

SA HLM MAISONS & CITES

Douai (59)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-100

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016
N° 2016-100
SA HLM MAISONS & CITES

Douai (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-100 SA HLM MAISONS & CITES – (59)

N° SIREN : 334654035
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : Société anonyme d'HLM
Président : M. Jacques VERNIER
Directeur général : M. Dominique SOYER
Adresse : 167 rue des Foulons – CS 60049 – 59501 DOUAI CEDEX
Actionnaire principal : Epinorpa

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logement familiaux gérés	62 406	Nombre de logements familiaux en propriété:	62 406	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	150
Indicateurs		Organisme	Référence région Hauts-de France	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE					
Logements vacants (hors vacance technique) (%)		1,35	2,3	3,3	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)		NC	1,0	1,6	(2)
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)		6,4	10,2	9,7	(2)
Evolution du parc géré depuis 3 ans (%)		1,09	-	-	
Age moyen du parc (en années)		72	42	37	(2)
POPULATIONS LOGÉES HORS ANGDM					
(1)					
Locataires dont les ressources sont :		En %	En %	En %	
- < 20 % des plafonds		20,4	22,7	19,4	
- < 60 % des plafonds		58,7	64,5	59,5	
- > 100% des plafonds		6,9	7,6	10,8	
Bénéficiaires d'aide au logement		60,1	55,4	45,9	
Familles monoparentales		11,7	19,4	20,0	
Personnes isolées		24,7	37,3	38,0	(2)
GESTION LOCATIVE HORS ANGDM					
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)		5,8	5,41	5,70	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)		13,1	NC	13,7	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)		5,3	-	-	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)		0,78	-	-	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)		15,8	NC	12,6	(3)

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Bolero 2014 : ensemble des OLS dont le parc est supérieur à 12 000 logements

POINTS FORTS :

- ▶ Une transition bien menée vers le statut HLM
- ▶ Une situation financière confortable avec une rentabilité élevée
- ▶ Une structure bilancielle solide
- ▶ Une production neuve qui progresse, à coûts maîtrisés
- ▶ Un parc de logements individuels recherché
- ▶ Une occupation dont le caractère social s'affirme
- ▶ Une gestion de la dette performante
- ▶ Une bonne qualité intérieure des réhabilitations

POINTS FAIBLES :

- ▶ Un système d'information devenu complexe, mal maîtrisé, avec une fiabilité incertaine des données
- ▶ Un suivi des investissements peu performant et une comptabilité de programme qui manque de fiabilité
- ▶ Une stratégie de développement neuf qui ne repose pas suffisamment sur les besoins des territoires, et sans prospective foncière adéquate
- ▶ Une stratégie de réhabilitation qui privilégie les interventions ponctuelles, avec des coûts mal maîtrisés, et une absence de pilotage des réhabilitations isolées
- ▶ Une vacance technique élevée et coûteuse, qui dégrade le cadre de vie
- ▶ Une absence de pilotage du traitement des logements indécents
- ▶ Des loyers pratiqués de niveau plutôt élevés
- ▶ Un processus de vente peu dynamique
- ▶ Des régularisations de charges tardives et opaques
- ▶ Un suivi insuffisant des réclamations
- ▶ Des procédures d'achat qui présentent quelques défaillances
- ▶ Un mauvais suivi des dégrèvements TFPB

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-application du supplément de loyer de solidarité pour les locataires en place avant le conventionnement du parc
- ▶ Défaut de passage en CAL des logements non-conventionnés
- ▶ Défaillance dans la mise en œuvre des augmentations de loyer suite à réhabilitation
- ▶ Absence de certains diagnostics amiante des parties privatives (DAPP)

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Directrice territoriale :

Contrôle effectué du 28/11/2016 au 05/07/2017

RAPPORT DE CONTROLE : avril 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-100

SA HLM MAISONS & CITES – 59

Synthèse	7
1. Préambule	10
2. Présentation générale de l'organisme	11
2.1 Origine et contexte de la création de la SA HLM Maisons & Cités.....	11
2.2 Contexte socio-économique	12
2.2.1 Un bailleur dominant dans un territoire en difficulté.....	12
2.2.2 Un passé qui impacte fortement la gestion de la société	12
2.3 Stratégie du groupe Maisons et Cités	13
2.4 Gouvernance et management	13
2.4.1 Relations intra-groupes	13
2.4.2 Évaluation de la gouvernance.....	14
2.4.3 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.4.4 Commande publique.....	15
2.5 Gouvernance financière.....	16
3. Patrimoine.....	18
3.1 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 (SLS).....	25
3.2.3 Charges locatives	25
3.3 Conclusion	26
4. Politique sociale et gestion locative	27
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	27
4.1.1 Les locataires HLM.....	27
4.1.2 La population des ayants-droits	28
4.2 Accès au logement	28
4.2.1 Connaissance de la demande	28
4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société.....	29
4.2.3 Gestion des attributions.....	29
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	30

4.4	Traitement des impayés	32
4.5	Conclusion	33
5.	Stratégie patrimoniale.....	34
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	34
5.2	Exercice de la fonction maitrise d'ouvrage	36
5.3	Réhabilitations.....	37
5.3.1	Des besoins importants de réhabilitation	37
5.3.2	La réhabilitation programmée	37
5.3.3	La réhabilitation des logements isolés	38
5.3.4	Les logements à mettre aux normes minimales d'habitabilité	39
5.4	Évolution du patrimoine.....	40
5.4.1	Offre nouvelle	40
5.4.2	Démolitions	41
5.5	Maintenance du parc.....	41
5.5.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	41
5.5.2	Sécurité dans le parc.....	42
5.6	Ventes de patrimoine à l'unité.....	43
5.7	Autres activités	43
5.7.1	Lots libres	43
5.7.2	Accession sociale.....	43
5.7.3	Le projet d'hôtel	43
5.7.4	Participations dans la Centrale foncière régionale (CFR)	44
5.8	Conclusion	45
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	46
6.1	Tenue de la comptabilité	46
6.1.1	Organisation de la direction des affaires financières (DAF)	46
6.1.2	Tenue de la comptabilité générale	47
6.1.3	Tenue de la comptabilité des investissements.....	48
6.2	Gestion active de la dette	49
6.3	Analyse financière	51
6.3.1	Analyse de la rentabilité de d'exploitation	51
6.3.2	Résultats comptables.....	56
6.4	Structure financière	58
6.4.1	Bilans fonctionnels 2014 à 2016 de M&C	58

6.4.2	Perspectives bilanciellees consolidées du groupe Maisons et Cités.....	59
6.4.3	Analyse du FRNG, de son évolution et des perspectives à terminaison	59
6.4.4	Etudes des fonds propres disponibles de M&C	62
6.4.5	Analyse du besoin de fonds de roulement.....	63
6.4.6	Gestion de trésorerie	64
6.5	Analyse prévisionnelle consolidée du groupe Maisons et Cités	64
6.5.1	Modalités de l'étude	64
6.5.2	Analyse de l'étude prévisionnelle à fin 2016 validée par la gouvernance.....	64
6.5.3	Les orientations financières dans le cadre du contrat partenarial d'intérêt national (CPIN)	66
6.6	Conclusion	69
7.	Annexes.....	70
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	70
7.2	Organigramme du groupe Maisons et Cités.....	72
7.3	Organigramme de la SA Maisons & Cités.....	73
7.4	Cartographie du patrimoine par commune	74
7.5	Comparaison des loyers pratiqués en 2015 (au m ² de SH) par agence de M&C avec les valeurs de référence (RPLS 2015)	75
7.6	Examen de la tenue comptable	76
7.6.1	Tenue des états réglementaires HLM	76
7.6.2	Fonctionnement des comptes et incidences sur l'analyse	77
7.7	Fiches de situation financière et comptable (comptabilité de programmes)	82
7.8	Rentabilité	84
7.8.1	Composition.....	84
7.8.2	De la CAF à l'autofinancement :	84
7.8.3	Montant et positionnement.....	84
7.8.4	Examen des principales composantes	85
7.8.5	Les résultats comptables.....	89
7.9	Analyse de la structure financière.....	90
7.9.1	Fonds de roulement.....	90
7.9.2	Besoin en fonds de roulement.....	93
7.9.3	Trésorerie.....	93
7.10	Sigles utilisés.....	94

SYNTHESE

Avec plus de 62 000 logements, Maisons & Cités est un acteur historique très implanté dans son territoire, le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais. Son actionnaire principal est un établissement public rattaché à la région Hauts-de-France, l'Epinorpa, donc sous la gouvernance des collectivités locales. Cet établissement public a été créé par la loi SRU du 13/12/2000 pour reprendre et gérer le parc des Houillères du Nord-Pas-de-Calais. A cet effet, il a racheté les titres de la SAS Soginorpa par le biais d'un emprunt de 458 M€. Des flux de trésorerie importants perdurent entre la société, devenue Maisons & Cités, et son actionnaire Epinorpa, notamment par la remontée de dividendes pour solder ce rachat de titres.

Suite à son agrément en tant que SA HLM en décembre 2013, Maisons & Cités est devenu le premier bailleur social de la région, dont elle possède 15% du parc social. Le groupe Maisons et Cités s'est doté en 2005 d'une SCIC, Maisons & Cités Accession, qui a assuré jusqu'en fin 2016 la majorité de la production neuve conventionnée du groupe d'en moyenne 600 logements neufs livrés par an. Ce montage a permis de bénéficier des financements aidés avant le passage de Maisons & Cités au statut HLM. La stratégie actuelle vise à relocaliser la production et la gestion locative au sein de Maisons & Cités, et la production en accession sociale au sein de Maisons & Cités Accession. Un transfert de parc est ainsi intervenu fin 2016 (1 367 logements rachetés par Maisons & Cités à Maisons & Cités Accession).

De par ses caractéristiques physiques, le patrimoine de Maisons & Cités est très atypique dans le parc HLM local et national : ce patrimoine est très ancien (72 ans en moyenne), avec des surfaces plutôt importantes et beaucoup de grandes typologies. Plus du tiers a été classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. Le caractère presque exclusivement individuel du parc le rend très attractif, bien que situé à 42% en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPPV). Il présente aussi la particularité d'une forte concentration sur certaines communes du secteur central du bassin minier. Les loyers pratiqués sont plutôt élevés, ce qui doit conduire Maisons & Cités à s'interroger sur l'adéquation de son offre locative avec la demande. Le manque de petits logements et les niveaux de loyer tendent de fait à exclure les petits ménages à très faibles revenus de l'accès à son parc.

L'occupation du parc est marquée par une particularité liée à l'ancienne exploitation minière, avec 22% du patrimoine encore occupé par des ayants-droits des mines¹, dont le loyer est pris en charge par l'Agence Nationale pour la Garantie des Droits des Mineurs (ANGDM). Cette population n'est pas soumise aux règles du secteur HLM et Maisons & Cités n'en connaît pas les caractéristiques, hormis une moyenne d'âge élevée. L'occupation du reste du parc s'est quant à elle rapprochée des moyennes régionales en 2016, avec 22% des ménages accueillis en dessous de 20% des plafonds PLUS.

Maisons & Cités présente une rentabilité soutenue avec un autofinancement moyen de 18,3% entre 2014 et 2016, malgré une vacance technique importante et des dégrèvements de TFPB insuffisamment mobilisés. Son niveau d'endettement est modéré et offre des marges de manœuvre importantes pour l'avenir. La structure financière de la société est jugée solide; l'organisme est en phase d'investissement sans connaître de tension financière sévère.

Malgré quelques manquements observés, le passage au statut HLM, prévu de longue date, a été mené globalement avec succès, notamment en matière d'assimilation des règles de gestion locative et de

¹ Anciens mineurs et leurs veuves bénéficiant d'un logement gratuit

comptabilité. Il a représenté un investissement conséquent pour les équipes. Il a cependant été complexifié par un système d'information devenu difficile à exploiter.

Le strict cadre réglementaire des attributions a bien été intégré par Maisons & Cités. Les modalités du conventionnement HLM qui lui ont été appliquées comportent des spécificités. Celles-ci continueront de produire des effets sur le niveau des loyers, probablement à la hausse, avec l'activation progressive du conventionnement sur les logements occupés actuellement par les ayants-droits.

Toutefois compte-tenu des anomalies relevées, des chantiers importants restent à conduire, en lien avec une meilleure coordination des services. Concernant les loyers, il s'agit de déployer un contrôle interne pour s'assurer du complet respect de la réglementation (plafonds de loyer, hausses de loyer après réhabilitation). La réglementation relative à l'application du SLS n'est pas respectée. Celui-ci est applicable à l'ensemble des ménages concernés, y compris pour les locataires en place au moment du conventionnement. Concernant le suivi financier des investissements, la coordination entre les services de maîtrise d'ouvrage et financier n'est pas satisfaisante et les données manquent de fiabilité.

Au-delà du strict respect de la réglementation, le suivi des réclamations et la qualité du service rendu présentent des insuffisances, notamment dans la prise en compte des conditions de vie des locataires. Le traitement de 1 518 logements à mettre aux normes minimales d'habitabilité avant mi- 2017, auquel Maisons & Cités s'était engagé vis-à-vis de l'Etat, est loin d'être réalisé et ne fait pas l'objet d'un suivi particulier. L'action est insuffisamment pilotée, tant techniquement que socialement.

La société est confrontée à des défis importants, avec un besoin de réhabilitation très soutenu estimé à 47% de son parc, et à une vacance technique problématique qui avoisine les 7%. Le rythme de réhabilitations a pris du retard, particulièrement concentré sur les réhabilitations en diffus, qui sont réalisées à la libération des logements. Malgré des moyens humains jugés suffisants et les outils déployés, la productivité est insuffisante, les délais d'étude sont trop longs, et les coûts ne sont pas maîtrisés. Un manque de rigueur et de réactivité dans le pilotage de ces opérations est relevé, alors que le stock de logements vacants techniques ne cesse de croître. Les conséquences sont lourdes, aussi bien en termes de dégradation du cadre de vie pour les locataires, que de pertes financières pour la société. Maisons & Cités a mis en place tardivement des premières mesures correctives.

Cette stratégie de réhabilitation des logements en diffus est insuffisante pour réhabiliter le parc. Elle est le fruit d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) adopté avant le passage en SA HLM, qui n'est pas adossé à une connaissance suffisante du parc. L'organisme ne dispose d'ailleurs toujours pas d'une base patrimoniale performante. La politique de maintenance mise en œuvre privilégie soit les interventions lourdes de réhabilitation, soit l'entretien courant en réparation de désordres. Mais la société ne dispose d'aucun plan pluriannuel d'entretien (PPE) lui permettant de programmer une maintenance préventive à hauteur des besoins. Maisons & Cités s'est engagé à se doter d'un PPE.

Le plan de charge de la société à l'avenir est conséquent aussi bien en termes de réhabilitation (1 000 logements par an), que de développement neuf, avec une ambition affichée de construire environ 900 logements locatifs par an. Cet affichage n'est toutefois pas adossé à une véritable politique foncière, ni à une analyse fine des besoins et de l'offre sur chaque territoire. Maisons & Cités a toutefois revu à la baisse cette production et envisage désormais de construire 600 logements neufs par an.

Le niveau de réhabilitation affiché dans les projections financières de la société conduit à diminuer leur rythme de 450 logements par an par rapport aux résultats constatés sur la période contrôlée. Or le groupe dispose des moyens humains et de marges de manœuvre financières lui permettant de maintenir un effort plus important sur la réhabilitation que ce qui a été envisagé dans les analyses prévisionnelles, et ce, en dehors de toute contractualisation spécifique. Une mise sous tension financière plus accentuée, possible compte tenu de la solidité bilancielle du groupe, est nécessaire pour y parvenir.

Des leviers internes sont à mobiliser en parallèle : l'amélioration du pilotage de l'activité réhabilitation, la mise en œuvre des dispositifs fiscaux et la mobilisation des subventions obtenues, une gestion fine de la vacance technique, sont autant d'actions que la société peut engager d'elle-même, et sans attendre, pour augmenter ses capacités financières et techniques. L'atteinte des objectifs de vente de logements est également déterminante, même si cela paraît ambitieux au vu des résultats constatés. Une marge de progrès existe également en interne pour y parvenir. Les arbitrages entre l'investissement neuf et la remise en état du parc peuvent aussi être reconsidérés par la société pour dégager des marges de manœuvre supplémentaires.

Le Contrat de Partenariat d'Intérêt National (CPIN) signé en mars 2017 entre l'Etat et les collectivités locales « Engagement pour le renouveau du bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais » préconise l'accélération de la réhabilitation des logements miniers, ce qui nécessite pour la société des moyens supplémentaires. Dans ce cadre est prévue une ouverture du capital à d'autres actionnaires, avec une évolution probable de la gouvernance. L'accélération sensible de la remise à niveau du parc ne permettrait pas à la société d'atteindre dans un délai acceptable les objectifs fixés par le Grenelle de l'Environnement. Même ainsi, près de 10 000 logements resteraient non traités à l'horizon 2025, hors démarches engagées dans le cadre du CPIN

A défaut de démontrer rapidement la volonté et la capacité de Maisons & Cités à résorber le retard d'entretien de son parc à moyen terme, des démolitions plus importantes et des cessions en bloc à d'autres organismes HLM seront à envisager. La vente de patrimoine permettrait d'offrir, dans un délai raisonnable, un cadre de vie et un service rendu redevenu normal, à l'ensemble des locataires du parc minier.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

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

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

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

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

La SA Maisons & Cités a été agréée comme organisme HLM par arrêté du Ministère chargé du Logement en date du 19/12/2013. Il s'agit donc du premier contrôle complet de l'ANCOLS sur cette société, qui porte sur la période 2014/2016. La Miilos avait effectué en 2006 un contrôle conjoint avec le Trésor Public sur la précédente structure détentrice du parc immobilier, la SAS Soginorpa, son actionnaire principal l'Epinorpa et la filiale SCP Accecura, transformée depuis en SCIC Maisons & Cités Accession. Le contrôle d'alors, fondé sur les subventions PALULOS (Prime à l'amélioration des logements à utilisation locative et à occupation sociale) accordées sur une partie du patrimoine pour les réhabilitations, avait mis en avant une rentabilité et une santé financière exceptionnelles devant permettre de faire face à l'enjeu conséquent de mise à niveau d'un patrimoine indécent voire insalubre, ainsi qu'à une nouvelle stratégie de développement de construction neuve. Il avait également été relevé la vocation sociale du parc, mais une maîtrise insuffisante des attributions et du peuplement, une fonction recouvrement non performante, des lacunes dans le suivi des réclamations et l'absence de politique de maintenance prévisionnelle.

Le présent contrôle a été réalisé en même temps que celui de la SCIC Maisons & Cités Accession (rapport n° 2016-099).

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Pour le présent rapport, la SA HLM Maisons & Cités est dénommée « M&C », sa filiale la SCIC Maisons & Cités Accession est dénommée « M&C A ». La notion de groupe Maisons et Cités correspond à ces deux organismes.

2.1 ORIGINE ET CONTEXTE DE LA CREATION DE LA SA HLM MAISONS & CITES

Le parc de M&C trouve son origine dans l'exploitation des ressources minières depuis le 19^{ème} siècle dans la région Nord-Pas-de-Calais. Les compagnies minières ont alors développé en masse un habitat permettant de loger l'importante main d'œuvre nécessaire à leur activité, alimentée par plusieurs vagues d'immigration. Après la seconde guerre mondiale, les compagnies sont nationalisées, avec la création des Houillères du Bassin du Nord et du Pas-de-Calais (HBNPC), et regroupées sous l'égide de Charbonnages de France.

La cessation progressive de l'exploitation minière va conduire les HBNPC à confier la gestion de ce parc à une filiale, la Soginorpa, en 1985, pour distinguer la gestion du patrimoine «logements» des activités industrielles.

Les collectivités locales, soucieuses du devenir de ce parc et de ses occupants, obtiennent la création en 2000, dans la loi SRU, de l'Epinorpa, établissement public de gestion immobilière du Nord-Pas-de-Calais, rattaché à la région Nord-Pas-de-Calais, qui rachète à Charbonnages de France les titres de la SAS Soginorpa et en devient l'actionnaire unique, opération financée par un emprunt obligataire de 458 M€ contracté par Epinorpa.

La gestion de ce patrimoine immobilier aux besoins considérables de modernisation s'est donc poursuivie sous le statut de SAS, non reconnue comme un organisme de logement social. Cette situation empêchait le recours aux dispositifs aidés de l'Etat en dehors des subventions ANAH et de quelques financements PALULOS, et entraînait la soumission à l'impôt sur les sociétés. Le décret n° 2002-358 du 15 mars 2002 limitait les attributions et les niveaux de loyers au niveau du PLS (article 9).

En 2005, la Soginorpa acquiert la SCP d'HLM Accicura Habitat, permettant au groupe Maisons et Cités de développer une offre locative nouvelle conventionnée et des produits d'accession sociale, dans le cadre réglementaire classique régissant les organismes de logement social, avec recours aux prêts bonifiés de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Elle devient ensuite la SCIC Maisons & Cités Habitat, et en 2016 Maisons & Cités Accession qui fait l'objet d'un contrôle concomitant (cf. rapport n° 2016-099).

La loi du 18 janvier 2013 relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement et au renforcement des obligations de production de logement social vient, dans son article 11, consacrer le changement de statut de la SAS Soginorpa en SA d'HLM, au plus tard le 31 décembre 2016.

La gouvernance a souhaité que ce changement de statut puisse intervenir dès le 1^{er} janvier 2014. Des textes ont ensuite été adoptés pour gérer les spécificités de cette transformation et les particularités de ce patrimoine. On relève notamment l'article 105 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (loi ALUR) et le décret n° 2014-300 du 6 mars 2014 relatif au conventionnement à l'aide personnalisée au logement. Un protocole entre l'Etat et M&C a été signé le 6 mai 2014, fixant et encadrant les engagements du bailleur notamment en matière de stratégie patrimoniale, politique locative et de conventionnement du parc.

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

2.2.1 Un bailleur dominant dans un territoire en difficulté

Avec un patrimoine de plus de 62 000 logements représentant 15% du parc HLM du Nord et du Pas-de-Calais, et un quart des logements sociaux dans le Pas-de-Calais, M&C est devenu le 1^{er} janvier 2014 le premier organisme HLM de la région.

Présent sur 12 intercommunalités et 135 communes, il s'étend sur l'ensemble du bassin minier, soit un couloir de près de 100 km de long sur 10 à 20 km de large à cheval sur deux départements, avec Bruay-La-Buissière à l'ouest, jusque la frontière belge. (cf. §7.3 cartographie du patrimoine)

Le bassin minier est une zone urbaine densément peuplée, avec près de 1 200 000 habitants répartis sur 250 communes. L'effondrement de l'activité minière a plongé le territoire dans une déprise économique et sociale aiguë, dont les séquelles subsistent en dépit des efforts de redynamisation et de diversification. Ainsi le taux moyen de chômage reste 10 points supérieur à la moyenne nationale avec 19,7%, et le taux de pauvreté culmine à 23%, contre 14,5% au niveau national. Les dynamiques économiques sont toutefois diverses selon les secteurs. La proximité de la Métropole européenne de Lille (MEL) bénéficie au secteur d'Hénin-Carvin, tandis que la zone de Béthune-Bruay se distingue par une baisse significative de l'emploi salarié privé entre 2000 et 2010.

La demande de logement social est plutôt en progression sur le territoire d'implantation de M&C entre 2013 et 2015, et la part des demandeurs sous les plafonds PLAÏ y est un peu moins importante que sur l'ensemble de la région.

Bien que le parc issu des HBNPC ait diminué de moitié depuis le début des années 70, il conserve une place prépondérante sur la partie centrale du bassin minier, dans le secteur de Lens, où M&C loge encore un ménage sur quatre, et la moitié de ceux du parc social. Plus à l'Est, sur l'arrondissement de Valenciennes, il est moins dominant avec 5% des résidences principales, et près de 20% du parc social.

M&C représente donc un acteur incontournable des marchés locaux de l'habitat, et aussi un agent économique majeur dans un territoire en difficulté.

2.2.2 Un passé qui impacte fortement la gestion de la société

L'habitat issu des Houillères reste marqué par sa vocation initiale : loger les mineurs et leurs familles. Le statut du mineur créé en 1946 a en effet instauré un ensemble de contreparties sociales et matérielles pour compenser la pénibilité et la dangerosité du métier. Parmi celles-ci figurent le droit à un logement gratuit et à une attribution de combustible.

L'ANGDM créée en 2004, est dépositaire de ce droit au logement gratuit pour les mineurs retraités et leurs veuves, regroupés sous l'appellation « ayants-droits ». Elle agit ainsi comme un réservoir sur le patrimoine de M&C, en s'acquittant de surcroît des loyers directement auprès de la SA HLM.

