainsi que le niveau de service insatisfaisant de cette fraction de son parc.

L'absorption de la SEM Mancelière Logement a constitué une opportunité de croissance externe pour la société, lui permettant de renforcer son positionnement local d'acteur du logement social. Pour autant, dans le contexte de la loi ELAN, imposant un regroupement d'ici 2021 au plus tard des bailleurs sociaux n'atteignant pas la taille critique de 12 000 logements, la société va devoir se rapprocher d'autres entités, sauf à envisager d'autres modalités de regroupement au sein de la sphère Caisse d'Épargne.

Au moment du contrôle, des réflexions étaient menées par les dirigeants.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de contrôle de Mancelle d'Habitation (MH) n°2011-063 de février 2012, opéré par la mission interministérielle d'inspection du Logement Social (MILOS) avait noté le renforcement et la stabilisation de l'organisation sous l'impulsion de la nouvelle gouvernance en place. La qualité de service et la gestion patrimoniale étaient qualifiées de satisfaisantes, dans un contexte où la vacance était pointée comme un sujet de préoccupation devant amener la société à maintenir sa vigilance. Le développement du contrôle interne et une plus grande maîtrise du processus d'attribution étaient identifiés comme des pistes d'amélioration. Par ailleurs, la société était invitée à utiliser ses marges de manœuvre pour accentuer son action en faveur des ménages les plus modestes.

Le contrôle de Mancelle d'Habitation a été réalisé concomitamment à celui de sa filiale, la SCIC Union et Progrès.

Par ailleurs, Mancelle d'Habitation a absorbé en 2013 la SEM Mancelière Logement, détenue par la ville du Mans, qui disposait d'un parc d'environ 1 500 logements. Le précédent rapport MILOS n°2011-134 mettait en évidence une organisation présentant des faiblesses et une instabilité directionnelle préjudiciables à son bon fonctionnement. La société faisait face par ailleurs à une situation financière difficile, qui posait la question de la pérennité de la SEM. Les loyers apparaissaient élevés, et la réduction des moyens consacrés à la maintenance faisait peser un risque sur la perte d'attractivité des logements et l'augmentation de la vacance associée.

Le contrôle de Mancelle d'Habitation a été mené de manière concomitante à celui de sa filiale, la SCIC Union et Progrès (rapport n°2018-028).

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le département de la Sarthe compte près de 570 000 habitants, dont plus du tiers sur l'agglomération mancelle ; 38 % des communes comptent moins de 500 habitants. Bien que contrastée, la croissance démographique départementale s'est fortement ralentie mais demeure positive, avec +0,8 % entre 2010 et 2015. L'évolution demeure positive sur les territoires de la première couronne mancelle mais très sensiblement négative pour les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) situés aux franges du département, notamment au Sud-Est de ce dernier. Quant à la ville du Mans, après avoir compté plus de 152 000 habitants en 1975, le niveau de sa population s'avère relativement stable depuis 2010 autour de 143 000 habitants.

Le département enregistre un phénomène de vieillissement important de la population ; 10,6 % de la population sarthoise était âgée de 75 ans et plus en 2015. L'indice de jeunesse¹ départemental ne cesse de diminuer, passant sous la barre de la parité (indice égal à 1) ; 35 % des communes ont un indice inférieur à la moyenne départementale (0,97). Les communes du Sud-Est sont là encore les plus impactées par ce phénomène avec pour certaines un indice inférieur à 0,5.

L'économie sarthoise poursuit sa tertiarisation au détriment de l'activité industrielle ; les emplois se polarisent dans l'agglomération mancelle et en première couronne de cette dernière. En 2014, 41 % des entreprises sarthoises sont installées sur le territoire de Le Mans Métropole.

Le revenu moyen sarthois par foyer fiscal est de 23 773 euros en 2014 ; il est inférieur à la moyenne régionale (25 025 euros) et à la moyenne nationale (25 873 euros). Le phénomène de précarisation des ménages est notable et se traduit à la fois au travers d'une augmentation du nombre de demandeurs d'emploi, une hausse du nombre d'allocataires RSA et une élévation du taux de pauvreté.

Le Plan départemental de l'habitat (PDH) établi pour la période 2017-2022, qualifie, dans son diagnostic, le marché de l'habitat de globalement « détendu ».

En 2015, le parc sarthois est composé de 291 541 logements, dont près de 110 000 logements sur la communauté urbaine de Le Mans Métropole soit 43,5 % du parc départemental. Entre 2010 et 2015, le nombre de logements sarthois a augmenté de 9,3 % tandis que celui des résidences principales n'a progressé que de 2,2 % dans le même temps. La densité moyenne de logements est relativement faible, 46 logements par km² au regard d'une moyenne régionale de 59 logements.

Le parc sarthois se caractérise par une vacance importante qui n'est plus circonscrite à quelques territoires. Depuis le précédent diagnostic du PDH, la proportion de logements sarthois vacants a augmenté de 1 point. Le taux élevé de 2007 (7,5 %), atteint ainsi 8,7 % en 2015, pour une moyenne régionale inférieure à 7 %. Le taux de vacance structurelle dans le parc de logements sarthois est de 2,8 %, au regard d'une moyenne régionale de 1,8 %. La plus forte vacance de longue durée concerne les franges du territoire départemental et notamment le Sud-Est, l'agglomération mancelle étant moins affectée.

¹ Indice calculé entre la population âgée de moins de 20 ans et celle des plus de 60 ans.

Par ailleurs, plus du tiers (35 %) des logements sarthois ont été construits avant 1949, ce qui génère des problématiques de vieillissement du parc, de forte vulnérabilité énergétique résidentielle des ménages sarthois ainsi qu'une potentialité importante de logements indignes dans le parc privé sarthois.

Le niveau moyen des loyers du parc privé sarthois est resté quasiment stable entre 2009 (8,5 euros par m²) et 2017 (8,9 euros par m²) selon le site CLAMEUR.

Les prix de l'immobilier sont assez bas à l'échelle de la région des Pays de la Loire, se traduisant par des superficies de terrains et des surfaces de plancher des maisons supérieures aux moyennes régionales et nationales. En 2015, le prix moyen de construction (terrain + maison) pour des particuliers en Sarthe est de 180 000 euros, 8 % de moins qu'en moyenne régionale. En 2016, le parc locatif social public est composé de 38 000 logements soit 15 % du parc total régional. Les deux principales caractéristiques du parc privé (vacance et vieillissement) caractérisent également le parc HLM. Près de 53 % du parc social a été construit avant 1977 et le taux de vacance dépasse 4 % contre 3,5 % en moyenne régionale.

En dehors de Mancelle d'habitation (5 800 logements), les principaux autres bailleurs sociaux intervenant dans le département sont l'OPH de la Sarthe, appelé à fusionner avec l'OPH Huisne Sarthoise implanté à La Ferté-Bernard (environ 15 000 logements après fusion), l'OPH Le Mans Métropole Habitat (13 300 logements), et la SA d'HLM F2M (filiale d'Action logement Immobilier, Valloire Habitat) avec environ 4 500 logements, dont une partie implantée en Mayenne.

Près de 60 % des communes sarthoises disposent de logements HLM mais Le Mans Métropole regroupe 65 % du parc sarthois. Avec une proportion de 66 logements pour 1 000 habitants et un poids supérieur à 15 % des résidences principales, le parc HLM sarthois se situe au-dessus des ratios régionaux. Les loyers du parc HLM sarthois sont abordables. La moyenne est de 5 euros par m² de surface habitable. Elle est légèrement inférieure à la moyenne régionale (5,3 €/m² de surface habitable). Le Mans Métropole concentre l'essentiel de l'offre nouvelle ; en 2016, 350 des 453 logements financés dans la Sarthe étaient situés dans la communauté urbaine. La part des PLUS représente 39 % des financements attribués dans le département alors que celle des PLS atteint près de 43 % ; les PLAI ne concernent que 18 % du total.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Créée en 1948 à l'initiative des Usines Renault du Mans et de la Société Jeumont Schneider, Mancelle d'habitation est une société anonyme d'HLM. Son capital de 550 000 € est désormais détenu à hauteur de 57 % par la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de la Loire, actionnaire majoritaire. Sa position s'est trouvée renforcée par le rachat des actions détenues par la société immobilière du groupe Renault le 25 novembre 2016. Avec 37 % des parts, Action Logement immobilier constitue l'autre actionnaire principal de la société après transfert à son bénéfice des actions appartenant au Cil val de Loire suite à la dissolution des Cil le 31 décembre 2016. Le Mans Métropole dispose en tant que Communauté urbaine d'une action et d'un représentant au conseil d'administration.

Sur la période 2012-2018, la société a distribué 33 000 € de dividendes. En 2012, le montant distribué par action était établi à 1,50 € par action, soit un total versé de 20 625 € égal au plafond fixé par le CCH². La

² Taux du Livret A augmenté de 1,5 point, soit pour l'année 2012 3,75% du capital.

rémunération du capital a été ramenée à 0,50 € en 2013, puis à 0,40 € en 2014 avant de devenir nulle depuis 2015.

Mancelle d'Habitation détient 96, % des parts d'une SCIC, Union et Progrès dont l'activité a été relancée en 2013.

Claude Valade a assumé la fonction de président du CA jusqu'au 31 mars 2017, date à laquelle il a démissionné de son mandat pour exercer de nouvelles responsabilités au sein du réseau Banque Populaire Caisse d'Épargne (BPCE). Lors de ce même conseil, M. Bruno Leclercq, secrétaire général et directeur de cabinet à la Caisse d'Épargne, a été désigné en tant que nouvel administrateur sur proposition de l'actionnaire majoritaire ; il a été élu président du conseil à l'unanimité des votes, élection ratifiée par l'assemblée générale ordinaire (AGO) du 4 mai suivant. La direction générale est assurée par Yves-Marie Hervé depuis juillet 2006.

La composition du CA n'appelle pas de remarque (cf. annexe 7.1) ; ce dernier se réunit de manière régulière de six à huit fois par an, fréquence permettant de favoriser sa bonne implication. Bien que relatant assez peu les débats tenus en séance, les PV témoignent d'une bonne qualité d'information apportée aux administrateurs.

La mission d'audit légal des comptes de la société a fait l'objet, courant 2017, d'une mise en concurrence sous forme d'un appel d'offre ouvert. Après analyse des offres réceptionnées, un nouveau cabinet a été retenu pour un mandat de six ans sur les exercices 2018 à 2022.

2.2.1 Fusion avec la SEM Mancelière Logement

Mancelière Logement était une SEM de construction et de gestion de logements sociaux créée en 1971 par la ville du Mans, avec pour principaux actionnaires Le Mans (56,26 %), la Caisse des Dépôts et Consignations (34,01 %), la Caisse d'Épargne (5,36 %), le CIL Val de Loire (4,11 %), les Mutuelles du Mans (0,24 %) ainsi que deux personnes physiques.

Propriétaire d'un patrimoine d'un peu plus de 1 700 logements locatifs, la SEM connaissait des difficultés financières pour faire face aux enjeux d'exploitation et d'entretien de son parc. Conscient de ces difficultés durables, le conseil d'administration de la SEM a décidé fin 2012, de s'engager rapidement sur la voie d'un rapprochement avec un autre bailleur social.

Les démarches entreprises en ce sens ont conduit la SA Mancelle d'Habitation à se positionner sur un projet de fusion dont les modalités juridiques et financières ont été examinées et négociées courant 2013 et ont reçu un avis favorable du conseil municipal de la ville du Mans le 27 juin 2013.

En l'absence de dispositions réglementaires relatives aux modalités de calcul de la revalorisation des actions de la SEM, les conditions financières de leur rachat par Mancelle d'Habitation résultent de la combinaison de divers modes de calcul possibles. Ces calculs, ainsi que les négociations conduites avec les actionnaires, ont conduit à une valorisation unitaire des actions de la SEM à hauteur de 26,42 €. Ces conditions ont été validées par le CA de Mancelle d'Habitation dans sa séance du 14 novembre 2013 ; le rachat des actions a été réalisé sur fonds propres, pour un montant de 5 071 583 €. L'opération a représenté une plus-value de 2 000 223 € par rapport à la valeur nominale des actions au bénéfice des actionnaires de Mancelière Logement, réparties au prorata des actions détenues :

Tableau 1 : Valorisation des actions de la SEM Mancelière Logement

MANCELIERE	En euros	Nb actions en €	Val action en €	FUSION	En euros	Nb actions en €	Val action en €	En euros	Plus value en €
Capital	3 071 360,00	191 960	16,00	Valeur comptes MH	5 071 583,00	191 960	26,42	0,20	2 000 223,00
Ville Le Mans	1 728 000,00	108 000	16,00	Ville Le Mans	2 853 360,00	108 000	26,42		1 125 360,00
CEBPL	164 496,00	10 281	16,00	CEBPL	271 624,02	10 281	26,42		107 128,02
MMA Vie SA	8 000,00	500	16,00	MMA Vie SA	13 210,00	500	26,42		5 210,00
CDC	1 044 720,00	65 295	16,00	CDC	1 725 093,90	65 295	26,42		680 373,90
CIL Val de Loire	126 144,00	7 884		CIL Val de Loire	208 295,28	7 884	26,42		82 151,28
SS Total	3 071 360,00			SS Total	5 071 583,20				

Sources : données SA Mancelle d'Habitation

L'AGE de Mancelle d'Habitation, en date du 27 décembre 2013 a approuvé la transmission universelle de la SEM Mancelière Logement à son profit ainsi que le traité de fusion s'y rapportant.

Dans ce cadre la SEM Mancelière Logement a fait apport à la SA Mancelle d'Habitation de tous les éléments actifs et passifs, droits, valeurs et obligations, y compris les éléments actifs et passifs résultant des opérations faites depuis le 1^{er} Janvier 2013. La société étant propriétaire de la totalité des actions de la SEM celle-ci a été dissoute sans liquidation et son patrimoine intégralement dévolu à la SA Mancelle d'Habitation avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013.

2.2.2 Relations intra-groupes et conventions réglementées

La SA Mancelle d'Habitation, notamment du fait de son appartenance au groupe Caisse d'Epargne se retrouve inscrite dans un ensemble de conventions avec son actionnaire principal et sa propre filiale, la SCIC Union et Progrès. Certaines de ces conventions relèvent du régime des conventions réglementées prévues aux articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH.

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

Certaines datent de 2017 et d'autres, antérieures, se sont poursuivies sur plusieurs années.

A la clôture de l'exercice 2017, ces conventions pouvaient être regroupées en trois catégories :

- Conventions avec la Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire.

Ces conventions concernent la location d'un bureau à la Caisse d'Epargne sur la commune de Changé, l'acquisition d'un local commercial et d'un parking dans le cadre de la restructuration du programme des Arcades au Mans et enfin le partenariat avec l'association Parcours Confiance (association loi 1901 créée par la CEBPL) ;

- Convention avec un administrateur de la société coopérative Union et Progrès.

Cette convention porte sur le prêt d'une action de la société Union et progrès au profit d'un nouvel administrateur afin de satisfaire aux dispositions statutaires de cette société qui prévoient que, pendant toute la durée de ses fonctions, chaque administrateur doit posséder au moins une action ;

- Conventions avec la société coopérative Union et Progrès.

La coopérative ne disposant pas moyens en propre, elle recourt à ceux de la SA Mancelle d'Habitation. Celle-ci a passé des conventions destinées d'une part à assurer le fonctionnement de la coopérative et d'autre part à permettre la réalisation des opérations d'accession de cette dernière.

Mancelle d'Habitation assure ainsi des prestations administratives et comptables au profit de la société coopérative Union & Progrès. Depuis 2009 cette convention prévoit de façon forfaitaire un coût journalier et

un nombre de jours d'intervention. Cette convention avait une durée de 2 ans ; en 2018, cette durée a été ramenée à 1 an. Ces conventions successives prévoient la facturation des prestations réalisées sur une base forfaitaire déterminée à partir du volume d'activités affecté. La détermination et la valorisation du volume d'activités affecté ont évolué au fil des exercices. A compter de 2018 un système de feuille de temps reprenant le nombre d'heures effectivement dédiées aux tâches réalisées pour Union & Progrès permet une plus juste évaluation du coût de la prestation. Dans ces conditions, s'inscrivant dans un contexte de reprise d'activité de la coopérative, la facturation de cette prestation qui était initialement de 3 000€/an en 2012 est passée à 22 500 €/an en 2018.

Dans les premières années de relance de l'activité de la coopérative, les diverses prestations de Mancelle d'Habitation faisaient l'objet de conventions thématiques et par opération.

Des conventions distinctes portaient ainsi sur : le transfert à la coopérative de l'opération d'accession (cas de programmes initiés par Mancelle d'Habitation), la prestation de conduite d'opération (phase de construction du programme), la comptabilité locative de la phase de location-accession des opérations en PSLA et la mise en place des garanties de sécurisation HLM pour l'opération d'accession sociale (PSLA et VEFA). Dans un premier temps, début 2017 une nouvelle convention a également été établie afin de formaliser les prestations relatives à l'administration des ventes ; contrairement aux précédentes conventions celle-ci portait sur la totalité de l'activité d'accession et non sur des opérations identifiées.

Par la suite, fin 2017, considérant les risques liés à la démultiplication du nombre de ces conventions du fait de la montée en charge de l'activité de la coopérative, la société a décidé de regrouper les multiples conventions précédentes en une seule convention globale intégrant les prestations de conduite d'opération, d'administration des ventes et de comptabilité locative, pour l'ensemble des opérations d'accession sociale à la propriété, réalisées par la coopérative.

Seules les prestations liées à la mise en place des garanties de sécurisation HLM des opérations d'accession continuent à faire l'objet d'une convention individuelle, par programme. La société respecte le formalisme des conventions réglementées, dans le cadre de ses activités intragroupe.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

Entre 2012 et 2017, l'effectif de la société est passé de 67,6 à 94,2 équivalents temps plein (ETP). Cette forte évolution résulte pour une part de l'intégration des 14 collaborateurs de la SEM au 1^{er} janvier 2014. Fin 2014, la société ainsi élargie employait 89 personnes dont 5 en CDD, soit 88,2 ETP. Ces évolutions se sont accompagnées d'un renforcement très sensible des équipes dédiées à la proximité faisant augmenter son effectif de 26 en 2014 à 35 salariés en 2017. En particulier, MH a consenti un effort important pour renforcer la présence sur les sites ; au 31 décembre 2017, 23 gardiens étaient en poste assistés de 9 employés d'immeuble et de 3 ouvriers affectés aux petites interventions. La société dispose également d'une régie espaces verts composée de 4 jardiniers. Le personnel de proximité est regroupé au sein de deux antennes.

L'organisation observée au moment du contrôle résulte de nombreux ajustements opérés au cours des cinq dernières années. Le caractère évolutif de l'organigramme est encouragé par le directeur général qui, dans ses orientations stratégiques, affiche la volonté d'une structure agile.

L'organigramme est actuellement articulé autour de deux directions :

- du développement immobilier et de la clientèle : le regroupement des directions de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion locative au sein de la même entité a fait suite au licenciement pour abandon de poste du directeur du développement en juillet 2016. Outre la politique technique de maintenance

et de développement, cette direction au périmètre élargi est en charge de la commercialisation des logements, de la vie sociale et de la proximité via les deux antennes ;

- administrative et financière : la direction comprend le département de la comptabilité, celui du recouvrement - contentieux ainsi qu'un analyste de gestion et un chargé d'affaires foncières et des marchés.

Quatre pôles à vocation transversale sont rattachés directement au DG : le service communication et support, celui dédié aux systèmes d'information, celui en charge des ressources humaines et un chargé de mission du développement digital.

Outre les valeurs de flexibilité et d'adaptabilité, le directeur général et son équipe de direction prônent une large responsabilisation des managers et des salariés dans leurs fonctions. Cette volonté de donner aux collaborateurs une plus grande autonomie, s'est concrétisée par le lancement d'un concept « AIR », - autonomie, innovation et responsabilisation - destiné à encourager et fédérer les initiatives. La digitalisation constitue un autre axe de stratégie de la société visant à améliorer la productivité via une rationalisation des pratiques.

L'organisation est resserrée et efficace.

De par sa filiation au groupe Caisse d'Épargne Bretagne Pays-de-la-Loire (CEBPL), Mancelle d'Habitation est également soumise aux audits périodiques du plan de contrôle interne du réseau CEBPL.