L'activité d'extraction du charbon s'est éteinte définitivement en 1990 dans le bassin du Nord-Pas-de-Calais. Jusqu'au début des années 2000, les ayants-droits des mines étaient toujours majoritaires au sein du parc. Début 2017, cette population représente encore 13 000 ménages dans le parc de M&C, soit 22% des logements loués, mais la moyenne d'âge de cette population est très élevée (80 ans).

Il s'agit donc d'une masse de loyers dont la perception n'est source d'aucun risque pour l'ESH, mais qui se réduit et a vocation à disparaître.

Alors que la population d'ayants-droits diminue, et que le parc minier décroît, des élus se sont mobilisés pour obtenir en 2012 le classement par l'UNESCO du bassin minier au patrimoine mondial de l'humanité en tant que « paysage culturel évolutif vivant », incluant 124 cités minières, avec pour objectif de préserver la mémoire de l'histoire de ce territoire et de ces ensembles bâtis. 23 500 logements du parc de M&C sont concernés. Cette reconnaissance du caractère exceptionnel de ce territoire implique désormais des contraintes supplémentaires en cas de réhabilitation, et de conservation de certains bâtis.².

Fin 2016, le gouvernement a missionné une réflexion sur la reconversion du bassin minier, sous la direction de [redacted]. Le rapport de la mission a débouché sur la signature le 7 mars 2017, entre l'Etat et les acteurs locaux, d'un protocole de Contrat Partenarial d'intérêt National (CPIN). L'un des axes forts de ce protocole porte sur l'accélération de la rénovation de l'habitat à hauteur de 23 000 logements sur 10 ans, et impacte donc directement et substantiellement M&C.

2.3 STRATEGIE DU GROUPE MAISONS ET CITES

Suite à l'agrément en tant qu'organisme de logement social, une convention d'utilité sociale (CUS) a été signée avec l'Etat en juin 2014, à l'échelle de tout le groupe Maisons et Cités, couvrant donc M&C et sa filiale la SCIC Maisons & Cités Habitat acquise en 2005. Elle prévoit la poursuite des démolitions à hauteur de 300 logements par an, et un développement neuf de l'ordre de 1 000 logements par an, en locatif et en accession, y compris sur des territoires d'implantation nouvelle. Après avoir longtemps géré la diminution du parc minier, le groupe s'inscrit donc dans une volonté d'accroissement de son parc.

M&C s'engage également à intensifier la réhabilitation du parc, et avance l'objectif de 700 logements traités par an. L'étude financière prévisionnelle présentée fin 2016 indique un effort particulier jusque 2018, puis 1 000 logements/an environ, en dehors de tout engagement dans le cadre du CPIN.

La SCIC Maisons et Cités Habitat a porté jusqu'en 2014 l'offre nouvelle conventionnée du groupe. Elle est désormais réorientée clairement vers l'accession sociale, et son parc locatif est transféré progressivement à M&C. Un transfert de patrimoine est en cours à fin 2016. Ce transfert est opéré à la valeur nette comptable. Au 31/12/2016, 1 367 logements ont été rachetés par M&C à M&C A pour un montant de 186 M€. Le parc restant sera transféré au fur et à mesure de son achèvement après justification des soldes de subvention. L'opération devrait s'achever en 2020.

M&C s'est engagée en 2016 dans une réflexion commune avec les deux autres principaux bailleurs sociaux du département du Pas-de-Calais pour affiner leurs stratégies territoriales.

2.4 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.4.1 Relations intra-groupes

L'Epinorpa est l'actionnaire principal de M&C, à 98,9%. Le capital de la société est de 679 668 661 € à fin 2015, avec une valeur nominale d'action à 13,59 €. Un processus d'ouverture du capital a été lancé en 2017 auprès de plusieurs opérateurs pour faire face à l'accélération de la réhabilitation du parc.

² Ex : Camus Haut à Annay-sous-Lens ou Cité des Electriciens à Bruay-La-Buissière.

M&C est actionnaire de M&C A à hauteur de 98%. Conformément aux indications de l'article 11 de la loi n° 2013-61 du 18/01/2013, la société s'est retirée de ses participations dans les structures non HLM avant son passage en ESH.

Un organigramme du groupe figure en annexe (cf. §7.2).

M&C est prestataire de services à la fois pour son actionnaire principal, l'Epinorpa, et sa filiale, M&C A. Aucune de ces deux structures ne disposent d'effectifs, et elles se reposent sur M&C pour la totalité de leur fonctionnement, et pour M&C A, pour la totalité de son activité de production et de gestion locative.

Les prestations réalisées pour l'Epinorpa ont été facturées pour 338 k€ en 2014, et ont fortement diminué depuis 2015, pour un montant de 176 k€ en 2016.

M&C réalise des avances en comptes courants pour sa filiale, qu'elle a aussi recapitalisée à hauteur de 3 M€ fin 2016.

A compter de 2015 et rétroactivement sur 2014, une démarche de remise en ordre et de simplification est observée dans la refacturation à la filiale M&C A.

Les membres des conseils d'administration (CA) de M&C et d'Epinorpa sont communs pour 9 d'entre eux. Chaque entité dispose désormais de son propre conseil d'administration. Quatre commissions regroupant à la fois des administrateurs d'Epinorpa et de M&C, ont été mises en place et se réunissent deux fois par an concernant la gestion locative, l'immobilier, la gestion ANGDM et les finances. Ces commissions apportent un éclairage plus approfondi sur ces sujets et permettent des débats plus longs, mais ne se substituent aucunement au CA de M&C dans la prise de décision.

2.4.2 Évaluation de la gouvernance

Le Directeur général, M. Dominique Soyer, a été nommé en 2011 en tant que mandataire social.

Les mandats des différents administrateurs ne sont pas identifiés (art. L. 225-102-1 du code de commerce) et le contrôle du respect des dispositions en matière de conventions règlementées n'est pas systématique.

Un rapprochement de M&C avec Oxalia s'est opéré en juin 2015, un groupe composé de quelques SA d'HLM de la région Nord-Pas-de-Calais et leurs holdings. Il s'agit principalement de groupes de travail communs, non de prestations de services rendues en direct aux sociétés d'HLM.

2.4.3 Évaluation de l'organisation et du management

M&C comporte 880 ETP, répartis sur 4 directions générales adjointes (DGA) : la DGA Economie et Stratégie, la DGA Management et Qualité, la DGA Immobilier qui pilote toute la partie patrimoniale et le développement, et la DGA Clientèle et des Territoires. (cf. §7.3 – organigramme).

Cette dernière direction comporte les 4 agences « historiques », gérant chacune près de 16 000 logements, dont les champs d'intervention sont larges : attributions, impayés, entretien courant et gros entretien, réhabilitations. Au sein des agences, des antennes assurent la proximité avec les locataires.

Le défaut d'administration de l'outil informatique rend les données peu fiables et d'un accès difficile, ce qui n'est pas sans conséquence sur le pilotage de l'activité.

Les accès assez larges aux données et l'utilisation détournée de certains champs du logiciel de gestion, s'avèrent aujourd'hui source de multiples difficultés. La recherche de données pour construire des indicateurs est devenue très complexe, accessibles aux seules personnes maîtrisant complètement la base. Certaines

données sont même erronées, notamment sur le patrimoine, nécessitant un travail de mise à jour considérable qui doit se poursuivre. Lors du conventionnement, des erreurs sur les surfaces des logements ont été détectées, nécessitant un lourd processus de vérification et d'actualisation, qui se poursuit. Consciente de ces dysfonctionnements, M&C a lancé, dans le cadre de son projet d'entreprise « Créacités », un chantier pour fiabiliser les outils informatiques à partir de 2018.

Le contrôle de gestion ne peut de ce fait disposer que de données limitées, et le nombre d'indicateurs est assez réduit. Les directions ne sont pas suffisamment autonomes dans la gestion de la base pour effectuer les requêtes qui leur sont utiles dans leur activité quotidienne, et la direction informatique accumule les demandes.

L'organisation fortement décentralisée et un fonctionnement historique qui laissent beaucoup d'autonomie à chaque agence, ont eu pour conséquences des pratiques différenciées entre agences.

Une démarche ISO 9001 a été engagée et a abouti à une certification globale. Elle a permis de travailler sur la convergence des méthodes en les écrivant. Des difficultés de pilotage perdurent néanmoins pour les services du siège qui peinent à disposer des informations nécessaires à une vision globale de chaque activité. Ainsi la maîtrise d'ouvrage des réhabilitations qui était du ressort des seules agences a été reprise par la DGA-I courant 2017, pour mieux maîtriser cette activité, suite aux retards constatés (cf. §5).

Les collaborations entre les services s'améliorent, avec des outils partagés, des réseaux métiers qui se mettent en place. Des progrès notables restent cependant nécessaires dans la coordination entre la DAF et la maîtrise d'ouvrage, notamment sur le suivi des investissements. (cf. §6).

Un système d'audit interne a également été développé, sur la base d'une cartographie des risques établie en interne. Le suivi des recommandations de ces audits reste à organiser.

Les évolutions organisationnelles vont se poursuivre puisque le projet stratégique « Créacités », mené par la direction depuis 2016, met en place de nouveaux chantiers, avec comme priorités la qualité de la relation clients, la stratégie patrimoniale et l'organisation. Un nouveau découpage des agences devrait en découler, plus cohérent avec les périmètres des acteurs locaux, notamment les EPCI.

2.4.4 Commande publique

Un règlement intérieur des achats définit précisément les procédures, selon les dispositions de l'ordonnance du 06/06/2005. Sa dernière mise à jour a été validée par le CA du 05/02/2016. Il reste à actualiser en fonction de l'ordonnance n° 2015-899 du 23/07/2015 et ses décrets d'application. Sauf cas particulier, tout achat d'un montant supérieur à 135 000 € HT (fournitures, services et travaux) fait l'objet d'une procédure formalisée avec décision de la commission d'appel d'offres (CAO). Par ailleurs, le processus « Gérer les achats » a été certifié ISO 9001 en 2012 et 2015.

Divers points restent à améliorer dans l'organisation et la mise en œuvre des processus d'achat.

La Chambre Régionale des Comptes a relevé dans son rapport du 10/11/2016 que les procédures de passation des marchés respectent la réglementation. M&C s'est toutefois engagée en cours de contrôle à améliorer notamment les procès-verbaux de la CAO et la tenue des dossiers marchés, à généraliser l'allotissement, à produire des rapports annuels d'exécution des marchés complets et explicites conformément à l'article R. 433-6 du CCH.

Le département « achats-marchés » intervient en appui essentiellement dans :

- le pilotage des procédures formalisées, jusqu'à la notification des marchés ;
- les opérations de travaux, maîtrise d'œuvre incluse ;

Afin d'assurer une homogénéité de pilotage et de traitement de l'ensemble des procédures, son champ d'intervention nécessiterait d'être étendu à l'ensemble des achats de la société, y compris les études et marchés de fournitures pilotés par le service des moyens généraux.

Il convient de souligner que de nombreux marchés formalisés à bons de commande sont passés pour couvrir la maintenance du parc. En revanche, aucune computation des seuils n'est mise en place sur l'ensemble de l'activité de la société pour vérifier la nécessité de recourir à des procédures d'achats formalisées lorsque les montants des commandes dépassent les seuils réglementaires.

En procédure formalisée, l'analyse d'un échantillon d'opérations n'a pas révélé d'anomalies dans les procédures de mise en concurrence.

Toutefois, l'appel d'offres relatif aux marchés à bons de commande de réhabilitation de logements isolés a dû être relancé pour 19 des 30 lots suite à un référé précontractuel perdu par M&C en juillet 2015. Les principales raisons de l'invalidation ont été l'irrégularité de la candidature de l'entreprise attributaire des 19 lots, la mauvaise appréciation du sous-critère « délais », la prise en compte d'un critère non annoncé (prise en compte du retour d'expériences), et l'irrégularité de la méthode de notation de la « valeur technique et environnemental ». M&C a réagi rapidement pour relancer les 19 lots dès fin juillet 2015. Le dossier de consultation n'a pas subi de modification substantielle, hormis le nombre de lots maximum attribuable à une même entreprise qui a cette fois-ci été limité à 5. La CAO a attribué les 19 lots le 02/12/2015. Un nouveau référé précontractuel de la même entreprise que le précédent n'a cependant pas abouti à l'annulation des lots attribués. La totalité des marchés a pu être notifié le 09/03/2016.

En l'absence de marchés, soit durant 8 mois, M&C a lancé des consultations en procédure adaptée de façon transitoire permettant de ne pas augmenter davantage la vacance de logements. Il aurait été cependant nécessaire que les consultations fassent l'objet d'un suivi centralisé pour vérifier notamment l'absence de concentration de la commande, les niveaux de prix, et les délais d'exécution. A posteriori, il n'a cependant pas été relevé d'anomalies flagrantes dans ces domaines.

Pour des achats en dessous du seuil de procédure formalisé, il a été constaté sur certains dossiers³ un non-respect des critères d'analyse annoncés lors de la consultation et des rapports d'analyse peu argumentés.

Enfin, un marché d'informatique de 288 k€ TTC a été passé sans publicité et sans mise en concurrence. Les justifications de cette procédure dérogatoire, possible dans le règlement intérieur des achats de la société, n'ont pas été fournies par le service des moyens généraux.

2.5 GOUVERNANCE FINANCIERE

La gouvernance financière de M&C reste très étroitement liée à celle de son actionnaire de référence qu'est l'Epinorpa.

Avant le passage au statut HLM, de très importants transferts financiers ont été réalisés par la SAS Soginorpa au profit de l'Epinorpa afin de permettre à ce dernier de racheter les titres de participations de Charbonnages

³ 1 consultation pour une réhabilitation d'un logement isolé (Agence de Billy-Montigny) et 1 consultation du service Communication et Stratégie ayant abouti à ne pas retenir le prestataire le mieux disant.

de France à hauteur de 458 millions d'euros et de financer son fonctionnement. Les sorties de trésorerie pour couvrir les remboursements du rachat des titres et les frais de fonctionnement d'Epinorpa représentent un montant total de 524 millions d'euros entre 2002 et 2014.

Depuis le passage au statut HLM, le montant des dividendes versés par M&C à l'Epinorpa est plafonné conformément à la réglementation et porte sur un montant annuel de 13 499 k€ (soit 27 millions d'euros entre 2014 et 2016). Ce versement sert à couvrir les annuités induites par le refinancement du remboursement de l'emprunt obligataire de 120 millions d'euros contracté en 2012/2013 par l'Epinorpa.

Le passage au statut de SA HLM à compter du 1^{er} janvier 2014 a des incidences financières importantes parmi lesquelles :

- la fin de l'éligibilité aux subventions de l'ANAH ;
- l'accès aux financements bonifiés de la CDC ;
- l'exonération d'impôt sur les sociétés pour l'activité de logement social (moyenne annuelle 21 M€ sur les exercices 2011 à 2013)
- l'exonération de la contribution sur les revenus locatifs ;
- l'exonération de la TFPB pour 25 ans sur les constructions sociales neuves ;
- l'entrée dans le champ d'application des cotisations CGLLS et de la mutualisation HLM ;
- le plafonnement des dividendes distribués aux actionnaires ;

Ce changement de statut a notamment amené la société à revoir en profondeur ses modalités de suivi des investissements pour répondre aux exigences réglementaires du monde HLM et notamment être en mesure de tenir une comptabilité des investissements fine par opération et non plus globalisée. Des réorganisations fonctionnelles et des changements d'outils sont à ce titre encore en cours au sein de la direction financière et comptable (DFC). Le suivi financier des investissements manque de fiabilité (cf. §6).

La stratégie financière se décline principalement autour d'objectifs affichés en termes par exemple de niveau d'autofinancement net HLM ou de niveau d'endettement maximal à l'occasion de l'établissement de la projection d'exploitation établie annuellement. La société ne réalise que depuis très peu de temps des projections à terminaison de sa structure financière lui permettant de mesurer les incidences des projets d'investissements engagés. Ce type de raisonnement n'est pas encore intégré dans la projection prévisionnelle qui axe l'analyse sur des flux de trésorerie à terminaison.

En interne de M&C, il existe par ailleurs un comité de surveillance des opérations financières (COPILOF) auquel participe notamment le Directeur général adjoint « Economie et Stratégie » et la Directrice des affaires financières. Les relevés de décisions sont diffusés à l'ensemble de la direction générale. Le COPILOF était initialement très concentré sur la gestion des risques de taux en raison de l'important portefeuille de swaps structurés détenu. Puis avec l'avancée des démarches de sécurisation, son rôle a pu s'élargir aux questions financières lato sensu. Il procède ainsi au suivi budgétaire, à la définition des critères d'équilibre des opérations d'investissement et au suivi annuel des fonds propres investis.

En termes de procédures financières, de qualité de l'information financière soumise à la gouvernance lors des CA et de délégations financières de signature, on constate l'existence d'un cadre et d'un suivi globalement efficaces. Une nuance est apportée concernant le reporting à la direction générale effectué via les tableaux de bord qui comportent des données erronées (ex : les frais financiers des emprunts et des swaps) ou non étayées comptablement notamment sur le suivi de la maintenance par exemple. Les flux mentionnés à ce titre pour les exercices 2014 et 2015 ne sont pas corroborés comptablement et intègrent des postes de

dépenses qui ne peuvent être apparentés à de la maintenance du patrimoine bâti (ex : démolition, entretien espaces verts...). Ces difficultés à produire un reporting de qualité sont à mettre en lien avec la multiplicité et la difficulté de maîtrise des outils informatiques.

La société bénéficie depuis avril 2016 d'une convention de partenariat 2016-2017 avec la CDC afin de porter sa politique d'investissement aussi bien en termes de promotion neuve que de réhabilitation dans la limite de 420 M€ au niveau du groupe. Elle bénéficie par ailleurs d'un prêt de haut de bilan de 21 M€ sur lequel un montant de 14 M€ vise à accélérer en 2017 et 2018 le nombre de logements réhabilités (soit environ 1 400 logements concernés).

Enfin, M&C assure à sa filiale M&C A une assistance financière matérialisée par la garantie des prêts souscrits et par un concours financier sous forme d'avance en compte courant d'associés (38 M€ en 2015 et 2016). La société-mère offre également l'intégralité du support opérationnel à sa filiale qui lui est ensuite refacturé (cf. § ad hoc). La filiale M&C A est dépendante financièrement de son adossement à M&C.

3. PATRIMOINE

Au 31 décembre 2016, M&C dispose d'un parc de plus de 62 000 logements familiaux qu'elle gère directement, et de 150 places autonomes en foyer gérées par un tiers.

Il s'agit d'un patrimoine très atypique dans le monde HLM, de par son ancienneté, son caractère quasi exclusivement individuel, avec de grandes typologies. La taille moyenne des logements reste toutefois proche de ce qui est observé dans le parc HLM régional (cf. tableau ci-dessous). La configuration particulière de certaines maisons les apparente en effet plutôt à des T3 car seules 2 vraies chambres sont présentes.

Composition du parc

	M&C (2015)	Région NPDC	Référence nationale
Part de logements individuels	98,5%	45%	16,1%
Age moyen du parc	72 ans	42 ans	37 ans
Surface habitable moyenne	71,5 m ²	69,4 m ²	66,5 m ² (2015)
Part de T1/T2	7%	22,1%	24,8%
Part de T3	31,4%	34,2%	37,3%
Part de T4 ou +	61,5%	43,7%	37,9%

42% du parc est classé en QPPV mais seul un site est retenu comme site d'intérêt national dans le nouveau programme de rénovation urbaine (Lens - Cité 12/14).

Près de 23 500 logements sont concernés par le classement UNESCO, en 2012, du bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais au patrimoine mondial de l'humanité.

Cet habitat individuel est groupé en cités, avec des constructions souvent semi-mitoyennes ou en bande, possédant des jardins et des extensions en rez-de-chaussée qui ont été créées au fil du temps pour apporter les éléments de confort, notamment toilettes et salles de bains. Les constructions sont assez homogènes au sein d'une même cité mais il existe une réelle diversité dans les caractéristiques des bâtiments : en termes architectural, de matériaux, de distribution des pièces. 170 modèles de logements miniers ont ainsi été répertoriés par la société.

La qualité thermique du parc a été définie à partir de DPE réalisés sur chacun de ces modèles, étendus à tous les logements de la catégorie. Dans la CUS, M&C indique que 46% de ses logements sont classés en étiquette E, F ou G, et sont donc concernés par le Grenelle de l'Environnement. La société est invitée à améliorer le renseignement de cette information dans l'enquête RPLS 2017, aucune étiquette énergétique n'étant donnée sur près des deux-tiers des logements alors que l'information existe.

Le patrimoine se répartit sur les 4 agences. Celles d'Aniche, de Lens-Liévin et de Billy-Montigny gèrent environ 16 000 logements chacune, et celle de Bruay-la-Buissière 13 300 logements.

Sur la zone centrale de Lens/ Liévin, la concentration géographique du parc est très forte. On recense ainsi 30 communes dans lesquelles M&C détient plus d'un quart des résidences principales, et plus de 50% à Marles-les-Mines, Noyelles-sous-Lens, et Grenay.

Cette concentration n'empêche pas des difficultés de location, du fait de la localisation des logements, avec des cités parfois excentrées, et surtout du manque de diversité des typologies de logement. Dans certaines communes, le parc de M&C est quasiment monotype (T4).

L'absence des petites typologies est un handicap pour la société, particulièrement sur l'agence de Bruay où les T1 et T2 ne représentent que 1,5% du parc, et sur l'agence de Lens où ce taux est de 4,6%. Les opérations de regroupement de logements ou d'agrandissement menées par la société posent donc question compte tenu de la rareté de ces produits.

Alors que les T2 sont peu présents dans le patrimoine, leur classement en PLS pour plus d'un quart rend le les petits logements à loyer faible très rares dans le parc de M&C.

3.1 DONNEES SUR LA VACANCE ET LA ROTATION

La vacance technique est très élevée, durable, non maîtrisée. Elle provoque des dégradations qui nuisent à la qualité de vie des occupants voisins et a pour effet de minorer une offre locative recherchée.

Caractéristiques de la vacance

En %	RPLS 01/01/2015		RPLS 01/01/2016		RPLS 01/01/2017
	Bailleurs		Bailleurs		M&C
	M&C	région NPDC	M&C	région NPDC	
Vacance technique	6,47	2,9	6,90	2,6	7,35
Vacance commerciale	1,31	1,3	1,35	1,9	1,61
Total	7,78	4,1	8,25	4,5	8,95

Début 2017, près de 5 500 logements de M&C sont vacants, soit près de 9% du patrimoine, du fait d'une vacance technique hors norme.

L'âge du parc et ses besoins de requalification sont bien entendu à l'origine de cette vacance technique, mais son évolution constante à la hausse traduit un dysfonctionnement organisationnel car le stock n'est pas traité et continue mécaniquement de croître (cf. §5). Cela fait ressortir également un défaut de contrôle et un problème décisionnel. La durée de vacance de certains logements devrait alerter la gouvernance : 22% des logements vacants le sont depuis plus de 4 ans, dont une grande partie n'a pas changé de statut depuis, alors qu'il conviendrait manifestement de revoir l'orientation donnée.

Typologie de la vacance

	Nb logts en avril 2017	Dont état > 4 ans
Vacance commerciale	1 149	20
Vacance pour travaux (en cours ou en attente)	2 563	335
Logements proposés à la vente	408	32
En attente de décision	540	58
A démolir	801	406
Total	5 461	851

Source : fichier M&C avril 2017

Le coût financier de cette vacance est donc important, et ne cesse de croître. De 16 M€ représentant 6% des loyers en 2014, il progresse pour atteindre 23,6 M€ en 2016 soit 8,5% des loyers.

Outre le manque à gagner en terme de loyers et de charges non récupérées (20 M€ en 2015) viennent s'ajouter les dépenses liées à la mise en sécurité de ces logements (2 M€/an), et les dégradations causées sur les logements mitoyens du fait d'une inoccupation prolongée, comme l'ont mis en évidence les visites de patrimoine.

Le CA a réagi fin 2016 avec un plan d'action arrêté sur la vacance commerciale et sur la vacance technique, avec pour objectif de la résorber substantiellement d'ici 2019.

La vacance commerciale est en progression mais reste à un niveau maîtrisé.

Le taux de mobilité est assez faible, 6,4% en 2015 pour M&C contre une moyenne régionale de 10%. Ce taux pourrait croître fortement avec les remises en location si la vacance technique diminue, amplifié par le départ des ayants-droits.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Le dispositif de conventionnement du parc et son impact

Le passage au statut de SA d'HLM a entraîné le conventionnement de la quasi-totalité du parc de M&C, y compris les logements qui avaient déjà fait l'objet d'un conventionnement via l'ANAH, soit 59 541 logements conventionnés au final.

Quatre catégories de financement ont été déterminées : en sus des PLAI, PLUS et PLS, une catégorie de logements dits « à loyer minoré » (PLM) a été instituée, correspondant à des ressources de niveau PLUS pour un loyer de niveau PLAI. Cette catégorie particulière visait à rapprocher la société de la situation moyenne observée dans le parc HLM régional tant sur la répartition des plafonds de ressources applicables que sur le niveau des loyers.

A terme, c'est le quart des logements de M&C dont le loyer se trouvera plafonné au niveau PLAI. La proportion de PLS est par ailleurs non négligeable (13%).

Répartition des logements par type de financement

	LIB	PLAI	PLM	PLS	PLUS
En nb de logements	955	2 476	12 447	7 812	37 651
En %	1,56	4,04	20,29	12,7	61,37

L'ensemble des logements a été conventionné à la surface utile. Toutefois des questions de fiabilité des mesures des surfaces des logements se posent. A chaque libération de logement, un nouveau métrage est donc effectué et des avenants sont passés si la nouvelle mesure varie de plus ou moins de 3% du chiffre indiqué dans la convention. Un flux continu d'avenants aux conventions APL s'opère donc entre la société et les services de l'Etat pour ces mises à jour.

Parmi les PLM, 2 265 connaissent un niveau de loyer pratiqué supérieur au niveau du PLAI au moment du conventionnement. Ils ont donc été conventionnés à leur niveau de loyer pratiqué, avec un engagement de M&C de baisser le loyer plafond et donc le loyer pratiqué, au moment de leur libération. Début 2017, il y a encore 1 800 logements PLM dont le loyer devra être minoré à la relocation dans ce cadre.

Il faut souligner la particularité des ayants-droits de l'ANGDM, dont le loyer est payé par l'ANGDM, et auxquels les plafonds des conventions ne s'appliquent pas. Mais à leur libération, ces logements reprendront leur niveau de loyer déterminé suite au conventionnement, en fonction de leur financement de référence. Si pour plus de 2 000 de ces logements, le loyer actuellement facturé à l'ANGDM est supérieur aux plafonds, 11 000 sont actuellement facturés en deçà du loyer maximum potentiellement applicable, ce qui représente au final une marge potentielle de 1 209 k€ mensuelle à la relocation pour M&C.

Le conventionnement a entraîné la baisse effective des loyers pratiqués de 5 619 logements, soit 11% du parc loué hors ayants-droits, ce qui représente une diminution de la masse des loyers de 163 k€ mensuelle soit 1 960 k€ annuel. Ces baisses se sont étalées sur 2014 et 2015, avec des remboursements auprès des locataires.

Si l'on observe une baisse de la masse des loyers entre 2014 et 2015 de l'ordre de 2,4 M€, il serait inexact de l'imputer au seul conventionnement du parc. En effet la masse des loyers des logements plafonnés a bien continué de progresser, mais cette progression n'a pas compensé en 2015 la baisse de recette des logements loués à l'ANGDM.

Evolution de la masse des loyers

En k€	2014	2015	2016
Loyers des logements	268 353	265 911	267 746
<i>Dont loyers des logements hors ANGDM</i>	<i>192 192</i>	<i>194 743</i>	<i>201 213</i>
<i>Dont loyers logements ANGDM</i>	<i>76 161</i>	<i>71 168</i>	<i>66 532</i>

L'impact réel du conventionnement sur les loyers de la société reste très difficile à appréhender car il se cumule avec d'autres éléments qui influencent à la hausse ou à la baisse la masse des loyers : la progression de la vacance, la hausse des mises en service en 2016, l'accélération des libérations des logements ANGDM, les avenants à la hausse et à la baisse suite à correction des surfaces, les baisses de loyer sur les logements PLM à la relocation, les hausses de loyer suite à réhabilitation,... Le principal constat est celui d'un bouleversement dans les pratiques et l'organisation, mais pas d'impact économique substantiel mesurable.

Les loyers des garages ont également été plafonnés, et la diminution des tarifs pratiqués se poursuit progressivement. Suite à des régularisations de facturation, la masse des loyers de ces garages a pourtant progressé de manière conséquente (+9,2% entre 2014 et 2016).

3.2.1.2 Le respect des loyers plafonds

La gestion des loyers plafonds définie par les conventions APL n'est pas suffisamment maîtrisée et sécurisée.

Elle a été recentralisée dans un seul service suite au conventionnement, ce qui devait permettre de limiter les interventions sur les données. Toutefois le présent contrôle a relevé 208 dépassements des loyers plafonds :

- 85 sur des logements récemment mis en service ;
- 31 sur des PLM qui ont été reloués sans abaisser le niveau du loyer malgré les procédures en place ;
- 92 autres dépassements sur le parc ancien ;

M&C a mis en place depuis 2016 un ensemble de contrôles internes sur les loyers afin de vérifier le respect des loyers plafonds. Avant le présent contrôle, les 85 dépassements avaient été identifiés sur les logements récemment mis en service, et ont fait l'objet de remboursement auprès des locataires encore en place. Ces remboursements ont représenté jusqu'à 4 300 € par locataire.

Les dépassements sur les PLM ont également été détectés par la société.

Si ces erreurs sont potentiellement dommageables pour les locataires concernés, elles restent contenues étant donné la taille du parc : les dépassements identifiés ne concernent que 0,4% des logements hors ANGDM.

L'analyse reste cependant dépendante des informations fournies par M&C. Le nombre d'erreurs sur les données fournies a été non négligeable.

M&C s'est également engagé à ramener progressivement les tarifs des garages au niveau des maxima fixés localement, et à ne pas facturer de loyer accessoire sur les logements PLAI. Le contrôle a néanmoins détecté 5 logements PLAI pour lesquels un loyer accessoire était appliqué.

La mise en place des contrôles internes à échéance régulière est donc indispensable, ainsi que la coordination entre les différents services amenés à saisir des données concernant les loyers ou les surfaces (à la direction du patrimoine, en agences, à la direction de la clientèle). M&C indique avoir mis en place des contrôles mensuels.

3.2.1.3 Des loyers pratiqués de niveau élevé (hors ayants-droits)

L'analyse au m² de SH confirme que le niveau médian des loyers pratiqués chez M&C reste plus élevé que pour l'ensemble des bailleurs de la région : 5,8 €/m² de SH chez M&C contre 5,5 €, mais pour des logements plus grands.

Comparaison des loyers 2015 avec les valeurs de référence (au m² de surface habitable)

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			Part des logements avec un loyer supérieur au maxi APL
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	
M&C (hors ayants-droits)	44 071	5,1	5,8	6,4	53,1%
Unité Urbaine Douai-Lens	71 282	5,0	5,7	6,2	nc
Nord-Pas-de-Calais	366 967	4,8	5,5	6,1	48,9%
References France metropole	4 113 103	4,8	5,5	6,4	43,5%

Source : fichier recueil de données/ RPLS 2015

L'analyse sur l'agence d'Aniche (Nord) relève un niveau légèrement plus élevé que celui des autres bailleurs de l'unité urbaine de référence (Valenciennes) avec 5,9 €/m² contre 5,7 €/m² pour les autres bailleurs (cf. annexe 7.5).

Ces constats sur le niveau de loyer s'expliquent par le conventionnement récent, à partir des taux de loyer en vigueur en 2014, sans application de coefficient de structure, et avec un souci de répartir les différents produits sur tous les territoires. Le conventionnement a néanmoins modéré le niveau global de loyer avec le dispositif PLM.

D'après l'observatoire CLAMEUR, le niveau moyen des loyers du marché privé en 2017 sur les Communautés d'agglomération d'Hénin-Carvin, de Lens-Liévin et de Béthune, Bruay, Noeux et environs, se situe à 8,8 €/m² SH, et atteint 10,5 €/m² SH sur Valenciennes Métropole et 9 €/m² SH sur la Porte du Hainaut. Les loyers de M&C lui permettent donc de remplir son rôle social par rapport au marché privé. Toutefois certains PLS atteignent les niveaux de loyers du privé (entre 8 et 9 €/m² SH), ce qui explique les réelles difficultés de location rencontrées sur ces produits, notamment quand ils ont une superficie importante.

En 2016 la masse des loyers pratiqués (y compris les logements ANGDM) correspond à 84% de la masse des loyers plafonds.

Une politique a été établie en la matière, avec pondération du loyer en fonction de l'attractivité du logement (notamment pour les PLS), et de sa performance énergétique. Ceci amène à une masse de loyers d'objectifs à la relocation qui se situe en 2016 à 92% de la masse des loyers plafonds.

Le niveau de loyers de M&C est donc plutôt élevé alors que c'est un parc ancien. Compte tenu de ce niveau déjà élevé du loyer médian pratiqué malgré les marges encore existantes, M&C doit rester modéré dans sa politique de loyers à la relocation.

3.2.1.4 Les hausses annuelles de loyer

L'application des hausses annuelles de loyer a été confuse sur les deux premières années. En 2014, c'est une hausse de +1,2% qui a été d'abord appliquée à tous les loyers, alors que la hausse maximale autorisée n'était qu'à +0,9%. M&C a régularisé la situation seulement en juillet 2014, en remboursant les locataires. Cette régularisation tardive a engendré des bases de calcul erronées pour l'application de certaines hausses de

loyer suite à travaux (cf. infra). En 2015, la mise en place de la révision autorisée a été effectuée en avril. A partir de 2016, la révision intervient correctement dès janvier.

3.2.1.5 Les loyers après réhabilitation

La mise en œuvre de certaines augmentations de loyer après réhabilitation n'est pas conforme aux dispositions de l'article 210 III de la loi n° 2010-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 modifiée par la loi ALUR, et excède 10% par semestre pour certains locataires.

Il a été constaté de multiples cas où la société a réalisé des augmentations anormales de loyers :

- En cumulant sur le même semestre la révision autorisée et la hausse de 10% pour travaux.
- En appliquant une hausse anormale de 10,5% à la première échéance.
- En appliquant avec un retard de plusieurs mois la première augmentation du loyer, cumulée à une seconde hausse de loyer. Le locataire se trouve alors redevable sur le même mois de son loyer augmenté, et de la majoration des mois précédents. (cf. UG 125 939 où le locataire a vu son loyer passer de 291,94 € à 353,25 € en janvier 2016, soit une progression de 21,3%, et a dû également payer le même mois 481,69 € correspondant au rattrapage des hausses de loyer qui aurait dû lui être appliquées sur 2015).
- En appliquant directement le loyer plafond, soit une hausse de loyer de 55%. M&C a détecté cette erreur et l'a corrigé deux mois après.

Ces dysfonctionnements sont liés à des problèmes d'organisation interne et de communication entre services, dont les locataires n'ont pas à subir les conséquences. En sollicitant en une seule fois des sommes importantes au locataire, les risques d'impayé sont exacerbés. L'étude de plusieurs situations a relevé des difficultés de paiement des locataires à la suite de ces mises en œuvre décalées.

28 dossiers ont été identifiés avec ces anomalies dans la mise en œuvre des augmentations de loyer, mais compte tenu des erreurs récurrentes dans les données fournies, le nombre de cas est potentiellement bien plus important.

Il est rappelé que la société devait respecter la hausse maximale de 10% par semestre pour chaque locataire, limitée désormais à une hausse annuelle plafonnée à l'IRL +5%.

M&C indique avoir consolidé son contrôle interne en 2017 afin de sécuriser à l'avenir la procédure d'augmentation des loyers après réhabilitation.

Les dérogations pour réaliser ces hausses de loyer sont désormais sollicitées auprès de l'autorité administrative avant de procéder aux augmentations de loyer, ce qui n'a pas toujours été le cas pour les opérations déjà décidées avant le passage au statut de SA d'HLM.

Le CA de M&C a décidé en décembre 2014 de la mise en place d'une troisième ligne de quittance pour les logements réhabilités thermiquement, comme le permet l'article L. 442-3 II du CCH. Cette troisième ligne se cumule avec les hausses de loyer sur les opérations programmées de réhabilitation, et n'est appliquée pour l'instant qu'aux logements en catégorie PLM, soit à peine plus de 200 logements concernés début 2017. Elle est forfaitisée selon la typologie du logement. Aucun équilibre d'opération ne semble justifier la mise en place, même partielle, de cette contribution.

La contribution pour le partage des économies de charge ne respecte pas les formes exigées par les articles R. 442-25 et R. 422-29 et 30 du CCH et n'est pas justifiée par l'équilibre de l'opération.

Les avis d'échéance ne mentionnent pas la date d'achèvement des travaux ni la date de mise en place de la contribution, ni son terme. Seul le bail qui est signé après travaux mentionne une durée de 15 ans. Le Cerfa 13967, signé par un maître d'œuvre ou bureau de contrôle, attestant de la réalisation des travaux conformément à la réglementation et du gain réalisé n'est pas diffusé au locataire, et son existence n'a d'ailleurs pu être prouvée par la société.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Le champ d'application du SLS s'avère fortement restreint de par les différentes exonérations possibles : les ayants-droits n'y sont pas soumis (13 000 logements), ni le parc en QPPV (14 000 logements), et un PLH a exonéré une vingtaine de communes (8 800 logements). Compte tenu de la forte part de logements vacants, sur 2016 seuls 16 000 logements sont au final potentiellement concernés, soit un quart du patrimoine.

La société ne réalise pas correctement l'enquête sur les ressources prévue à l'article L. 441-9 du CCH, et n'applique pas le SLS prévu aux articles L. 441-3 et suivants du CCH pour les locataires qui étaient déjà occupants des logements au moment du conventionnement.

M&C indique l'existence d'un accord de principe de l'Etat pour ne pas appliquer le SLS aux locataires en place lors du passage en SA d'HLM de l'organisme. Au-delà d'une période transitoire, l'ANCOLS rappelle le caractère obligatoire de la réglementation relative au SLS.

En 2017, seuls 7% des logements concernés par l'enquête sur les ressources ont été enquêtés et le nombre d'assujettis est anecdotique. En 2016, la société a perçu 5 652,48 € au titre du SLS.

Enquêtes SLS

En nombre	2015	2016	2017
Nombre de ménages enquêtés	627	1 038	1 131
Nombre de ménages avec SLS appliqué	7	9	21

Source : M&C / direction clientèle

3.2.3 Charges locatives

Le parc étant très largement individuel, la gestion des charges des collectifs est une problématique marginale et peu analysée chez M&C. Le parc collectif s'accroît toutefois dans la production neuve, nécessitant davantage de rigueur sur ce point.

La société n'est pas en mesure de justifier la régularisation des charges récupérables. Les régularisations sont tardives, les provisions n'étaient pas ajustées avant 2017.

L'utilisation déviée de la base de données a rendu très difficile l'automatisation de la régularisation des charges et nécessite un lourd travail de retraitement, en particulier pour la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, principale charge récupérée sur les logements individuels. Ces manipulations ont retardé fortement la régularisation des charges de 2014 et 2015 qui ont été réalisées plus d'un an après la clôture des exercices.

Un gros travail d'affectation des factures sur les différents groupes a été fourni, mais les contrôles de fiabilité restent à organiser. Il n'existe pas de procédure qui encadre la régularisation des charges.

Aucune vision globale n'est aujourd'hui possible sur le niveau de provisionnement. Sur les collectifs, il n'y a pas de période de chauffe appliquée, ce qui est pénalisant pour les locataires qui ne sont pas présents sur tout un exercice.

La fiabilisation des données et de la base patrimoniale sont des chantiers incontournables et urgents pour pouvoir gérer de manière correcte et lisible les charges récupérables.

Suite à un accord collectif conclu en 2007 et revu en 2013, la société facture un prestataire multi-services qui assure des interventions relevant en partie des charges locatives, mais ne procède pas à une régularisation annuelle des montants.

Dans sa réponse, M&C indique que, malgré des efforts significatifs réalisés en 2017, elle doit procéder à des ajustements de ses procédures relatives aux charges récupérables afin d'améliorer la qualité du service rendu.

3.3 CONCLUSION

De par son caractère individuel et ancien, le patrimoine de M&C est très atypique dans le parc HLM local et national. Son niveau de vacance technique est lui aussi hors norme, et inquiétant car il continue de progresser, tout comme son coût.

Le conventionnement HLM qui a été appliqué comporte des spécificités. Il n'a pas encore été complètement déployé sur l'ensemble du parc. Sa mise en œuvre se poursuit à la libération des logements sur près de 20% du patrimoine. Si le dispositif du conventionnement a été globalement bien intégré, les contrôles internes en cours de déploiement s'avèrent nécessaires pour s'assurer du respect des plafonds de loyer et de l'application correcte des hausses de loyer après réhabilitation. L'application du SLS à l'ensemble des ménages concernés n'est pas optionnelle et doit être mise en œuvre. Un travail important doit être mené pour parvenir à une régularisation des charges lisible et optimisée.

M&C doit s'interroger sur l'adéquation de son offre locative avec la demande, du fait de ses loyers plutôt élevés et des typologies de ses logements. Le manque de petits logements et les niveaux de loyer tendent de fait à exclure les petits ménages à très faibles revenus de l'accès à son parc.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

4.1.1 Les locataires HLM

L'enquête OPS menée en 2014 a permis d'obtenir pour la première fois une vision globale du profil des occupants du parc de M&C, en excluant toutefois les ayants-droits, soit 1 ménage sur 5.

On y constatait alors une occupation moins sociale que chez les autres bailleurs sociaux de la région au regard des ressources (6 points de moins pour les occupants en dessous des plafonds de ressources PLA1) et de l'accueil de familles mono-parentales. La proportion de personnes isolées était nettement moindre également, en lien direct avec la typologie du parc.

Les locataires entrés dans le parc entre 2014 et 2016 ont un profil nettement plus social, et ont ainsi amené en 2016 à rapprocher M&C de la moyenne des autres bailleurs, en améliorant la part de ménages accueillis avec de faibles ressources. Ce constat traduit une évolution des pratiques d'attribution suite à l'agrément en tant qu'organisme de logement social et l'application des plafonds de ressources qui y sont liés.

Caractéristiques des populations logées

Ensemble des ménages en %	Pers. isolées	Familles mono-parentales	Ménages 3 enfants et +	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL + AL	Nb de ménages ayant répondu à l'enquête
M&C 2014	24,71	11,71	13,82	20,36	58,74	6,95	60,14	32 766
M&C 2016	32,5	12,11	11,40	22,30	64,17	7,95	NC	32 540
Nord-Pas-de-Calais 2014 (ARH)	37,33	19,45	11,87	22,68	64,54	7,58	55,39	306 093
Emménagés récents en %								
M&C 2014	19,59	16,96	13,65	24,7	70,46	5,14	65	8 265
M&C 2016	24,96	18,24	12,76	29,12	77,26	2,56	NC	3 870
Nord-Pas-de-Calais 2014 (ARH)	33,11	23,36	11,54	28,14	70,25	4,62	58,98	66 914

Source : enquêtes OPS

* revenus des locataires en comparaison des plafonds de ressources pour l'accès au logement social financé en PLUS

Une étude de la Mission Bassin Minier en 2006 sur les locataires de M&C avait mis en avant une fragilité plus importante des ménages situés dans le versant est, c'est-à-dire le bassin du valenciennois, notamment les nouveaux entrants en substitution des ayants-droits.

Ce constat n'a pas été exploité, et aucune orientation sur les attributions ni réflexion sur le peuplement n'a été mise en place. L'exploitation de l'enquête OPS 2016 à l'échelle des EPCI où M&C est implanté confirme que la tendance est toujours la même. La Communauté d'agglomération de Béthune-Bruay « Artois Comm », à l'autre extrémité du bassin minier, présente également des signes de plus grande fragilité des populations accueillies.

4.1.2 La population des ayants-droits

Le fait que les ayants-droits soient exclus des différentes enquêtes légales ne permet pas de cerner en totalité l'occupation du parc, et notamment le phénomène de cohabitation, souvent intra-familiale, qui est reconnu comme une caractéristique sociologique du bassin minier, certainement facilité par la gratuité du logement des ayants-droits et la sous-occupation de ces logements. Le classement de 42% du patrimoine en quartier QPV en 2015, établi sur le seul critère de pauvreté, laisse à penser que leurs ressources ne sont en moyenne pas plus élevées que celles des locataires du parc social.

D'après les données fournies par l'ANGDM, l'âge moyen des ayants-droits en 2016 est de 80 ans, avec une moyenne un peu plus élevée à l'ouest, sur le Bruaysis.

Compte tenu de cet âge moyen élevé et de la diminution déjà observée de cette population, M&C est face, à court terme, à un enjeu d'adaptation des logements à des personnes à mobilité réduite, et aussi à moyen terme à une libération massive de ces logements. Sur les 13 000 logements concernés, une part importante de logements (un quart) a des niveaux de loyer les plus bas.

Type de financement

	PLAI	PLM	PLUS	PLS
En % du total des logements occupés par des ayants-droits en décembre 2016	4%	20%	58%	18%

Le remplacement de cette population par des locataires de droit commun doit donc être anticipé et une réflexion sur l'occupation future des cités est à engager rapidement. Ces travaux sont de toute façon nécessaires dans le cadre des Conférences Intercommunales du Logement prévues par les lois n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové et n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

Les attributions sont gérées par les quatre agences.

En vertu de l'article 105 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014, les attributions de logements aux ayants-droits des mines ne sont pas soumis au chapitre I du titre IV du livre IV du CCH, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas concernés par les CAL, ni par le respect d'un plafond de ressources, ni par un numéro unique de demande de logement social.

Le périmètre du contrôle les a donc exclu de l'étude relative aux attributions de logement.

4.2.1 Connaissance de la demande

Le passage au statut de SA d'HLM a nécessité de réinterroger toute la base des demandeurs de logement auprès de M&C pour leur attribuer un numéro unique s'ils n'en possédaient pas déjà. Un travail conséquent d'enquête et d'enregistrement a donc été réalisé avant janvier 2014.

Il n'existe pas au sein de la société d'étude particulière de la demande selon les secteurs qui soit exploitée pour préparer les attributions.

Le nombre de demandes de logements sociaux continue de progresser dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, et sur chacun des 7 principaux EPCI où M&C est représentée. Entre 2013 et 2015, les demandes ont ainsi progressé de 9% sur ces territoires. Le phénomène de « rattrapage » de la base des demandeurs de M&C n'y est probablement pas étranger.

Le secteur ouest semble le plus détendu (Bruay-sis), mais compte tenu de sa spécificité (maisons individuelles, jardins), le parc de M&C reste recherché.

La typologie du parc de M&C correspond à la fois à une attente forte de la part des demandeurs parce que c'est du logement individuel ; mais se trouve en décalage par rapport à la taille des ménages demandeurs. Ainsi sur ces 7 principaux EPCI d'implantation, 63% de la demande de logement social en 2015 est émise par des ménages de 1 ou 2 personnes.. Compte tenu du niveau de loyer pratiqué par M&C, le parc minier reste difficilement abordable à ces petits ménages s'ils ne disposent que des minimas sociaux. Or la demande sur ces secteurs, comme dans l'ensemble de la région, se situe aux 2/3 à un niveau de ressources inférieur au PLAI.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

Le CA approuve la politique en matière d'attribution conformément aux dispositions du CCH.

M&C ne dispose pas de politique de peuplement. La société est pourtant dotée d'un SIG qui pourrait être valorisé en termes d'observation des profils d'occupation des cités au moment des recherches de candidats, en lien avec l'exploitation des enquêtes OPS.

Aucune démarche de recensement et de traitement de la sous-occupation (article L. 442-3-1 du CCH) et de la sur-occupation n'est menée. Une vigilance est pourtant à observer lors des attributions par rapport à l'adéquation entre taille du logement et celle du ménage, pour ne pas créer dès l'entrée dans les lieux ces situations d'occupation anormale, par défaut de produit adapté et manque de diversité des typologies: un T4 peut être attribué soit à un couple, soit à un couple avec 3 enfants.

Il est observé qu'en 2015 comme en 2016 que la moitié des attributions chez M&C sont des mutations internes au parc HLM (source : bilan CAL), alors que dans la région, le taux de satisfaction des demandes issues des locataires HLM est d'un tiers la même année. Le parc de M&C joue donc un rôle essentiel dans le parcours résidentiel des locataires HLM et dans la rotation observée chez les autres bailleurs sociaux du secteur. En effet, l'attraction qu'exerce ce parc individuel sur les demandeurs pénalise d'autres bailleurs sociaux disposant essentiellement de logements collectifs.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'enregistrement et la radiation des demandes de logements sociaux sont conformes aux obligations réglementaires. La sélection des candidatures présentées en CAL se fait sur la base du SNE, complétée parfois par les communes.