Le management est organisé, les actes de gestion et les différentes réunions périodiques sont réalisés et formalisés tant au niveau de la Direction, qu'au niveau des Directeurs et de leurs proches collaborateurs. Chaque semaine, le DG et ses directeurs se réunissent en comité exécutif (COMEX).

La Direction dispose de tableaux de bord mensuels reprenant l'ensemble des données essentielles au pilotage de l'activité.

Le pilotage financier, quant à lui, s'appuie notamment sur trois situations budgétaires intermédiaires réalisées en cours d'année.

2.2.4 Contrôle interne et contrôle de gestion

La Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire, dont le cadre professionnel est réglementé³, exerce un contrôle sur sa filiale Mancelle d'Habitation, intégré à son propre dispositif pluriannuel d'audit. Le dernier audit réalisé par CEBPL date de 2014.

Mancelle d'Habitation est par ailleurs inscrite de façon volontariste dans une démarche de contrôle et de maîtrise des risques. Un corpus de 21 procédures couvre l'ensemble de l'activité de la société ; leur rédaction a été réalisée entre 2008 et 2017, les plus anciennes ayant fait l'objet d'une révision en 2017.

Ces procédures portent notamment sur les activités suivantes : quittance, achat, montage et suivi des opérations. De plus elles sont associées à une cartographie qui recense les risques majeurs de l'établissement.

Le contrôle est confié au titulaire du poste « analyste de gestion », rattaché à la direction administrative et financière. Ce poste, qui a connu plusieurs titulaires successifs porte à la fois sur le contrôle de gestion et le

³ Notamment l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement, soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution.

contrôle interne, avec toutefois une part prédominante accordée au contrôle de gestion. Cette situation résulte d'un positionnement initial sur le champ du contrôle budgétaire, et du rattachement à cette fonction de diverses missions à dominante financière (élaboration des prévisions financières à moyen et long terme, calcul des équilibres financiers des opérations, demandes de financements et tenue de la comptabilité de programmes). Dans ces conditions, malgré l'existence au sein de la société d'une cartographie des risques et de corpus de procédures internes, l'exercice du contrôle interne reste encore réduit.

Une réflexion interne a confirmé ce constat et conclu à la nécessité de procéder au recrutement d'un nouveau collaborateur agent principalement positionné sur la fonction du contrôle interne.

La société dispose par ailleurs d'un plan de reprise d'activité (PRA), qui vise à garantir la capacité de reprise d'activité en cas de sinistre ; les deux principaux sujets traités sont le quittance et les fournisseurs.

2.2.5 Systèmes d'information – environnement numérique

La société a organisé la migration de son outil informatique Estia vers l'évolution de ce dernier dénommée Cassiopae Habitat. La démarche a été présentée au CA du 2 décembre 2015, et concrétisée début 2016, dans le cadre du projet⁴ baptisé Déploiement avec Accompagnement Technique de Cassiopae Habitat (DATCHA). La mise en service du nouveau logiciel est intervenue avec succès le 9 janvier 2017 après un an de préparation et de tests.

A l'occasion du départ en retraite de son responsable informatique et considérant par ailleurs les besoins de remise à niveau technique, et par conséquent de réinvestissement sur son réseau informatique, la société a décidé d'externaliser la gestion de ses serveurs auprès d'un prestataire spécialisé à compter de 2019. Ce choix technique s'accompagnera d'une évolution de la fonction informatique au sein de l'entreprise, dans le sens d'un repositionnement sur les outils numériques métier et client. Ce changement accompagne le souhait exprimé de façon volontariste depuis 2017 d'une évolution digitale du cadre de travail, considérant qu'il s'agit là d'un enjeu majeur pour l'entreprise qui doit permettre d'augmenter la productivité, en innovant, et en changeant les manières de travailler.

Cette démarche se décline en interne pour ce qui concerne ses propres services, mais également en externe au bénéfice de ses locataires.

En interne la société a notamment mis en œuvre la réalisation des états des lieux sur tablette et une démarche de dématérialisation d'une partie des échanges liés aux commandes aux fournisseurs. S'y ajoutent diverses fonctionnalités accessibles via une application (KIZEO) sur smartphone remplaçant de nombreux formulaires papier pour les collaborateurs de proximité, et dédiées notamment au traitement des réclamations et petites demandes d'intervention. En parallèle la société a mis en place, pour ses salariés qui le souhaitent, la dématérialisation des fiches de paies et leur conservation dans un coffre-fort électronique individuel.

En externe, depuis la fin 2017, la signature des baux locatifs est traitée de façon numérique (utilisation de systèmes de signature sécurisée) permettant un gain de temps sensible. La mise en place d'un extranet client et de bornes d'accueil digitales sont en cours, ces développements participent par ailleurs des orientations données par les plans d'actions de recouvrement annuel (cf. infra).

⁴ Dans le cadre de la préparation 12 référents ont été choisis dans les différents services pour représenter les utilisateurs sur leur domaine métier, prendre en main le progiciel avant la formation des utilisateurs, mettre en œuvre les process métiers utilisés, valider le bon fonctionnement de certains développements spécifiques, contribuer à la préparation des modes opératoires et des supports de formation.

La société a initié une démarche de gestion électronique des documents (GED), permettant une automatisation de leur lecture et de leur reconnaissance. La première étape de la démarche concerne le traitement des factures d'exploitation (entre 15 000 et 20 000 documents papier selon les années) ; elle permettra une accélération et une sécurisation de leur circulation et de leur traitement entre services et devrait être opérationnelle fin 2018

Enfin, la société travaille avec un prestataire spécialisé sur les modalités de mise en application des dispositions du règlement européen relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) entré en application le 25 mai 2018. Dans le cadre de ces obligations, la responsable des ressources humaines assure la fonction de « Data Protection Officer », et est en charge de la protection des données personnelles traitées par la société.

2.3 CONCLUSION

Le conseil d'administration de Mancelle d'Habitation assure son rôle de manière satisfaisante. La société respecte le formalisme des conventions réglementées, dans le cadre de ses activités intragroupe.

L'absorption de la SEM Mancelière Logement a constitué une opportunité de croissance externe pour la société, lui permettant de renforcer son positionnement local d'acteur du logement social. Pour autant, dans le contexte de la loi ELAN, imposant un regroupement d'ici 2021 au plus tard des bailleurs sociaux n'atteignant pas la taille critique de 12 000 logements, la société va devoir se rapprocher d'autres entités, sauf à envisager d'autres modalités de regroupement au sein de la sphère Caisse d'Epargne. Au moment du contrôle, des réflexions étaient menées par les dirigeants.

Cette nouvelle taille a donné également la possibilité de faire évoluer et d'enrichir l'organisation de la société, qui apparaît évolutive et efficace. Malgré l'existence au sein de la société d'une cartographie des risques et de corpus de procédures internes, l'exercice du contrôle interne reste toutefois encore limité.

Mancelle d'Habitation est par ailleurs engagée de façon volontariste dans une démarche « digitale » d'évolution de ses pratiques métiers, et fonctionne selon un mode de management destiné à favoriser l'adaptabilité et l'agilité de la société.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine qui était établi à 3 974 logements au 31 décembre 2012, a été porté à 5 483 logements au 1^{er} janvier 2013 après prise en compte des 1 509 logements de la SEM Mancelière Logement. Pour autant, l'intégration physique de ce nouveau parc ne s'est concrétisée qu'au début de l'année 2014, le traité de fusion ayant été acté le 27 décembre 2013 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier de la même année.

Fin 2017, le patrimoine est composé de 5 818 logements, dont 70 % de logements collectifs ou semi-collectifs, pour un taux de 75 % à l'échelle du parc locatif HLM départemental ; 53% du parc de la société est classé en A-B-C, 34% en D et 13% en E-F-G.

Le patrimoine est réparti sur 16 EPCI situés dans le département de la Sarthe, mais principalement implanté sur le territoire du Mans Métropole (81 % du parc).

Tableau 2 : Répartition territoriale du patrimoine

	Nombre de groupes immobiliers	Nombre de logements	% du parc
Marché métropolitain	129	4 739	81
1 ^{ère} couronne et pôles majeurs	22	286	5
2 nd couronne et pôles secondaires	20	297	5
Rural	38	496	9
Total	209	5 818	100

Un peu moins du quart du parc total de Mancelle d'Habitation, soit 1 359 logements, est situé dans l'un des trois quartiers prioritaires de la Ville (QPV) sur le territoire du Mans Métropole :

Tableau 3 : Répartition du parc dans les quartiers prioritaires de la ville

	Nombre de logements	% du parc
Hors QPV	4 489	77
QPV Bellevue/Carnac	924	16
QPV Les Sablons	280	5
QPV Ronceray/Glonnières/ Vauguyon	125	2
Total	5 818	100

Près d'un tiers du parc a été mis en service avant 1970 se traduisant par une ancienneté moyenne de 35 ans ; le patrimoine issu de Mancelière Logement est beaucoup plus récent, 26 ans contre 39 ans pour les autres programmes détenus par la société.

De manière très ponctuelle, de janvier 2016 à fin juin 2016, MH a géré 15 logements individuels pour le compte de la commune de Champagné avant de les racheter à l'issue de cette période. Par ailleurs, la société a signé un mandat avec la SA d'HLM Aiguillon construction, pour la gestion de 22 logements individuels et 9 logements collectifs rue Emile Zola situés sur la commune de Cherré.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Calculée sur les sortants, la rotation moyenne constatée en 2017 est de 13,6 % ; elle correspond globalement à celle observée en moyenne sur la période 2013-2017, pour un taux compris entre 12,5 et 14,5 %. Les mouvements sont proportionnellement plus importants sur le secteur rural où les locataires sortants représentent 20 % du total pour environ 10 % du parc.

Cette stabilité masque des situations très contrastées au sein du parc ; pour 30 groupes de plus de 10 logements représentant un total de 1 094 logements, le taux de rotation observé en 2017 est d'au moins 20 %. Pour 11 opérations (377 logements dont 356 en collectif), le taux est même supérieur à 30 %. Le constat de mobilité accélérée concerne très majoritairement des logements financés en PLA aussi bien sur la ville du Mans (ex patrimoine Mancelière Logement) que sur le reste du département. Le phénomène concerne dans une moindre mesure une part de la production récente en PLUS/PLAI. Ainsi, pour 8 opérations représentant 193 logements mis en service depuis 2010, le taux de rotation moyen est d'environ 30 %.

Le phénomène de mobilité précoce tend à se développer sur les programmes présentant les loyers les plus élevés.

Tableau 4 : Evolution de la vacance sur la période 2012 - 2017

Au 31 décembre de l'année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vacance totale	207	300	319	258	215	239
Vacance commerciale	183	193	235	182	183	203
dont + 3mois	127	114	184	144	126	141
Taux de vacance en %	5,2	5,4	5,7	4,5	3,7	4,1
Taux de vacance commerciale en %	4,6	4,8	4,2	3,2	3,2	3,5
Taux de vacance +3 mois en %	3,2	2,8	3,3	2,5	2,2	2,4

Sur la période du contrôle, la vacance a enregistré un fléchissement tant dans son total que dans sa part structurelle (supérieure à 3 mois). Le nombre de logements non loués qui avait fortement progressé suite à l'intégration du parc de Mancelière Logement pour atteindre près de 6 % fin 2014, dont 3,3 % de vacance de plus de 3 mois, a sensiblement diminué pour se situer à environ 4 % depuis lors dont un peu moins de 2,5 % de vacance structurelle.

Dans un contexte départemental de faible tension du marché, les chiffres de la vacance de MH qui étaient plutôt plus dégradés que ceux observés chez l'ensemble des bailleurs sont désormais un peu plus favorables.

Au 28 septembre 2018, 255 logements étaient non loués, soit 4,3 % du parc ; la durée moyenne de la vacance est de 15,8 mois et elle représente une perte locative cumulée d'environ 1,6 M€ charges comprises. Bien qu'évoluant assez peu depuis 2015, la vacance commerciale se maintient à un niveau élevé.

Les difficultés de location les plus aigües se concentrent pour l'essentiel sur le territoire du sud Sarthe qui regroupe environ un quart des logements vacants pour une durée moyenne supérieure à 22 mois. Pour autant la ville du Mans qui compte 132 logements non loués n'est pas épargnée par la vacance qui tend à s'installer durablement dans le temps ; près de 60 % des logements concernés sont inoccupés depuis plus de trois mois et présentent une ancienneté moyenne proche de 17 mois. Le quartier QPV de Coulaines affiche un taux de vacance plus élevé de 6,7 % dont les deux tiers se concentrent sur les logements T4.

Mancelle d'Habitation assure un suivi permanent et attentif de la vacance et mobilise l'action des services pour lutter contre son développement. Les services opèrent des baisses ponctuelles de loyers de certains logements ex-Mancelière Logement situés en centre-ville pour les logements les moins attractifs (cf. § 5.4.1) et travaillent

à l'amélioration de la commercialisation. Les évolutions à la hausse observées fin 2017 et sur le premier semestre 2018 ainsi que l'affirmation d'un phénomène d'accélération de la mobilité sur un certain nombre de programmes, démontrent la fragilité du contexte justifiant le maintien d'une grande vigilance de la société vis-à-vis de la problématique de la vacance.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Les augmentations de loyer mises en œuvre depuis 2012 se traduisent par une hausse de 5,26 %, très faiblement inférieure à celle obtenue par application des valeurs plafonds définies dans la loi de finances de 2011 puis dans la loi Alur (évolution de l'IRL du 3ème trimestre).

Tableau 5 : Récapitulatif des hausses de loyer appliquées sur la période 2012 - 2017

En %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012-2017*
Hausse au 1 ^{er} janvier MH	1,89	1,90	0,90	0,47	0,00	0,00	+5,26
Encadrement législatif	1,90	2,15	0,90	0,47	0,02	0,00	+5,34

*Base 100 au 31/12/2011

Sur la base des données du quittancement de janvier 2017 et des valeurs du RPLS au 1^{er} janvier de la même année, la distribution statistique des taux de loyer des logements familiaux de la société montre des niveaux un peu supérieurs à ceux constatés sur les territoires de référence du bailleur pour l'ensemble du parc HLM :

Tableau 6 : Analyse de la distribution des loyers de MH au regard du contexte local

	Nbre de logements analysés	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile	moyenne
Mancelle d'Habitation	5 794	4,80	5,30	6,00	5,50
Agglo. du Mans	23 369	4,60	5,10	5,80	5,20
Sarthe	35 557	4,40	5,00	5,70	5,00
Pays-de-la-Loire	207 766	4,60	5,20	5,90	5,30

Au sein du parc de Mancelle d'Habitation, les écarts les plus significatifs sont observés sur le parc antérieurement gérés par la SEM ; avec un niveau moyen de 6 € par m² de SH, les loyers des logements issus de Mancelière Logement se situent près d'un euro plus cher que le reste du parc HLM, tous bailleurs confondus.

Tableau 7 : Analyse de la distribution des loyers de MH par zone et par origine de propriété

	Nbre de logements analysés	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile	moyenne
Mancelle d'Habitation – zone 3	1 139	4,60	5,10	5,50	5,10
Mancelle d'Habitation – zone 2	4 656	4,90	5,40	6,10	5,60
Dont Mancelière	1 509	5,60	6,00	6,60	6,10

Ce constat est en partie lié à la forte proportion de logements PLA qui composent environ 90 % du parc de l'ex-SEM dont le loyer médian se situe à 6,15 €/m² pour 5,10 € sur le parc HLM de l'agglomération mancelle. Pour autant, l'agence relève que le niveau des loyers des logements en provenance du parc de l'ex-SEM n'est globalement pas en adéquation avec le niveau de service insatisfaisant offert par ces logements (cf. § 5.4.1). La société est invitée à remédier à cette situation.

La cherté de ces logements explique par ailleurs leur faible accessibilité économique ; près de 80 % d'entre eux ont un niveau de loyer supérieur au loyer de référence de l'APL, au-dessus duquel la solvabilisation par l'aide est plafonnée ; ce qui correspond à 30 points au-dessus des valeurs de l'ensemble du patrimoine géré par MH et un peu plus du double de la moyenne départementale pour l'ensemble du parc HLM.

Cette faible accessibilité économique d'une partie de son parc aux ménages les plus faibles revenus représente donc un véritable point de vigilance pour la société.

La base des loyers du parc issu de Mancelière Logement n'est pas suffisamment fiabilisée pour garantir le respect des dispositions réglementaires des conventions APL.

En effet, dans son précédent rapport, la Miilos avait relevé des erreurs dans l'actualisation des taux de plafonds pour quelques logements conduisant à des taux de loyers pratiqués en dépassement du plafond maximum des conventions concernées.

Le présent contrôle a confirmé une réelle difficulté pour vérifier la régularité des actualisations menées par MH, en l'absence d'une base de données unique et fiable définissant précisément les paramètres initiaux des conventions à prendre en considération. Sur la base des éléments communiqués par la société, les contrôles ont mis en évidence de nombreuses distorsions qui au final ont été expliquées par la non identification d'avenants ou une mauvaise codification de certaines conventions lors de leur importation dans la base. En effet, lors de la fusion, les conventions APL issues de Mancelière Logement ont été intégrées sans adaptation de la codification, générant une perturbation dans les extractions de la base.

Les corrections nécessaires ont été apportées en cours de contrôle dans la base, pour ce qui concerne les taux de loyers. Par ailleurs, la société a pris note de la nécessité d'être plus précise dans la formalisation des taux de loyer à prendre en compte et les conditions d'actualisation (valeur de référence).

Néanmoins, l'analyse des bases de loyers corrigées a mis en évidence l'existence de distorsions entre le mode de financement des logements figurant dans la base Cassiopae et celui prévu par la convention APL, qui n'ont pu être expliquées.

Les écarts observés concernent pour l'essentiel les programmes provenant du parc de Mancelière Logement et de manière plus marginale des groupes ayant fait l'objet d'un rachat en bloc (ex-SNI, ex-CARPI). En particulier, la mauvaise affectation des financements dans la base ne permet pas d'identifier les logements bénéficiant de loyers minorés tels qu'identifiés dans la convention initiale ; dans certains cas, ce problème se double d'une mauvaise adéquation entre le taux de loyer pratiqué pour certains logements et la nature du financement affiché.

Le programme 202 est particulièrement illustratif de ces désordres. Alors que la convention APL ventile les 58 logements en 34 PLA, 17 PLALM et 7 PLAI, la base patrimoniale de Mancelle comptabilise 24 HLMO et 34 PLA. En outre, la base des loyers appliqués sur ce même programme totalise 42 logements bénéficiant d'un taux de loyer minoré au lieu des 24 prévus dans la convention initiale. Ces écarts se traduisent par des anomalies dans la régularité des attributions des logements (cf. § 4.2.3.1). Par ailleurs, les loyers les plus élevés ne correspondent pas systématiquement aux logements financés en PLA.

Des investigations complémentaires, ont montré que les programmes 203, 204, 206, 207, 217, 219 et 235 présentent les caractéristiques d'une situation analogue à des degrés divers.

Un second travail de fiabilisation de la base a ainsi été opéré en cours de contrôle, aux fins de rétablir les financements conventionnels d'origine. Néanmoins certaines incohérences demeurent, qui nécessiteront d'encre poursuivre la fiabilisation pour ce qui concerne les surfaces des logements. A titre d'illustration, la surface quittancée des logements PLA du groupe 202 est de 2 708,26 m² pour 2 724,16 m² inscrits dans la convention.

Dans ses réponses écrites, la société indique avoir procédé aux corrections des écarts relevés entre la base Cassiopae Habitat et les conventions APL. En outre, elle signale qu'elle engage un contrôle de l'ensemble des surfaces du patrimoine.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Les conditions d'application du SLS n'appellent pas d'observation. L'enquête réalisée pour l'année 2018 identifie 55 locataires assujettis pour un montant moyen mensuel de 55 €.

3.2.3 Charges locatives

Globalement, le niveau des charges apparaît contenu ; sur l'exercice 2016, le montant moyen des charges générales du parc collectif était de l'ordre de 8,8 € par an au m² de SH et de 7,70 € pour le chauffage collectif.