Les logements PLS rencontrent des difficultés à se voir proposer 3 candidats.

Des dispositifs pourraient être mis en place pour éviter de proposer une candidature dépassant les plafonds de ressources ou pour interdire l'émission d'un bail avant le passage en CAL.

La société dispose de quatre CAL, une par agence. La composition des CAL inclut la présence d'un représentant des communes minières, héritage du fonctionnement intégré avec l'Epiorpa, mais qui n'a plus lieu d'être.

Les logements non conventionnés ne sont pas attribués en CAL, contrairement aux dispositions de l'article L. 441-2 du CCH qui prévoit que chaque logement locatif passe en CAL. De plus, M&C n'a pas fixé de plafonds de ressources sur ces logements.

Si M&C conteste ce point, elle reconnaît toutefois son intérêt dans le cadre d'une plus grande transparence et envisage de mettre en place une information des CAL relative à ces attributions.

L'article L. 441-2 du CCH n'évoque pas de modalités de financement permettant de déroger à la tenue des CAL pour les logements non conventionnés.

Il convient que la société s'assure que l'attribution des logements gérés reste encadrée.

Quatre attributions ont été détectées en dépassement des plafonds de ressources prévus à l'article R. 441-1 du CCH. Ces dépassements concernent 2,8% de l'échantillon des 134 dossiers papiers contrôlés sur les 11 000 attributions réalisées. Des dépassements de plafonds de 10, 12 et 23 % concernent 3 logements PLUS. Un dépassement de 17% a été constaté pour un logement financé en PLS.

Il a également été constaté quelques dépassements des plafonds de ressources pour des situations particulières : la régularisation d'occupants irréguliers de logements, suite au décès de l'ayant-droit de l'ANGDM titulaire du bail. La société a mis au point une procédure permettant d'encadrer ces attributions dérogatoires, notamment en les conditionnant à une durée de présence dans le logement d'au moins 5 ans, et en informant la CAL.

Il est rappelé qu'une attribution réalisée en urgence doit pouvoir être justifiée.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Sur la période étudiée, 2 138 attributions ont été réalisées sur le contingent préfectoral soit 19,4%, et 1,3% au titre d'Action Logement. Le contingent préfectoral a été identifié en stock dans le Pas-de-Calais et les échanges se font via le logiciel national Système Priorité Logement (SYPLO). Dans le département du Nord où le contingent fonctionne en flux, M&C rencontre des difficultés à tenir ses objectifs de relogement, mais progresse sur le sujet.

Contingent préfectoral dans le département du Nord

	2014	2015	2016
Objectifs relogement contingent préfectoral	264	256	278
Nombre de relogements réalisés	23	45	53

Source : DDCS59/MALO

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La typologie individuelle du parc entraîne une gestion de la proximité particulière. Le relationnel avec les locataires repose ainsi à la fois sur les chargés de clientèle des antennes, en charge de l'entrée dans les lieux et de tout le volet technique jusqu'au départ du locataire, et sur les enquêtrices sociales pour les problèmes d'impayés. La réalisation d'« îlotage » par les chargés de clientèle est fonction de leurs disponibilités.

Ce fonctionnement ne permet le contact qu'avec des locataires exprimant des demandes ou en difficulté financière actée.

Des prestataires multi-services prennent en charge les interventions d'entretien courant sur le chauffage, la ventilation, l'eau chaude, les menuiseries, la plomberie, l'électricité. Le suivi de ces prestataires est assuré par les agences et la direction du patrimoine par le biais de réunions régulières. Il est toutefois apparu un manque d'exploitation des informations remontées par ces prestataires dans le cadre de leurs interventions

alors qu'une obligation de conseil et de signalement leur est imposée dans le marché. M&C doit donc s'organiser pour assurer le traitement de ces informations.

M&C n'est pas en mesure de s'assurer du traitement effectif des réclamations.

Le suivi des réclamations par le logiciel de gestion de courrier n'apparaît pas complet ni performant, la qualité des réponses n'étant pas examinée, et aucun système automatique d'alerte n'est mis en place. Les chefs d'agence pilotent de manière indépendante le traitement des réponses. Un délai de 21 jours a été instauré pour émettre une première réponse aux réclamations, c'est le seul engagement qui existe, lié à la démarche qualité. Il n'y a pas de vision sur le délai de traitement complet de la demande, ni sur la qualité des réponses. Il a ainsi été relevé des signalements des services de l'Etat sur l'état de logements, qui, faute de réponse de la part de la société, ont abouti à des arrêtés d'insalubrité.

L'enquête triennale de satisfaction menée par l'Association régionale HLM (ARH) Nord-Pas-de-Calais en 2014 montre toutefois un niveau de satisfaction globale un peu plus élevé pour les locataires de M&C par rapport à la moyenne de tous les organismes régionaux. La société réalise par ailleurs chaque année plusieurs enquêtes, mais dont les résultats sont peu valorisés et ne donnent pas lieu à des plans d'actions.

Le projet d'entreprise « Créacités », développé en 2017, prévoit un axe sur la qualité du service rendu au locataire. La mise en place d'un centre de relation clientèle, porte d'entrée unique des réclamations, est envisagée. M&C devra également penser son organisation en fonction de son développement, l'implantation dans des territoires nouveaux nécessite d'y assurer également un service de proximité.

M&C indique que la qualité de service aux clients est le premier axe de son projet stratégique « Créacités ». Dans ce cadre, un centre de relation clientèle (CRC) téléphonique sera mis en service en juin 2018. Ce CRC devrait effectivement permettre d'enregistrer et de suivre le traitement de l'intégralité des réclamations, ainsi que d'évaluer l'efficacité du service rendu avec une meilleure fiabilité.

L'éligibilité de la société à l'abattement de la TFPB dans les quartiers prioritaires doit aussi permettre de mettre en place de nouveaux dispositifs de gestion urbaine de proximité et d'améliorer la qualité du service rendu pour 40% des locataires.

Au-delà du traitement des réclamations et des demandes, M&C doit s'interroger sur le cadre de vie qu'elle offre à ses locataires. Bien qu'il ne s'agisse pas de parties communes d'un habitat collectif, le bailleur a une responsabilité dans la gestion de l'état des cités et de leur vie collective. Les secteurs concentrant une vacance technique élevée, avec condamnation des logements, dégradation de leur état, donnent une image particulièrement négative, à l'extérieur, et pour les habitants eux-mêmes. Ce point a d'ailleurs fait l'objet, en 2016, d'une demande insistante de la part des administrateurs en matière d'information des locataires adjacents des logements vacants. Le cas de la cité du 12 à Lens est assez emblématique : quelques habitants demeurent dans des rues où la majorité des logements sont murés, avec des nuisances et des problèmes techniques liés à la vacance et la détérioration des logements voisins, ce qui donne une impression d'abandon total. M&C doit se mobiliser davantage pour offrir aux locataires restants un relogement correct, ou accélérer les interventions. Les aléas de montage du dossier ANRU n'ont pas à être subis par les locataires.

De manière générale, le niveau d'exigence sur l'état des logements est historiquement assez bas. L'état vieillissant du parc et son manque d'équipements ont longtemps été admis comme usuels dans le bassin minier, avec une propension à laisser le locataire entretenir, voir équiper lui-même son logement (par la pose de volets roulants par exemple). Ce type de fonctionnement, lié au statut des mineurs et ayants-droits, ne

saurait perdurer dans le modèle d'un bailleur social, qui doit offrir un niveau de service comparable en logement neuf et en logement ancien.

Une mission sociale existe au sein de la société, qui met en place en 2017 un marché d'accompagnement social pour 4 types de publics spécifiques identifiés dans son patrimoine. En dehors du recours au FSL, le bailleur ne finançait en direct jusqu'alors qu'une trentaine de mesures d'accompagnement, ce qui est très peu par rapport à la taille du parc. Si la dimension sociale des situations est bien appréhendée dans le cadre de l'impayé (cf. §4.4), ce n'est pas encore suffisamment sensible dans les autres domaines d'intervention, en particulier dans le lien avec les travaux. La qualité des réponses aux réclamations, la mise en œuvre des travaux de réhabilitation sont souvent limités à une prise en charge technique.

Le manque de pilotage observé dans les problématiques de logements non décents traduit cette difficulté à articuler les approches sociales et techniques (cf. §5). La mise en place de référents sociaux dans les agences devrait permettre d'améliorer ce lien, tout comme l'intervention des conseillères sociales sur des situations de travaux ou en amont des attributions.

Chaque agence possède son conseil de concertation locative (CCL), ceux-ci se concentrent essentiellement sur les projets de réhabilitation. En 2016, aucun CCL ne s'est réuni sur l'agence de Billy-Montigny. La formation plénière regroupant les quatre agences s'est peu réunie pour l'instant.

Le barème des dégradations et la grille de vétusté appliqués lors des états des lieux de sortie doivent être revus par le CA et le CCL selon la procédure d'accord collectif local, comme le prévoit désormais le décret n° 2016-382 du 30 mars 2016. L'application actuelle des barèmes de dégradation et des grilles de vétusté n'est pas en phase avec les documents remis aux locataires et des soucis d'interfaces informatiques altèrent la qualité des documents.

Une attention doit être également portée sur les délais de restitution des dépôts de garantie, qui ne sont pas suivis, et peuvent parfois dépasser les délais réglementaires qui sont de un mois ou deux selon l'état du logement. Sur les sortants de l'année 2016, 10% des restitutions de dépôt de garantie ont été réalisées au-delà du délai maximal des 2 mois (article 22 de la loi du 6 juillet 1989), sans majoration d'intérêts.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le stock d'impayés semble globalement maîtrisé jusque fin 2015 mais tend à s'accroître en 2016 (+6%). La société se situe en deçà des médianes du secteur pour les organismes de même taille. Néanmoins, l'analyse des données implique de neutraliser la part des loyers versée par l'ANGDM qui ne présente pas de risque d'impayés mais qui va rapidement décroître dans les années à venir. M&C se situe alors beaucoup plus près de la médiane nationale.

Montant et évolution des impayés entre 2014 et 2016

En k€	2014	2015	2016
Stock d' impayés total	27 460	27 614	29 303
Variation		+ 154	+ 1 689
Soit en % des loyers et charges totaux (ratio de base)	9,6%	9,7%	10,2%
Soit en % des loyers hors ANGDM et charges	13,1%	13,0%	13,3%
Médiane nationale *	13,7%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

L'augmentation du stock de créances locatives s'accompagne d'une aggravation structurelle. En effet, en 2015 l'impayé des seuls locataires partis a progressé de 17%.

Stock d'impayés entre 2014 et 2016

En k€	2014	2015	2016	Variation 2014/2016
Total stock impayés	27 460	27 614	29 303	+7%
Part des seules créances douteuses sur locataires	13 058	13 923	14 095	+8%
Dont Locataires partis	6 792	8 065	7 937	+17%
Dont Locataires présents	6 266	5 858	6 158	-2%

Cette hausse des créances des locataires partis est observée alors que l'exercice 2016 a été marqué par le passage en perte d'une masse conséquente de dossiers :

En k€	2014	2015	2016
Créances locatives passées en perte	970	1 221	2 360
Variation		+251	+1 140
soit en % des loyers et charges quittancés	0,5%	0,6%	1,1%

La société a pris en compte ces évolutions défavorables et a mis en place plusieurs actions à partir de 2016. Notamment, une commission du contentieux a été créée, sous la présidence du Directeur financier, dont le rôle est d'analyser les dossiers dont la dette a progressé sur les 3 derniers mois, d'acter le passage en phase contentieux et aux différents stades de la procédure.

La gestion des impayés étant décentralisée dans les agences (56 personnes dédiées), la commission contentieux et l'animation du réseau ont pour objectif d'harmoniser les pratiques et les outils, et de balayer toutes les solutions possibles. Le pilotage de la thématique est désormais réel, partagé entre le service juridique et la direction de la clientèle. L'approche sociale de l'impayé est ancienne dans la société, mais les mutations à caractère économique restent peu nombreuses. D'autres actions concernent le suivi des nouveaux entrants dans le parc, sur lesquels il a été détecté une plus grande fragilité.

La qualité des indicateurs de suivi constitue encore la principale limite de M&C dans le suivi de l'impayé. Ce sont principalement les flux qui sont observés, le stock est insuffisamment analysé. La société doit se doter d'outils pour mesurer l'activité de traitement des impayés elle-même, au-delà des simples données financières.

4.5 CONCLUSION

Le strict cadre réglementaire de la gestion locative HLM a bien été intégré par M&C suite à l'agrément en tant qu'organisme de logement social, mais le suivi des réclamations demeure un sujet à traiter pour une meilleure vision du service rendu, avec le développement d'une approche sociale plus transversale, au-delà du réglementaire. L'évolution du stock d'impayés doit être un point de vigilance.

La libération du parc occupé par les ayants-droits et la remise sur le marché du stock important de logements vacants vont avoir un impact assez rapidement sur les attributions et les impayés, en faisant arriver dans les cités minières une nouvelle population, aux caractéristiques vraisemblablement plus fragiles. M&C doit donc s'adapter et préparer ces évolutions.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le PSP du groupe Maisons et Cités, établi en 2008, a fait l'objet d'une actualisation le 06/12/2013, avant l'agrément ministériel de M&C en tant que bailleur HLM du 19/12/2013. Les orientations du PSP ont été confirmées et complétées d'une part dans le protocole avec l'Etat relatif au conventionnement APL signé le 06/05/2014, et d'autre part dans la CUS signée le 30/06/2014 pour la période 2014/2016.

Ces orientations sont notamment les suivantes :

- la réhabilitation progressive de près de 32 000 logements anciens, soit par cités entières, soit à la libération du logement. 28 000 logements (46% du parc) étaient évalués en niveau de performance énergétique en E, F ou G. Le rythme d'isolation thermique passerait de 300 (en 2013) à 700 logements par an en 2018 ;
- la réhabilitation de 1 518 logements aux normes minimales d'habitabilité en 3 ans, soit avant mi-2017 ;
- la production neuve totale (groupe Maisons et Cités) de près de 1 000 logements par an, dont 900 à 950 logements locatifs sociaux neufs par an, et 50 à 100 logements en accession sociale ;
- la démolition de 310 logements par an sur la période 2014-2016 ;
- la vente de 210 logements par an ;

La stratégie de développement n'est pas suffisamment étayée sur les besoins des territoires en termes de localisation, de typologie, de public cible.

L'objectif d'environ 1 000 logements par an correspond au poids de la société dans la région en termes de logements gérés et de construction neuve. Les études réalisées par M&C⁴, avec SIA⁵ et l'OPH du Pas-de-Calais ne contredisent pas cet objectif. Toutefois, elles ne prennent pas réellement en compte la remise sur le marché des nombreux logements vacants qui devraient être réhabilités.

Sur l'ex-bassin minier : environ 600 logements neufs sont prévus sur l'ex-bassin minier, soit une offre nouvelle nette d'environ 100 logements après déduction des démolitions et des ventes projetées. Cela peut permettre ainsi de diversifier l'offre de M&C, notamment en petites typologies, en logements mieux configurés ou adaptés aux personnes à mobilité réduite. En revanche, la stratégie d'implantation doit reposer sur les besoins réels des territoires, et pas uniquement sur le foncier disponible dans des cités historiques parfois éloignées des centres villes et/ou mal desservies.

Sur les territoires en franges du bassin minier : il est prévu 400 logements neufs par an, plutôt en VEFA, au sud vers Arras et au nord vers la Métropole européenne de Lille sur des territoires où la société n'est pas implantée et ne dispose pas de service de proximité.

⁴ Etude Maisons et Cités (GTB) « Analyse Prospective des territoires – Définition d'une stratégie différenciée de LLS » Septembre 2015

Analyse Inter-bailleurs (SIA, M&C, Pas-de-Calais Habitat) des marchés du logement en Nord Pas de Calais – Février 2016

⁵ Société Immobilière de l'Artois – SA de HLM

Les opérations engagées ou en projet portent sur des secteurs où le logement locatif social est déjà fortement concentré, en particulier sur la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin. Une opération collective en VEFA de 37 logements a été engagée en 2016 sur la ville de Lens, malgré une étude marketing défavorable eu égard notamment au taux de logements sociaux et au risque de concurrence au sein même du parc de M&C.

M&C indique que sa stratégie de développement va être renforcée d'une part dans le cadre de son projet stratégique « Créacités », et d'autre part avec la création d'une instance de stratégie patrimoniale au cours du premier semestre 2018. Par ailleurs, une étude réalisée en 2017 sur l'attractivité des bassins d'habitat lui permet de préciser sa stratégie de développement dans le cadre de l'actualisation du PSP. Enfin, M&C a revu à la baisse ses objectifs de construction neuve, de 1 000 à 600 logements neufs par an, en invoquant le nouveau contexte budgétaire lié à la loi de finances 2018.

La prospective foncière doit être développée pour être mise en cohérence avec les ambitions affichées.

La prospection foncière est quasi-inexistante et ne dispose pas de personnel dédié à cette fonction. Les acquisitions foncières sont essentiellement réalisées en fonction d'opportunités généralement proposées à la société. Elles ont été d'environ 7 ha en 2015, ainsi qu'en 2016. Or, les besoins en foncier sont évalués à 30 ha/an dans la CUS.

M&C utilise donc son stock de réserves foncières situé essentiellement dans le bassin minier. Celles-ci, évaluées à 19 M€, n'ont pas fait l'objet d'une analyse précise de constructibilité. Elles sont composées en partie de terrains dans des cités, libérés suite à démolitions, et souvent situés en QPPV sur lesquelles l'Etat interdit toute construction locative sociale neuve. L'absence de foncier risque donc à court terme de limiter les ambitions de développement de la société.

En revanche, M&C cherche à optimiser du foncier dont il est propriétaire de manière disséminée (« dents creuses »), en visant à court terme la construction de 115 logements, ce qui reste modeste eu égard aux objectifs. Le montage prévu est celui de la conception-réalisation dont la complexité nécessite une vigilance particulière compte tenu de la faible expérience de la société sur cette procédure.

Un prospecteur foncier a été recruté mi 2017 pour trouver des terrains, en particulier dans les secteurs en déficit de foncier à court terme.

L'absence de base patrimoniale fiable ne permet pas d'objectiver le plan stratégique de patrimoine.

Un nouveau PSP est en cours d'élaboration pour être intégré à la future CUS. L'absence de base patrimoniale suffisamment complète et correctement renseignée ne permettra pas d'établir un état des lieux et des scénarios d'intervention objectivés. Le nouveau PSP risque donc d'être produit, comme le précédent, à « dire d'experts ». La connaissance du personnel de terrain est certes indispensable, mais elle nécessite d'être corrélée avec des analyses précises des données du patrimoine. Un projet de base de données numérisée (BIM « building information model ») vient d'être lancé, mais ne devrait être opérationnel que dans 2 à 3 ans.

Début 2017, une étude extérieure a été lancée sur le devenir de 23 000 logements au sein de 52 cités présentant des problématiques de qualité du bâti, d'attractivité liée à l'implantation du logement, et de configuration par rapport aux besoins actuels des demandeurs. La coordination entre cette étude, pilotée par la DGA-Immobilier, et celle du PSP, pilotée par la direction générale, doit constituer un point de vigilance particulier.

La stratégie de maintenance du patrimoine privilégie les interventions curatives au détriment de la maintenance préventive.

La stratégie de maintenance du parc repose essentiellement sur les réhabilitations complètes de logement d'une part, ou sur des réparations ponctuelles à la demande des locataires d'autre part. Pour M&C, ce besoin de travaux est important, compte tenu de l'ancienneté du patrimoine et des travaux d'adaptation des logements pour les personnes à mobilité réduite. Il n'existe pas de PPE reprenant, pour chaque cité, des programmes de gros entretien et de remplacement de composants (portes, fenêtres, électricité, sols, toitures, façades,...). Cela est indispensable compte tenu de la taille du parc et de l'âge variable des différents composants remplacés au fur et à mesure des différentes réhabilitations. Un locataire en place doit donc attendre une opération de réhabilitation lourde pour que des travaux conséquents soient entrepris sur son logement. Un PPE sera mis en place prochainement en parallèle du déploiement de la base patrimoniale (BIM).

Si des programmes triennaux de grosses réparations (remplacement de toitures, traitement de façades,...) ont été mis en place, ils apparaissent toutefois manifestement insuffisants (10 M€ par an) et sont sous-consommés (-23% en cumulé sur la période). Des programmes annuels de remplacement des chaudières existent à hauteur d'environ 3,5 M€. Toutefois, 18% des budgets (en cumulé) n'ont pas été consommés. M&C indique que ces budgets ont été intégralement consommés en 2017.

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

M&C exerce la maîtrise d'ouvrage pour son propre compte, et pour sa filiale M&C A qui ne dispose d'aucun effectif.

M&C a mis en place des procédures et des outils permettant de cadrer l'activité de développement et de réhabilitation dans le cadre de la certification ISO 9001. Ils apparaissent adaptés aux activités et utilisés par les équipes. Ils sont régulièrement mis à jour. Toutefois, des anomalies ont été constatées et des changements d'organisation ont été opérés récemment.

Ainsi, la société dispose d'un comité d'engagement des investissements (CEI). Le CEI valide toutes les opérations d'investissement en 4 étapes : opportunité du programme, avant-projet, réalisation- après les résultats d'appel d'offres- et bilan de fin d'opération. Les évolutions importantes d'opération en cours de chantier font théoriquement l'objet d'un nouveau passage en CEI. Il a toutefois été constaté que des augmentations de coûts d'opérations n'ont pas donné lieu à validation. Les dossiers approuvés par le CEI sont ensuite validés par le CA. Concernant les réhabilitations de logements isolés, seules les opérations au-delà de certains seuils sont validées en CEI et des bilans semestriels lui sont présentés a posteriori.

La maîtrise d'ouvrage est assurée par la DGA-I, principalement au travers de 3 directions.

La direction de l'amélioration du patrimoine dispose, depuis mars 2017, de l'autorité hiérarchique sur les 4 services « maîtrise d'ouvrage » en agences (110 personnes), en charge des réhabilitations et des remplacements de composants. Auparavant, ces services de « maîtrise d'ouvrage » dépendaient directement des chefs d'agence placés sous l'autorité de la DGA « clientèle et territoires ». En clarifiant le pilotage et le management de l'activité, cette nouvelle organisation devrait permettre d'améliorer la performance en matière de consommation budgétaire et de résorption de la vacance technique (cf. §5.3 ci-après).

L'organisation des équipes en charge des réhabilitations est homogène dans les 4 agences. Chacune est dotée d'un service « maîtrise d'ouvrage », se composant principalement :

- d'une entité en charge des réhabilitations des logements isolés ;

- de personnels en charge des réhabilitations programmées par cité, dont le plan de charge devrait s'éteindre vers 2019, sauf réorientation éventuelle dans le cadre du CPIN ;
- de 1 à 3 personnes chargées des opérations dites de « GR-grosses réparations » (rénovations de toiture, traitements de façades et remplacements de chaudières). Elles devraient être renforcées du fait des besoins croissants en maintenance préventive.

La direction du développement (38 ETP) est chargée de la construction neuve de logements locatifs sociaux, EHPAD et accession sociale pour le groupe, ainsi que de l'aménagement de lots libres et la gestion du foncier.

La direction des grands projets (4 ETP) est chargée notamment des achats en VEFA et du projet d'hôtel à Lens, dont les travaux ont démarré en 2017.

5.3 REHABILITATIONS

5.3.1 Des besoins importants de réhabilitation

Fin 2016, 47%⁶ du parc reste à réhabiliter, essentiellement en étiquette énergétique E, F ou G, loin du niveau national où la proportion de ces logements est de 24% (source : RPLS 2016)

Les réhabilitations constituent donc un enjeu majeur pour M&C. Pourtant, depuis les années 1970, plusieurs vagues de réhabilitations successives mais partielles ont eu lieu sur la plupart des logements, mais pas encore dans la totalité des cités. Des salles de bains-wc ont été ajoutées, puis le chauffage central a été installé. De l'isolation thermique a été réalisée, mais de performance variable.

En moyenne, entre 2014 et 2016, environ 1 450 logements ont été réhabilités annuellement. Le CPIN prévoit d'augmenter le rythme actuel des réhabilitations.

Depuis 2008, la stratégie de réhabilitation des logements individuels comporte 2 axes principaux : d'une part les opérations programmées sur une cité entière dont les logements n'ont jamais fait l'objet de réhabilitation lourde (absence de chauffage central notamment), et d'autre part les réhabilitations des logements isolés libérés suite au départ des occupants, dès lors que le montant de travaux est supérieur à 5 k€.