Pour autant, si ces valeurs correspondent à des valeurs relativement standards pour des programmes collectifs, certains groupes affichent des coûts anormalement élevés. Il s'agit :

- des programmes 17, 83, 132, 224, 225 pour lesquels les charges générales excèdent 15 €/m² de SH. En particulier, pour le groupe 224 les charges sont de 27,50 € sans que la société ne soit en mesure d'en maîtriser le niveau, la gestion étant assurée par un syndic de copropriété. La société doit se mettre en situation de vérifier la pertinence des charges refacturées aux locataires ;
- du programme 183 dont les charges de chauffage sont établies à 16 €/m² de SH alors même que ce programme récent, livré en 2015, bénéficie d'équipements censés garantir une bonne maîtrise des coûts de l'énergie. Les coûts observés en 2017, bien que ramenés à 14 €/m², confirment un niveau anormalement élevé. Saisie de cette question, la société a justifié la prise en compte de ce problème par l'installation de compteurs de calories permettant une individualisation de la facturation. Si cette mesure devrait contribuer à une plus grande responsabilisation des locataires elle n'apparaît pour autant pas suffisante pour en diminuer le coût de manière substantielle. La situation de ce programme doit être reconsidérée rapidement et les correctifs mis en œuvre au plus vite.

Pour de nombreux programmes, la société devra veiller à un meilleur ajustement des provisions appelées auprès des locataires, au regard des charges réellement constatées.

La sur-provision moyenne par logement relevée est d'un niveau modéré puisqu'elle représente en moyenne 36 € par logement soit un montant supérieur de 4,5 % des charges constatées. Pour autant, l'examen de la régularisation individuelle 2016 de 4 554 locataires montre des situations beaucoup plus contrastées. En effet, pour 2 509 d'entre eux la régularisation s'est traduite par un appel complémentaire d'un montant moyen de 74 €. A contrario, 2 974 occupants ont bénéficié d'un remboursement moyen de 122 €.

Au-delà de ce constat, le mauvais ajustement de la provision peut devenir une source de difficultés financières pour des locataires fortement impactés par le niveau élevé de la régularisation.

Tableau 8 : Analyse de la régularisation des charges 2016

Analyse de la régularisation 2016 en euros		Nombre de logements	Dépense moy. annuelle	Provision moyenne	Montant moy. de la régularisation	Ecart en %
Surprovision	>200	562	1 423	1 762	339	24
	>500	62	1 803	2 521	718	40
Appel complémentaire	>200	123	1 772	1 416	356	20
	>500	21	2 030	1 379	651	32

Malgré des adaptations opérées en 2017, le détail de la régularisation 2017 (produite en cours de contrôle) demeure perfectible. Le travail d'ajustement engagé par le responsable du service doit être poursuivi et généralisé. Dans ses réponses écrites, la société informe qu'une attention particulière sera portée pour un meilleur ajustement des provisions avec, si nécessaire, des ajustements en cours d'exercice.

La régularisation partielle des charges des locataires partis ne préserve pas l'équité de traitement de certains d'entre eux. Ainsi, au moment du départ du locataire, la société opère une régularisation des charges sur la base d'une estimation des dépenses constatées. Au regard d'une extraction portant sur les départs de l'exercice 2016, cette pratique est source d'iniquité de traitement.

Pour les locataires sortants, la société établit à leur départ un décompte individuel de charges basé sur une évaluation des dépenses sur la période d'occupation associée à une régularisation estimative. La balance des montants financiers, non régularisés après départ des locataires sortants en 2016, a permis d'évaluer un solde net positif au bénéfice de Mancelle d'habitation de l'ordre de 9,5 k€. Bien que le montant moyen non restitué soit d'un niveau relativement limité (environ 13 € par ménage), certaines situations sont davantage pénalisantes : pour 51 d'entre eux, le préjudice est supérieur à 100 € (montant moyen de 146 €). A contrario, la société a été pénalisée d'un montant de plus de 100 € dans 26 situations (montant moyen de 195 €).

Par ailleurs, si le principe d'une régularisation estimative pour solde de tout compte est admis par la réglementation en vigueur, l'accord explicite du locataire est néanmoins un préalable requis par les textes⁵. En l'état, les documents remis au ménage sortant ne donnent pas cette information ; la société est invitée à y remédier.

Dans ses réponses écrites, la société précise qu'un meilleur ajustement des provisions sera de nature à limiter le niveau de la régularisation des locataires sortants. Par ailleurs, elle indique que l'accord du locataire sera explicitement demandé avant la mise en œuvre de la régularisation estimée des charges complétée d'une mention dans le décompte de fin de location.

3.3 CONCLUSION

Dans un contexte de marché détendu, la société assure un suivi attentif de la vacance. Cette dernière, qui s'élevait à 5,2 % en 2012, est montée à 5,7 % après l'intégration du parc de Mancelière Logement en 2014. Fin 2017, elle était redescendue à 4,1 %. Le contexte d'intervention reste néanmoins fragile, et doit inciter la société à maintenir tous ses efforts dans la durée.

Les logements issus de Mancelière Logement, présentant des niveaux de loyers élevés, ont contribué à augmenter les niveaux de loyers moyens du parc de Mancelle d'Habitation, qui étaient déjà légèrement supérieurs aux références du parc HLM local. Ce constat, allié à une faible couverture en aide personnalisée au logement, confère une faible accessibilité économique des logements de la société. Cette dernière est

⁵ Article 22 de la loi du 6 juillet 1989 relative aux rapports locatifs.

encouragée à engager toute mesure visant à améliorer l'accessibilité financière de son parc en provenance de Mancelière Logement.

Pour de nombreux programmes, la société devra enfin veiller à un meilleur ajustement des provisions appelées auprès des locataires, au regard des charges réellement constatées.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les résultats de l'enquête OPS 2016 ont été exploités à partir des données nationales recueillies et traitées par l'ANCOLS dans une version non encore apurée. Ils permettent d'observer une relative cohérence entre les caractéristiques de l'occupation sociale du patrimoine de la société et celles constatées localement dans le parc social. Les données propres à Mancelle d'Habitation montrent une moindre proportion de personnes isolées avec en corollaire une plus forte présence de familles monoparentales notamment.

Tableau 9 : Analyse sociale de l'occupation du patrimoine

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Mancelle d'Habit.	25,76	62,01	8,69	52,6	29,83	40,45	12,66
Le Mans métropole	26,38	62,24	9,10	53,3	23,09	46,30	10,38
Département	23,57	61,63	8,56	52,3	23,27	46,85	9,40
Région	22,11	61,95	8,46	50,0	21,31	46,15	7,90

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

Sources : Enquête OPS 2016

En décembre 2017, le taux des ménages logés dans les logements conventionnés de l'organisme et bénéficiant de l'APL s'élève à 53,6 %. Le montant moyen de l'APL perçue est de 263€ représentant environ 70 % du montant du loyer et 57 % de la quittance totale des ménages allocataires.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

En janvier 2017, la Sarthe compte 9 361 demandes de logements HLM en cours dont 6 531 sur la communauté urbaine Le Mans Métropole ; à elle seule, la ville du Mans représente 56,5 % du stock. La part de demandes internes est particulièrement importante en Sarthe au regard de la moyenne régionale. Entre 2010 et 2015, les demandes de logements HLM ont fortement augmenté (+de 25 %). Depuis 2016, la tendance s'inverse avec une diminution de près de 9 % entre 2015 et 2017. Pour les demandes externes, la baisse est de près de 12 %.

Une forte proportion de demandeurs présente un profil économiquement fragile : près des trois quarts des demandeurs ont des ressources inférieures à 60 % du plafond PLUS et 40 % disposent de revenus inférieurs à 20 % du plafond PLUS. Plus d'un quart sont bénéficiaires du RSA. L'ancienneté des demandes externes est de moins de 12 mois alors qu'il est de près de 18 mois pour les demandes internes.

Sur la ville du Mans, la demande est fortement concentrée sur les petits logements, 58 % ciblant un logement T1/T2.

Tableau 10 : Répartition de la demande par typologie de logement sur la ville du Mans

En %	T1	T2	T3	T4	T5 et +
Demande de collectif Le Mans hors mutation	17,40	40,20	26,90	12,20	3,30

En 2017, le délai moyen de satisfaction est de 7 mois pour l'ensemble des attributions de logements. Il est de 6 mois pour les logements attribués à des demandeurs externes. En Sarthe, le délai dit anormalement long est fixé à 12 mois ; un quart des ménages non logés dans le parc locatif social sont dans cette situation dont plus de la moitié n'a jamais reçu de proposition. Les proportions sont similaires sur la ville du Mans.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le dernier contrôle de la Miilos avait relevé que le CA n'avait pas défini de politique d'attribution des logements avec nécessité de reconsidérer le règlement intérieur de la commission d'attribution. Les actions correctives ont été engagées. Des orientations ont été définies par le conseil du 22 novembre 2012 se traduisant par l'instauration de quatre priorités d'attribution. En l'absence d'indicateurs chiffrés, l'atteinte des objectifs est néanmoins difficile à évaluer.

Par ailleurs le règlement de la CAL a été reconsidéré, sa dernière actualisation, en date du 4 octobre 2017, n'appelle pas d'observation. L'ensemble se complète d'une charte d'attribution ; cette dernière prévoit notamment de donner une priorité de proposition aux communes dont les logements à attribuer se situent sur leur territoire. Elle intègre également le principe d'accompagnement des demandeurs en difficulté, en particulier ceux identifiés comme prioritaires par le PDALHPD. Celui-ci couvre la période 2014-2018. Une lettre d'information bi annuelle communique sur les actions engagées dans ce cadre et les résultats obtenus. Celle publiée en décembre 2016 rappelle les éléments de politique d'attribution des logements sociaux et notamment ceux introduits par la loi Alur. A ce titre, sont évoqués le rôle des conférences intercommunales du logement mises en place par la communauté de communes de Sablé-sur-Sarthe et sur le Mans Métropole. Sur ce dernier territoire, un plan partenarial de gestion de la demande locative sociale a été adopté pour la période 2016-2022. Ce même document rappelle le fonctionnement de la commission spécialisée de coordination des actions de prévention des expulsions (CCAPEX) dans le département de la Sarthe créée le 9 mars 2010 par arrêté conjoint du Préfet de la Sarthe et du Président du Conseil Départemental de la Sarthe. En 2016, cette commission a reçu 555 dossiers, soit une baisse de plus de 20 % entre 2015 et 2016. En 2016, l'activité de la Commission DALO (Droit au logement opposable) s'est également réduite par rapport à 2015. Le nombre de recours diminue de près de 8 % et le nombre de décisions favorables de relogement et d'hébergement baisse de près de 30 %. 25 ménages ont été effectivement relogés (24 relogements et 1 hébergement), soit une baisse de 39 % entre 2015 et 2016. Les bilans récents de ces dispositifs sont autant d'indicateurs de la détente progressive du marché.

Néanmoins, dans ce contexte, la société pourrait utilement compléter sa politique d'attribution pour lui donner un caractère plus opérationnel et des objectifs chiffrés pour en permettre une meilleure évaluation.

4.2.3 Gestion des attributions

Le service commercialisation est composé de sept conseillers clientèle placés sous la responsabilité d'un responsable qui assure la préparation de la CAL et le contrôle interne des dossiers. Une procédure très détaillée décrit le processus depuis la prospection des demandeurs jusqu'à l'attribution du logement.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La commission d'attribution se réunit en moyenne toutes les deux semaines et son bilan d'activité est présenté annuellement au conseil d'administration. Elle s'est réunie 26 fois au cours de l'année 2017 et a procédé à l'analyse de 2 182 demandes de logements (contre 2 409 en 2016) pour 862 logements (929 logements en 2016). Pour environ 75 % des logements présentés, la commission examine trois candidats ; pour seulement 22 % des logements à attribuer, la CAL n'examine qu'un seul candidat. Compte-tenu de la faible tension du marché de l'habitat sur le département de la Sarthe, les résultats témoignent des efforts consentis par

l'organisme pour satisfaire à l'exigence réglementaire imposant l'examen par logement de trois dossiers de demandeurs.

Sur les 811 entrées dans les lieux constatées en 2017, entrées effectives sur l'année 2017, 674 ont été effectives sur Le Mans Métropole, soit 83 % du total, dont 484 sur Le Mans et 123 sur Coulaines. Le reste du département ne concerne que 137 entrées dont 34 situées en Zone de Revitalisation Rurale.

La comparaison des délais d'attribution avec l'ancienneté de la demande externe montre une propension assez marquée de la société à traiter les demandes les plus récentes, celles dont la valeur commerciale est la moins dépréciée.

Tableau 11 : Comparaison des délais d'attribution de MH avec l'ancienneté moyenne de la demande en instance

En %	< 1 mois	< 3 mois	< 6 mois	< 12 mois	> 12 mois	Moyenne en mois
Délais d'attribution 2016 (CAL- inscription)	32	61	77	86	89	5
Ancienneté de la demande – hors mutation	10	27	45	59	75	11

Nonobstant la forte volatilité du marché en territoire détendu, compte-tenu du nombre significatif de demandeurs en délai anormalement long et n'ayant jamais reçus de proposition (751 dossiers recensés au 3 mai 2018⁶), la société est invitée à mettre en place un dispositif favorisant la prise en considération de ces candidats.

Les délais de relocation ont fortement progressé en 2014 suite à l'intégration du parc de Mancelière et sont restés à un niveau élevé en 2015, valeurs établies respectivement à 106 jours et 104 jours. Malgré une diminution sensible depuis lors, le délai moyen demeure à un niveau important, proche de 90 jours pour l'ensemble du parc. En moyenne, les délais les plus significatifs sont observés sur les logements les plus grands (T4 et plus) et financés en PLA. A ce titre et malgré un marché plus dynamique que sur le territoire départemental, le patrimoine situé sur la ville du Mans, composé à 50 % de PLA, est fortement impacté, le délai moyen observé entre 2014 et 2017 étant proche de 100 jours.

Les difficultés constatées sont expliquées par le niveau de loyer de certains groupes et probablement une exigence insuffisante dans les délais de réponse des collectivités et des réservataires.

Ces éléments de réflexion sont de nature à interpeller l'organisme tant dans les modalités de son organisation que dans sa politique de loyer.

L'examen d'un fichier de 4 048 attributions sur la période janvier 2013 à mai 2018, a mis en évidence douze dépassements des plafonds de ressources.

La totalité des dossiers en infraction (cf. annexe 7.2) concernent des logements financés en PLAI, PLALM ou PLATS :

- quatre d'entre eux concernent le groupe 202 et sont la conséquence de la mauvaise identification du financement dans la base Cassiopae ;
- cinq sont liées à la non identification des logements à loyer minoré dans la base IMHOWEB faisant ressortir sur les fiches d'instruction un financement PLUS ou assimilé ;

⁶ Sur un total de 1 333 candidats non locataires HLM inscrits depuis plus de 12 mois.

- trois ont été considérées à tort en dérogation de plafond au titre du QPV.

Ces anomalies confirment la nécessité d'un travail de vérification de la fiabilité de la base patrimoniale et de la nature des financements associés aux logements (cf. § 3.2.1).

Par ailleurs, pour plusieurs attributions contrôlées, les documents communiqués se sont avérés insuffisants pour justifier les situations spécifiques autorisant un dépassement de plafond. Si pour certains dossiers, les pièces ont permis d'expliquer le caractère particulier de l'attribution, pour beaucoup seules des explications fournies par les services ont permis de justifier le caractère réglementaire de ces attributions. Ce constat vaut notamment pour les dépassements de ressources autorisés par les dispositions de la CUS qui prévoient d'autoriser une dérogation en particulier pour les groupes en QPV.

D'une manière générale, la traçabilité doit être améliorée pour garantir le contrôle des situations particulières. Dans ses réponses écrites, la société annonce avoir engagé une action corrective pour garantir un meilleur interfaçage des informations sur le financement des logements entre Cassiopae et Imhoweb. Elle signale également conserver un justificatif des attributions réalisées en dérogation du plafond de ressources.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le patrimoine de la société est faiblement contingenté. Les droits de réservation d'Action Logement Immobilier ont donné lieu à 131 attributions en 2017.

Les collectivités ne disposent pas de droits de réservation formalisés en dehors de Le Mans Métropole ; 38 attributions ont été prononcées à ce titre au cours de l'année 2017.

Le contingent préfectoral est géré en flux dans le département. Sur les 2 182 demandes examinées en commission et classées, 1 119 demandeurs disposaient de ressources inférieures à 40 % des plafonds PLUS ; 1 251 demandes étaient identifiées au titre du contingent préfectoral dont 132 prioritaires au titre de l'article L. 441-1 du CCH :

- 28 demandeurs sortants de structures d'hébergements ou au profit d'associations (51 en 2016) ;
- 13 demandeurs au titre du DALO (3 en 2016) ;
- 59 demandeurs en situation de handicap ;
- 32 demandeurs victimes de violences familiales.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité est assurée directement par les deux antennes situées sur la ville du Mans dont l'une positionnée en centre-ville, l'autre dans le quartier QPV de Coulaines. Chacune d'entre elle est organisée autour de deux responsables de pôle relation clientèle en charge d'animer / de manager une équipe composée de deux personnes en charge de la relation clientèle et de personnel de terrain, des gardiens et des employés de proximité.

Dès 2011, la société a fait le choix de renforcer son dispositif de proximité se traduisant par une forte progression de l'effectif faisant évoluer le nombre de collaborateurs dédiés de 26 en 2013 à 35 en 2017 et un positionnement très volontariste des gardiens sur le parc collectif. Fin 2017, le personnel de proximité, outre les personnels intervenant dans les antennes, est structuré autour de 23 gardiens, 9 employés d'immeubles qui se complètent de 3 ouvriers.

Pour 16 d'entre eux, les gardiens sont logés sur place ; les conditions de la prise en charge de leur logement sont stipulées dans le contrat de travail. Au-delà, la société a fait le choix volontariste de fortement structurer leur activité. A cet effet, ont été institués des fondamentaux qui décomposent leur activité. Mis en œuvre en 2011 ces points clés constituent une forme de référentiel avec pour objectif d'harmoniser les pratiques des équipes de proximité.

Par ailleurs, toutes les loges ont bénéficié de travaux d'aménagement intérieur sur la base d'une réflexion menée par un groupe de travail constitué de gardiens.

Les visites sur le terrain ont confirmé le caractère très opérant de cette organisation et l'implication des gardiens dans leur fonction ainsi définie. Leur cadre d'intervention a en effet été fortement amélioré, leurs conditions d'intervention structurées et harmonisées avec in fine une bonne visibilité assurée auprès des locataires. Afin de favoriser la relation avec les habitants, les gardiens ont par ailleurs une plage de travail le samedi matin.

L'équipe de contrôle a fait le constat lors des visites de patrimoine de la propreté des immeubles visités et du bon niveau d'information affiché dans les halls.

Les réclamations sont gérées via le progiciel métier au même titre que les travaux engagés à la relocation des logements. Le suivi du traitement est du ressort des équipes des pôles relation clientèle. Le dispositif gagnerait à être enrichi d'un suivi plus précis du traitement et notamment des délais d'intervention. En l'état, les bons de travail sont clôturés lors du paiement de la facture, ne permettant pas une délimitation fine des délais d'intervention des entreprises et, pour les logements vacants, de porter un regard plus analytique sur les durées d'immobilisation inhérentes aux travaux engagés.

L'enregistrement des réclamations dites sociales est dissocié de celles ayant un fondement technique pour en garantir une gestion plus appropriée.

Les états des lieux sont opérés par le pôle relation locataire ; les travaux de remise en état sont d'un niveau correct.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation de la chaîne de recouvrement

Le traitement des impayés locatifs est réalisé au sein du Département Recouvrement Contentieux, rattaché à la Direction Administrative et Financière par une équipe de 4 personnes : 1 responsable et 3 chargées de recouvrement sectorisés (le découpage des secteurs ne reprend pas celui des antennes).

Les chargés de recouvrement assurent le suivi intégral des dossiers, du précontentieux au contentieux et jusqu'à l'expulsion.

Pour autant, le traitement de la phase précontentieuse ne relève pas de la seule responsabilité des chargées de recouvrement. La procédure prévoit l'appui des gardiens et des gardiens gestionnaires des relations client des antennes⁷. Ce mode d'organisation implique que la première date de relance soit reportée au 15 du mois (date à laquelle le loyer est au plus tard exigible). Enfin le précontentieux associe également le personnel du

⁷ Visites domiciliaires des ménages primo-débiteurs, rencontre des ménages dans les bureaux des gardiens, relances téléphoniques.

service de la vie sociale, dans la recherche de solution mais également de la prévention de l'impayé (mise en place d'ateliers budgétaires en 2018).

Par ailleurs les chargées de recouvrement participent au processus d'attribution de logements, elles réalisent un entretien avec les demandeurs ayant une dette de loyer actuelle ou passée envers la société ou faisant l'objet d'un dossier de surendettement. Elles sont occasionnellement présentes au moment de l'état des lieux sortant de ménages fortement endettés, et une expérimentation est actuellement en cours sur la tenue de permanences hebdomadaires en antennes. L'évaluation qui en sera faite permettra d'en apprécier l'efficacité.