Les visites de patrimoine ont permis de constater la qualité des réhabilitations intérieures. Lorsque cela s'avère pertinent, les logements sont reconfigurés pour répondre aux nouveaux besoins de la clientèle. En revanche, en réhabilitation de logement isolé, les façades, toitures et espaces extérieurs ne sont généralement pas traités (clôtures, appuis de fenêtres, appentis...) ce qui peut nuire à l'attractivité du logement et au cadre général de la cité.

5.3.2 La réhabilitation programmée

Les opérations programmées ont représenté près de 155 M€ d'investissement sur la période de 2014 à 2016. Les consommations budgétaires n'ont été que de 86%, avec 2 122 logements rénovés au lieu des 2 457 budgétés. Les retards sont toutefois contenus. Ils ont fait l'objet d'analyses et d'actions correctrices, notamment sur les dysfonctionnements internes. Le coût moyen constaté sur la période 2014-2016 est d'environ 73 k€ TTC par logement.

Début 2017, environ 1 300 logements dans une cinquantaine de cités sont encore concernés par ces opérations programmées qui devraient s'achever en 2019.

⁶ Source : données d'octobre 2016 de M&C pour l'étude du PSP

5.3.3 La réhabilitation des logements isolés

Début 2017, sur 2 600 logements vacants en attente de travaux, près de 1 600 logements le sont de manière isolée en dehors des opérations programmées. Ce stock important continue d'être alimenté en permanence selon un rythme aléatoire mais dont le flux est passé de 884 en 2014, à 1 055 en 2015 et 1 095 en 2016.

La réhabilitation des logements isolés n'est pas maîtrisée en nombre, en coût et en délai.

La maîtrise d'œuvre de ces réhabilitations est réalisée en interne par 38 chargés d'opérations (ETP). Sur la période 2014-2016, ils ont traité en moyenne 741 logements par an, soit un total de 2 222 logements rénovés, très en retrait par rapport aux 2 851 logements budgétés (-22%)

Réhabilitations réalisées entre 2014 et 2016

	Budget initial (en k€)	Nombre de logements prévus dans l'année	Budget dépensé au 31/12 (en k€)	Nombre de logements livrés dans l'année	Nombre de logements libérés à réhabiliter
2014	36 185	925	31 935	663	884
2015	40 990	907	37 095	794	1 055
2016	49 160	1 019	40 719	765	1 095
Total	126 335	2 851	109 749	2 222	
Moyenne/an	42 112	950	36 583	741	1 011

Cette production interne n'est donc pas suffisante pour faire face au stock et au flux de nouveaux logements à réhabiliter.

Les bilans semestriels établis par la DGA-I constatent la faiblesse de la production au regard des moyens humains disponibles. Un chargé d'opération s'occupe en moyenne de 20 logements par an, ce qui semble effectivement peu compte tenu notamment des processus clairement identifiés, des outils mis à disposition, de l'existence de marchés à bons de commande très complets, de l'expérience de la plupart des chargés d'opération et d'une certaine reproductibilité des réhabilitations. La faiblesse de certains dossiers d'opération (pas de comptes rendus de chantier, pas d'avant-métré,...) interroge également sur la rigueur de la maîtrise d'œuvre interne, d'autant plus que les délais d'études sont très longs, d'environ 10 mois en moyenne fin 2016.

Début 2017, des maîtres d'œuvre extérieurs ont été recrutés pour traiter un objectif de près de 600 logements en 2017. Leur mission s'étalera sur 4 ans. Les consultations ont été menées séparément par les agences. Ce sont les mêmes maîtres d'œuvre qui ont déjà en charge d'autres marchés de diagnostics sur les logements indécents. Le risque d'incapacité à faire face à la masse des commandes est identifié par M&C qui a mis en place un suivi étroit qui semble efficace à la mi- 2017, mais nécessite d'être soutenu en particulier en phase chantier. M&C indique que les objectifs 2017 auront été réalisés à plus de 90% avec une productivité de 26 logements par an et par chargé d'opérations.

La direction générale a donné des instructions, début 2017, pour limiter le flux de logements à réhabiliter annuellement aux capacités financières affectées à ces réhabilitations isolées, soit 1 035 logements par an. Cela a pour conséquence de remettre en location les logements peu dégradés et/ou peu obsolètes, moyennant quelques menus travaux, plutôt que de les réhabiliter complètement.

L'exécution des marchés à bons de commande des réhabilitations isolées manque également de rigueur. Ces marchés permettent à chaque agence de commander l'ensemble des travaux à réaliser sur un logement (hors désamiantage).

L'examen des tableaux de suivi et de dossiers d'opération a révélé :

- des délais d'exécution non conformes (supérieurs) aux clauses contractuelles ;
- la non-application systématique des pénalités de retard, malgré l'importance des opérations en dépassement de délai.

Le délai ayant été un critère d'analyse des offres, la plus grande rigueur s'impose sur ce sujet. De plus, cela permettra de remettre en location les logements plus rapidement.

Les coûts des opérations de réhabilitation des logements isolés ne sont pas maîtrisés, dans le sens où une proportion importante d'entre eux dépassent les prévisions initiales. D'après des données fournies par la DGA-I, près de 70% des chantiers de 2016 ont été facturés au-delà du montant du bon de commande ; 30% ont dépassé de plus de 10% le montant du bon de commande, allant parfois jusqu'à 50%⁷. Les causes de ces dépassements sont internes pour près de 50% d'entre eux, liées soit à des insuffisances d'étude soit à certains aléas de chantier qui auraient pu être anticipés.

Depuis début 2017, les dépassements supérieurs à 10% font désormais l'objet d'une justification écrite examinée par la DGA-I.

5.3.4 Les logements à mettre aux normes minimales d'habitabilité

L'engagement de réhabilitation de 1 518 logements à mettre aux normes minimales d'habitabilité avant mi-2017 figurant dans le protocole du 06/05/2014 passé avec l'Etat n'est pas rempli, alors même que près de 600 d'entre eux sont encore occupés.

Selon un bilan fourni par M&C fin avril 2017, près de 1 250 de ces logements n'ont pas encore été réhabilités. Parmi ces 1 250 logements, environ 450 sont intégrés dans des plans d'actions (réhabilitation, vente, démolition) qui s'étalent jusque 2020. Le devenir des 800 restants est à déterminer, sachant que près de 600 d'entre eux sont occupés. Lors des visites de patrimoine, des situations très contrastées ont été constatées sur des logements identifiés comme indécents dans les bases de la société, allant du logement entièrement rénové par les locataires (à Bruay la Buissière) au logement très délabré (à Libercourt). Cela interroge sur l'accompagnement social des locataires concernés, ainsi que sur la fiabilité de la base patrimoniale.

Le rythme de cette action nécessite manifestement d'être accéléré. Cela passe en particulier par une clarification plus affirmée de son pilotage actuellement réparti entre la DGA-I pour l'aspect fonctionnel d'une part et la DGA clientèle et territoires, et notamment les 4 agences, pour le pilotage opérationnel et social d'autre part.

M&C indique qu'elle a défini des objectifs pour 2018 visant à mieux organiser le traitement de ces logements. En particulier, tous les occupants feront l'objet d'une visite afin de bien connaître leur situation sociale, économique et familiale. En revanche, seuls 150 logements occupés, sur 600, sont prévus d'être traités en 2018, et aucune date n'est fixée pour le respect de l'engagement global.

Enfin, ni le CA ni la commission Immobilier ne sont saisis de l'avancement de cet engagement majeur liant M&C à l'Etat.

⁷ Exemple : opération UG111259

5.4 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

L'évolution du patrimoine de M&C entre 2014 et 2016 est particulièrement liée d'une part à la montée en charge de la construction, et d'autre part à l'acquisition, en 2016, d'une partie du parc de M&C A (1 367 logements).

Evolution du parc entre 2014 et 2016

	Parc au 1 ^{er} janvier	Constr.	Dont VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transfor. d'usage	Démolition	Autres Acquis.	Parc au 31 déc.	Évolution
2014	61 726	19	0	2	61	0	317	0	61 369	-0,58%
2015	61 369	39	39	1	63	14	355	20	61 015	-0,58%
2016	61 015	467	412	0	84	16	349	1367	62 400	+2,27%
Total		525	451	3	208	30	1 021	1 387		1,09%

5.4.1 Offre nouvelle

Comme dans la CUS, l'offre nouvelle sur la période 2014/2016 est à considérer pour le groupe Maisons et Cités. Outil de production du groupe en matière de logement locatif social jusqu'en 2014, M&C A a achevé les opérations pour lesquelles elle avait obtenu des financements, avec un basculement progressif des nouvelles opérations de logement locatif vers M&C.

La production en construction locative neuve sous maîtrise d'ouvrage interne (CN), en VEFA, en acquis-amélioré (AA) est au global un peu en dessous des objectifs de la CUS sur la période 2014-2016 (2 205 logements neufs)

Evolution de la production neuve du groupe Maisons et Cités entre 2014 et 2016

	M&C				M&CA				Total groupe Maisons & Cités			
	CN	VEFA	AA	Total	CN	VEFA	AA	Total	CN	VEFA	AA	Total
2014	19	0	0	19	372	0	9	381	391	0	9	400
2015	0	39	0	39	358	61	35	454	358	100	35	493
2016	55	412	0	467	434	0	53	487	489	412	53	954
Total	74	451	0	525	1 164	61	97	1 322	1 238	512	97	1 847

Les opérations de construction neuve en cours ou en projet fin 2016 en logements locatifs sont les suivantes :

Perspectives de production neuve du groupe Maisons et Cités entre 2017 et 2019

	Construction neuve	dont en QPPV
2017	608	61
2018	579	159
2019	602	77

En 2015, le coût moyen d'opération (hors VEFA) est d'environ 1 870 €/m² HT de surface utile (1 889 € en 2014), inférieur à la moyenne dans le Nord-Pas-de-Calais, soit 2 077 €/m² HT⁸. Le coût moyen du logement est d'environ 146 k€ HT.

En VEFA, le coût moyen est de 1 809 €/m² HT de surface utile (hors logements étudiants), inférieur à la moyenne de 1 995 €/m² HT dans le Nord-Pas-de-Calais.

Les conditions d'acquisition en VEFA examinées au travers des processus de l'ISO 9001 et d'une opération n'appellent pas d'observations particulières.

En excluant les logements étudiants, la production de petites typologies (T1 et T2)⁹ du groupe est de près de 12%, ce qui, bien qu'en hausse par rapport à la part de T1/T2 dans son parc (7%), reste modeste et en retrait par rapport à la demande régionale. Environ 41% et 43% sont respectivement des T3 ou des T4.

La construction neuve (hors VEFA) est assurée par la direction du développement de la DGA-I. Ses effectifs (38 ETP), son pilotage et son organisation apparaissent adaptés aux ambitions de la société.

L'examen d'opérations de construction neuve n'appelle pas d'observations particulières, en particulier au niveau du pilotage de projet, de la commande publique, de l'exécution des contrats, et de la répartition des rôles entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

5.4.2 Démolitions

Le PSP fixe le rythme de démolition à 310 logements par an jusque 2016. Pour la période 2015-2024, le Plan stratégique de gestion (PSG), déclinaison opérationnelle du PSP, prévoit un objectif de 200 démolitions par an à partir de 2018.

En moyenne, 353 démolitions ont été réalisées annuellement entre 2014 et 2016, soit un peu au-delà des objectifs. 139 démolitions ont concerné des logements classés dans le PSP comme devant être conservés. A contrario, des logements de piètre qualité (murs en parpaings, déformation du bâti, planchers inclinés...) ou à l'agencement intérieur peu fonctionnel ont été visités et sont classés dans le PSP actuel comme devant être conservés.

Ces classements et les démolitions envisagées devront être affinés dans le cadre du nouveau PSP et de l'étude en cours sur les cités problématiques.

Il n'a pas été relevé de manquement dans l'application de la réglementation relative aux démolitions.

5.5 MAINTENANCE DU PARC

5.5.1 Entretien et exploitation du patrimoine

Les visites de patrimoine ont montré des situations contrastées. Globalement, et en particulier dans les cités réhabilitées, il n'a pas été constaté de retard manifeste de maintenance. Toutefois, les clôtures, les peintures de sous-bassement, les façades enduites, les lasures de porte, les appuis de fenêtre,... nécessiteraient parfois un rafraîchissement.

Certains logements situés en dehors des cités apparaissent peu entretenus. Les collectifs peuvent présenter des défauts d'entretien : vitres cassées, gouttières manquantes, main-courantes non fixées. En revanche, l'entretien des parties communes est de bon niveau.

⁸ Bilan 2015 des logements aidés – Ministère du Logement et de l'Habitat Durable

⁹ Selon données RPLS 2017 de Maisons et Cités et de Maisons et Cités Accession

Les dépenses de maintenance d'exploitation s'élèvent en moyenne à 42 M€ par an sur la période 2014-2016, soit environ 680 € par an au logement, au-delà de la médiane de 590 € pour les organismes d'HLM de plus de 12 000 logements en 2014. Comme cela a été évoqué en début du §5, ce niveau élevé de maintenance d'exploitation résulte en partie d'une stratégie de réparations à la demande des locataires d'une part, et à l'absence de PPE d'autre part. M&C indique que d'autres spécificités peuvent également justifier ce niveau élevé, comme l'ancienneté du patrimoine et son caractère quasi-exclusivement individuel.

Les contrats d'entretien et de maintenance font l'objet de suivi et de mises en concurrence périodiques. Depuis seulement fin 2016, les retards injustifiés font l'objet d'application des pénalités contractuelles.

5.5.2 Sécurité dans le parc

A ce jour, M&C n'est responsable que de 5 ascenseurs. Il n'a pas été constaté d'infraction à la réglementation en matière de contrôle technique et d'entretien périodique, sauf pour un ascenseur dont le contrôle technique quinquennal a dû être réalisé suite à une demande de l'ANCOLS. Les travaux de mise en conformité ont été commandés en avril 2017. Du fait de la technicité du sujet, et du faible nombre d'ascenseurs géré, le recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage permettrait de sécuriser les contrôles, vérifications périodiques et éventuelles mises aux normes.

Les portes et portails automatiques font l'objet d'opérations d'entretien et de contrôle conformément à la réglementation.

Des contrats ont notamment été mis en place pour l'entretien des chauffages, plomberie, ventilation, électricité, menuiseries, avec une part relative aux menues réparations locatives. 97% des logements ont été visités en 2015. Les procédures contentieuses ont été relancées début 2017 afin de vérifier les chaudières individuelles gaz qui n'ont pu l'être après 2 passages du prestataire ayant trouvé porte close.

Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) n'ont pas été réalisés en totalité dans les immeubles collectifs, en méconnaissance du décret du 3 juin 2011.

Concernant la réglementation relative à l'amiante, M&C est propriétaire d'une vingtaine d'immeubles collectifs datant d'avant 1997 pour lesquels tous les diagnostics techniques amiante (DTA) ont bien été réalisés dans les parties communes. En revanche, les DAPP n'ont pas tous été effectués dans les immeubles situés dans le département du Nord, alors qu'ils auraient dû l'être depuis le 5 février 2012 (décret n° 2011-629 du 3 juin 2011). M&C indique que les commandes ont été passées pour que l'ensemble des diagnostics amiante réglementaires soient réalisés dans les plus brefs délais.

Plus généralement, la problématique amiante a été prise en compte par M&C. Un référent « amiante » est spécifiquement en charge de ce sujet.

En ce qui concerne les travaux d'entretien courant sur des logements n'ayant pas fait l'objet de diagnostic préalable relatif à l'amiante :

- la société impose systématiquement à ses prestataires d'effectuer ses interventions en « sous-section 4 » de l'article R. 4 412-139 (interventions susceptibles de provoquer l'émission de fibres d'amiante),
- les personnels de la régie ont été formés aux risques d'exposition au titre de la « sous-section 4 », et bénéficient de formations régulières,

5.6 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La société n'a pas atteint son objectif de vente de logements anciens, fixé à 210 par an dans le PSP et le PSG 2013-2018. Le PSG 2015-2024 conserve cet objectif, sauf en 2016 avec 160 ventes. En moyenne annuelle, seuls 62 logements ont été vendus entre 2014 et 2016, pour un prix moyen de 87 k€ et une plus-value estimée à 47 k€. Pourtant, le nombre de logements potentiellement vendables a été augmenté fin 2015 de 13 000 à près de 18 000.

Près d'un tiers des ventes l'est au profit de locataires non-occupants. Les ventes concernent essentiellement des logements libérés suite au départ du locataire. La société ne développe pas de démarche active de vente vis-à-vis des locataires en place potentiellement intéressés. Le développement du parcours résidentiel reste donc perfectible.

Il n'a pas été constaté de manquement à la réglementation : consultation des services du domaine, de l'Etat, de la commune, publicité,... En revanche, le délai cible de 6 mois fixé par la société entre la décision de vente et la vente est loin d'être atteint, puisque entre 12 et 18 mois actuellement. Des baisses de prix s'avèrent souvent nécessaires, du fait de dégradations et/ou de prix de vente élevés par rapport au marché. Les prix de vente sont souvent calés sur l'estimation de France Domaine, corrélés avec celle d'une agence immobilière et/ou une estimation interne.

Par ailleurs, il ne faudrait pas que l'allongement des délais soit l'occasion de ne plus pouvoir établir réglementairement de DPE, du fait de l'absence de factures de chauffage des 12 derniers mois pour les logements d'avant 1948, et ainsi de proposer à la vente des logements de mauvaise qualité.

La société a obtenu de l'Etat en fin d'année 2016 un accord pour des ventes d'immeubles à rénover. Les logements sont proposés à la vente avec des travaux qui seront réalisés une fois celle-ci conclue. Ce dispositif est actuellement développé à titre expérimental à Bruay-sur-Escaut.

5.7 AUTRES ACTIVITES

5.7.1 Lots libres

M&C procède à la vente de lots libres, essentiellement dans le cadre d'opérations comportant du logement social et parfois de l'accession sociale, dans un objectif de mixité sociale et d'équilibre d'opérations. Quelques opérations anciennes ont de la difficulté à trouver preneur. Entre 2009 et début 2015, 139 lots ont été vendus sur les 219 produits. En 2014, 22 ventes ont été opérées. En 2015, 83 ventes ont été réalisées pour un total de 4,3 M€ TTC.

5.7.2 Accession sociale

L'accession sociale sera à l'avenir portée exclusivement par la filiale M&C A. M&C étudie ou pré-commercialise toutefois 8 opérations d'accession dans le cadre d'opérations d'aménagement. Ces opérations portent sur 62 PSLA et 34 VEFA en QPPV. Aucun ordre de service pour la construction des logements n'a encore été lancé ; 2 opérations de PSLA ont démarré en pré-commercialisation en 2015 (Lallaing : 17 PSLA et Noyelles Deblock : 9 PSLA) mais n'ont enregistré que très peu d'options et de réservations. De même que pour M&C A, la réussite de ces opérations nécessite des produits et des prix adaptés à la demande et aux possibilités de la clientèle cible, ainsi que des actions de commercialisation fortes.

5.7.3 Le projet d'hôtel

La société s'est engagée bien avant son passage au statut de SA d'HLM dans un projet consistant à implanter un hôtel 4 étoiles de 52 chambres en face du musée du Louvre-Lens, en réutilisant le bâti minier lui

appartenant pour les chambres, et en ajoutant un bâtiment complémentaire portant l'équipement à 2 800 m². Les relogements des 19 locataires de M&C qui étaient en place sont intervenus en 2015.

Une autorisation préfectorale a été délivrée le 4 janvier 2017 conformément à l'article L. 443-11 du CCH concernant le changement d'usage des 26 logements.

Compte tenu des difficultés rencontrées par la société sur la mise à niveau de son parc, le projet d'hôtel situé près du musée du Louvre-Lens paraît peu opportun.

La société a en effet mobilisé des moyens humains dédiés et 8,5 M€ financés par emprunts. Elle risque en outre de rester avec la charge de cet équipement hôtelier en cas de cessation d'activité par l'exploitant.

M&C justifie cet investissement par la volonté de revitaliser la cité 9 de Lens et l'économie locale.

5.7.4 Participations dans la Centrale foncière régionale (CFR)

La société détient des titres de participations au sein de la société CFR. Cette participation avait été actée fin 2007 alors que la société disposait encore d'un statut de SAS strictement privé. L'objectif de cette participation était de disposer d'un outil de maîtrise foncière et de développement de vastes projets d'aménagement. Des dissensions entre les associés ont rapidement émergé du fait d'acquisitions jugées peu opportunes et à des prix trop élevés. Cette société est aujourd'hui en cours de liquidation amiable et un accord est en phase de négociation entre les associés pour éviter une liquidation judiciaire. Les incidences financières pour M&C sont les suivantes :

- M&C a fait des acquisitions anticipées conséquentes pour le compte de la CFR de terrains situés sur la commune d'Hénin-Beaumont pour un montant de 2 285 k€. Ces terrains sont la propriété définitive de M&C, leur valeur vénale est estimée à 950 k€ et ils font l'objet d'une dépréciation de 1 335 k€ dans les comptes de M&C. Aucun projet n'est envisagé sur cette assiette foncière par la société ;
- Les titres de participations détenus à hauteur de 100 k€ sont intégralement dépréciés ;
- L'avance en compte courant effectuée par M&C au profit de la CFR d'un montant de 3 414 k€ est dépréciée à hauteur de 2 235 k€ car la valeur vénale des terrains acquis par la CFR pour son compte (soit 5,9 M€) ne couvre pas les avances effectuées pour l'acquisition des terrains qui sont estimés à 2,2 M€, soit une capacité de remboursement maximale de 1,1 M€ à chacun des associés concernés.

Le principe de la transaction est de réduire au minimum les pertes financières et de les répartir à part égale entre les associés. Il prévoit des dations en paiement des terrains acquis par la CFR dont la constructibilité des terrains concernés n'est pas assurée. Cet accord implique pour M&C un abandon du solde de la créance détenue sur la CFR et une augmentation de capital pour garantir le principe de répartition équitable des pertes entre les associés. Cette augmentation de capital n'implique le versement d'aucune somme pour M&C, il doit s'agir d'un apport en numéraire libéré par compensation avec sa créance en compte courant.

Au final, la perte financière devrait avoisiner les 3,5 M€ (soit 0,1 M€ de titre, 1,3 M€ sur les terrains acquis par anticipation au-dessus de leur valeur vénale, et 2,1 M€ sur l'avance en compte courant)

5.8 CONCLUSION

M&C dispose d'un parc important de logements non encore entièrement réhabilités. Le CPIN prévoit d'augmenter le rythme actuel de réhabilitation.

Près de 1 450 logements ont été rénovés par an entre 2014 et 2016. Malgré des retards, les opérations de réhabilitation programmées de cités entières devraient s'achever en 2019. Dans le reste du parc, parmi les logements qui se libèrent, un nombre croissant de près de 1 000 logements sont à rénover lourdement chaque année. La maîtrise d'œuvre de ces rénovations isolées est assurée en interne. Elle nécessite un renforcement du pilotage et du contrôle afin d'apporter davantage de rigueur dans la maîtrise des coûts, des délais, ainsi que dans le rythme des logements produits. Une externalisation partielle de la maîtrise d'œuvre est en cours pour résorber l'importante et croissante vacance technique.

Le traitement de 1 518 logements à mettre aux normes minimales d'habitabilité avant mi- 2017, auquel M&C s'était engagé vis-à-vis de l'Etat, est loin d'être réalisé. L'action est insuffisamment pilotée, tant techniquement que socialement.

La stratégie patrimoniale est essentiellement axée sur le curatif. Un PPE est à mettre en place pour développer un véritable entretien préventif, adapté à l'échelle du parc et prenant davantage en compte les conditions de vie des locataires en place.

Avec sa filiale M&C A, M&C a produit près de 600 logements neufs en moyenne par an entre 2014 et 2016. Le groupe tend vers la réalisation de l'objectif de la CUS de 1 000 logements neufs par an, sur et autour de son territoire historique de l'ex-bassin minier. Pour y parvenir, la prospection foncière nécessite d'être organisée et renforcée.

Enfin, la vente de logements requiert une montée en puissance pour atteindre les objectifs de 210 ventes par an et développer une véritable offre de parcours résidentiel aux locataires présents.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation de la direction des affaires financières (DAF)

La DAF est rattachée à la DGA-Economie et Stratégie. Elle compte 32 personnes au siège et 10 comptables affectés en agence sans lien hiérarchique avec la DAF ce qui peut poser des difficultés sur des thématiques ciblées. La Directrice du service est en poste depuis 2015.

Le passage au statut HLM a été accompagné par la réalisation d'audits organisationnels sur les fonctions comptables et financières. Ces audits ont permis d'identifier des pistes d'organisation, d'élaborer une feuille de route et d'identifier un certain nombre de chantiers prioritaires, il s'agit notamment de:

- Fluidifier le circuit d'information entre le service maîtrise d'ouvrage (DGA-I) et la DAF ;
- Fiabiliser la base « gestion des opérations » pour produire une comptabilité de programmes pertinente ;
- De déployer un nouvel outil de suivi des immobilisations ;
- D'améliorer la gestion prévisionnelle de trésorerie ;
- D'optimiser la gestion de la taxe foncière dont l'assiette est actuellement insuffisamment contrôlée et d'améliorer le volume de dégrèvements obtenus ;
- De recentraliser certaines fonctions sur le service financier (telle que la gestion de prêt)
- De revoir et fiabiliser les processus de suivi des subventions ;
- De sécuriser le processus de validation des factures en cadrant mieux les engagements au sein des services métiers et en renforçant le contrôle opéré au siège.

Des réorganisations lourdes étaient en cours lors du contrôle, ainsi :

- Le pôle en charge des immobilisations est en cours de restructuration. Le nouvel outil de suivi des immobilisations doit être déployé pour mi- 2017 afin de simplifier la base de données et d'assurer la conformité aux exigences comptables (ex : sorties de composants remplacés ou démolis....) ;
- Un renforcement du pôle contrôle de gestion est prévu afin de lui donner des capacités d'analyse réelles et étoffées, aucune feuille de route claire n'est toutefois remise dans le cadre du contrôle ;
- Un repositionnement en interne afin de structurer plus efficacement le suivi des investissements et de mieux cadrer le rôle de la DAF sur le sujet. Des difficultés importantes dans la chaîne d'information relative au suivi des investissements sont relevées (cf. comptabilité de programmes).

En terme organisationnel, le plan d'action est donc identifié et les principaux chantiers engagés.

Des efforts importants sont observés afin d'assurer la production d'états réglementaires HLM fiables. Ils doivent être poursuivis et le contrôle interne renforcé sur le sujet. Il s'agit notamment :

- De veiller à l'adaptation des comptes et à la cohérence lors de la ventilation des comptes de la balance vers les états réglementaires HLM en raison notamment de la spécificité des comptes utilisés avant 2014, spécificité non entièrement résorbée lors du contrôle ;
- De s'assurer de la bonne complétude et de la fiabilité des annexes déposées sur la plateforme Harmonia (ex : maintenance et régie, état du patrimoine, état récapitulatif de la dette...) (cf. annexe)

6.1.2 Tenue de la comptabilité générale

L'examen comptable et financier a porté sur les exercices 2014 à 2016. Le fonctionnement des comptes et ses incidences sur l'analyse financière sont développés en annexe.

Certains modes de comptabilisation erronés perturbent l'analyse des agrégats financiers et des ratios de gestion.

Les principaux dysfonctionnements identifiés sur des thématiques importantes sont les suivants:

- La lisibilité des comptes d'immobilisations (classe 2) est perturbée par le fait que la société n'assure pas régulièrement le transfert du compte 23 « immobilisations en cours » aux comptes d'immobilisation concernés (c.21) lors de l'achèvement des travaux particulièrement pour les opérations de réhabilitation faute de formalisation suffisante des dates de mise en service. La répartition entre les comptes 21 et 23 est partiellement erronée. Les incidences notoires de cette situation portent sur le déclenchement de la reprise des subventions (c.777) et sur le démarrage de l'amortissement des actifs concernés. Par ailleurs, il n'existe pas de procédure comptable pour sortir les valeurs nettes des composants remplacés ou démolis. Cela minore les charges passées au compte de résultat et majore l'actif brut dans des proportions conséquentes. Ce point est identifié dans les audits du Commissaire aux Comptes (CAC) et des démarches de régularisation sont en cours depuis 2015. L'estimation des immobilisations à sortir de l'actif brut s'élève à 362 895 476 € (12,5%) et la correction a été comptabilisée sur les comptes 2016. Le résultat comptable est quant à lui perturbé par un effet de rattrapage des dotations aux amortissements des immobilisations.
- Certains financements court terme sont comptabilisés à tort sur des comptes de classe 16 (soit 25 M€ en 2014) perturbant l'analyse du fonds de roulement net global 2014.
- La société possède d'importantes réserves foncières (soit 18,5 M€ fin 2016). Toutefois, elle n'effectue aucune analyse régulière afin d'identifier les éventuelles dépréciations à constituer en raison par exemple d'inconstructibilité, de terrains pollués et autres... La seule dépréciation sur immobilisation corporelle comptabilisée (1,3 M€) se rapporte à un litige dans le cadre du dossier de la CFR (cf. §5.7.4)
- Les voiries construites par M&C dans le cadre des opérations réalisées par M&C A figurent dans la comptabilité de M&C au compte 4861 « voiries à étaler ». Ce type de dépenses correspond à des investissements et doit être immobilisé en classe 2 « immobilisations ». Cette erreur de comptabilisation perturbe l'analyse du fonds de roulement net global à hauteur de 11 234 k€ en 2015. Ce point est peu à peu régularisé avec la reprise du parc de M&C A à compter de 2016 (soit reste 1 926 k€)
- La société conduit de manière régulière des campagnes de démolitions de logements (330 logements en moyenne sur 2014 et 2015). Elle ne procède à aucune provision des charges de démolition et jusque l'exercice 2015 n'avait pas anticipé les dépréciations des immeubles à démolir. Les charges de démolitions sont imputées en entretien jusque fin 2014. Cette anomalie comptable est rectifiée à compter de l'exercice 2015, elle impose une vigilance sur l'appréciation du ratio de maintenance d'exploitation car elle perturbe la répartition entre charges d'exploitation et charges exceptionnelles.
- L'analyse des charges d'entretien d'exploitation met en évidence des erreurs d'imputation au titre du compte 615 « entretien et réparation » qui perturbe l'analyse du ratio « maintenance ». Outre l'imputation de frais de démolition jusque 2014 (cf. §supra), il est relevé la comptabilisation erronée de frais d'entretien d'espaces verts sur des superficies conséquentes, des charges de réalisations de voiries, des frais conséquents de désamiantage avant démolition.

- Une part des dépenses de gros entretien est immobilisée à tort au lieu d'être comptabilisée en charge sur l'exercice. Cette pratique majeure l'autofinancement net HLM et nécessite des démarches correctives annuelles.

Les modalités de calcul et de comptabilisation de la production immobilisée conduisent à minorer les coûts de gestion. Ce calcul repose sur un forfait au logement issu de la comptabilité analytique pour la promotion neuve et sur des taux issus de l'analyse des coûts directs de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage pour l'activité de réhabilitation. Les forfaits appliqués peuvent être considérés comme élevés au regard des standards observés (de l'ordre de 3%) dans le secteur. Ils correspondent à 6 568 € HT au logement en promotion neuve équivalent à un forfait estimé à 4,6% au logement, 6,6% concernant l'activité de maîtrise d'œuvre et 9% concernant l'activité de maîtrise d'ouvrage dans le cadre des réhabilitations. Par ailleurs, l'imputation comptable concernant les opérations neuves n'est pas effectuée au fur et à mesure de l'avancement du chantier mais en une fois, lors de l'ordre de service de lancement, ce qui n'est pas conforme aux dispositions comptables. L'ensemble de ces procédés conduit à majorer le produit afférent qui est déduit du coût de gestion dans l'analyse ci-après. Il convient d'ailleurs de relever qu'à compter de l'exercice 2016, concernant la production immobilisée relative aux travaux de réhabilitation, une démarche de plafonnement à 9 M€ est mise en œuvre afin de garantir que les coûts comptabilisés n'excèdent pas les coûts réels du service. Cela explique la réduction de 30% observée sur cet exercice à niveau de production égale.

Coûts internes de production M&C

En k€	2014	2015	2016
Total	10 766	13 270	12 045
<i>Dont travaux sur parc existant</i>	<i>10 664</i>	<i>12 213</i>	<i>8 440</i>
<i>Dont travaux neufs</i>	<i>44</i>	<i>1 057</i>	<i>3 605</i>

- La facturation à la filiale M&C A est caractérisée par des évolutions régulières de mode opératoire. La production immobilisée est facturée au forfait par logement sur la base de coûts considérés élevés. La facturation des frais de support est marquée par des doublons de facturation jusque fin 2013 et vient alourdir plus que nécessaire les charges de la filiale. Depuis le passage au statut de SA d'HLM, la méthode a été revue et la facturation est adossée sur un forfait unique de 1 040 € au logement géré issu de la comptabilité analytique qui n'a pas été justifié dans le cadre du contrôle.

Des réserves sont en conséquence posées sur l'appréciation de certains ratios et agrégats financiers dans les développements à venir. L'ensemble des éléments d'appréciation sur la tenue de la comptabilité figure en annexe.

6.1.3 Tenue de la comptabilité des investissements

L'effort de fiabilisation de la comptabilité de programmes entrepris est à poursuivre.

La comptabilité de programmes est inexistante jusque fin 2013. Dans la perspective du passage au statut de SA d'HLM, un important travail a été effectué pour créer et mettre en cohérence les fiches financières de suivi des investissements. Les données sont encore incomplètes et des démarches de fiabilisation sont en cours.

De manière générale, et sur la base de la comptabilité de programmes arrêtée fin 2015, les points saillants sont les suivants :

- Les fiches reprennent à tort des investissements non locatifs (ex : opérations d'aménagement ou d'accession) qui ne ressortent pas du suivi au titre de la comptabilité de programmes et qui doivent être neutralisées pour l'analyse (2 786 k€ identifiés)
- Des démarches de remise en cohérence des plans de financement sont en cours depuis fin 2016 sur 90 opérations. Une partie des prévisions de financements externes (prêts et subventions) ont été

laissés à tort au stade préliminaire et doivent être réintégrés pour l'analyse à terminaison (enjeu 8 347 k€)

- Des démarches de fiabilisation des coûts prévisionnels et des plans de financement associés doivent être entreprises (constats de réductions de prix de revient connues non actées, dépenses comptabilisées supérieures au budget de l'opération...)
- La coordination et la circulation de l'information entre le service maîtrise d'ouvrage et le service financier sont très insuffisantes. Certaines données financières reprises dans l'outil de suivi des opérations ne sont pas corroborées par des validations officielles de la commission des investissements. Elles ne font pas non plus l'objet d'un visa du service financier et ne sont absolument pas traçables. L'articulation du travail entre les services financier et maîtrise d'ouvrage doit être revue, les outils de travail sécurisés et les saisies de données mieux coordonnées rapidement.
- Enfin, le suivi des subventions pose problème. Un montant estimé à 7,5 M€ de subvention ANAH notifiée a été supprimé courant 2016 dans le cadre d'une mise à jour comptable suite à une analyse des dossiers et des assiettes effectives de subventions au regard des travaux réalisés (cf. §6.3)

Au final, la comptabilité de programmes est considérée exploitable en ce sens qu'elle fournit les grandes masses relatives aux dépenses restant à comptabiliser et des niveaux de couverture cohérents par des financements externes mais les données de calcul nécessaire à la détermination précise du fond de roulement à terminaison doivent être affinées très rapidement. Le circuit d'information relatif au suivi des investissements doit être revu en profondeur et les responsabilités clarifiées entre le service financier et le service en charge de la maîtrise d'ouvrage. M&C indique avoir modifié son organisation et ses outils en lien avec la Direction immobilière. Un service finances et contrôle de l'investissement a été créé.

6.2 GESTION ACTIVE DE LA DETTE

Le montant net des dettes fin 2015 est de 806 301 k€. Il progresse considérablement en 2016 pour atteindre 1 078 294 k€ suite notamment au transfert des emprunts de M&C A dans le cadre du rachat du patrimoine neuf de la filiale (soit 160 M€ de prêts transférés). Le risque de taux est panaché entre taux fixe (30%) et taux variable (70%). Les emprunts à taux variable ne peuvent être indexés que sur des indices simples. La part d'emprunt à des taux onéreux est faible (2,9%). Jusqu'à fin 2015, la CDC ne représente que 2% des prêts réalisés. Cette part passe à 24% fin 2016.

La capacité de désendettement est importante et offre des marges de manœuvre à la société. Le ratio de désendettement apparent, qui rapporte l'endettement net à la capacité d'autofinancement (CAF) annuelle, passe de 6,5 ans à 9,4 ans fin 2016 suite à la reprise partielle du parc de M&C A, ce qui reste modéré :

Niveau d'endettement

En k€	2014	2015	2016
Endettement net de la trésorerie	791 496	806 301	1 078 294
Capitaux propres élargis	1 047 507	1 059 943	1 053 417
Capacité d'autofinancement (CAF)	125 040	123 130	114 771
Endettement net / capitaux propres (%)	76%	76%	102%
Endettement net / CAF brute (en nombre d'années)	6,3	6,5	9,4

La société est notée AA - par l'agence Standards and Poors.

L'encours de dette a fait l'objet d'une gestion qualitative sur la période contrôlée. Une politique de sécurisation et de restructuration progressive de la dette a été conduite suite notamment aux interventions

de la Chambre Régionale des Comptes (CRC) concernant les produits spéculatifs contractés. Sous l'égide d'une instance dédiée, le Comité de surveillance des opérations financières (COPILOF), l'exposition au risque de taux a été peu à peu réduite. La société a recours à un appui technique extérieur et fait réaliser régulièrement des audits sur le suivi de sa dette. Le COPILOF joue un rôle central dans la définition de la stratégie du groupe en matière de politique d'emprunt.

La politique d'endettement fait l'objet de validation régulière en CA. Les principes actés sont les suivants : diversification des sources de financement, maîtrise des charges financières via le recours partiel aux financements désintermédiés, mise en place de ligne de trésorerie pour assurer le portage des investissements.

La société dispose donc de procédure de mise en concurrence des banques et procède à des campagnes de financement notamment pour les opérations de réhabilitation. Le besoin de financement est évalué à l'appui des analyses à terminaison conduites depuis peu. Elle a par ailleurs contracté une convention de partenariat pluriannuel avec la CDC en 2016 portant sur un concours financier maximal de 420 M€ au niveau du groupe.

En mai 2016, la gestion des risques de taux a été présentée en CA. La politique de couverture vise à maîtriser les charges financières et donc principalement à souscrire des contrats de couvertures de taux échangeant du taux variable contre du taux fixe (notionnel de 320 000 k€ soit 30% de l'encours). Les instruments dérivés structurés sont désormais proscrits.

A fin 2016, il reste 4 contrats d'échange de taux structurés qui s'achèvent début 2019. Les risques occasionnés par ces contrats donnent lieu à une provision au titre des risques de pertes. Cette provision a été progressivement reprise sur la période, passant de 10,8 M€ en 2014 à 3,3 M€ fin 2016. Ces contrats représentent désormais un notionnel de 45 M€ soit 4% de la dette totale et ne mettent plus en péril la santé financière de la société.

6.3 ANALYSE FINANCIERE

6.3.1 Analyse de la rentabilité de d'exploitation

6.3.1.1 Niveau et évolution de l'autofinancement net HLM

L'autofinancement net moyen s'élève à 18,3% sur la période. Il est d'un niveau très confortable mais marqué par un repli régulier. Une analyse détaillée des composantes de la rentabilité est jointe en annexe.

Evolution de l'autofinancement net de la société

En k€	2014	2015	2016
Marge sur accession	84	1 043	1 300
Marge sur prêts	0	0	0
Loyers	276 028	274 262	276 141
Coût de gestion hors entretien	-71 634	-65 633	-75 944
Entretien courant (avec régie)	-41 199	-37 143	-33 104
GE	-7 192	-6 042	-5 667
TFPB	-26 849	-26 280	-27 977
Flux financier	-9 489	-7 327	-7 210
Flux exceptionnel	10 203	-4 776	-3 169
Autres produits d'exploitation	8 606	8 091	4 983
Pertes créances irrécouvrables	-970	-1 222	-2 361
Intérêts opérations locatives	-12 548	-11 843	-12 221
Remboursements d'emprunts locatifs	-66 875	-68 310	-69 936
Autofinancement net¹⁰	58 165	54 821	44 836
% du chiffre d'affaires	20%	19%	15,83%
Moyenne de période	18,3%		
Médiane*	12,6%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

La rentabilité de la société est soutenue mais connaît sur la période un recul de 4,2 points. Cette situation n'a rien d'alarmant et trouve son origine dans la conjonction de plusieurs facteurs.

De manière générale, l'exercice 2014, dont la rentabilité est particulièrement soutenue, est atypique. La société a perçu un montant de 7,5 M€ suite à un protocole transactionnel dans le cadre de la gestion de ses produits structurés, elle n'est plus soumise à l'impôt sur les sociétés mais ne règle pas encore de cotisations à la CGLLS. Ce prélèvement ne se met peu à peu en place qu'à compter de 2015 (cotisation de base de 2 436 k€) et n'est complètement appliqué que sur l'exercice 2016 (cotisation CGLLS de 7 056 k€). Le niveau d'autofinancement de l'exercice 2016 avoisine donc davantage le niveau standard de rentabilité pour l'avenir de M&C.

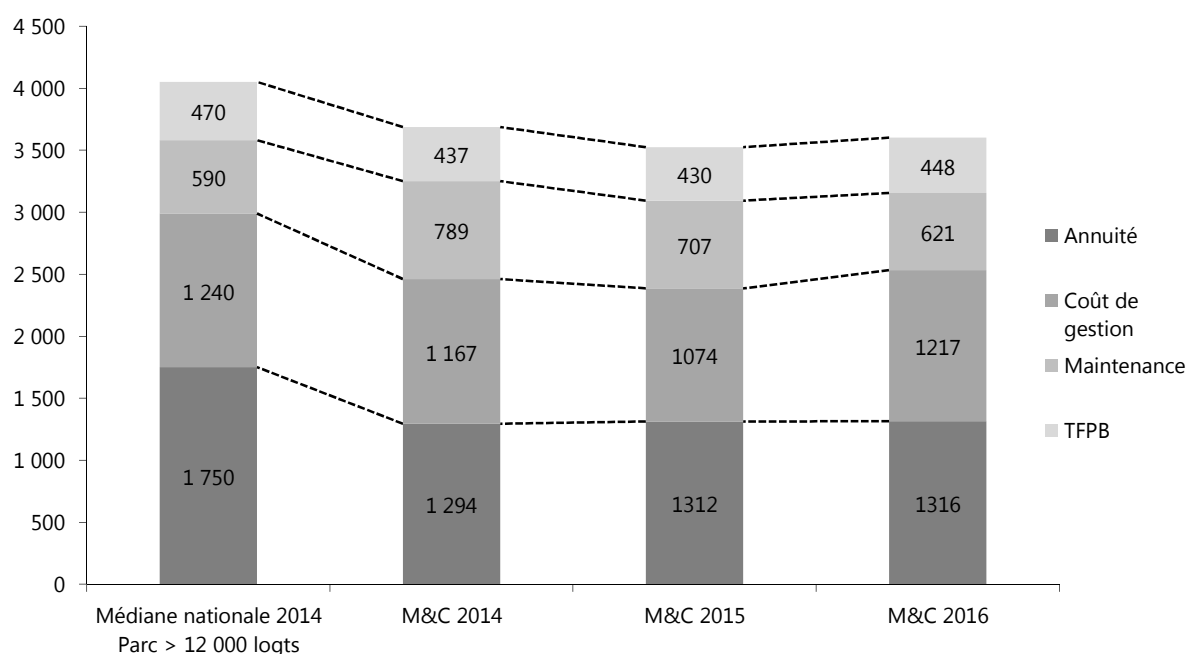
¹⁰ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des 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.

6.3.1.2 Composantes de la rentabilité

Le tableau et le graphique suivants comparent les principaux postes de charges de M&C avec les ratios observés en 2014 pour les organismes possédant un parc supérieur à 12 000 logements :

Les principaux postes de charges

En €/logement	Médiane 2014 Parc > 12 000 logements	M&C 2014	M&C 2015	M&C 2016
Annuité	1 750	1 294	1 312	1 316
Coût de gestion	1 240	1 167	1 074	1 217
Maintenance	590	789	707	621
TFPB	470	437	430	448



6.3.1.2.1 Des recettes locatives soutenues associées à des risques locatifs importants

	2014	2015	2016
Loyers en € / lgts	4 373	4 351	4 290
Médiane nationale *	4 190		
Ecart	183		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Le niveau moyen des loyers apparaît élevé. Une part importante de la recette locative est solvabilisée par les versements de l'ANGDM. Cela représente environ un quart des recettes mais est en régression régulière. Les risques locatifs relatifs à la vacance et à l'impayé appellent à la vigilance. Le coût de la vacance est estimé à 6,7% des loyers en moyenne sur les exercices 2014 et 2015 soit une perte de l'ordre de 18,5 M€ par an en

lien avec l'importante vacance technique qui peine à être résorbée. L'impayé connaît pour sa part une dégradation en toute fin de période qui implique une vigilance sur les plans d'actions engagés.

6.3.1.2.2 Un niveau d'endettement modéré ménageant des marges de manœuvre

Le parc de M&C est ancien et donc bien amorti. Le niveau d'endettement est inférieur de près de 10 points à la dernière médiane connue des organismes ayant des volumes de parc similaire.

Il convient toutefois de relever que l'endettement de M&C jusqu'en 2016 n'intègre pas la part d'annuité relative à l'activité neuve qui est portée jusqu'à cette date par sa filiale M&C A. Une analyse rapide de l'endettement au niveau du groupe permet toutefois de confirmer que, même en réintégrant l'endettement de la filiale, des marges de manœuvre existent.

	2014	2015	2016
Annuités locatives en € par lgt M&C	1 294	1 312	1 316
Annuités locatives en % des loyers M&C	28,8%	29,2%	29,8%
Médiane des organismes dont le parc est > à 12 000 logements	38,80%		
Annuités locatives en % des loyers GROUPE		31%	

Enfin, les produits structurés (cf. §6.2) génèrent encore des frais financiers importants sur la période considérée. En 2014, notamment, la société est sortie de deux produits structurés, ce qui explique des frais particulièrement élevés sur cet exercice. Les contrats restants à courir s'achèvent en 2019 et la société a cessé de contracter ce type de produit. Il n'en reste pas moins que sur les 3 dernières années, le coût de cette stratégie financière passée a représenté une perte de 5,7 points d'autofinancement.

Impact des swaps de taux sur l'annuité locative

En k€	2014	2015	2016
Coût de la politique de swaps de taux	16 729	7 870	7 638
Ratio d'endettement incluant le coût des produits structurés			
Annuités locatives en € par lgt M&C	1 567	1 440	1 439
Annuités locatives en % des loyers M&C	34,8%	32,1%	32,5%

6.3.1.2.3 Des coûts de gestion inférieurs à la médiane observée

	2014	2015	2016
Frais de gestion hors entretien (k€)	71 634	65 633	75 944
Coût de gestion par logement M&C	1 167	1 074	1 217
Médiane nationale *	1 240		
Coût de gestion en % des loyers M&C	26,0%	23,9%	27,5%
Médiane nationale*	27,4%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Les données chiffrées apparentes relatives au coût de gestion donnent l'impression de fluctuations importantes et d'un manque de maîtrise. Il convient pour en éclairer la lecture de mentionner les 2 points suivants :

- Lors du passage au statut HLM, M&C a choisi d'externaliser la gestion des indemnités de fins de carrières. La provision constituée a donc été peu à peu reprise et un versement exceptionnel a eu lieu sur 2014 (5 M€) complété en 2015 (1,2 M€) pour rattraper tout ou partie des droits acquis par les salariés.

- Le changement de statut entraîne l'assujettissement progressif aux cotisations CGLLS entre 2014 et 2016. Le premier versement de cotisation de base est réalisé sur l'exercice 2015 (2,4 M€). L'exercice 2016 est marquée par le premier versement complet de la cotisation (base et additionnelle) soit un montant de 7 M€. Ce premier versement de cotisation additionnelle explique la hausse significative des frais de gestion en 2016. Hors CGLLS, les frais de gestion en 2016 s'élèvent à 1 104 € par logement.