Concernant la gestion de la phase contentieuse, la société utilise largement les services des huissiers. Un point est réalisé tous les 2 mois avec ces derniers afin de balayer les dossiers en cours de traitement et arbitrer sur les actions à lancer et suites à donner. La représentation de la société lors des instances est par principe assurée par des cabinets d'avocats, la société ne se représentant que dans de rares cas (contestation de procédures de rétablissement, saisies mobilières...).

Souhaitant confirmer et renforcer le positionnement des équipes sur le recouvrement des dettes des locataires présents, la société s'oriente vers une large externalisation du recouvrement des dettes des locataires sortis de son parc. A cet effet elle confie les dossiers (240 au moment du contrôle) à un cabinet spécialisé, à l'exception de ceux dont la gestion au stade du contentieux reste assurée par les huissiers.

Le précédent rapport avait souligné l'absence de procédures globales relatives à l'activité recouvrement, cette situation a aujourd'hui été corrigée avec l'élaboration des procédures relatives au recouvrement des dettes des locataires présents ou sortis du parc.

L'activité du service est retracée au niveau du département dans des tableaux de bord opérationnels mensuels de suivi des impayés, ces informations alimentent également le tableau de bord COMEX. Au-delà de ces outils de suivi, l'activité recouvrement est plus globalement inscrite dans le cadre de plans annuels d'actions de recouvrement. Initiée en 2016, cette démarche inventorie des actions concrètes à mettre en œuvre et des objectifs pluriannuels en termes de niveau d'impayés. Le plan 2018 prévoit notamment la modernisation des outils et techniques de recouvrement (utilisation de courriels et SMS sauf cas particuliers) et la poursuite de campagnes sur les moyens de paiement (mise en avant des avantages du prélèvement, QR code sur l'avis d'échéance, simplification des règlements sur le site internet).

La présentation, en CA, de chaque nouveau plan annuel est précédée d'un retour sur la réalisation des objectifs du précédent. Le conseil est par ailleurs régulièrement informé de l'évolution des impayés locatifs, au-delà des seules décisions relatives aux admissions en non-valeurs.

La société participe aux diverses instances partenariales avec les collectivités et les services de l'Etat en vue de rechercher des solutions, aux divers stades de la procédure pour prévenir l'expulsion.

De même un partenariat avec l'association Finance et pédagogie créée par la Caisse d'Epargne a permis d'organiser des ateliers d'accompagnement des locataires pour la gestion budgétaire et la mise en place d'actions préventives afin de limiter les impayés de loyers.

La société propose à ses locataires la possibilité de régler leur loyer par prélèvement automatique (six dates) chèques, virement, paiement en ligne, carte bancaire ou bien encore par dépôt d'espèces exclusivement auprès de la Banque Postale (EFICASH) et de la Caisse d'Epargne (LOGICASH).

Le paiement des loyers s'effectue à près de 75 % par prélèvement (en légère augmentation). Les modes de paiement traditionnels sont en baisse, les règlements par chèques passent de 12 % en 2013 à 7,6 % en 2017,

tout comme les paiements en espèces, 4 % en 2013 et 3 % en 2017. Inversement les nouveaux modes de paiement poursuivent leur progression.

Enfin, concernant les principales procédures mises en œuvre par la société, le nombre de commandements de payer, jugements et commandements de quitter les lieux sont en augmentation constante ces dernières années⁸. Inversement, sur la même période le nombre de concours de la force publique demandés et obtenus diminuent (en 2014, 13 demandes pour 15 accords contre 15 et 7 en 2017). Sur cette même période, le nombre d'expulsions réalisées passe de 12 en 2014 à 4 en 2017.

4.4.2 Résultats du recouvrement

A la clôture des comptes 2017, le total des retards, corrigé du terme de décembre, des admissions en non-valeur et des sommes recouvrées, représentait l'équivalent de 30,8 jours de quittance ce qui est proche des valeurs habituellement observées (de l'ordre de 30 jours), avec une relative stabilité sur la période contrôlée. A noter que dans le contexte de réalisation de la fusion, l'exercice 2013 affichait des résultats ponctuellement dégradés (annexe n°7.3). Le taux de créances locatives inscrites aux bilans (rapporté aux produits de loyers et charges de l'année) s'élève à 13,4 % en 2017 pour une référence nationale à 14 %.

Le taux de recouvrement affiche une légère dégradation entre 2015, exercice où il était de 98,88 % et 2018, exercice où est de 98,56 % ; ces valeurs demeurent néanmoins satisfaisantes.

Au 31 décembre 2017, 1 273 locataires (foyers et commerces compris) présentaient une dette locative totale de 1 998 k€ ; 763 de ces locataires étaient présents et représentaient une dette de totale 830 k€ ; les 510 autres étaient sortis du parc avec une dette totale de 1 168 k€ (CA du 2018-01-26).

Si ces chiffres montraient une réduction, quasiment constante, du nombre de ménages débiteurs par rapport aux années 2016, 2015 et 2014 (respectivement 1 260, 1 285 et 1 302 débiteurs), le total des sommes dues a par contre connu une hausse régulière (1 935 k€, 1 860 k€ et 1 796 k€). Ces éléments illustrent néanmoins les efforts réalisés par la société sur le recouvrement dans un contexte où augmente le nombre de ménages débiteurs sortis du parc et de l'encours de leurs dettes.

Une extraction de la balance des comptes locataires débiteurs en date du 19 juillet 2018 révèle une dégradation⁹ par rapport à la situation fin 2017.

Les passages annuels en pertes des créances devenues irrécouvrables résultent principalement de décisions prises par la société ; s'y ajoutent les conséquences financières des décisions judiciaires liées aux plans de rétablissement personnel (PRP) des ménages débiteurs. Entre 2013 et 2017 ces sommes sont demeurées stables, en moyenne 170 k€/an à l'initiative de la société et 76 k€/an du fait des PRP. L'augmentation des passages à pertes entre 2016 (175 k€) et 2017 (216 k€) est due à une hausse des retours pour irrécouvrabilité de dossiers confiés aux huissiers de justice notamment d'ex-locataires de l'ancien parc Mancelière Logement.

Concernant le risque d'impayés, sa couverture est assurée par une provision de 1 955 k€ fin 2017. Son mode de calcul a été revu en 2014 afin de prendre en compte les dispositions du décret n°2014-1738 du 29 décembre 2014 relatif à la dépréciation de sommes dues à titre de loyers, charges et accessoires par les

⁸ De 2014 à 2017 les commandements de payer passent de 80 à 93, les jugements de 23 à 39 et les commandements de quitter les lieux de 24 à 32.

⁹ Fin juillet, 896 locataires présents débiteurs pour une dette totale de 1 106 k€ (moyenne 1 235 €) (dont 218 primodébiteurs pour une dette totale de 56 k€ et moyenne de 257 €) et 609 locataires débiteurs sortis du parc avec une dette totale de 1 422 k€ (moyenne 2 334 €).

locataires des organismes HLM. Par la suite, à l'occasion de l'entrée en application des règlements 2014-03 et 2015-04 de l'Autorité des Normes Comptables, relatifs au plan comptable général et à la comptabilité des organismes HLM, la société a examiné la conformité de ses pratiques au regard des principes de dépréciation rappelés par ces règlements. Cet examen a confirmé la pertinence des modalités de gestion appliquées.

4.5 CONCLUSION

Sur la période contrôlée, la société a opéré un effort volontariste d'amélioration de son dispositif de proximité, par le renforcement de ses effectifs de gardiens, tout en leur offrant un cadre d'interventions adapté et structuré, au bénéfice du service rendu auprès des locataires.

Les caractéristiques d'occupation sociale du parc de Mancelle d'Habitation sont conformes à celles constatées localement dans le parc social. La société s'est dotée d'orientations d'attribution de ses logements ; elle pourrait cependant utilement décliner sa politique de manière plus opérationnelle et se doter d'objectifs chiffrés pour en permettre une meilleure évaluation. Elle est également invitée à mieux prendre en compte le traitement de la demande ancienne.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Un premier plan stratégique de patrimoine (PSP) a été approuvé en 2007 pour la période 2006-2016. Sa dernière actualisation a été approuvée lors du CA du 30 mars 2018 pour ajuster les orientations aux conséquences de la loi de finances 2018.

Les orientations à 10 ans (2017/2026) déclinées sur chacun des groupes font ressortir un montant global du PSP de l'ordre de 129 millions d'euros. Le plan stratégique de patrimoine se décline en interventions techniques :

- 45 % soit 71 millions d'interventions sur patrimoine locatif existant ;
- 55 % soit 58 millions dédiés au développement.

Renforcer la qualité intrinsèque du patrimoine existant en mettant en œuvre une politique d'entretien visant à assurer un confort d'usage optimum, au moyen :

- de travaux d'entretien courant avec un budget annuel de l'ordre de 1,7 millions d'euros TTC par an (294€/logement/an environ) ;
- des travaux de remise en état des logements de l'ordre de 1,8 millions d'euros TTC par an (311 €/logement/an environ sur la totalité du parc, ou en moyenne 2 250 €/logement concerné/an) ;
- de travaux de Gros Entretien (GE) d'environ 1,5 millions d'euros TTC par an (259 €/logement/an environ) ;
- de travaux d'immobilisation (Remplacement de Composants) pour un montant de l'ordre de 38 millions d'euros sur 10 ans ; l'ensemble concerne 57 groupes représentant 2 817 logements.

Le plan de développement d'une offre nouvelle sur la période du PSP prévoit la construction de 70 logements neufs par an sur la période 2018-2020 puis de 30 logements neufs par an sur la période 2021-2026, ce qui apparaît adapté au regard du caractère détendu du marché local. Il s'agira essentiellement de logements PLUS à hauteur de 65 % et de logements PLAI à hauteur de 35 %.

Les territoires d'implantation privilégiés sont le marché métropolitain et la première couronne de la métropole mancelle. Ponctuellement, des opérations pourront s'envisager sur les pôles majeurs du département.

L'objectif de vente est de 75 logements sur la période 2017-2026 avec pour ambition de dégager une plus-value de 3 millions d'euros sur la période du PSP.

Parallèlement à sa mission traditionnelle de bailleur social, la société a développé au cours des dernières années une activité d'aménagement. Cette activité est présentée comme le moyen de proposer aux collectivités une offre globale de service : des opérations mixtes regroupant un programme de logements locatifs, une opération d'accession sociale à la propriété et des lots libres de constructeur. La société tire bénéfice de sa fonction d'aménageur comme une opportunité pour mobiliser du foncier destiné au développement de nouveaux programmes locatifs pouvant également associer des opérations d'accession.

Pour favoriser l'équilibre économique des programmes, MH a mis en place un système de péréquation financière permettant une mise à disposition de foncier à prix préférentiel pour mener à bien ses opérations locatives mais également les programmes d'accession portés par sa coopérative U&P.

Si les prix pratiqués des lots libres sont à des niveaux mesurés, il n'en demeure pas moins que leur commercialisation n'est encadrée par aucun dispositif de sélection. Les dossiers des candidats sont examinés par les services au fur et à mesure de leur identification. La société gagnerait à mettre en œuvre des critères de sélection pour favoriser une dimension sociale de l'activité et en contrôler la destination.

L'analyse de trois opérations en cours¹⁰ démontre que le volume de la production de lots libres s'avère marginal par rapport à celui des logements ; sur un total de 117 lots, seuls 14 ont vocation à être commercialisés libres de constructeur, pour 103 logements voués à une destination sociale.

La société devra veiller à préserver cet équilibre, la compétence d'aménagement demeurant un service accessoire aux opérations menées dans le cadre du service d'intérêt général qui légitime les aides spécifiques de l'Etat et les dispositifs d'exonération fiscale.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 12 : Evolution du parc de logements sur la période 2013 - 2017

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2013	3974	39	8	0	-3	-1		4 033	1,48%
2014	4033	44	17	1 509	-2	-5		5 596	38,76%
2015	5596	97	22	1	-4	-3		5 709	2,02%
2016	5709	59	34	15	-3	-2	-24	5 788	1,38%
2017	5788	29		10	-1	-8		5 818	0,52%
Total		392	81	1 546	-15	-19	-24		146,00%

Sur la période 2013-2017, MH a mis en location une offre nouvelle de 510 logements familiaux, soit une moyenne annuelle de 102 logements. Il a par ailleurs mis en service une maison-relais en 2014 et une résidence pour étudiants en 2017.

Parmi les constructions neuves, les quelques opérations réalisées en VEFA représentent 17 % des logements neufs mis en service hors acquisition amélioration. Ces dernières représentent une production marginale, limitée à quelques logements ; elles ne cumulent que 7 % des livraisons de la période.

Environ 60 % de la production de logements familiaux, est localisée en zone de loyer 2 sur l'agglomération du Mans, le reste se situant majoritairement dans une grande couronne à moins de 30 minutes de la ville centre.

Les prévisions affichées jusqu'en 2021 demeurent sur un rythme de production d'une centaine de logements par an, ce qui s'avère légèrement supérieur aux objectifs du PSP, dont le tiers provenant d'acquisitions de programmes en VEFA. La part de logements individuels représentent un peu moins de la moitié des opérations en cours ou projetées à court terme.

5.2.2 Réhabilitations

La société a réalisé 12 M€ de travaux de réhabilitation sur la période 2013 – 2018 concernant 1 127 logements représentant en moyenne un peu moins de 11 k€ d'intervention par logement. D'une manière générale, la société privilégie des réhabilitations d'une portée relativement mesurée, mais concernant une proportion

¹⁰ Chemin Creux à Coulaines, Le Pont d'Orne à Montbizot et Rue Nationale à La Bazoge.

relativement élevée de son parc (quasiment 20 % sur la période). Elles consistent pour beaucoup d'entre elles au renouvellement coordonné de composants dans une logique d'amélioration technique. Seules cinq opérations, soit 184 logements, présentent un coût d'intervention supérieur à 20 000 € par logement. L'opération la plus emblématique et la plus coûteuse a concerné l'immeuble de 103 logements du Square Demorieux sur la ville du Mans. Livré en 2014 pour un montant de 2,65 M€, le projet consistait notamment à doter l'immeuble d'ascenseurs, justifiant la création d'une surélévation pour rationaliser le coût de ce nouvel équipement. L'augmentation des charges qui en a résulté s'avère mesurée, 1,61 € m² de SH en 2016 eu égard à l'amélioration du service aux locataires concernés. La création de 6 logements supplémentaires a porté le coût total de l'opération à 3,41 M€.

Les projets initiés pour la période 2019-2021 concernent 6 groupes représentant 390 logements au total. Parmi celles-ci, figure l'opération de réhabilitation du programme Picasso. Constitués d'éléments préfabriqués, ces immeubles de type ILT comportent d'imposantes jardinières sur toute la longueur des balcons. Le projet, tel que présenté, vise notamment à supprimer ces éléments pour soulager la contrainte qui pèse sur la structure des balcons. Quelques-uns d'entre eux présentent en effet un fléchissement important de la plateforme qui doit conduire la société à prendre toutes les précautions techniques pour s'assurer tant de la solidité de l'ouvrage que de la sécurité des occupants, jusqu'à la mise en œuvre des solutions techniques retenues.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'effectif du service maîtrise d'ouvrage a été profondément remanié sur la période 2015-2018 suite aux départs consécutifs de son directeur, du chargé d'opérations responsable des interventions programmées sur le parc existant et de deux conducteurs d'opération. Ces importants mouvements de personnel rapportés à la taille du service n'ont pas été sans incidence sur le déroulement des opérations en 2017, notamment en matière de réhabilitations.

A la clôture du contrôle, le dernier recrutement venait d'être opéré, permettant de recomposer le pôle autour d'un responsable et de trois conducteurs de travaux, avec en perspective une montée progressive en compétence de ces derniers pour les faire évoluer vers une fonction de monteur d'opérations.

Les opérations nouvelles sont examinées par un comité d'investissement stratégique, le CIS ; il se réunit à une fréquence moyenne bi-mensuelle. Outre l'examen des nouveaux projets sous l'angle de l'opportunité commerciale et de la faisabilité économique sur la base d'un équilibre prévisionnel, cette instance assure également le suivi des projets en particulier dans leur dimension financière tout au long de leur déroulement. Son périmètre d'intervention a été élargi de manière informelle aux opérations menées par Union et Progrès, la coopérative ne disposant pas de comité d'engagement. Cette extension peut se justifier dans le cas d'opérations mixtes associant les deux maîtres d'ouvrage.

Il serait opportun de systématiser le recours à des études de faisabilité clairement identifiées et positionnées en amont de la désignation du maître d'œuvre pour définir précisément la nature et la consistance des projets. Par ailleurs, l'identification d'une commission spécifique à U&P permettrait un traitement différencié des programmes et de mieux garantir la séparation des maîtrises d'ouvrage.

Le dispositif mis en place par la société lui permet de suivre rigoureusement ses opérations de maîtrise d'ouvrage, et d'apporter un soin particulier au respect des enveloppes financières validées en début d'opération par le CA. Cette attention soutenue est à l'origine des prix de revient maîtrisés, 1 617 €TTC/m² de

SH pour les logements familiaux en moyenne tout mode de production confondu. Les opérations neuves de logements familiaux réalisées en direct par la société sur la période 2013-2017 ressortent à un coût peu élevé de 1 676 €TTC /m² de SH dont 1 262 € de travaux. Le coût des acquisitions en VEFA s'avère très proche, avec un prix de revient moyen établi à 1 693 €. Les livraisons d'acquisition-amélioration ressortent à un coût sensiblement plus bas, 1 413 € mais pour une production limitée à 37 logements. En moyenne, les opérations sont financées par emprunts à hauteur de 82 %, les subventions représentant 7 % des plans de financement. La société injecte 11 % de fonds propres, soit un peu moins de 15 k€ au logement.

5.3.2 Commande publique

Depuis 2014, une fonction marché - affaires foncières est identifiée spécifiquement dans l'organigramme. Elle est rattachée au directeur administratif et financier, ce qui lui confère un positionnement transversal et détaché des services techniques fortement impliqués dans le montage des marchés.

Le guide interne définissant les règles d'achat est régulièrement actualisé pour intégrer les évolutions successives de la commande publique. Sa dernière actualisation (version 11) est datée de janvier 2018. Le document est d'une approche claire et lisible facilitant son utilisation auprès des utilisateurs. Les différents entretiens menés au cours du contrôle ont été l'occasion de constater l'appropriation satisfaisante des règles édictées par les services. L'analyse de plusieurs dossiers de marché démontre la volonté de satisfaire aux règles qui s'imposent à la société, avec le souci constant de respecter les principes d'accès, d'égalité de traitement et de transparence. Les PV attestant du choix des candidats retenus sont formalisés et démonstratifs ; ils permettent de justifier le classement des offres au regard des critères retenus dans la procédure.

Pour autant, si le document prévoit systématiquement une information écrite des candidats non retenus pour tous les marchés d'un montant supérieur à 100 000 € HT, l'équipe de contrôle a identifié deux situations pour lesquelles la société n'a pas satisfait à ses obligations de réponse à une demande d'explication formalisée par un courrier. L'Agence rappelle que les dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 prévoyaient que le pouvoir adjudicateur devait communiquer à tout candidat écarté, les motifs détaillés du rejet de son offre, dans les quinze jours de la réception d'une demande écrite à cette fin. Ces modalités ont été maintenues dans l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics - article 55 et son décret d'application n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics - article 99. Par ailleurs, il est rappelé que les mesures de publicité doivent être publiées dans les encarts réservés aux marchés publics et non aux marchés privés, la société étant un pouvoir adjudicateur.

Au-delà de cette remarque mineure, le contrôle a mis en évidence des fragilités juridiques, notamment au regard des règles de la commande publique et de la loi MOP, dans le montage de deux opérations de construction de structures collectives.

La première opération concerne un projet de déconstruction – reconstruction d'un EHPAD de 100 lits situé rue de Flore sur la commune du Mans engagé par l'association Monsieur Vincent, propriétaire de l'équipement. A cette fin, un marché de maîtrise d'œuvre a été signé le 29 septembre 2015 pour un montant de 1 252 674,50 € HT auquel s'est ajoutée une rémunération supplémentaire de 218 585 € HT soit un montant total de 1 471 259,50 € HT. Le taux d'honoraire de la mission de base est de 10,92 % au stade APD. Le projet a été repris par Mancelle d'Habitation sous la forme d'un bail à construction contracté entre l'association et la société en date du 1^{er} juin 2016. Le changement de maîtrise d'ouvrage s'est concrétisé par le transfert des contrats inhérents à la maîtrise d'œuvre via un avenant signé par les parties mais non daté. Ce dernier prévoit que les honoraires déjà réglés par l'association à compter du 1^{er} juin 2015, 362 106,26 € HT, soient remboursés

par les prestataires auprès de l'association avant d'être refacturés à montant égal à MH ; le solde, 1 109 153,26 € HT doit être payé dans les conditions prévues par le marché initial.

La deuxième opération consiste à construire une unité d'accueil spécialisé pour personnes handicapées vieillissantes complétée d'un programme de logements locatifs sociaux. Initialement portée par l'ADAPEI, l'opération a fait l'objet d'un contrat de maîtrise d'œuvre signé le 15 juillet 2010 pour un montant total de 489 190 € HT. Le projet se décompose alors en deux phases :

- une tranche ferme de 259 477 € HT pour la réalisation du foyer et de 10 logements estimés à 2 339 000 € HT ;
- une tranche conditionnelle pour la construction avec un coût d'objectif de 2 130 000 € HT.

En date du 20 janvier 2012, un avenant à ce même contrat transfère la maîtrise d'ouvrage de l'opération de l'association vers Mancelle d'Habitation. Ce dernier indique « la reprise » des éléments de mission déjà réalisées (stade APS) pour un montant de 40 221,70 € HT et la refonte du projet en une tranche ferme comprenant la réalisation du foyer et 30 logements locatifs sociaux. Le taux d'honoraires est fixé à 9 % du coût d'objectif soit 340 551 € HT non compris une prestation SSI pour un montant de 2 500 € HT.

Dans ces deux situations, le montage de l'opération s'avère contraire tant aux dispositions :

- de la loi du 12 juillet 1985 dite loi MOP qui dispose que le maître d'ouvrage relève de prérogatives dont il ne peut se départir ; à ce titre, la maîtrise d'ouvrage est à l'origine de l'expression fonctionnelle des besoins. Elle définit l'objectif du projet, son calendrier et le budget qu'elle y consacre. En l'espèce, le besoin initial a été défini par les deux associations bénéficiaires des équipements, conduisant à l'élaboration d'un programme non initialement défini par la société et au choix de principes constructifs non approuvés par cette dernière ;
- des règles de la commande publique (ordonnance du 6 juin 2005 puis celle du 23 juillet 2015) dans la mesure où les deux maîtres d'œuvre ont été désignés par les associations en l'absence de toute procédure préalable de mise en concurrence.

L'absence de maîtrise du programme de l'opération Parcs et Patios n'a pas permis de remettre en cause le choix du mode de chauffage s'avérant onéreux pour les locataires (cf. § 3.2.3), qui aurait certainement pu être mieux abordé si la société avait maîtrisé le programme de l'opération transférée par l'ADAPEI. Si l'opportunité de l'opération n'est pas à remettre en cause, le transfert de l'opération au stade des études de conception n'a pas permis de remettre en cause le mode de chauffage choisi initialement par l'ADAPEI. Cette option s'est par la suite avérée coûteuse pour les locataires de la société.

Dans ses réponses écrites, la société prend acte des observations formulées tout en rappelant que les conditions de reprise des contrats étaient apparues cohérentes et déontologiquement fondées.

5.3.3 Analyse d'opérations menées conjointement avec Union et Progrès

L'instauration d'opérations mixtes associant MH et sa filiale U&P est présentée comme une réponse globale aux besoins exprimés par les collectivités locales. Le partenariat entre les deux sociétés revêt des formes multiples selon les situations rencontrées et le contexte local.

Dans certaines situations, l'opération se limite à réaliser concomitamment des logements locatifs pour le compte de MH et des logements en accession sociale pour celui d'U&P. Composée de 79 logements dont 9 destinés à de l'accession sociale, l'opération de la Chataigneraie est illustrative de ce partenariat. Mancelle d'Habitation initie l'opération en désignant le maître d'œuvre sur l'ensemble du projet.

Pour d'autres opérations, le projet comprend une composante aménagement support des programmes immobiliers ; un deuxième maître d'œuvre à vocation d'aménageur est alors désigné pour tenir compte de la spécificité des contraintes techniques inhérentes à cette compétence.

Dans les deux cas, l'ensemble du portage est assuré par Mancelle d'Habitation qui assume la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble. Ce mode opératoire conduit MH à transférer le marché de maîtrise d'œuvre en cours d'opération pour la part « accession ». Une fois les phases de conception achevées, un avenant formalise alors le changement de donneur d'ordre. Une convention de transfert est signée ultérieurement entre MH et U&P permettant de refacturer les sommes engagées par MH au titre de l'opération d'accession.

Le dossier de consultation du marché de travaux est alors établi sur la totalité de l'opération sur la base d'une tranche ferme pour le programme locatif et une tranche optionnelle pour le volet accession, MH étant également identifiée comme le seul maître d'ouvrage, avant transfert à U&P de la fraction du marché qui lui incombe.

Deux opérations en cours illustrent ce mode opératoire.

L'opération « Chemin Creux » sur la commune de Coulaines est destinée à la construction de 36 logements locatifs et de 24 en accession ; elle se complète d'une opération d'aménagement de 65 lots permettant de dégager à la vente 5 lots libre de constructeurs.

Le portage du projet d'aménagement est assuré par MH qui réalise également le programme locatif, U&P étant en charge de réaliser la tranche d'accession sociale.

Le foncier, support du projet, est constitué de deux terrains :

- une entité foncière de 15 581 m² achetée par MH auprès de la commune de Coulaines pour l'euro symbolique le 25 février 2013 ;
- un ensemble immobilier de 170 m², acquis dans le cadre d'une succession, sur une parcelle de 4 684 m² environ pour un montant de 365 000 € le 22 mars 2013 ; les immeubles ont été revendus 290 000 €.

Déduction faite de la transaction immobilière, la valeur d'achat du foncier se limite à seulement 75 000 € pour une estimation des domaines de l'ordre de 600 000 €. Sur cette base, le coût de l'aménagement est estimé à 1 397 714 € HT, soit un prix de revient unitaire de 21 503 € par lot viabilisé. Outre le versement d'une subvention de 79 684 € attribuée par Enedis, les recettes sont constituées par :

- la revente des 5 lots libres pour un montant de 296 150 € soit 59 230 € en moyenne unitaire ;
- la cession de 24 lots à U&P pour 528 000 € soit 22 000 € le lot ;
- l'affectation d'une charge foncière valorisée à 612 000 € soit 17 000 € par logement locatif.

Ainsi constitué, le bilan prévisionnel d'aménagement dégage un résultat de l'ordre de 43 000 € ; ce résultat est minoré de 162 000 €, montant correspondant à la sous valorisation du foncier du programme locatif, soit un effort consenti de l'ordre de 4 500 € par logement.

L'opération « le pont d'Orne » sur la commune de Montbizot est organisée sur la base de ce même mode opératoire. Le projet de lotissement comprend 33 lots dont 24 sont destinés à MH pour le programme locatif (7 terrains à bâtir à commercialiser et 17 logements locatifs), 7 à U&P pour la fraction réservée à l'accession sociale. Le cahier des charges intègre également la réalisation de 2 logements pour le compte du CCAS de la mairie et la desserte en réseaux de deux parcelles contiguës à l'entité foncière du projet (appartenant à l'ancien propriétaire). Ces éléments souhaités par la commune s'inscrivent comme une contrepartie attachée à la

cession gratuite du terrain par cette dernière d'une superficie totale de 14 000 m². Ces engagements sont repris dans une convention signée en date du 22 mai 2018 entre la commune et Mancelle d'Habitation.

Le coût prévisionnel de l'aménagement est estimé à 533 967 € HT soit un prix de revient par lot viabilisé de 15 256 €. La charge foncière imputée sur le projet locatif est de 14 000 € par logement ; le prix des 7 lots revendus à U&P est fixé sur la même assiette tout comme la valorisation de la charge foncière des 2 logements à revendre en VEFA. Le produit des ventes des 7 terrains à bâtir est fixé à 213 730 €. Ainsi constitué, le bilan prévisionnel du lotissement est estimé à 43 763 €. La contribution de l'opération d'aménagement à la réalisation de l'équilibre financier des 26 logements concernés s'élève à 32 656 € dont 21 352 € pour la tranche locative et 8 792 € pour l'accession sociale.

Les deux opérations n'ont pu être réalisées que par la mise à disposition gratuite de foncier par la collectivité. La vente de lots libre a dégagé une marge financière qui a pu être partiellement affectée à l'équilibre économique des opérations locatives et d'accession. La présentation des plans de financement de ces opérations mixtes ne fait pas explicitement apparaître la valorisation de l'apport de la collectivité, ni le bénéfice tiré de la péréquation opérée sur les coûts d'aménagement, qui constitueraient des informations utiles.

Le compromis obtenu s'inscrit dans le cadre de la mission sociale confiée à la société et les limites de son champ d'intervention.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Interventions sur le parc ex-Mancelière Logement

Dans le cadre de sa proposition pour le rachat de Mancelière Logement, Mancelle d'Habitation avait pris plusieurs engagements en matière d'interventions sur le parc de l'ex-SEM :

- augmenter les budgets consacrés à l'entretien courant non récupérable de 36 % ;
- engager un programme de réhabilitation et de gros entretien d'un montant total de 15,8 M€ sur 6 ans soit une réalisation annuelle de 2,6 M€ par an.

Ces éléments présentés au conseil municipal du Mans ont fortement contribué à orienter le choix vers MH au détriment de l'office local dont les propositions, si elles étaient comparables en montant étaient lissées sur 10 ans.

A la demande de l'équipe d'inspection, la société a reconstitué le bilan des programmes d'intervention réalisés sur la période 2013-2017 et les prévisions sur la période 2018-2022.

Tableau 13 : Bilan et perspectives de travaux sur le parc provenant de Mancelière Logement

Travaux	Réalisés par MH sur la période 2013 – 2017 en €						Prévisionnels en €	
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017	2018-2022	Total
Investissement	699 230	374 843	941 835	741 504	558 476	3 315 887	10 999 714	14 315 601
Dépenses GE	8 696	83 082	589 641	745 712	944 627	2 371 757	2 323 810	4 695 567
Total	707 925	457 925	1 531 476	1 487 215	1 503 103	5 687 645	13 323 524	19 011 169

Les éléments de bilan communiqués concernant la période rétrospective montrent un retard pris dans la concrétisation des engagements initiaux. En effet, les travaux réalisés sur la période 2014-2017 s'élèvent à 4,98 M€, à rapporter à un engagement de 2,6 M€ annuel (soit 10,4 M€). A horizon 2022, les montants prévus dépassent de 3,2 M€ les engagements initiaux ; la projection financière prévisionnelle transmise par la société

ne permet pas d'identifier dans l'effort de maintenance global la part supplémentaire consacrée à la remise à niveau du parc de Mancelière Logement.

La qualité de service rendu sur les programmes en provenance de la SEM Mancelière Logement n'est, dans le cas général, pas en adéquation avec le niveau de loyer pratiqué.

La société devra s'appliquer à respecter le programme et le planning d'interventions tel que communiqué en l'inscrivant explicitement dans sa programmation pluri annuelle. Le patrimoine en provenance de la SEM montre des besoins patents de travaux ; en l'état, et bien qu'ils bénéficient d'implantations favorables, les immeubles concernés pâtissent d'un défaut d'attractivité de par leur aspect souvent dégradé et des niveaux de loyer élevés au regard de la vétusté du bâti et des parties communes. La société doit s'attacher à rattraper ce décalage de manière volontariste, et engager des démarches de remise en adéquation des niveaux de loyers avec les caractéristiques des logements concernés, en opérant au besoin les baisses de loyers nécessaires.

Dans ses réponses écrites, la société indique que le diagnostic patrimonial mené postérieurement à l'acquisition et la complexité de certaines opérations ont conduit à décaler de trois ans l'échéancier de réalisation initial tout en augmentant la masse de travaux de 15,8 à 19,3 millions d'euros. Par ailleurs elle précise que les montants consacrés à la maintenance courante ont plus que doublé en moyenne annuelle à compter de 2014, date de rachat du patrimoine de Mancelière Logement. Elle souligne que l'ensemble de ces efforts supplémentaires vise à l'amélioration de la qualité de service en cohérence avec la situation du marché locatif local.

5.4.2 Entretien du patrimoine

Les travaux de gros entretien programmés portent principalement sur les ravalements de façades et la réfection de cages d'escaliers. Ils sont traités depuis 2017 par un technicien positionné en antenne. Il opère à partir d'un programme de travaux établi par un prestataire extérieur en 2016 avec un terme en 2022. Le montant annuel moyen est de l'ordre de 1,45 M€ par an. En l'absence de base patrimoniale, le programme annuel de travaux repose sur ce travail établi par un prestataire extérieur. L'analyse des interventions engagées en 2018 démontre néanmoins un manque de fiabilité de ce plan pluri annuel d'entretien tant sur le plan de la réalité des travaux à réaliser que du montant des estimations. Dans la perspective d'une plus grande maîtrise de la programmation, la conception de ce plan d'entretien nécessite une meilleure appropriation par la société.

Tableau 14 : Bilan des travaux d'entretien sur la période 2013 – 2017

Travaux de maintenance par année	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Entretien courant récupérable en k€</i>	238	133	114	154	149
<i>Entretien courant non récupérable en k€</i>	1 731	1 875	2 083	1 818	1 827
Entretien courant NR en € par logement	370	311	345	287	288
<i>GE Programmé non récupérable en k€</i>	1 378	1 146	1 036	1 367	1 492
<i>GE travaux à la relocation non récupérable en k€</i>	1 756	1 881	2 385	1 682	1 748
Gros entretien NR au logement en € par logement	777	541	599	527	557
Effort d'entretien NR en € par logement	1 147	852	944	814	845

Si le niveau d'entretien supporté par l'exploitation en 2016 et 2017 se révèle supérieur à la médiane du groupe des ESH identifié dans le DIS (628 € en 2016), l'investissement réalisé en faveur de l'amélioration présente un montant anormalement bas en 2017.

Tableau 15 : Bilan des travaux d'amélioration sur la période 2013 - 2017

Travaux immobilisés par année	2013	2014	2015	2016	2017
Amélioration – réhabilitation en k€	1 501	4 182	1 655	4 070	95
Remplacement de composants en k€	1 470	515	1 286	636	1 635
Total travaux immobilisés en € par logement	737	839	515	813	297

Cette situation s'explique pour partie par les mouvements de personnel observés en 2016 et 2017 au sein du pôle maîtrise d'ouvrage avec pour incidence un affaiblissement important de la capacité à piloter des opérations de réhabilitation notamment.

Tableau 16 : Effort total de maintenance sur la période 2013 - 2017

Effort total de maintenance sur le parc par année	2013	2014	2015	2016	2017
Total des travaux de maintenance en € par logement	1 884	1 691	1 459	1 627	1 142

L'effort total de maintenance (adossé aux dépenses d'exploitation et d'investissement) calculé par le DIS sur la période 2010- 2016 positionne l'organisme à une valeur de 1 557 € par logement en moyenne annuelle pour une valeur de référence des ESH à 1 385 €, et 1 467 € dans la région.

La valeur observée en 2017 devrait s'avérer un point bas conjoncturel d'après les prévisionnelles d'investissement affichées dans le PSP (de l'ordre de 4,5 M€ par an) et des engagements pris pour réhabiliter le parc provenant de Mancellerie Logement, qu'il est nécessaire de respecter au regard de son retard de maintenance (cf. 5.4.1).

5.4.3 Exploitation du patrimoine

La passation des contrats d'exploitation est assurée par le service exploitation et qualité fournisseur. Les prestataires sont fréquemment remis en concurrence. Pour certaines prestations, la société bénéficie d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage ; en particulier pour les contrats d'ascenseur, le chauffage collectif. Ces missions se complètent également de prestations ponctuelles pour organiser la consultation et l'analyse des offres pour les marchés d'assurance et d'entretien ménager notamment

Le suivi du taux de pénétration dans les logements pour l'entretien des chaudières individuelles doit être amélioré et sécurisé.

Le contrat établi par la société prévoit deux avis de passage du prestataire. Le bilan annuel est transmis par le prestataire sans qu'il n'y ait d'autres actions engagées auprès des locataires par la société.

Les fichiers communiqués au titre de 2016 attestent d'un taux de pénétration de 84 % pour l'ex parc de Mancellerie Logement et 86 % pour celui de Mancellerie d'Habitation. En 2017, le taux de pénétration est porté à près de 89 % sur les seuls équipements de MH les bilans ne mentionnant pas les visites réalisées sur le parc de l'ex-SEM.

Faute de pouvoir justifier des actions qu'elle aurait dû engager, la responsabilité de la société peut être engagée en cas de sinistre résultant de l'absence de visite annuelle. Elle doit donc mettre en œuvre une procédure lui permettant de s'assurer que toutes les démarches ont été effectuées ainsi que les raisons justifiant la non-réalisation de certaines installations. La société indique, dans ses réponses écrites, que les contrats comporteront de nouvelles clauses imposant aux prestataires une relance écrite auprès des locataires pour lesquels la visite n'a pu être effectuée.

Mancelle d'Habitation ne dispose pas de diagnostic amiante des parties privatives (DAPP) sur la totalité de son parc ; elle a initié une consultation en 2018 pour engager la prestation sur la partie du parc qui n'avait pas encore été diagnostiquée. Les DAPP devant avoir été établis pour février 2012, la société se doit d'engager une action volontariste pour désormais réaliser dans les meilleurs délais les diagnostics des logements concernés.

Dans ses réponses écrites, la société informe que le marché susvisé a été notifié le 1^{er} mars 2019 avec une échéance de réalisation au quatrième trimestre de la même année.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La société s'est engagée depuis de nombreuses années dans une démarche structurée de vente de logements HLM. Le tableau ci-après détaille, pour les cinq dernières années, le rythme de ventes effectives :

Tableau 17 : Bilan des ventes à l'unité sur la période 2013 - 2017

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Nombre de ventes réalisées	3	2	4	3	1	13

Sur la période, environ 40 % des accédants étaient auparavant des locataires du parc de la société. Si l'on excepte deux ventes atypiques de logements non conventionnés pour des montants respectivement de 290 000 et 310 000 € pour une surface de plus de 160 m², le prix moyen de vente constaté sur la période est de 95 000 € soit 1 050 €/m² de SH, représentant un logement standard de type 4 de 90 m², pour une estimation des domaines en moyenne de 95 000 €.

Les modalités de mise en œuvre de la vente des logements sont menées conformément à la réglementation. La société devra toutefois être en mesure d'attester de nouvelles mesures de publicité auprès des locataires lorsqu'elle décide de modifier le prix de vente à la baisse.

5.6 CONCLUSION

Mancelle d'Habitation dispose d'une stratégie patrimoniale sur la période 2017-2026 prévoyant un niveau de développement contenu à partir de 2021, à hauteur de 30 logements par an. L'activité d'aménagement est mesurée, et présente un intérêt pour le développement d'opérations locatives sociales. L'activité de vente de logements HLM est limitée ; ses conditions de déroulement n'appellent pas d'observations.

La société consacre des moyens importants à la maintenance du parc existant, avec un montant de 863 € rapporté au logement sur la période 2014-2017, pour une médiane nationale de 740 € pour les ESH. Pour autant, cet effort n'apparaît pas encore suffisant sur le patrimoine en provenance de Mancelière Logement, qui souffrait d'un retard de maintenance important. Les niveaux d'intervention initiaux annoncés par la société lors du rachat de la SEM n'ont pas été atteints à ce stade. L'Agence constate que la qualité de service rendu sur ces ensembles n'est dans le cas général, pas en adéquation avec le niveau de loyer pratiqué. Pour l'ensemble du parc, une meilleure adéquation du plan pluriannuel d'entretien avec les besoins et la réalité des coûts, constitue une piste de progrès ; une meilleure implication de la société dans le process externalisé, est nécessaire.

La société devra rattraper son retard en matière de diagnostic amiante dans les parties privatives (DAPP) et améliorer son suivi du taux de pénétration pour l'entretien des chaudières.