Ratio corrigé	2014	2015	2016
Coût de gestion par logement M&C hors CGLLS	1 167	1 034	1 104

Globalement, l'équilibre des frais de gestion est lié à la bonne maîtrise des frais généraux qui permet d'équilibrer un surcoût en charge de personnel. Cette situation n'est pas induite par un sureffectif. La société compte en effet 14 ETP pour 1 000 logements gérés (standard moyen admis de 19 ETP pour 1 000 logements). Les frais de personnel sont plus élevés que dans les organismes de même taille, en particulier en raison de l'âge du personnel en poste (35% de personnel de plus de 50 ans)

En %	2014	2015	2016
Frais de personnel en % des loyers M&C	22,8%	22,0%	23,1%
Médiane nationale*	17,5%		
Ecart par rapport à médiane	+5,3%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Enfin, les remarques effectuées plus haut concernant la méthode de comptabilisation de la production immobilisée impliquent de nuancer légèrement l'analyse car cela contribue à minorer sensiblement les frais de gestion au moins jusque fin 2015 (cf. §6.1.2). L'analyse effectuée permet de poser qu'au final les coûts de gestion de la société avoisinent plutôt la médiane et ne sont pas nettement inférieurs.

6.3.1.2.4 L'effort de maintenance de l'exploitation apparaît soutenu

Montants consacrés à la maintenance d'exploitation

En k€ (yc régie)	2014	2015	2016
Total	48 391	43 185	38 771
Dont Entretien courant	41 199*	37 143	33 104
Dont Gros entretien	7 192	6 042	5 667

* Données comptables brutes de la société incluant à tort 4,6 M€ de frais de démolitions

L'effort de maintenance d'exploitation de la société représente un flux moyen de 42 M€ par an. Le niveau de maintenance de 2014 doit être rectifié de 4,6 M€ en raison d'erreur de comptabilisation des frais de démolition. Il est donc en réalité de 43 791 k€ sur cet exercice. L'effort est donc globalement stable jusque fin 2015. L'exercice 2016 est marqué par une baisse importante de 12% des frais de maintenance. Des difficultés organisationnelles et de pilotage sont relevées sur le sujet.

Globalement, l'effort financier consacré à la maintenance paraît supérieur à la médiane. Toutefois, ce constat doit être nuancé en raison des erreurs de comptabilisation importantes, outre l'erreur relative aux frais de démolition, relevée plus haut. L'analyse du ratio est donc à prendre avec réserve.

Coût de maintenance

	2014	2015	2016
M&C en €/lgt	713*	707	621
Médiane nationale *	590		
Ecart	+199		
M&C en % des loyers	15,9%	15,7%	14,0%
Médiane nationale *	12,90%		
Ecart	+3%		

*Après correction des 4,6 M€ repris à tort en entretien courant

6.3.1.2.5 TFPB et perspectives d'optimisation

En k€	2014	2015	2016
Taxes foncières	26 849	26 280	27 977
En € par logement M&C	437	430	448
Médiane nationale *	470		
En % des loyers	9,7%	9,6%	10,1%
Médiane nationale *	10,7		

A fin 2015, le parc est soumis à près de 70% à la taxe foncière pour un montant moyen de 448 € par logement contre 470 € pour les organismes de même taille. Cela représente près de 10% des loyers. Sur le sujet fiscal, des démarches de centralisation et de déploiement d'outil sont en cours notamment pour veiller à l'exactitude de la base d'imposition foncière du groupe. Un poste de responsable de la gestion des taxes foncières a été récemment créé afin de développer l'expertise du groupe sur le sujet et de mieux coordonner les actions notamment dans les agences.

L'objectif est également d'optimiser le recouvrement de produits exceptionnels induits par les dégrèvements fonciers.

6.3.1.2.6 Un flux exceptionnel marqué par l'importance des démolitions

Le flux exceptionnel cumulé est bénéficiaire de 2 258 k€ sur les 3 exercices étudiés principalement suite à l'encaissement en 2014 de l'indemnité versée à M&C dans le cadre du protocole transactionnel afférent à la sortie d'un emprunt structuré (+7,5 M€). Les flux déficitaires observés sur les exercices 2015 et 2016 sont induits par les frais de démolitions. Les produits constitués par les dégrèvements de taxe foncière sont modestes jusqu'à récemment (cf. tableau ci-dessous). Des mesures de recadrage ont été prises en 2016 et un audit effectué. Il conclut à des pertes financières importantes et définit des orientations afin d'améliorer et d'homogénéiser les pratiques des agences et de développer l'expertise de M&C sur ce sujet financier sensible.

Evolution des dégrèvements de taxe foncière entre 2014 et 2016

En k€	2014	2015	2016
Dégrèvement de taxe foncière	421	843	2 299
Dont accessibilité et adaptation logement			3
Dont économies d'énergie			602
Dont vacance logement destinée à la location	421		137
Dont non ventilé*		843	1 557

Source : tableau renseigné par DAF *données comptables insuffisamment précises jusque fin 2016

Les recettes induites par les ventes de certificats d'économie d'énergie (CEE) restent modestes sur la période. Ce constat est surprenant compte tenu du niveau des investissements notamment en réhabilitation effectués par la société.

En k€	2014	2015	2016
Certificats d'économie d'énergie	331	259	432

6.3.1.2.7 Un flux financier soumis aux incidences des produits structurés contractés jusqu'en 2019

La société a revu sa stratégie de placement depuis fin 2013. A cette date, les placements de trésorerie ont été mobilisés massivement pour financer, via la SAS Soginorpa, le remboursement par l'Epinorpa de l'emprunt obligataire in fine de 458 M€ contracté en 2002. Depuis lors, la société dispose de dépôts à terme et de placements sur livret A (soit 72 M€ en 2016) qui génèrent des produits de placement modestes et qui sont conformes à la réglementation. En revanche, les emprunts structurés présents dans le portefeuille de la société et actifs jusqu'en 2019 impliquent des charges financières lourdes (-33,2 M€) qui ne sont pas contrebalancées par les produits générés par les placements (+9,1 M€).

6.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables sont bénéficiaires de 97 207 k€ mais sont en régression notamment sur les deux derniers exercices. Ils ont évolué comme suit :

En k€	2014	2015	2016
Capacité d'autofinancement (CAF)	125 040	123 131	114 771
Dotations aux amortissements et provisions (c.68)	-104 328	-117 727	-126 405
Reprises aux amortissements et provisions (c.78)	16 190	10 069	9 849
<i>dont GE</i>	<i>1 912</i>	<i>183</i>	
<i>dont Perte sur swap</i>	<i>10 566</i>	<i>4 327</i>	<i>3 095</i>
Subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice (c.777)	10 768	11 486	11 230
Valeurs comptables <u>des actifs cédés</u> (c.675)	-1 076	-1 999	-1 745
Produits de cessions <u>d'actifs</u> (c.775)	5 621	4 047	8 287
Résultats comptables	52 214	29 007	15 986
<i>dont part des plus-values de cession d'immeuble <u>uniquement</u></i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>30%</i>

Ce repli du résultat de la société est à mettre en lien avec les augmentations fortes des dotations aux amortissements des immeubles de rapport particulièrement en 2015 et 2016 en raison des démarches de régularisation sur les comptes d'immobilisation (cf. supra compta).

Les charges calculées sont caractérisées par :

- L'absence de dotation pour couvrir les diagnostics amiante ;
- L'absence de dotation pour couvrir le risque de redressement fiscal notamment dans le cadre du litige opposant la société à l'administration fiscale sur le dossier des « voutains » (soit un enjeu financier de 7,1 M€). En revanche, une dotation est prévue en 2016 pour couvrir le risque de litige fiscal relatif à la taxe sur les salaires (4 399 k€) ;
- L'absence de dotation pour couvrir les charges de gros entretien programmable.

La provision « Gros Entretien » constituée est d'un montant extrêmement modeste (194 k€) et fait l'objet uniquement de reprises. Cette provision correspond en fait aux travaux de fondations à effectuer sur certains logements dans le cadre du dossier des « voutains ». Dans les faits, la société ne comptabilise aucune réelle

« Provision Gros Entretien » et justifie cet état de fait par l'inexistence d'un plan pluriannuel d'entretien (PPE). Pourtant, une part des travaux conduits par la société sont bien des travaux programmables dans le cadre d'un PPE (ex : ravalement de façade, peinture en partie commune, entretien des toitures...). Des efforts récents sont observés pour s'orienter vers une programmation triennale.

Les démarches de sécurisation conduites concernant les risques de pertes sur produits structurés se traduisent par des reprises régulières de la provision conséquente constituée qui passe de 10,8 M€ en 2014 à 3,3 M€ à fin 2016.

La politique de vente de patrimoine contribue à 11% en moyenne à la formation du résultat entre 2014 et 2016. Elle correspond à la vente de 189 logements pour une plus-value moyenne au logement estimée à 47 k€. La dynamique de vente est modeste sur la période observée.

6.4 STRUCTURE FINANCIERE

6.4.1 Bilans fonctionnels 2014 à 2016 de M&C

Les bilans fonctionnels pour les exercices 2014 à 2016 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2014	2015	2016
Capitaux propres (+)	1 047 508	1 059 943	1 053 417
Provisions pour risques et charges (+)	21 199	14 715	13 759
- Dont PGE	378	195	195
Amortissements et provisions (actifs immobilisés) (+)	1 481 436	1 587 002	1 337 934
Dettes financières (+)	807 157	822 699	1 095 577
Actif immobilisé brut (-)	3 284 426	3 436 549	3 458 674
Fonds de Roulement Net Global (A)	72 873	47 811	42 014
FRNG à terminaison des opérations¹¹		179 013*	NC**
Stocks (toutes natures) (+)	18 384	16 021	16 156
- Dont accession	18 384	16 021	16 156
Autres actifs d'exploitation (+)	88 071	92 366	83 075
Provisions d'actif circulant (-)	13 369	14 437	15 058
Dettes d'exploitation (-)	45 444	38 626	41 509
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation (B)	47 642	55 325	42 664
Créances diverses (+)	55 939	53 183	55 994
Dettes diverses (-)	29 960	29 577	26 646
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation (C)	25 979	23 606	29 348
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (D= B+C)	73 621	78 931	72 012
Trésorerie nette (A-D)	-749	-31 120	-29 998
Concours bancaires passif (C/519)	51 871	105 440	113 586
Trésorerie du Bilan Actif	51 122	74 320	83 588

* Calcul sur base comptabilité programmes brute de la société, les redressements identifiés ont une incidence mineure car ils se compensent globalement

** données 2016 comptabilité des investissements non disponibles dans le cadre du contrôle

¹¹ 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.

6.4.2 Perspectives bilanciellles consolidées du groupe Maisons et Cités

L'organisation de l'activité au sein du groupe et la prise en charge du développement neuf locatif par la seule filiale puis les transferts de patrimoine sur l'exercice 2016 impliquent une analyse consolidée des données bilanciellles des deux sociétés pour avoir une vision complète des projets d'investissement engagés :

Evolution du FNRG du groupe Maisons et Cités

En k€	2014			2015			2016		
	M&C	Filiale accession	groupe Maisons et Cités	M&C	Filiale accession	groupe Maisons et Cités	M&C	Filiale accession	groupe Maisons et Cités
FNRG	72 873	-23 676	49 197	47 811	-38 007	9 804	42 014	-7 766	34 248
FRNG à terminaison des opérations				179 013	-57 031	121 982	NC*	NC*	NC*

Source : comptabilité programmes 31/12/2015 – *données 2016 non disponibles

6.4.3 Analyse du FRNG, de son évolution et des perspectives à terminaison

Le FRNG permet d'apprécier le niveau des ressources longues disponibles après investissement. Au 31/12/2016, il représente pour M&C 42 014 k€ soit moins d'un mois de dépenses mensuelles moyennes pour un ratio médian de 3,4 mois au niveau national (dernier ratio connu 2014)

Evolution du FNRG de M&C

En k€	2014	2015	2016
FRNG	72 873	47 811	42 014
En mois de dépenses M&C	2,25	1,42	0,78
Médiane nationale *	3,4		

Le repli régulier du FRNG de M&C n'est pas jugé inquiétant. Cette appréciation est étayée par les éléments suivants :

- Le rythme d'évolution des dettes financières stagne dès 2015 en raison de la mise en place d'une stratégie de portage financier impliquant la mobilisation de volumineuses lignes de trésorerie bien négociées et suivies (soit 105 M€ en 2015 et 113 M€ en 2016). Cette stratégie conduit la société à repousser la mobilisation de ses financements longs termes et à éviter de contracter désormais de coûteux préfinancements bancaires ;
- La brusque augmentation des dettes financières en 2016 (+272 M€) est induite par la reprise d'une part importante du parc de la filiale M&C A sur cet exercice. Cette acquisition a coûté près de 186 M€ à M&C et a occasionné le transfert de 160 M€ de prêt (soit 60% de l'augmentation du montant des dettes net à fin 2016) ;
- La progression de l'actif immobilisé brut est régulière jusque fin 2015 mais ralentie par le volume important de logements démolis chaque année. De prime abord, l'exercice 2016 marque une stagnation peu compréhensible puisque la société acquiert la quasi-totalité (70%) du parc de M&C A. Cette stagnation s'explique en fait par les démarches de régularisations comptables induites par la mauvaise tenue des comptes d'immobilisations. Un montant de 362 M€ (12,5%) a été sorti de l'actif brut sur ce seul exercice.

Variation du fonds de roulement sur les exercices 2014 à 2016

M&C - En k€	Flux de trésorerie 2015/2016	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2014		72 873
Autofinancement net de 2015 à 2016	99 657	
Dépenses d'investissements	-551 401	
Financements. comptabilisés	436 722	
Autofinancement disponible après investissement	-15 023	
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	0	
Cessions d'actifs	12 334	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-28 170	
<i>Dont dividendes mis en paiement</i>	-26 998	
Variation du fonds de roulement	-30 858	
Fonds de roulement fin 2016		42 015

Le programme d'investissements de M&C (551 M€) a été financé à 80% par des ressources externes. L'autofinancement généré de 2014 à 2016 d'un montant de 99,6 M€ a été entièrement réinvesti et n'a pas permis de couvrir complètement le besoin de financement des opérations qui s'élevait à 115 M€. Le fonds de roulement s'est dégradé de 15 M€.

Les produits de cessions sont modestes, ils ne permettent pas de couvrir les ponctions sur le fonds de roulement induites par la prise en compte des dépenses liées aux remboursements d'emprunts non locatifs mais également par les versements des dividendes à l'Epinorpa qui représentent à eux seuls un montant de 26 996 k€ sur 2015 et 2016.

Au final, le fonds de roulement a diminué de 30 858 k€ en 3 ans.

Le fonds de roulement net à terminaison a pu être calculé. Les erreurs identifiées dans le cadre du contrôle, par un jeu de compensation, modifient au final très peu la tendance globale. Des incertitudes importantes sont toutefois identifiées concernant les dépenses restant à comptabiliser et le niveau exact de couverture par des fonds externes (prêts et subventions). Sur ces bases, au 31/12/2015, le fonds de roulement à terminaison de M&C peut être estimé à 179 013 k€ (base: données brutes de la comptabilité de programmes de la société) soit 5,3 mois de dépenses mensuelles moyennes ce qui correspond à une situation très saine pour la seule société M&C. L'intégration des données de la filiale modère le propos puisque cette dernière présente un fonds de roulement chroniquement négatif en raison d'un rythme très soutenu d'investissement locatif neuf (cf. Rapport M&C A). Au final, La consolidation des données conduit à constater un fonds de roulement au niveau du groupe estimé à 9 805 k€ au 31/12/2015 soit 0,2 mois de dépenses mensuelles moyennes et une situation à terminaison estimée à 121 982 k€ soit 3 mois de dépenses mensuelles moyennes. La situation est jugée saine mais correspond à celle d'un organisme ayant un rythme de production soutenu sans toutefois être en tension financière sévère.

Les modalités de financement des opérations

Elles sont fixées par des notes de cadrage actualisées annuellement. Les opérations de réhabilitation sont considérées équilibrées si 5 ans après le remboursement du prêt la trésorerie cumulée est positive. Les opérations de réhabilitations peuvent être financées avec ou sans fonds propres. Les CEE et les dégrèvements de taxes foncières sont valorisés dans les plans de financement comme des subventions. L'équilibre des opérations neuves est analysé via un critère de rentabilité spécifique à la société qui s'apparente plus à une analyse classique d'investisseur privé qui l'amène à comparer l'intérêt de l'investissement locatif social à un placement des fonds investis à un taux égal au taux utilisé pour l'actualisation (ici le placement des fonds propres investis à un taux 2% sur 50 ans). Le niveau de fonds propres investis autorisé sur le neuf en interne se situe entre 13 et 20% du coût de l'opération. Sur cette base, il ressort que l'intégralité des opérations neuves présentées en CEI remplit le critère de rentabilité fixé

alors qu'elles présentent des flux de trésorerie d'exploitation déficitaires sur la majeure partie de la durée d'amortissement.

Les modalités de financement observées sur la base de la comptabilité de programmes au 31/12/2015 amènent à constater globalement un renforcement progressif du recours au prêt pour financer les investissements. L'apport en fonds propres passe ainsi de 43% auparavant à 25% sur la période récente en moyenne tous types d'opérations confondus (source : comptabilité de programmes 2015 - comparaison des plans de financement des opérations terminées non soldées et en cours). Cette tendance à la baisse concerne particulièrement les opérations de réhabilitation qui constituent la majeure partie de l'activité de production de M&C et est associée à un allongement progressif de la durée des prêts contractés (de 15 à 25 ans). La tendance est inverse sur les opérations neuves sur lesquelles une hausse de l'apport en fonds propres est constatée (de 12 à 19% en moyenne)

L'ingénierie financière quant à elle a été revue sur la période récente. Avant 2015, aucune rationalisation des mobilisations des financements longs termes n'existe. Les prêts sont mobilisés indépendamment de l'opération à laquelle ils se rapportent dans le cadre d'une gestion en « pot commun » et impliquent quasi-systématiquement un préfinancement bancaire. A compter des exercices 2015-2016, un effort pour organiser l'ingénierie financière est observé mais est encore balbutiant. L'objectif affiché est de rendre les mobilisations soit concomitantes avec la mise en service soit ultérieures afin d'assurer une meilleure rentabilité aux opérations neuves. Les opérations de réhabilitation font quant à elles l'objet de campagne de financement en général une année après le lancement du chantier. Elles font donc l'objet d'un portage sur trésorerie et globalement d'une meilleure gestion des frais financiers. Il n'en reste pas moins que la coordination entre le service en charge de la maîtrise d'ouvrage (DGA - Immobilier) et le service financier (DGA – Economie et stratégie) est très insuffisante.

6.4.4 Etudes des fonds propres disponibles de M&C

Besoin de financement et fonds de roulement au 31 décembre 2015 et à terminaison des opérations – Société M&C

M&C - En k€	2015
Total moyens financiers fin 2015 (1) (A)	1 908 532
Dépenses comptabilisées fin 2015	-3 407 242
Subventions notifiées fin 2015	349 590
Emprunts locatifs encaissés fin 2015	1 173 621
Autres	0
Remboursements anticipés emprunts :	0
Autres utilisations	-10 015
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2015 (B)	-1 894 046
Fonds propres disponibles au 31/12/2015 (C) = (A)+(B)	14 486
Dépenses restant à comptabiliser (2)	-229 631
Emprunts restant à encaisser (2)	350 604
Subventions restant à notifier (2)	10 230
Sous total ressources pré-affectées à terminaison (D)	131 203
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison (E) =(B)+(D)	-1 762 843
Fonds propres disponibles à terminaison (F) = (A) + (E)	145 689
Ressources semi-permanentes:	0
Dépôts et cautionnements reçus	16 079
Provisions pour risques	14 715
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	2 530
FRN 31/12/2015	47 811
FRN A TERMINAISON	179 014

(1) Situation nette, excédent d'amortissement technique et emprunts non affectés

(2) Données issues de la comptabilité de programmes brute de la société

Les fonds propres disponibles de M&C à fin 2015 sont positifs de 14,4 M€ et se renforcent à terminaison (+145 M€). Les dépôts de garantie et les provisions de haut de bilan (provisions risques et charges, PGE et dépréciations d'actifs) sont disponibles. La situation de la société semble saine et elle dispose de marges d'action pour faire face à l'important besoin de réhabilitation de son parc. Cette analyse doit toutefois être nuancée par la réintégration des besoins identifiés sur la filiale à fin 2015. Cette dernière présente une insuffisance en fonds propres disponibles au 31/12/2015 de -38 741 k€ et de -57 767 k€ à terminaison des opérations. Au final, la situation en fonds propres disponibles à terminaison est minorée mais reste favorable (+87 922 k€)

6.4.5 Analyse du besoin de fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Evolution du besoin en fonds de roulement de 2014 à 2016

En k€	2014	2015	2016
Stocks (Toutes natures) (+)	18 384	16 021	16 156
Autre actifs d'exploitation (+)	88 071	92 366	83 075
<i>Dont subventions à recevoir</i>	<i>45 066</i>	<i>45 013</i>	<i>45 021</i>
Provisions d'actif circulant (-)	-13 369	-14 437	-15 058
Dettes d'exploitation (-)	-45 444	-38 626	-41 509
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (A)	47 642	55 325	42 664
Créances diverses (+)	55 939	53 183	55 994
<i>Dont avance en compte courant Maisons & Cités Accession</i>	<i>38 000</i>	<i>38 000</i>	<i>38 000</i>
Dettes diverses (-)	-29 960	-29 577	-26 646
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (B)	25 979	23 606	29 348
Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (C = A+B)	73 621	78 931	72 012

Sur l'ensemble de la période, les flux de bas de bilan génèrent un besoin en fonds de roulement. Cette situation est induite par le niveau important des subventions notifiées en attente d'encaissement et par l'avance en compte courant d'associé effectué au profit de M&C A (soit 38 M€ chaque année).

Le suivi des subventions est insuffisant et présente un risque de perte financière.

Le suivi des subventions est principalement confié au service en charge de la maîtrise d'ouvrage. Les chargés d'opération assurent le montage initial des dossiers et un pôle support administratif directement rattaché au service maîtrise d'ouvrage (DGA-I) prend en charge le suivi des notifications, des justifications d'acomptes et de soldes ainsi que les saisies informatiques dans l'outil de gestion des opérations. Les subventions ANAH, qui représentent l'essentiel des dossiers encore à ce jour, ne sont pas intégrées dans l'outil mais dans des tableaux.

Subventions à recevoir

En k€	2014	2015	2016
Montant global	ONTAN	45 613	45 021
<i>Dont ANAH</i>	<i>43 725</i>	<i>41 602</i>	<i>32 531</i>
<i>Dont FEDER</i>		<i>683</i>	<i>246</i>
Soit en % des autres actifs d'exploitation	51	49	54

Les points de vigilance identifiés sont les suivants :

- La direction financière et comptable ne peut pas jouer son rôle de contrôle et d'alerte sur le sujet. Elle est une simple chambre d'enregistrement des écritures comptables générées dans un autre service ;
- Les informations reprises dans la comptabilité de programmes relatives aux subventions manquent de fiabilité ;

- Le travail d'analyse concerté entre les services n'est pas effectué régulièrement. Un montant estimé à 7,5 M€ a été perdu sur le seul exercice 2016 en raison de la non réalisation des travaux, de dépassement des délais ou de baisse de l'assiette de dépenses. Des remboursements de trop-perçus sont à effectuer ;

Un test a été effectué sur 10 dossiers ANAH en attente de versement de solde depuis 1 à 2 années pour un montant de 1 437 k€. Il a été établi avec l'appui des services de l'Etat que des demandes de retours de pièces auprès de la société sont restées sans suite sur des délais relativement longs. La société interrogée a confirmé que les dossiers en question n'étaient pas soldés à mi-2017.

La mise en place par l'organisme d'un outil de suivi des investissements s'est accompagné d'un module de suivi des subventions.

6.4.6 Gestion de trésorerie

En k€	2014	2015	2016
Valeurs mobilières de placement (nettes)	783	3	3
Disponibilités (nettes)	50 339	74 317	83 584
Trésorerie avant concours bancaires	51 122	74 320	83 588
Concours bancaires	-51 871	-105 440	-113 586
Trésorerie nette après concours bancaires	-749	-31 120	-29 998
Trésorerie nette en mois de dépenses M&C	0,75	-0,9	-0,6
Médiane nationale	2,2		

La société dispose d'un plan de trésorerie annuel. Le suivi est cadré et qualitatif. Il recourt à d'importants concours bancaires depuis 2015 dans le cadre de la réorganisation progressive de son ingénierie financière.