D'une manière générale, le cadre de la commande publique appliqué au sein de la société est rigoureux. Toutefois, pour deux opérations, la société n'a pas suffisamment sécurisé le montage juridique retenu avec ses partenaires extérieurs.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation du département comptabilité

Le département comptabilité est rattaché au directeur administratif et financier. Outre la responsable, il se compose de 5 collaborateurs répartis en 2 pôles, locatif et investissement.

Le pôle locatif composé de 3 personnes, assure principalement la préparation du quittancement (assurée alternativement par 2 personnes) dont l'impression et la mise sous pli sont externalisés, la régularisation annuelle des charges locatives et le règlement des factures d'exploitation. La gestion de la paie est, quant à elle, externalisée.

Le pôle investissement/immobilisations, composé de 2 personnes, traite notamment les fournisseurs d'investissements, la trésorerie et la comptabilité de la SCIC Union et Progrès.

Les collaborateurs ont à leur disposition divers modes opératoires (paie) et procédures (quittancement, règlement des factures, remboursement de frais, liste des charges récupérables et non récupérables) pour sécuriser leur activité.

Les comptes sont validés annuellement sans réserve par le commissaire aux comptes. Concernant l'exercice 2013, il a plus particulièrement fait mention de la fusion-absorption de la SEM Mancelière Logement avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013, et pour les exercices 2014 et 2016 mentionné l'évolution des modes de comptabilisation des provisions pour locataires douteux et pour gros entretien en application des règlements de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) n° 2014-03 et n° 2015-04.

Le rapport de présentation des comptes annuels, ainsi que l'annexe littéraire qui leur est jointe, sont clairs et détaillés. Les pièces comptables réglementaires sont complètes et les états financiers bien tenus, seules quelques anomalies mineures ont été relevées et sont développées en annexe au présent rapport (cf. annexe n°7.4).

Pour autant certains événements comptables auraient mérité d'être évoqués en raison de leurs impacts sur les comptes de la période 2013-2017 :

La fusion absorption de Mancelière Logement avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2013 a conduit à l'inscription au bilan d'une prime de fusion de 7 353K€ correspondant à l'écart positif de valeur entre la valeur nette des biens et droits apportés par la SEM et la valeur des titres Mancelière Logement détenus par Mancelle d'Habitation.

Le patrimoine locatif appartenant précédemment à Mancelière Logement faisait l'objet de règles d'amortissement (dont 60 ans pour le composant structure) différentes de celui de Mancelle d'Habitation. A la suite de la fusion ces modalités ont été alignées sur celles pratiquées par Mancelle d'Habitation qui prévoyaient notamment un amortissement du composant structure sur 50 ans.

Mancelière Logement possédait également plusieurs ensembles immobiliers (Maroc, Montoise, Montaigu, Les Sternes, Vauguyon) pour lesquels aucun amortissement n'avait été comptabilisé et qui ont du faire l'objet d'une dotation de rattrapage de 659 k€.

De plus, Mancelière Logement avait procédé à la comptabilisation d'amortissements sur les terrains de certains programmes (Vauguyon, Oslo Budapest, Le Rif, Les Arcades, Les Halles 1 et 2, Bary, Madeleine) qui à l'occasion de la fusion ont fait l'objet d'une reprise de 813 k€.

La fusion a également été l'occasion d'actualiser la provision pour gros entretien comptabilisée sur le parc de la SEM. La provision antérieurement constituée a fait l'objet d'une remise à niveau suite à une réévaluation des besoins d'intervention selon l'approche appliquée par Mancelle d'Habitation sur son propre patrimoine. Il en a résulté une revalorisation de 343 k€ à 2 854 k€ qui a nécessité un complément de dotation de 2 511 k€ par prélèvement sur le compte de report à nouveau.

Enfin, à l'occasion de la fusion un litige est né avec Le Mans Métropole Habitat qui assurait précédemment, par convention, des missions de gestion locatives pour le compte de Mancelière Logement. Le différend relatif aux conditions financières d'indemnisation de rupture de cette convention, transférées à la charge de Mancelle d'Habitation a donné lieu à un contentieux dont le montant s'est traduit par l'inscription d'une provision pour risque à hauteur de 120 k€, toujours présente fin 2017.

6.1.2 Délais de paiement des fournisseurs

La société présente annuellement dans son rapport de gestion les informations relatives aux délais de paiement de ses fournisseurs en application des obligations légales qui s'imposent à elle. Cette information, qui distingue les fournisseurs d'exploitation et d'investissement, est donnée en montant et non en nombre de factures ; cette présentation ne renseigne pas sur le volume de factures traitées par les services.

L'examen, sur la période 2013-2017, des données relatives aux délais de paiement des fournisseurs montre une nette amélioration des conditions de paiement des fournisseurs d'exploitation depuis 2014 (80 % de paiements à moins de 30 jours, 86 % en 2017) mais par contre une situation plus contrastée en termes de paiement des fournisseurs d'investissement.

Sur ce dernier point, si depuis 2013 la situation s'est plutôt globalement améliorée en nombre de factures payées à moins de 30 jours (50,5 % des factures en 2013, 82,5 % en 2016 et 73,8 % en 2017) il n'en demeure pas moins que sur les trois dernières années le montant des sommes réglée dans ce même délai a diminué de 80,8 % à 52,7 %. Interrogés sur ce point les services ont fait état de retards ponctuels de traitement de factures de fin d'année, et de montants élevés.

6.1.3 Convention de garantie SGA

La société a signé le 9 avril 2008 une convention de garantie d'accession avec la Société de garantie de l'accession des organismes d'Hlm (SGAHLM). Depuis cette date la société demande annuellement le renouvellement des conditions de cette convention. Au titre de 2017 les conditions portaient sur la garantie d'un encours de production maximum de 800 k€ pour lequel la société s'engageait sur une réservation de 200 k€ de fonds propres.

Cette convention a principalement été signée pour couvrir la période « d'amorçage » des opérations d'accession avant transfert à sa filiale, la SCIC Union et Progrès. Par ailleurs la société doit procéder au reporting trimestriel obligatoire de son activité auprès de la SGAHLM.

En pratique, Mancelle d'Habitation va de moins en moins recourir au mécanisme de garantie compte-tenu du fait que l'activité accession est maintenant intégralement assurée par Union et Progrès depuis 2013 et de la capacité progressive de celle-ci à engager directement ses études et opérations.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La SA d'HLM Mancelle d'Habitation tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative. L'augmentation du montant des loyers quittancés pour les seuls logements familiaux (hors charges) entre 2012 et 2017 est de 2,1 M€. Dans un contexte où, sur la même période, le parc locatif familial a augmenté de 276 logements, l'augmentation de la masse des loyers s'explique alors pour moitié, du fait de cette progression du nombre de logements mis en service et pour moitié par le cumul des hausses annuelles de loyer décidées en conseil d'administration.

La vacance locative qui constitue une préoccupation centrale pour l'organisme s'est améliorée depuis 2014 et paraît plutôt maîtrisée. Par conséquent, les pertes locatives qui en découlent impactent modérément l'exploitation. Ainsi, pour l'exercice 2017, ces pertes sont de 1 061 k€, ce qui équivaut à 4 % des loyers familiaux quittancés (hors charges), alors qu'elles étaient de 6 % en 2014.

Les ressources ponctuelles dégagées à l'occasion du portage des phases amont des opérations, d'accession par la suite transférées à sa filiale Union & Progrès et aussi d'aménagement ne sont pas significatives. Il en va de même pour celles provenant de l'application des diverses conventions passées avec cette filiale pour son fonctionnement quotidien et la réalisation de ses opérations d'accession.

Tableau 18 : Analyse de l'exploitation 2013-2017

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Marge sur accession	10	2		1	
Marge sur prêts	0	0	0	10	6
Loyers	25 250	25 507	26 165	27 032	27 468
Coût de gestion hors entretien	-6 785	-7 007	-7 515	-7 157	-6 876
Entretien courant	-1 002	-1 102	-1 130	-1 001	-857
GE	-3 134	-3 027	-3 421	-3 049	-3 240
TFPB	-2 690	-2 788	-2 899	-3 031	-3 253
Flux financier	209	163	110	-7	51
Flux exceptionnel	289	-97	-14	-187	44
Autres produits d'exploitation	158	170	265	310	458
Pertes créances irrécouvrables	-243	-258	-234	-243	-294
Intérêts opérations locatives	-3 793	-2 787	-2 777	-2 179	-1 911
Remboursements d'emprunts locatifs	-5 689	-6 318	-7 269	-7 253	-7 382
Autofinancement net (1)	2 580,0	2 459,0	1 239,0	3 246,0	4 093,0
% du chiffre d'affaires	10,2 %	9,5 %	4,7 %	11,8 %	14,8 %

Evolution de l'autofinancement net de l'organisme

(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.

Sources : comptes annuels 2013-2017 SA Mancelle d'Habitation

L'exploitation est caractérisée par :

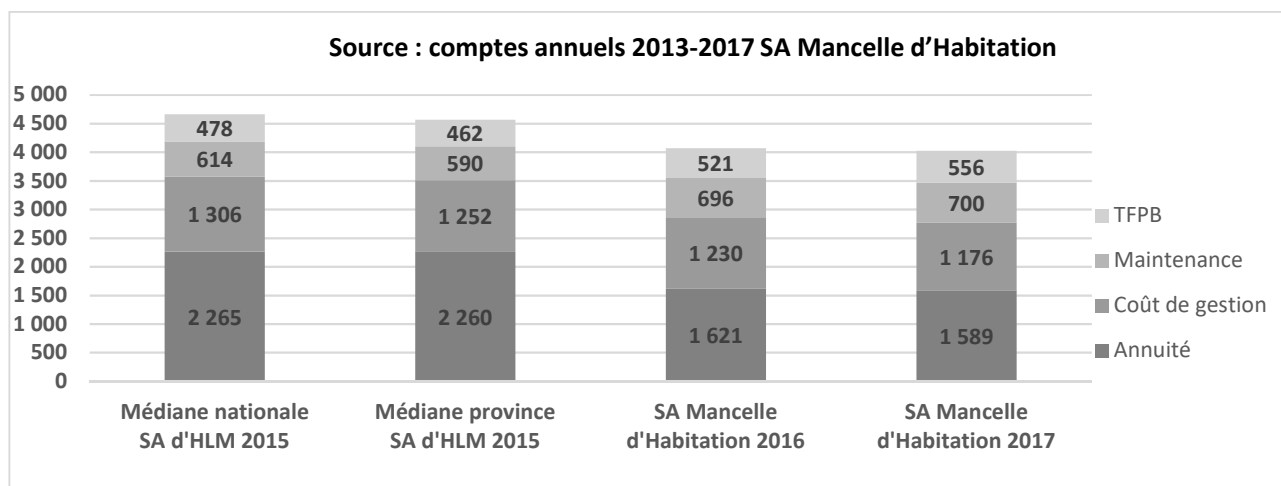
- une annuité locative d'un niveau contenu. Comparée à la médiane des ESH (46,7 %), elle correspondait, en 2017, à 33,8 % des loyers perçus. Dans un contexte de baisse des taux de ces dernières années, et suite aux renégociations opérées son niveau tend à diminuer sur les derniers exercices ;
- des coûts de gestion maîtrisés (1 176 €/logt), en diminution depuis 2016 et inférieur aux valeurs médianes des ESH de province (1 252 €/logt) (cf. § 6.2.2) ;
- des dépenses d'entretien courant et de gros entretien supportées par l'exploitation d'un niveau élevé malgré des fluctuations d'un exercice à l'autre. Cette situation s'explique principalement par l'importance des besoins de remise à niveau du parc de logement appartenant précédemment à la Mancelière. Dans ces conditions, si en 2017, le niveau de dépenses affectées au parc de logement familiaux (700 €/logt) était plutôt inférieur aux valeurs des années antérieures (en moyenne 735 €/logt), il demeurerait toutefois supérieur aux valeurs médianes de la famille des ESH (590 €/logt en 2015) ;
- une charge fiscale liée à la TFPB croissante et d'un niveau élevé (556 €/logt en 2017), ce qui est bien au-dessus de la valeur médiane de 462 €/logt pour les ESH de province en 2015. La société a prévu de faire revisiter les valeurs locatives du patrimoine (TFPB) en CA 30 mars 2018. Il est à noter également un très faible montant de dégrèvement de TFPB lié à l'amélioration énergétique et aux travaux d'adaptation, la société n'ayant pas opéré les démarches de récupération nécessaire ; un rattrapage de ces sommes devrait intervenir dès 2018, et générer un produit de l'ordre de 150 k€.

Dans un contexte de faible rendement des placements de trésorerie, le flux financier annuel évolue en fonction du niveau de la trésorerie de chaque exercice ; son niveau est peu significatif.

Le flux exceptionnel traduit principalement les résultats de la politique de vente de logement, aux opérations de démolitions antérieures, ainsi que divers autres événements exceptionnels ponctuels.

L'autofinancement net dégagé en 2017 correspond à 15% du chiffre d'affaire annuel. Il a connu une diminution ponctuelle en 2015 du fait de la conjonction de l'augmentation des dépenses de gros entretien, de la réalisation de diagnostics amiante et de la progression de l'annuité. Il est en moyenne sur la période du contrôle de 10,2 % du chiffre d'affaire annuel, et doit être comparé au taux médian de 11 % pour les ESH de province (valeur 2015).

Tableau 19 : Comparaison des principaux postes de charges



6.2.2 Coûts de gestion

Les coûts de gestion, hors dépenses liées à l'entretien courant, progressent constamment jusqu'en 2015 avant d'amorcer une baisse. A la clôture de l'exercice 2017, ils s'élèvent à 6,8 M€ ; ce montant étant majoritairement constitué de frais de personnel.

Les coûts de gestion rapportés au nombre de logements gérés, affichent une valeur moyenne de 1 238 €/lgt entre 2013 et 2017, ils sont en baisse depuis 2016. Avec un niveau 1 176 €/logt en 2017, ils se situent maintenant en-dessous de la valeur médiane des ESH qui s'établissait à 1 252 €/logt en 2015. Cette appréciation peut être précisée au regard des éléments explicatifs développés ci-après.

Les frais de personnel qui constituent la part principale des charges comptabilisées dans les coûts de gestion, sont d'un niveau maîtrisé comparativement aux valeurs habituelles de la profession ; rapportés au nombre de logements gérés, il ressort pour 2017 une valeur de 668 €/lgt (et en moyenne 658 €/lgt 2013-2017), ce qui est significativement inférieur à la valeur médiane des ESH d'un montant de 724 €/lgt en 2014. (cf. § 2.2.3).

Les principaux facteurs explicatifs des variations observées en termes de coûts de gestions sont par conséquent à rechercher dans les dépenses constitutives des frais généraux

Concernant ces derniers et après en avoir :

- exclu l'impact exceptionnel des charges liées au dispositif de mutualisation (respectivement 19 k€ en 2014 et 100 k€ en 2016) ainsi que la cotisation à la CGLLS dans sa part additionnelle ;
- ressorti des comptes de rémunération d'intermédiaires et honoraires les dépenses exceptionnelles liées à la fusion (272 k€ au titre de la réalisation du traité de fusion et 225 k€ de rémunération versée à la SCET et à Le Mans Métropole Habitat au titre de la gestion de la Mancellerie pour l'année 2013) ;
- neutralisé sur l'exercice 2015 les coûts exceptionnels liés à la réalisation des diagnostics amiante (618 k€).

Il ressort une grande constance et maîtrise des frais généraux de la société. Après mise en œuvre de ces divers retraitements opérés sur le coût de gestion de l'organisme, ce dernier ressort en moyenne sur la période 2013-2017 à 1 111 €/logt ce qui par ailleurs s'approche de la dernière valeur actualisée (1 150 €/logt) utilisée par les services dans leur calcul d'équilibre financier prévisionnel d'opération.

6.2.3 Gestion de la dette

6.2.3.1 Structure de la dette

A la clôture des comptes 2017, la structure de la dette de Mancellerie d'Habitation, présentait les caractéristiques suivantes :

- un encours global de 141 M€, à 84 % adossé au livret A ;
- un poids de l'annuité qui s'élevait à 9,3 M€, équivalant à 33,8 % des loyers encaissés au cours de ce même exercice. Ce taux est un significativement inférieur au taux médian de 45,3 % (valeur 2015 pour les ESH de province). L'examen du profil d'extinction de la dette courante prévoit une baisse significative de l'annuité dès les prochaines années, suivi d'une nouvelle baisse après 2025. Ces projections montrent une réelle capacité d'endettement de la société, pouvant accompagner des besoins de réinvestissement sur le parc de logements ;
- plusieurs lignes de trésorerie ont été utilisées pour accompagner la réalisation de nouvelles opérations dans l'attente du déblocage des financements définitifs, ces derniers étant notamment retardés par

les délais de mise en place des garanties hypothécaires demandées par les collectivités garantes¹¹ de ces financements. Dans leur principe, ces lignes de trésorerie qui sont systématiquement présentées au conseil d'administration, sont affectées à une opération particulière et remboursées dès l'obtention du financement définitif. A la clôture des comptes 2017 leur montant s'élevait à 2,1 M€. Dans les conditions actuelles de taux, leur coût s'avère contenu (euribor + 0,6 %). Ce recours à des financements transitoires est pratiqué régulièrement par la société ; de 2013 à 2017 les bilans annuels intègrent ces ressources pour un montant allant, selon les années, de 5,1 M€ à 2,1 M€.

6.2.3.2 Réaménagement de la dette

En 2014, notamment dans un contexte de taux bas et suite à la reprise de la dette de Mancellerie Logement, Mancellerie d'habitation a engagé une gestion active de son encours. L'objectif a été de profiter de conditions favorables du marché bancaire afin de sécuriser une partie de l'encours Caisse des Dépôts à long terme indexé sur le Livret A, et présentant des marges relativement élevées. Le périmètre de l'encours retenu a porté sur 45 lignes de prêts, d'une durée résiduelle moyenne entre 9 et 14 ans, et un total 15 M€. Le remboursement de ces lignes de prêts s'est échelonné de 2015 à 2017. Le refinancement a été réalisé au moyen de 4 emprunts à taux fixes (de 1,66 % à 1,87 % selon les cas) pour un montant total de 15,5 M€, auprès d'établissement bancaires.

Ce réaménagement a permis, outre de figer une partie de la dette (près de 10 %), d'en alléger le service à près de 385 k€ en moyenne sur les 5 premières années, dans l'hypothèse d'un taux du Livret A maintenu à 1 %.

6.2.3.3 Prêt de haut de bilan bonifié

Le conseil d'administration du 7 décembre 2016 a acté le principe d'une demande de prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) de la Caisse de Dépôts – Action Logement. La demande portait sur un total de 1 977 500 euros reparti entre 1 180 000 euros pour accompagner la rénovation additionnelle de cent-dix-huit logements (2017-2018) et 797 500 euros pour accompagner une production nouvelle additionnelle de trente-deux logements (2017-2018). Sur la base des prévisions de MH, un premier déblocage de 889 k€ devait intervenir en 2017 (640 k€ au titre de l'amélioration thermique + 249 k€ pour les opérations neuves) suivi d'un second de 1 088 k€ en 2018 (540 k€ amélioration thermique + 548 k€ opérations neuves)

Un contrat de prêt distinct a été établi par année, composé de deux lignes distinguant les travaux d'amélioration thermique de ceux de réalisations des nouvelles constructions.

Si le premier contrat a bien été signé le 22 mai 2017 pour 889 k€, le deuxième signé le 18 juin 2018 ne portait que sur 230 k€ et non 1 088 k€ comme prévu initialement. Cette différence s'explique par le retard pris dans la réhabilitation de 64 logements en conséquence de quoi le versement du solde devrait intervenir dans le cadre d'un nouveau contrat en 2019, sous réserve de réalisation des objectifs initiaux.

Les remboursements du capital de ces prêts interviendront après un différé de 20 ans.

¹¹ Le conseil département et Le Mans Métropole accordent leur garantie selon un taux allant de 50% à 80% pour le premier et de 50% pour le second, selon que les opérations sont réalisées sur le territoire de la Métropole ou bien sur le reste du département. L'une et l'autre de ces collectivités conditionnent l'octroi de leur garantie à l'inscription d'une hypothèque sur la construction ; cette procédure induisant des délais et des coûts supplémentaires supportés par l'organisme.

6.2.4 Gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie repose sur une projection des besoins mensuels de trésorerie à l'horizon d'une année, la projection actuelle couvre la période 2018-2019. Les prévisions mensuelles sont ajustées au fil de l'année en fonction des situations réellement constatées.

Ce dispositif donne à voir les principales variations de trésorerie à venir et permet une anticipation et un arbitrage entre la mobilisation de ressources externes ou la sortie de placements financiers.

Au regard des conditions de rémunérations actuelles, elle ne nécessite pas la réalisation d'arbitrages entre une multitude de supports de durées et de rendements différents. Les supports de placements sont donc principalement constitués de dépôts sur livret A et comptes sur livret, auxquels s'ajoutent les parts sociales de la CEBPL. Ces supports de placement sont conformes avec la réglementation en matière de dépôts de fonds (art R. 423-74 du CCH) qui s'imposent à la société.

Par ailleurs la société a négocié les conditions financières de rémunération de son compte courant avec sa banque principale. Dans les conditions de taux actuels le dernier avenant à la convention de compte-courant fixe un taux de rémunération de 0,15 %.

A noter enfin, que le redémarrage de l'activité d'accession de la SCIC Union et Progrès, filiale de Mancelle d'Habitation, n'est pas venu impacter la trésorerie de cette dernière dans la mesure où les ressources propres de la SCIC s'avéraient suffisantes pour éviter la mise en place d'avances par sa société mère.

6.2.5 Résultats comptables

La marge brute globale, qui est en moyenne de 17,4 M€ sur la période contrôlée, soit 64 % du chiffre d'affaires, est presque exclusivement constituée par la marge locative complétée de la valorisation des coûts internes immobilisés et des produits issus des conventions liées à la gestion de la filiale Union & Progrès.

L'amélioration de 4,2 M€ de la marge locative résulte principalement de la combinaison de l'augmentation des loyers quittancés (1,8 M€) avec la réduction de la charge liée au paiement des intérêts sur des emprunts (1,8 M€) bénéficiant de la baisse du Livret A.

Cette marge brute globale, réduite des frais généraux, charges de personnel, dépenses de maintenance et taxes foncières, fait ressortir un excédent brut d'exploitation (HLM), d'une moyenne de 3,1 M€ équivalant à 11,6 % du chiffre d'affaires annuel.

Après intégration à l'EBE de l'impact financier du solde entre reprises et dotations au titre des amortissements et provisions, il ressort un résultat d'exploitation constamment positif, en amélioration constante sur la période 2013-2017.

En le complétant des résultats financiers et exceptionnels, il en ressort un résultat comptable annuel positif. La valeur annuelle moyenne du résultat comptable de 2013 à 2017 était de 3,3 M€, soit 12 % du chiffre d'affaires. Le compte de résultat 2017 présentait un résultat de 4 M€ correspondant à 14,6 % du chiffre d'affaires de cette même année.

Il convient enfin de noter la part limitée de la composante plus-value de cessions immobilières du résultat exceptionnel dans la formation du résultat de l'exercice lors des derniers exercices.

Tableau 20 : Résultats comptables 2013-2017

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Résultats comptables	2 292	3 435	3 132	3 453	4 028
- Dont part des plus-values de cessions en %	14,1 %	15,0 %	8,7 %	0,1 %	1,6 %

Sources : Comptes annuels 2013-2017 SA Mancelle d'Habitation

6.2.6 Structure financière

De 2013 à 2017, Mancelle d'Habitation renforce progressivement son haut de bilan.

Les capitaux propres ont ainsi augmentés de 14,8 M€, en raison du cumul des résultats annuels pour 14 M€, et de l'inscription au report à nouveau des impacts des nouvelles règles de comptabilisation des dépréciations des créances locataires (-0,5 M€), en application du décret du 29 décembre 2014, relatif à la dépréciation de sommes dues au titre des loyers et enfin de la modification en 2016 des règles de comptabilisation à la provision pour gros entretien (+1,3 M€) en application du règlement 2015-04 du 4 juin 2015 sur les principes comptables d'arrêté des comptes des OLS.

La distribution annuelle de 6,8 k€ de dividendes en 2013 et de 5,5 k€ en 2014 vient s'ajouter à ces divers éléments.

Fin 2017 les capitaux propres (constitués du capital, des réserves, du report à nouveau et du montant net des subventions d'investissement) de la société s'élevaient à 77,5 M€.

Tableau 21 : Structure financière 2013-2017

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	61 204	64 746	67 913	73 879	77 573
Provisions pour risques et charges	9 417	9 536	8 824	7 484	7 686
- Dont PGE	8 506	8 595	7 824	6 610	6 732
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	103 802	110 070	116 815	122 716	129 974
Dettes financières	122 837	132 073	134 286	137 773	142 922
Actif immobilisé brut	291 825	305 075	318 111	329 082	345 457
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	5 434	11 350	9 727	12 769	12 698
FRNG à terminaison des opérations (1)					10 654
Stocks (toutes natures)	899	604	557	233	484
Autres actifs d'exploitation	9 035	9 320	7 991	8 965	8 256
Provisions d'actif circulant	1 347	1 659	1 687	1 783	1 955
Dettes d'exploitation	4 980	5 105	4 638	4 512	4 340
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	3 607	3 160	2 224	2 904	2 445
Créances diverses (+)	144	218	379	388	354
Dettes diverses (-)	4 773	5 103	4 289	3 958	2 950
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-4 629	-4 886	-3 910	-3 570	-2 596
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	-1 022	-1 726	-1 686	-666	-151
Trésorerie nette	6 457	13 076	11 414	13 435	12 850

(1) Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) 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.

(2) 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 celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Sources : Comptes annuels 2013-2017 SA Mancelle d'Habitation

6.2.6.1 Indépendance financière

Le rapprochement des fonds propres avec l'ensemble des ressources stables (fonds propres, provisions et amortissements, dettes financières hors intérêts courus) illustre le degré d'indépendance financière de l'organisme.

Tableau 22 : Indépendance financière

Rubrique	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	61 204	64 746	67 913	73 879	77 573
Ressources stables	294 131	313 539	325 260	339 465	356 026
Ratio	21%	21%	21%	22%	22%

Source : comptes annuels 2013-2017 SA Mancelle d'Habitation

Au cas présent son amélioration est à rapprocher de la réaffectation en compte des réserves de 1,5 M€ de provisions suite à la mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016 du nouveau cadre comptable précité. Abstraction faite de cet événement particulier, le ratio d'autonomie financière serait resté stable sur la période 2013 – 2017 avec un niveau de 21 %.

L'indépendance financière peut également être appréciée sous l'angle de la capacité théorique de remboursement de l'ensemble de la dette par l'intermédiaire des ressources issues de la capacité

d'autofinancement ; au cas présent la durée théorique de désendettement est de 12 ans¹². Par comparaison, sur la base des dotations annuelles de fin 2017, les immobilisations locatives (principalement) de la société seront amorties dans 22 ans, ce qui traduit une durée prévisionnelle d'utilisation supérieure à celle de leur financement par emprunt.

6.2.6.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant à 12,7 M€ fin 2017, ce qui représente l'équivalent de 3,1 mois de dépenses (valeur médiane des ESH : 3,7 mois en 2015).

A terminaison des opérations, le FRN se trouve réduit à 10,6 M€, principalement en raison du besoin de financement des opérations en cours et non soldées pour 2,1 M€.

Il y a lieu de noter que l'estimation de cette situation à terminaison ne neutralise pas les ressources ponctuelles que constituent les amortissements courus non échus : 3,3 M€ ni le portage ponctuel sur les fonds propres de la société des opérations préliminaires.

De même il convient de garder à l'esprit que ces fonds propres sont partiellement grevés par les engagements pour travaux à moyen terme auprès des gestionnaires de foyers, pour 300 k€.

¹² Ratio : la capacité théorique de remboursement, qui est exprimée en nombre d'années : endettement net de la trésorerie et des titres immobilisés / Capacité d'autofinancement (PCG) exprimée en nombre d'années.

6.2.6.3 Variations du FRNG

Les variations du fonds de roulement sur les exercices 2013 à 2017 récapitulées dans le tableau ci-dessous, s'expliquent comme suit :

Tableau 23 : Evolution du fonds de roulement 2013-2017-Flux de trésorerie

	2014	2015	2016	2017	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement debut d'exercice	5 434	11 350	9 727	12 769		5 434
Autofinancement	2 459	1 239	3 246	4 093	11 036	
Dépenses d'investissement	-14 164	-14 055	-13 492	-17 534	-59 245	
Financements comptabilisés	17 601	12 072	13 275	14 991	57 939	
<i>P.M Solde d'investissement</i>	<i>3 436</i>	<i>-1 983</i>	<i>-217</i>	<i>-2 543</i>	<i>-1 307</i>	
Autofinancement disponible après investissements	5 895	-744	3 029	1 550	9 729	
Cessions d'actifs	590	387	132	75	1 185	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs	0	-597	0	-1 480	-2 078	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-570	-668	-119	-216	-1 573	
Flux de trésorerie disponible	5 915	-1 622	3 042	-71	7 264	
Fonds de roulement fin d'exercice	11 350	9 727	12 769	12 698		12 698

Sources : comptes annuels Mancelle d'Habitation exercices 2013-2017

Ce sont principalement les décalages intervenus lors de la mobilisation des financements des investissements qui expliquent les variations du FRNG d'un exercice à l'autre comme le montrent les situations au 31/12/2014 et 2016 (lors de ces exercices le solde de trésorerie d'investissement¹³ est quasiment nul voire positif).

De manière générale la société retarde le plus possible, tout en tenant compte de sa situation de trésorerie, la mobilisation des emprunts de ses opérations locatives. La mobilisation tardive est aussi liée aux conditions particulières de mise en place des garanties des collectivités (cf. § 6.2.3.1).

L'impact des autres éléments, tels que le montant annuel des investissements et les ressources dégagées par la vente de patrimoine, reste limité.

6.2.6.4 Besoin ou ressource en fonds de roulement

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

Au cas présent, il est venu constamment les améliorer ; cette amélioration se réduisant cependant au fil des années.

Pour sa part liée à l'exploitation le BFR se caractérise principalement par le fait que le poids en compte de stock des opérations d'accession initiées pour le compte d'Union et Progrès et l'impact de la comptabilisation des

¹³ Le solde de trésorerie d'investissement illustre pour un exercice comptable, le différentiel entre les dépenses d'investissement et les financements comptabilisés.

subventions notifiées et en attente d'encaissement (c/441) tendent à diminuer, d'autre part et inversement, que les dettes sur les fournisseurs d'exploitation sont en diminution (tendance à rapprocher de la réduction des délais de paiement des fournisseurs).

Quant à la part du BFR, hors exploitation, celle-ci elle se caractérise principalement par la diminution des dettes sur les fournisseurs d'immobilisation et des intérêts courus non échus.

Ces ressources en fonds de roulement viennent donc abonder celles issues du FRN pour produire une trésorerie nette qui s'élève à 12,8 M€.

6.2.6.5 Trésorerie

L'addition du FRNG et du BFR produit la trésorerie de la société.

Le montant de la trésorerie nette, avant prise en compte des concours bancaires, s'élève fin 2017 à 12,8 M€ (pour un montant moyen 2013-2017 de 11,4 M€). Avec l'apport des 2,1 M€ de concours bancaires la trésorerie atteint alors 14,9 M€ à la clôture des comptes 2017.

Fin 2017 la trésorerie nette de la société représente l'équivalent de 3,2 mois de dépenses ce qui est proche de la valeur médiane pour les ESH qui était de 3,7 mois de dépenses en 2017. La société dispose d'une trésorerie d'un niveau adapté à son fonctionnement et permet la réalisation de ses objectifs, notamment en matière de développement.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société dispose d'une analyse financière prévisionnelle calée sur les données comptables de référence de l'exercice 2016. Cette projection repose sur un ensemble d'hypothèses économiques, financières et propres à la société notamment les données relatives au patrimoine, issues du dernier PSP en date (2006-2016).

La dernière version de cette analyse prévisionnelle datée de 2017 a fait l'objet d'actualisations successives (cf. annexe 7.5). La première suite à la révision du PSP, afin de prendre en compte l'évolution des besoins constatés à cette occasion ; la deuxième actualisation est intervenue fin 2017 afin de prendre en compte les évolutions du contexte législatif national, avec mise en œuvre de la réduction du loyer de solidarité. Enfin une dernière version (mars 2018) intitulée « volontariste » vient ajouter aux paramètres de la précédente l'impact des mesures d'allongement de la dette CDC ainsi que les économies prévues en matière de coûts de gestion et les produits issus du développement de nouvelles activités.

Les trois versions et plus particulièrement la dernière appellent les observations suivantes. Dans tous les cas elles conservent un même niveau de production neuve identique (70 logements neufs par an jusqu'en 2022 puis 30 par an par la suite), d'investissement au titre des réhabilitations et de dépenses de travaux de gros entretien sur le parc ; par conséquent ni le rythme de développement ni la politique de maintenance n'ont constitué des paramètres d'ajustement dans la recherche de nouveaux équilibres financiers. L'agence estime toutefois que l'enjeu fort de rattrapage du retard de maintenance du parc ex-Mancelière justifierait l'identification des moyens financiers restant à y affecter d'ici 2022.

Les nouvelles ressources financières apportées, dans l'hypothèse volontariste, résultent des effets de l'allongement de la dette CDC (en moyenne 430 k€/an de 2019 à 2026), d'économies réalisées sur les coûts de gestion (objectif 600 k€/an à partir de 2020) et de la création de « valeur ajoutée nouvelle » sur la réalisation de nouvelles activités (objectif 600 k€/an à partir de 2020).

Sous ces hypothèses, la rentabilité de l'exploitation devrait être préservée, mais avec un niveau moyen d'autofinancement net de l'ordre de 7,5 % du chiffre d'affaires, sur la période 2019-2026 (il était en moyenne de 10,2 % précédemment). Ces projections confirment globalement la bonne capacité de la société à faire face à ses besoins patrimoniaux, même s'il est relevé qu'elles reposent largement sur l'effective possibilité de réduire les coûts de gestion et de créer de nouveaux produits ; leur montant annuel cumulé constituant près de la moitié de l'autofinancement annuel prévisionnel.

7. ANNEXES

7.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Liste des membres du conseil d'administration à la date du contrôle

nom de l'administrateur	Nombre d'actions	collège	personne morale représentée	date de première entrée en fonction	profession et mandat électif	fonction exercée au sein		
						du CA	bureau (*)	commission attribution logements d'offres (*)
LECLERCQ	1	4		31/03/2017	Secrétaire général - Directeur de cabinet	Président		
BELLENGER	N/A	1	CEBPL	26/01/2018	Directeur de Groupe	Vice Président		
BEAUCHEF	N/A	2	Conseil Régional des Pays de la Loire	30/03/2016	Chargée de la communication et des partenariats / Conseillère régionale des Pays de la Loire			
JACQUET	N/A	2	Le Mans Métropole	04/12/2006	Directrice du service Habitat Logement			
VISSAULT	1	3		10/12/2014	Retraite			
JAHAN	1	3		19/12/2002	Retraite			T
BIGNON	1	3		12/12/2006	Retraite			S
CHAVENON	1	4		04/10/2017	Directrice de groupe			
BRQUET	N/A	4	Action Logement Immobilier	24/06/2014	Responsable ressources humaines principal			
AMRANE-HENRIETTE	1	4		04/05/2017	Responsable du marché des Professionnels		T	T
BERVAS	1	4		04/11/2005	Responsable de l'animation commerciale groupe		S	
COLLIN	N/A	4		15/09/2006	Responsable de l'animation commerciale groupe			T
D'EAUX	N/A	4		26/01/2018	Directeur de Centre d'Affaires			
DUBOST	1	4		04/05/2017	Directeur de centre d'affaires grands comptes			
FEUVRIER	N/A	4		04/11/2005	Retraite		P	
PINCON	N/A	4		24/01/2007	Retraite			T
ROCA	1	4		10/03/2009	Directeur d'agence		T	P
TROUDET	1	4		28/10/2015	Directeur d'agence		T	T
USENBART	N/A	4		04/05/2017	Conducteur d'opérations			
SAUSSAYE	N/A	4		24/01/2013	Retraite	Censeur		

* remplit P pour président, T pour titulaire, S pour suppléant ou rien sinon

7.2 DEPASSEMENT DE PLAFONDS DE RESSOURCES

Attributions de logements en dépassement de plafond de ressources

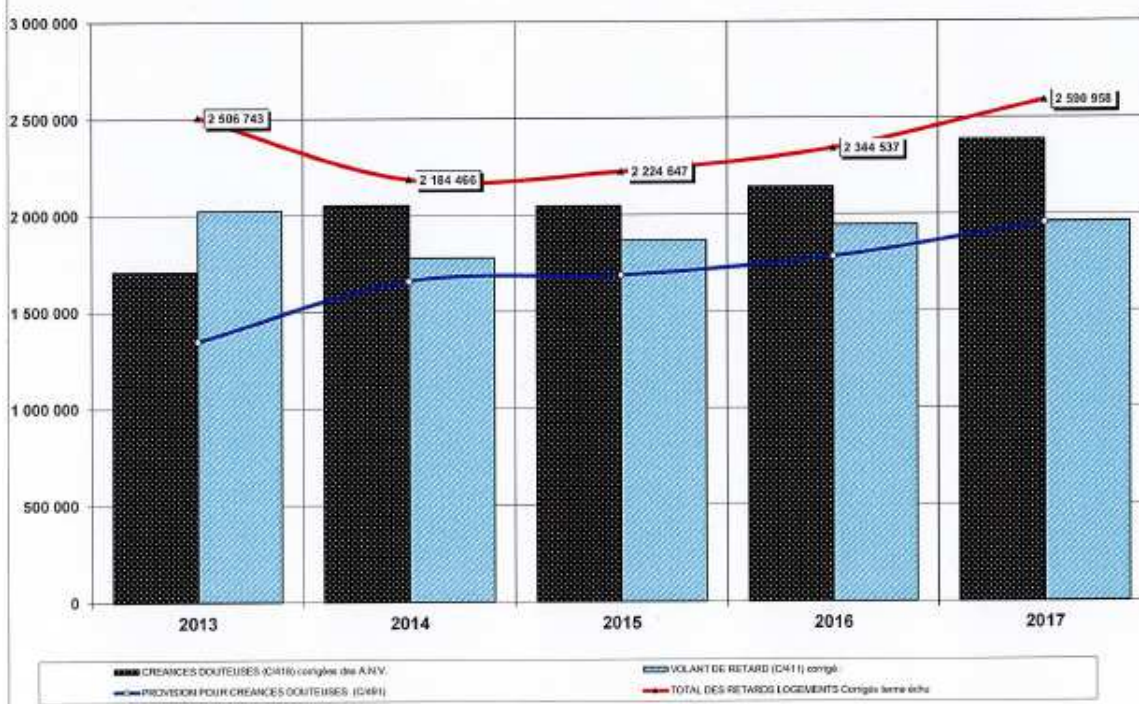
N° unique	Date de dépôt initial	Date de passage en commission	Date d'entrée		Catégorie de foyer	RFR 2011	Plafond	% dépassement	Bien attribué	Taille bien attribué	Type financement bien attribué	Commune attribuée	Loyer du bien attribué
Entrée dans les lieux 2013													
07207120005510883	04/07/2012	16/07/2012	28/02/2013		1	11219	10908	102,85%	166010001	T2	PLAI	Saint Mars d'Outille	302,6
072041300047110883	17/04/2013	22/04/2013	01/07/2013		5	30990	24881	124,55%	164010008	T5	PLATS	La Flèche	504,88
072041300036410863	12/04/2013	26/08/2013	28/08/2013		1	12421	10908	113,87%	083010013	T1	PLATS	LE MANS	147,14
Entrée dans les lieux 2015													
072021500037210884	12/02/2015	09/03/2015	29/05/2015		3	31654	19374	163,38%	202010004	T4	(HLM-O) / PLATS	LE MANS	401,59
072031500017710883	06/03/2015	23/03/2015	27/07/2015		5	28555	25223	113,21%	164010009	T5	PLATS	LA FLECHE	515,27
072101400030110884	09/10/2014	01/12/2014	09/01/2015		4	21804	21558	101,14%	202020010	T5	(HLM-O) / PLATS	LE MANS	447,05
072121400027910883	09/12/2014	12/01/2015	30/01/2015		1	11603	11058	104,93%	202080056	T3	(HLM-O) / PLATS	LE MANS	343,04
Entrée dans les lieux 2016													
072031600002510883	01/03/2016	18/04/2016	05/07/2016		4	32155	21562	149,13%	164020015	T4	PLATS	LA FLECHE	449,56
072081600014110863	04/08/2016	17/10/2016	22/11/2016		5	33418	25228	132,46%	202070043	T5	(HLM-O) / PLATS	LE MANS	493,27
Entrée dans les lieux 2017													
072021700021710863	08/02/2017	06/03/2017	23/03/2017		1	14800	11067	133,7%	008570824	T2	PLA-I	COULAINES	226,12
072071600060210857	25/07/2016	03/04/2017	10/04/2017		1	15421	11067	139,3%	008450805	T1	PLA-I	COULAINES	279,65
072031700025210857	09/03/2017	21/08/2017	27/10/2017		1	15836	11067	143,1%	008580827	T2	PLA-I	COULAINES	226,12

7.3 EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS

Annexe n°

EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2013 A 2017

MANCELLE D'HABITATION RCS 575 850 490	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers et charges logements quittancés : (A)	30 113 911	30 073 317	30 923 035	31 632 376	32 416 309
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	1 473 261	1 798 046	1 819 790	1 908 157	2 098 488
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	243 312	258 312	233 740	243 400	293 652
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 116 des Produits)	8 520	6 157	8 522	7 878	4 265
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	1 708 045	2 050 201	2 044 998	2 143 681	2 387 874
En jours de quittancement	20,7 jours	24,9 jours	24,1 jours	24,7 jours	26,9 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	5,67%	6,82%	6,61%	6,78%	7,37%
P.M.: DOTATION A LA PCD REPRISE SUR LA PCD PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	1 159 141 333 820 1 347 382	543 377 231 779 1 658 979	195 063 166 977 1 687 065	300 969 205 323 1 782 712	411 473 239 155 1 955 030
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/411)	2 022 756	1 777 802	1 867 202	1 947 179	1 960 409
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	2 022 756	1 777 802	1 867 202	1 947 179	1 960 409
En jours de quittancement	24,5 jours	21,6 jours	22,0 jours	22,5 jours	22,1 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	6,72%	5,91%	6,04%	6,16%	6,05%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	3 730 801	3 828 003	3 912 200	4 090 861	4 348 283
Termes échu total de décembre (créances non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des Cl locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)	1 224 059	1 643 537	1 607 593	1 746 323	1 757 325
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	2 506 743	2 184 466	2 224 647	2 344 537	2 590 958
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	31,7 jours	28,0 jours	27,8 jours	28,6 jours	30,8 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	8,68%	7,68%	7,61%	7,84%	8,45%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		-87 493	292 336	345 109	481 945



7.4 LISTE DES ANOMALIES COMPTABLES RELEVÉES

Anomalies comptes relevées à l'occasion du contrôle

- à la suite de la réforme comptable de 2005, la société a sorti progressivement de son actif les travaux d'amélioration maintenus au c/2134, au terme de leur amortissement et non au terme de leur utilisation. Au moment du contrôle, la société poursuivait ce mode de traitement des travaux d'amélioration amortis. Considérant aujourd'hui le caractère explicite des dispositions relatives au c/2134 rappelées par le règlement 2015-04 du 4 juin 2015 l'organisme doit modifier ses pratiques.
- le compte c/611 « sous-traitance générale » intègre des dépenses dont la nature les apparente aux dépenses du c/6151 « entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs ». Cette proximité de nature de dépenses est prise en compte dans la présentation des comptes annuels et fait l'objet d'un traitement spécifique à l'annexe IV-6 « maintenance du patrimoine locatif » qui identifie la part du C/611, non récupérable assimilable, à de l'entretien courant locatif. Au cas présent le rapprochement entre compte de résultat charges et annexe montre des incohérences, les montants inscrits à l'annexe excédant ceux du compte de résultat charges non récupérables pour les exercices 2013 à 2016. Ces erreurs non identifiées par la société devront être rectifiées et plus largement une attention particulière devra être accordée dans l'établissement de cette annexe.
- la société bénéficie de dégrèvements sur la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) au titre des dépenses engagées pour l'accessibilité et l'adaptation ainsi qu'à l'occasion de la réalisation de travaux d'économie d'énergie. En application du principe comptable de non-compensation, retranscrits dans le Plan Comptable Général (PCG), aucune compensation ne peut être opérée entre les postes de charges et de produits du compte de résultat, sauf dans des cas exceptionnels prévus par un règlement de l'Autorité des normes comptables. Par conséquent, en comptabilisant les produits obtenus au titre des dégrèvements en réduction de ses charges de TFPB, la société a méconnu le principe de non-compensation précité.

7.5 PREVISIONNELLES FINANCIERES

7.5.1 2016-2026-A

Prévisionnelle financière 2016-2026 (actualisée octobre 2018)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taux du Livret A		0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	1,00%	1,25%	1,50%	1,70%	1,70%	1,70%
Taux d'évolution des loyers	0,00%	1,00%	0,00%	0,75%	0,75%	0,75%	1,00%	1,00%	1,00%	1,50%	1,50%
Prix de sortie des opérations neuves	130 k€	132 k€	140 k€	142 k€	144 k€	146 k€	149 k€	151 k€	153 k€	155 k€	158 k€
Loyer mensuel d'un logement neuf	400 €	404 €	404 €	407 €	410 €	413 €	417 €	421 €	426 €	432 €	439 €
Coût de gestion au logement		1 150 €	1 167 €	1 185 €	1 203 €	1 221 €	1 239 €	1 257 €	1 276 €	1 295 €	1 315 €
Annuités d'emprunts sur le stock existant	9 735 k€	9 340 k€	9 073 k€	8 555 k€	8 935 k€	8 347 k€	7 784 k€	7 473 k€	7 314 k€	7 248 k€	7 137 k€
Travaux de Gros Entretien (GE)	1 367 k€	1 492 k€	1 387 k€	1 460 k€	1 464 k€	1 681 k€	1 432 k€	1 500 k€	1 500 k€	1 500 k€	1 500 k€
Travaux d'investissement (réhabilitations)		1 229 k€	6 465 k€	7 715 k€	2 077 k€	2 745 k€	3 475 k€	3 512 k€	4 087 k€	2 220 k€	3 231 k€
TFPB (au réel)	3 031 k€	3 253 k€	3 392 k€	3 654 k€	3 773 k€	3 917 k€	4 040 k€	4 214 k€	4 387 k€	4 561 k€	4 734 k€
RLS			1 050 k€	1 050 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€
Allongement de la dette CDC			- k€	450 k€	440 k€	440 k€	430 k€	430 k€	430 k€	420 k€	420 k€
Impact CGLS			150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€
PHBB			- k€	800 k€	- k€	- k€	- k€	- k€	- k€	- k€	- k€
Valeur ajoutée nouvelle	- k€	- k€	100 k€	300 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€
Optimisation de la gestion	- k€	- k€	300 k€	500 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€
Nombre de logements livrés		39	106	70	70	70	70	30	30	30	30
Cessions		1	5	8	8	8	8	8	8	8	8
Plan de financement des opérations de réhabilitation											
% fonds propres	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
% subventions	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
% emprunts	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Plan de financement des constructions neuves											
% fonds propres	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
% subventions	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
% emprunts	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%	82%

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PRODUCTION NOUVELLE											
Nombre de logements mis en chantier (année N-1)	39	106	70	70	70	70	30	30	30	30	30
PLAI	14	37	25	25	25	25	11	11	11	11	11
PLUS	25	69	45	45	45	45	19	19	19	19	19
Coût de la construction	5 070 k€	13 987 k€	9 806 k€	9 953 k€	10 103 k€	10 254 k€	4 461 k€	4 528 k€	4 595 k€	4 664 k€	4 734 k€
PLAI	1 820 k€	4 882 k€	3 502 k€	3 555 k€	3 608 k€	3 662 k€	1 636 k€	1 660 k€	1 685 k€	1 710 k€	1 736 k€
PLUS	3 250 k€	9 105 k€	6 304 k€	6 399 k€	6 495 k€	6 592 k€	2 825 k€	2 867 k€	2 910 k€	2 954 k€	2 998 k€
Coût de construction cumulé	5 070 k€	13 987 k€	23 793 k€	33 746 k€	43 849 k€	54 103 k€	58 564 k€	63 091 k€	67 687 k€	72 351 k€	77 085 k€
Nombre de logements mis en service (année N)	39	106	70	70	70	70	30	30	30	30	30
PLAI	14	37	25	25	25	25	11	11	11	11	11
PLUS	25	69	45	45	45	45	19	19	19	19	19
Production nouvelle en cumulé (mise en service)	39	145	215	285	355	425	455	485	515	545	
Fonds propres mobilisés pour la construction neuve	2 098 k€	1 471 k€	1 493 k€	1 515 k€	1 538 k€	669 k€	679 k€	689 k€	700 k€	710 k€	
Subventions mobilisées pour la construction neuve	420 k€	294 k€	299 k€	303 k€	308 k€	134 k€	136 k€	138 k€	140 k€	142 k€	
Emprunts contractés pour la construction neuve	4 157 k€	11 469 k€	8 041 k€	8 162 k€	8 284 k€	8 406 k€	3 656 k€	3 713 k€	3 768 k€	3 825 k€	3 882 k€
Dont emprunt PLAI	1 492 k€	4 003 k€	2 872 k€	2 915 k€	2 959 k€	3 003 k€	1 341 k€	1 361 k€	1 382 k€	1 402 k€	1 423 k€
Dont emprunt PLUS	2 665 k€	7 466 k€	5 169 k€	5 247 k€	5 326 k€	5 405 k€	2 317 k€	2 351 k€	2 387 k€	2 422 k€	2 459 k€
Loyers théoriques			703 k€	1 050 k€	1 402 k€	1 760 k€	2 128 k€	2 301 k€	2 477 k€	2 670 k€	2 868 k€
Vacance et impayés			- 21 k€	- 32 k€	- 42 k€	- 53 k€	- 64 k€	- 69 k€	- 74 k€	- 80 k€	- 86 k€
Entretien Courant					- 21 k€	- 78 k€	- 118 k€	- 158 k€	- 200 k€	- 243 k€	- 264 k€
Dépenses de Gros Entretien						- 13 k€	- 48 k€	- 73 k€	- 98 k€	- 124 k€	
Frais de gestion			- 124 k€	- 209 k€	- 296 k€	- 386 k€	- 478 k€	- 523 k€	- 569 k€	- 617 k€	- 665 k€
Annuités d'emprunt développement PLAI			- 107 k€	- 184 k€	- 262 k€	- 345 k€	- 434 k€	- 475 k€	- 519 k€	- 564 k€	- 609 k€
Annuités d'emprunt développement PLUS			- 234 k€	- 396 k€	- 561 k€	- 736 k€	- 922 k€	- 1 006 k€	- 1 093 k€	- 1 183 k€	- 1 273 k€
AUTOFINANCEMENT DE DEVELOPPEMENT			217 k€	230 k€	222 k€	163 k€	100 k€	22 k€	51 k€	114 k€	153 k€
CESSIONS DE PATRIMOINE											
Nombre de logements vendus		1	5	8	8	8	8	8	8	8	8
Total Produit net de cession annuel (€)		40 k€	200 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€
Perte d'autofinancement annuelle suite aux cessions		- 22 k€	- 36 k€	- 37 k€	- 37 k€	- 37 k€	- 36 k€	- 39 k€	- 39 k€	- 40 k€	
Perte d'autofinancement cumulé suite aux cessions		- 22 k€	- 58 k€	- 95 k€	- 132 k€	- 169 k€	- 207 k€	- 246 k€	- 286 k€	- 325 k€	
AMELIORATION & REHABILITATION DU PARC EXISTANT											
Coût des opérations d'amélioration et de réhabilitation du parc existant	1 229 k€	6 465 k€	7 715 k€	2 077 k€	2 745 k€	3 475 k€	3 512 k€	4 087 k€	2 220 k€	3 231 k€	
Dont fonds propres	246 k€	1 293 k€	1 543 k€	415 k€	549 k€	695 k€	702 k€	817 k€	444 k€	646 k€	
Dont subventions	61 k€	323 k€	386 k€	104 k€	137 k€	174 k€	176 k€	204 k€	111 k€	162 k€	
Dont emprunt	921 k€	4 849 k€	5 786 k€	1 558 k€	2 059 k€	2 606 k€	2 634 k€	3 065 k€	1 665 k€	2 423 k€	
Annuités d'emprunt			- 230 k€	- 504 k€	- 578 k€	- 678 k€	- 830 k€	- 946 k€	- 1 109 k€	- 1 197 k€	- 1 326 k€

7.5.2 2016-2026-B

Prévisionnelle financière 2016-2026 (actualisée octobre 2018)

COMPTE DE RESULTAT D'EXPLOITATION											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PRODUITS											
Loyers théoriques quittancés (hors vacance et impayés) des logements du stock existant	25 776 k€	26 091 k€	26 091 k€	26 286 k€	26 484 k€	26 682 k€	26 949 k€	27 218 k€	27 491 k€	27 903 k€	28 322 k€
Loyers des nouvelles opérations (constructions neuves)	-	-	703 k€	1 050 k€	1 402 k€	1 760 k€	2 128 k€	2 301 k€	2 477 k€	2 670 k€	2 868 k€
Autres produits locatifs	2 627 k€	2 929 k€	2 929 k€	2 951 k€	2 973 k€	2 996 k€	3 026 k€	3 056 k€	3 086 k€	3 133 k€	3 180 k€
SIS	9 k€	10 k€	10 k€	10 k€	10 k€	10 k€	10 k€	10 k€	10 k€	10 k€	10 k€
Perte d'autofinancement suite aux cessions	-	-	22 k€	58 k€	95 k€	132 k€	169 k€	207 k€	246 k€	286 k€	325 k€
Réduction de loyer de solidarité (RLS)	-	-	1 050 k€	1 050 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€	2 100 k€
Valeur ajoutée nouvelle	-	-	100 k€	300 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€
TOTAL PRODUITS	28 412 k€	29 029 k€	28 760 k€	29 489 k€	29 274 k€	29 816 k€	30 443 k€	30 878 k€	31 318 k€	31 930 k€	32 554 k€
CHARGES											
Coût de la vacance et coût des impayés (en % des loyers théoriques) sur le stock existant	1 623 k€	1 355 k€	1 305 k€	1 314 k€	1 324 k€	1 334 k€	1 347 k€	1 361 k€	1 375 k€	1 395 k€	1 416 k€
Coût de la vacance et coût des impayés (en % des loyers théoriques) sur les nouvelles opérations (constructions neuves)	-	-	21 k€	32 k€	42 k€	53 k€	64 k€	69 k€	74 k€	80 k€	86 k€
Coûts de gestion / Frais de structure (y compris personnel)	6 196 k€	6 226 k€	6 909 k€	7 086 k€	7 267 k€	7 452 k€	7 640 k€	7 782 k€	7 927 k€	8 075 k€	8 225 k€
Impact de la hausse de la CGLLS	-	-	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€	150 k€
Charges de gestion courante (entretien courant non récupérable y compris P3 contrats)	1 532 k€	1 542 k€	1 566 k€	1 589 k€	1 613 k€	1 637 k€	1 662 k€	1 687 k€	1 712 k€	1 738 k€	1 764 k€
Entretien courant non récupérable des nouvelles opérations (constructions neuves)	-	-	-	-	21 k€	78 k€	118 k€	158 k€	200 k€	243 k€	264 k€
Travaux de GE pour remise en état des logements	1 682 k€	1 748 k€	1 774 k€	1 801 k€	1 828 k€	1 855 k€	1 883 k€	1 911 k€	1 940 k€	1 969 k€	1 999 k€
Dépenses techniques théoriques (Gros Entretien) (prévisionnel)	1 367 k€	1 492 k€	1 387 k€	1 460 k€	1 464 k€	1 681 k€	1 432 k€	1 500 k€	1 500 k€	1 500 k€	1 500 k€
Dépenses de GE des nouvelles opérations (constructions neuves)	-	-	-	-	-	-	13 k€	48 k€	73 k€	98 k€	124 k€
TFPB (au réel)	3 031 k€	3 253 k€	3 471 k€	3 824 k€	4 039 k€	4 290 k€	4 527 k€	4 830 k€	5 144 k€	5 470 k€	5 809 k€
Annuités d'emprunts sur le stock existant	9 735 k€	9 340 k€	9 073 k€	8 555 k€	8 935 k€	8 347 k€	7 784 k€	7 473 k€	7 314 k€	7 248 k€	7 133 k€
Impact de l'allongement de la dette CDC	-	-	-	450 k€	440 k€	440 k€	430 k€	430 k€	430 k€	420 k€	420 k€
Annuités d'emprunts pour les travaux de réhabilitation	-	-	230 k€	504 k€	578 k€	678 k€	810 k€	946 k€	1 109 k€	1 197 k€	1 326 k€
Annuités d'emprunts pour les constructions neuves	-	-	341 k€	580 k€	822 k€	1 081 k€	1 356 k€	1 481 k€	1 613 k€	1 746 k€	1 882 k€
Optimisation de la gestion	-	-	300 k€	500 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€	600 k€
TOTAL CHARGES	25 166 k€	24 956 k€	25 926 k€	25 945 k€	27 043 k€	27 596 k€	27 755 k€	28 367 k€	29 100 k€	29 890 k€	30 661 k€
AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION (= PRODUITS - CHARGES)											
AUTOFINANCEMENT	3 246 k€	4 073 k€	2 835 k€	3 545 k€	2 232 k€	2 220 k€	2 688 k€	2 511 k€	2 218 k€	2 041 k€	1 893 k€
TAUX D'AUTOFINANCEMENT	11,4%	14,0%	9,9%	12,0%	7,6%	7,4%	8,8%	8,1%	7,1%	6,4%	5,8%
TAUX D'AUTOFINANCEMENT calculé en Octobre 2017	11,4%	11,0%	11,1%	12,1%	9,3%	10,5%	10,8%	10,2%	8,8%	8,0%	7,3%
FONDS PROPRES DISPONIBLES											
Fonds propres début d'année	109 k€	1 499 k€	3 268 k€	3 538 k€	5 167 k€	5 788 k€	6 240 k€	7 885 k€	9 334 k€	10 366 k€	11 583 k€
Autofinancement	3 246 k€	4 073 k€	2 835 k€	3 545 k€	2 232 k€	2 220 k€	2 688 k€	2 511 k€	2 218 k€	2 041 k€	1 893 k€
Mobilisation des fonds propres pour les travaux de réhabilitation	-1 856 k€	246 k€	1 293 k€	1 543 k€	415 k€	549 k€	695 k€	702 k€	817 k€	444 k€	646 k€
Mobilisation des fonds propres pour les constructions neuves	-	2 098 k€	1 471 k€	1 493 k€	1 515 k€	1 538 k€	669 k€	679 k€	689 k€	700 k€	710 k€
Produit net de cession annuel	-	40 k€	200 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€	320 k€
PHBB	-	-	-	800 k€	-	-	-	-	-	-	-
FONDS PROPRES DISPONIBLES FIN D'ANNEE	1 499 k€	3 268 k€	3 538 k€	5 167 k€	5 788 k€	6 240 k€	7 885 k€	9 334 k€	10 366 k€	11 583 k€	12 440 k€
EVOLUTION DU PATRIMOINE											
Nombre de logements mis en service	39	106	70	70	70	70	70	30	30	30	30
Nombre de logements vendus	1	5	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Logements passés en foyer	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMOINE (nb de logements)	5 788	5 818	5 919	5 981	6 043	6 105	6 167	6 189	6 211	6 233	6 255
PRINCIPAUX RATIOS											
Parc locatif total	5 788	5 818	5 919	5 981	6 043	6 105	6 167	6 189	6 211	6 233	6 255
Autofinancement	3 246 k€	4 073 k€	2 835 k€	3 545 k€	2 232 k€	2 220 k€	2 688 k€	2 511 k€	2 218 k€	2 041 k€	1 893 k€
Taux d'autofinancement d'exploitation (en % des loyers quittancés)	11,4%	14,0%	9,9%	12,0%	7,6%	7,4%	8,8%	8,1%	7,1%	6,4%	5,8%
Taux d'endettement (annuités en % des loyers quittancés)	34,3%	32,2%	33,5%	31,2%	33,8%	32,4%	31,3%	30,7%	30,7%	30,6%	30,5%
Fonds propres disponibles	1 499 k€	3 268 k€	3 538 k€	5 167 k€	5 788 k€	6 240 k€	7 885 k€	9 334 k€	10 366 k€	11 583 k€	12 440 k€
Fonds propres disponibles par logement	259 €	562 €	598 €	864 €	958 €	1 022 €	1 279 €	1 508 €	1 669 €	1 858 €	1 989 €

7.6 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