6.5 ANALYSE PREVISIONNELLE CONSOLIDEE DU GROUPE MAISONS ET CITES

6.5.1 Modalités de l'étude

Le groupe réalise une projection d'exploitation prévisionnelle à 10 ans. L'étude prévisionnelle est établie sur un outil développé en interne. Cet outil réalise classiquement une projection de rentabilité prévisionnelle. L'incidence des investissements est analysée via des flux de trésorerie (de structure, vente, amélioration, et construction neuve) et permet de visualiser l'évolution de la trésorerie finale soit une notion de trésorerie à terminaison. L'analyse en flux de trésorerie présente des limites évidentes car :

- Aucun élément ne permet de garantir la bonne intégration des investissements déjà engagés ;
- L'analyse est tributaire des modalités retenues de mobilisations des financements externes.

Pour neutraliser cette difficulté, le montant des emprunts et des dépenses restant à réaliser sur les investissements engagés est réintégré sur la première année de projection, dans le flux « structure ». Les subventions prévues sont réintégrées en partie « subvention d'amélioration ».

6.5.2 Analyse de l'étude prévisionnelle à fin 2016 validée par la gouvernance

L'étude de décembre 2016, dernière étude validée par la gouvernance, est bâtie sur des hypothèses économiques jugées optimistes :

- Une résorption très rapide de la vacance technique ramenée rapidement à près de 900 logements par an ;

- Une augmentation des loyers contenue mais couplée à des taux d'intérêt moyen terme faibles (taux livret A référence historique à 0,75%) ;
- Un niveau de maintenance d'exploitation en repli.

Sur ces bases, la société projette une rentabilité prévisionnelle à 10 ans très favorable, de l'ordre de 21% au niveau du groupe que l'on peut considérer surestimée :

Evolution de la profitabilité de 2016 à 2025

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	cumul
Autofinancement net M&C Soginorpa	62 721	58 276	66 584	69 322	92 926	82 544	83 644	70 587	69 843	69 881	726 328
En % des loyers	23%	20%	22%	22%	29%	25%	25%	21%	20%	19%	23%
Autofinancement net groupe Maisons et Cités	54 019	47 947	59 007	63 989	90 036	81 123	83 319	70 564	70 042	70 326	690 372
En % des loyers	19%	16%	19%	20%	27%	24%	24%	20%	19%	18%	21%

Mode de financement des investissements de 2016 à 2025

En k€ sur 10 ans	Construction neuve	en %	Réhabilitation	en %	Composants	en %
Prêts	1 354 768	86%	693 456	89%	82 312	24%
Subventions	26 784	2%	29 574	4%	5 063	2%
Fonds propres	198 969	13%	58 072	7%	249 395	74%
Total investissement	1 580 521		781 102		336 770	

Cela correspond principalement à :

- Un rythme de production neuve de 980 logements par an à un coût moyen de 151 k€ financé en moyenne à 13% sur fonds propres (hors PLAÎ qui bénéficie d'une subvention de 7%) et à 86% en prêt soit un investissement total estimé à 1 580 521 k€ et un apport en fonds propres de 198 969 k€ en 10 ans (soit flux investi moyen de près de 20 M€ par an) ;
- La réhabilitation de 10 240 logements soit environ 1 000 logements par an financés en réhabilitation complète ou en remplacement de composants pour un coût de 1 117 872 k€ en 10 ans et un apport en fonds propres de 307 467 k€ soit un flux de près de 31 M€ par an ; ce rythme de réhabilitation est inférieur à celui constaté sur la période passée de 1 450 logements annuels.
- Cette hypothèse prévoit le traitement des 834 logements indécents restant à traiter d'ici 2020 pour remise en location ou vente.

Les hypothèses patrimoniales retenues ne permettent pas à brève échéance une remise à niveau satisfaisante du patrimoine obsolète mais préserve très largement les fondamentaux financiers de la société selon ses propres modalités d'analyse :

Evolution de la trésorerie de 2016 à 2025

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
M&C Soginorpa	-19 603	45 113	51 009	78 952	119 684	140 429	162 025	169 310	173 313	177 264
Groupe Maisons et Cités	-26 513	13 440	10 716	30 504	66 003	81 491	102 743	109 845	113 859	118 099

**Source : données brutes fournies par la société avec intégration partielle des financements restant à rechercher sur les investissements engagés sur le flux « structure » à hauteur de 39 M€*

Cette étude est adossée à des bases de profitabilité peu réalistes et retient des hypothèses patrimoniales qui ne permettent pas de répondre à moyen terme aux enjeux identifiés sur le patrimoine de la société :

- La résorption de la vacance technique est optimiste. Celle-ci représente près de 8% du parc fin 2015 et occasionne une perte financière de l'ordre de 20 M€. L'étude prévoit de la ramener à 3% du parc d'ici fin 2017 soit une perte financière ramenée à 8 M€ maximum par an ;
- Le rythme de démolition est purement estimatif et non adossé à un PSP actualisé. Il est prévu la démolition d'un peu plus de 2 500 logements en 10 ans pour un coût de 36 697 k€ (soit 15 k€ au logement). Le besoin de démolition peut s'avérer plus soutenu ;
- Le rythme des cessions de patrimoine semble très ambitieux au regard des résultats récents sur cette thématique, 2 050 logements vendus générant une plus-value sur 10 ans de 161 301 k€ soit un apport en liquidité de plus de 16 M€ par an ;

Une activité en accession sociale à la propriété est prévue à un rythme de 150 logements par an dès 2020. La montée en charge est peu réaliste. L'équilibre financier est atteint dès 2022 sur la base d'une marge nette de 4%. Par ailleurs, le démarrage de cette activité doit être analysé en tenant compte des besoins financiers générés par la remise à niveau du patrimoine existant dans des délais raisonnables.

6.5.3 Les orientations financières dans le cadre du contrat partenarial d'intérêt national (CPIN)

Fin 2016- début 2017, la société est entrée en phase de discussion avec l'Etat et les collectivités locales dans le cadre d'un plan d'ensemble pour la rénovation du parc immobilier minier. L'objectif principal de ce CPIN en faveur du bassin minier est d'identifier les moyens financiers nécessaires pour une remise à niveau du patrimoine existant de la société dans des délais jugés raisonnables soit à l'horizon de 10 ans au lieu des 30 ans mis en perspective dans l'étude à fin 2016 si la société poursuit à son rythme de croisière. Cela correspond à la réhabilitation complémentaire de 12 000 logements.

Des variantes de scénarios ont été étudiées, mais elles n'ont donné lieu à ce stade à aucune validation par la gouvernance de la société.

Toutefois, un « socle commun » aux différentes projections a été défini. Ce socle correspond en fait à une fiabilisation de la projection de rentabilité et de trésorerie (hors augmentation du flux de réhabilitation lié au CPIN).

6.5.3.1 Les hypothèses

Il retient une rentabilité prévisionnelle moyenne à 10 ans revue nettement à la baisse par rapport au scénario à fin 2016 :

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	cumul
Autofinancement net HLM	50 918	45 535	46 365	43 058	70 856	52 621	52 164	38 379	36 858	37 396	474 181
En % des loyers	18%	15%	15%	14%	22%	16%	16%	11%	11%	11%	15%

Cette variation forte est principalement expliquée par des produits globalement en diminution du fait notamment d'un repli de 5% des revenus locatifs (soit 16 M€ en moins par an en moyenne) et cela malgré une substantielle hausse des ventes de certificats d'économie d'énergie (multiplié par deux, de 11 à 22 M€). Cette baisse des recettes locatives est induite par :

- Des hypothèses moins favorables de résorption de la vacance technique. La société considère un stock de 4 619 logements à fin 2016 et acte un déséquilibre entre la capacité de traitement (estimée à environ 1 200 logements) et la progression de cette vacance technique (de 1 400 logements par an). Le niveau de vacance technique projeté reste donc soutenu. Cette analyse est prudentielle au regard des conclusions ci-avant du contrôle ;

- Une fiabilisation des taux d'intérêt moyen et long terme qui se rapprochent des hypothèses de la CDC. Le taux du livret A de la projection s'établit en moyenne à 1,7%. Le taux de croissance des loyers est de 0,8% en début de période et progresse jusqu'à 1,8% à l'horizon 2025.

Cette évolution de la rentabilité du groupe est jugée prudentielle et conforme aux orientations du présent rapport.

Les hypothèses ayant une incidence sur la structure financière évoluent comme suit :

Hypothèses patrimoniales et financement – « socle commun »

En k€ sur 10 ans	Construction neuve	en %	Réhabilitation	en %	Composant	En %
Prêts	1 270 069	86%	741 233	89%	75 235	24%
Subventions	31 915	2%	29 574	4%	4 743	2%
Fonds propres	175 900	13%	93 996	7%	246 500	74%
Total investissement	1 477 884		864 3		326 478	

- Les investissements neufs sont revus à la baisse notamment en raison d'une réduction du prix de revient moyen au logement neuf produit en régie porté à 135 k€ en moyenne (contre 151 k€ dans la simulation à fin 2016, qui correspond aux coûts observés sur la période récente). Le volume produit est inchangé et les plans de financement identiques ;
- Le niveau de réhabilitations est inchangé par rapport à la 1^{ère} étude mais reste en deçà des capacités de la société ; il intègre également le traitement plus régulier de la vacance technique. Ces hypothèses impliquent l'achèvement de la réhabilitation à l'horizon de 30 ans.

Par ailleurs, pour ajuster au plus juste et dégager des marges de manœuvres financières :

- Un rééquilibrage de la structure financière à hauteur de 67 M€ en emprunt à contracter est acté sur l'exercice 2017 afin de réintégrer les investissements déjà engagés, soit un prêt à taux fixe (1,5%) sur une durée de 25 ans ;
- Les dividendes versés à l'Epinorpa sont plafonnés au strict nécessaire, estimés à 9 M€ annuel (au lieu de 13,5 M€).

6.5.3.2 Appréciation de la soutenabilité du scénario

Les incidences sur la structure financière sont appréciées via le tableau ci-après :

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total 10 ans
Autofinancement net HLM	50 918**	45 535	46 365	43 058	70 857	52 651	52 164	38 379	36 858	37 396	474 181
Versement de dividendes	-13 499	-8 999	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-94 498
Produit des ventes de logements	6 819	9 179	14 655	16 331	17 581	17 581	17 581	17 581	17 581	17 581	152 469
Fonds propres - structure	-5 025	60 590	-2 271	-2 307	-2 344	-2 382	-2 420	-2 459	-2 498	-2 538	36 346
Fonds propres - amélioration	-13 635	-31 581	-14 407	-32 196	-35 407	-43 994	-42 654	-41 784	-42 083	-42 756	-340 496
Fonds propres - construction neuve	-4 060	-23 012	-17 206	-8 683	-23 036	-21 002	-19 317	-19 568	-19 849	-20 167	-175 901
Fonds propres - aménagement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres - Autres	226	-10 812	-17 987	-11 615	-4 715	-2 552	-2 128	-2 720	-4 315	-3 543	-60 161
Variation trésorerie	21 745	40 899	149	-4 411	13 935	-8 698	-5 775	-19 571	-23 305	-23 027	
Trésorerie finale	4 434*	45 334	45 483	41 072	55 006	46 309	40 534	20 963	-2 342	-25 370	

*Source : étude prévisionnelle – Groupe Maisons et Cités– Etude CPIN V.0 * point de départ de l'analyse correspondant à la situation de trésorerie consolidée au 31/12/2015 ** autofinancement constaté groupe 44 715 k€, l'autofinancement présenté par la société ne déduit pas les charges financières de swaps, elles sont réintégrées plus bas dans l'analyse.

Sur cette base :

- La rentabilité d'exploitation (474 M€) est insuffisante pour couvrir le besoin en fonds propres générés par les seules activités de réhabilitation et de développement neuf (516 M€) ;
- La dynamique de vente à un niveau soutenu (152 M€) est indispensable mais encore insuffisante pour équilibrer l'ensemble des besoins de fonds propres (670 M€) incluant notamment les besoins induits par le versement de dividendes à l'Epinorpa (94 M€) et les besoins nécessaires à la construction d'un nouveau siège social en projet.

A partir de 2023, en raison de la dégradation des conditions financières de la projection, la rentabilité de l'exploitation devient insuffisante pour couvrir l'effort d'investissement entrepris. Le fonds de roulement va donc en toute logique progressivement se dégrader.

Cette mise sous tension financière sur les 10 prochaines années est normale. Elle s'accélère en fin de période suite au repli du niveau d'autofinancement qui influence la structure financière car l'autofinancement dégagé alimente le potentiel financier. La robustesse financière du groupe permet cependant de conclure à la soutenabilité de l'effort engagé.

Compte tenu des besoins spécifiques du parc, des arbitrages pourraient être pris pour maintenir le rythme de réhabilitation au niveau des capacités de production de la société constatées lors du contrôle soit 1 450 logements par an au lieu des 1 024 prévus permettant de traiter 4 500 logements supplémentaires.

La difficulté pour le groupe Maisons et Cités réside dans le fait qu'à l'issue de cette période de 10 ans, il ne pourra pas ralentir son activité compte tenu des besoins de réhabilitations restant alors à couvrir et il ne pourra donc pas reconstituer sa structure financière.

6.5.3.3 Les pistes de réflexion pour intégrer l'effort attendu dans le cadre du CPIN

A hypothèses constantes sur les autres thématiques, l'objectif poursuivi est d'ajouter à la production standard en réhabilitation de la société (soit 10 240 logements) une production complémentaire afin de traiter 12 000 logements identifiés comme nécessitant un traitement prioritaire.

Trois hypothèses sont à l'étude :

- Scénario 1 : le complément de production en réhabilitation à hauteur de 10 600 logements bénéficie d'un financement dérogatoire en acquis-amélioré permettant un allongement très significatif de la durée de prêt et donc un lissage des annuités compatible avec les marges de manœuvre identifiées en terme d'endettement. La société bénéficie des avantages fiscaux associés à ce type de financement concernant la TFPB et la TVA réduite ;
- Scénario 2 : le postulat de travail est le même mais en considérant que les avantages fiscaux liés à l'exonération de TFPB et à la TVA réduite ne peuvent venir s'ajouter à l'octroi d'un financement dérogatoire en « acquis-amélioré » ;
- Scénario 3 : le complément de production en réhabilitation est financé par des prêts-amélioration mais sur une durée portée à 35 ans (au lieu des 20 à 25 ans habituels).

Le coût prévisionnel du complément de programmation en réhabilitation est estimé entre 967 M€ et 1 017 M€ selon les modalités de montage :

En k€ sur 10 ans	scénario 1	en %	scénario 2	en %	scénario 3	en %
Prêts	648 589	67%	534 056	55%	525 034	55%
Subventions	217 273	22%	331 808	34%	387 698	34%
Fonds propres	102 000	11%	102 000	11%	102 000	11%
Total investissement	967 863		967 863		1 014 732	

L'apport en fonds propres de la société est plafonné à 102 M€ et requiert de dégager des marges de manœuvre supplémentaires. Des réflexions sont en cours sur l'ouverture du capital de la société.

6.6 CONCLUSION

M&C présente sur la période un niveau de rentabilité appuyé sur des bases solides. Le repli de son autofinancement net observé entre 2014 et 2016 n'est pas alarmant. Le niveau de performance de l'exploitation devrait se stabiliser à l'avenir sur une fourchette haute de l'ordre de 15 à 16% des loyers. A fin 2015, la structure financière de la société est celle d'un organisme qui a entrepris un effort d'investissement mais sans se mettre sous tension financière sévère. La situation à terminaison consolidée au niveau du groupe est jugée satisfaisante. Il ressort des dernières projections d'exploitation et des constats opérés dans le cadre du présent contrôle que la poursuite de l'effort de réhabilitations déjà entrepris va d'ores et déjà exiger des arbitrages concernant le niveau de développement neuf afin de répondre aux attentes fortes de remise à niveau du parc. L'atteinte des objectifs de vente est une condition indispensable à la faisabilité de l'effort d'investissement attendu. Le doublement du rythme de réhabilitation attendu dans le cadre du CPIN implique de dégager des marges de manœuvres financières complémentaires, et à ce titre une réflexion est en cours qui allie à la fois les capacités d'endettement complémentaires de la société, le recours à des modalités de financement dérogatoires et un apport en capital selon des modalités qui restent à arrêter.

7. ANNEXES

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

(SA avec conseil d'administration)

RAISON SOCIALE : SA d’HLM Maisons & Cités - Siret: 334654035				
SIEGE SOCIAL :				
Adresse du siège : 167 rue des Foulons – CS 60049			Téléphone : 03 27 99 85 85	
Code postal : 59501				
Ville : DOUAI CEDEX				
PRESIDENT DU CONSEIL D’ADMINISTRATION : M. VERNIER Jacques				
DIRECTEUR GENERAL : M. SOYER Dominique				
ACTIONNAIRE DE REFERENCE : Epinorpa				
CONSEIL D’ADMINISTRATION AU : 14 octobre 2016				
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Profession	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	VERNIER Jacques			4
	MACIEJASZ Daniel Vice Président		Maire de Libercourt	4
	WACHEUX Alain	Epinorpa	Maire de Bruay la Buisnière	1
	CAU Myriam			4
	CHAMPIRE Christian		Maire de Grenay	4
	DUPORGE Laurent	Communauté d’agglomération de Lens- Liévin	Maire de Liévin	2
	CHEREAU Frédéric	Communauté d’agglomération du Douaisis	Maire de Douai	2
	CORBISEZ Jean-Pierre	Communauté d’agglomération Hénin Carvin	Maire d’Oignies, Président de la Communauté d’agglomération d’Hénin Carvin	2
	PACORY Bernard	Caisse régionale du Crédit Agricole mutuel Nord de France	Président du Crédit Agricole	4
	PREAUX Patrick		Retraité	
	BEGUE Ludovic		Salarié M&C	
	SARCY Valérie		Salarié M&C	
	DEVLAMINCK Philippe (voix consultative) représentant du CCE		Salarié M&C	
	BOUCHEZ Michel		Maire de Fouquières-lès- Lens	
	NIHOUS Frédéric		Conseiller régional des Hauts-de-France	

	RAPENEAU Philippe		Conseiller régional des Hauts-de-France	
--	-------------------	--	---	--

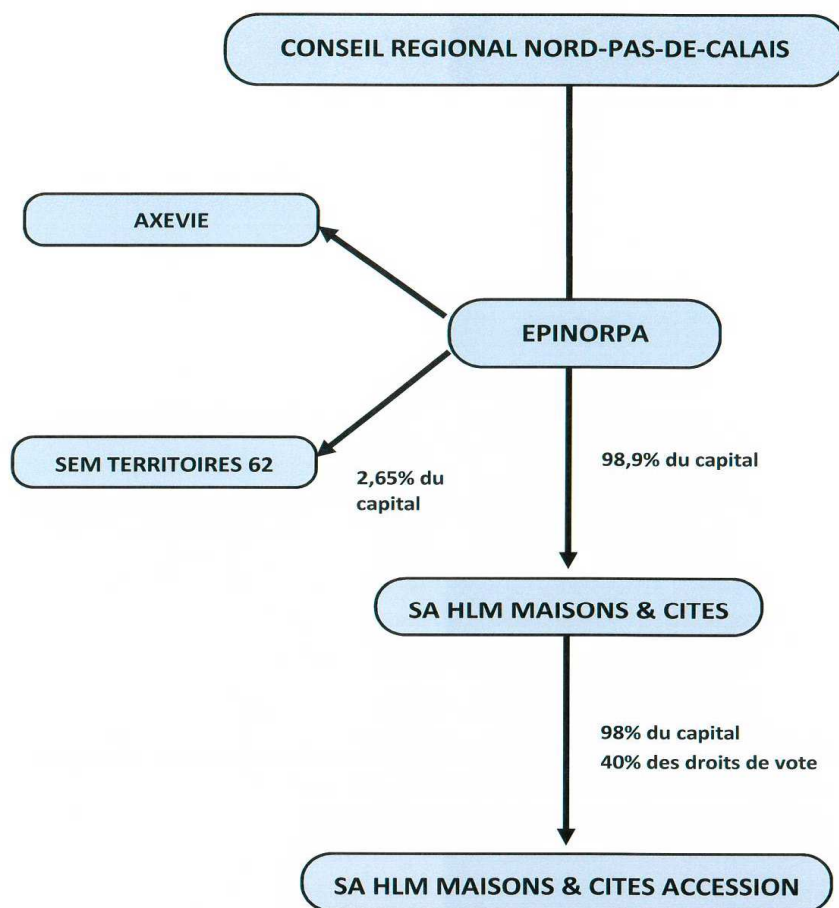
Représentants des locataires (SA) :	LEROUX Jacques	Administrateur locataire	3
	KUBIAK Sandrine	Administrateur locataire	3
	MATTEI Dominique	Administrateur locataire	3

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	679 668 661€	Epinorpa (98,9%)
	Nombre d'actions :	49 996 430	Crédit Agricole (1%)
	Nombre d'actionnaires :	17	

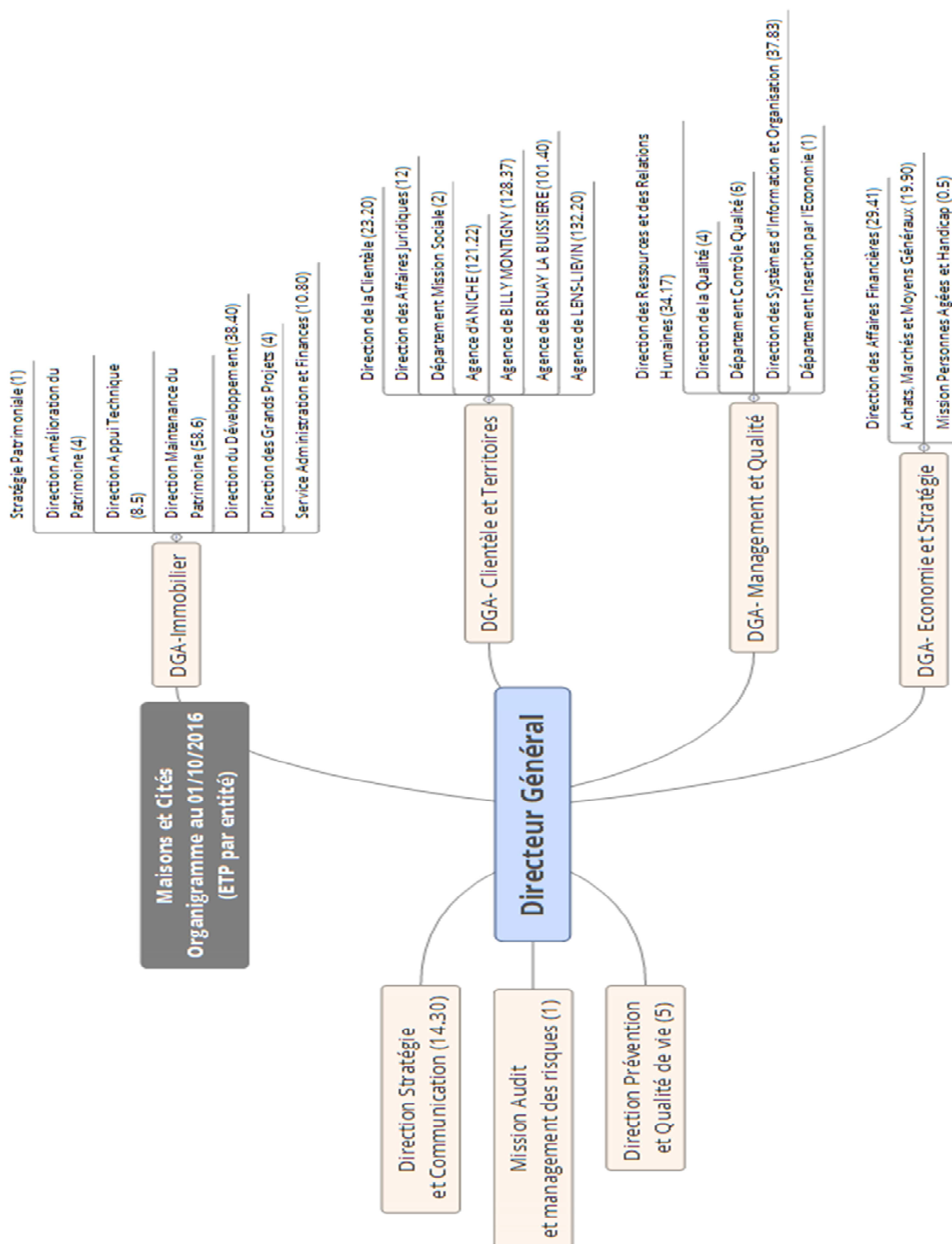
COMMISSAIRE AUX COMPTES :	PRIMEXIS AUDIT ; CABINET GUIBERT
----------------------------------	----------------------------------

EFFECTIFS AU : 31/12/2015	Cadres :	215	Effectif total : 899
	Maîtrise :	541	
	Employés :	99	
	ouvriers :	44	

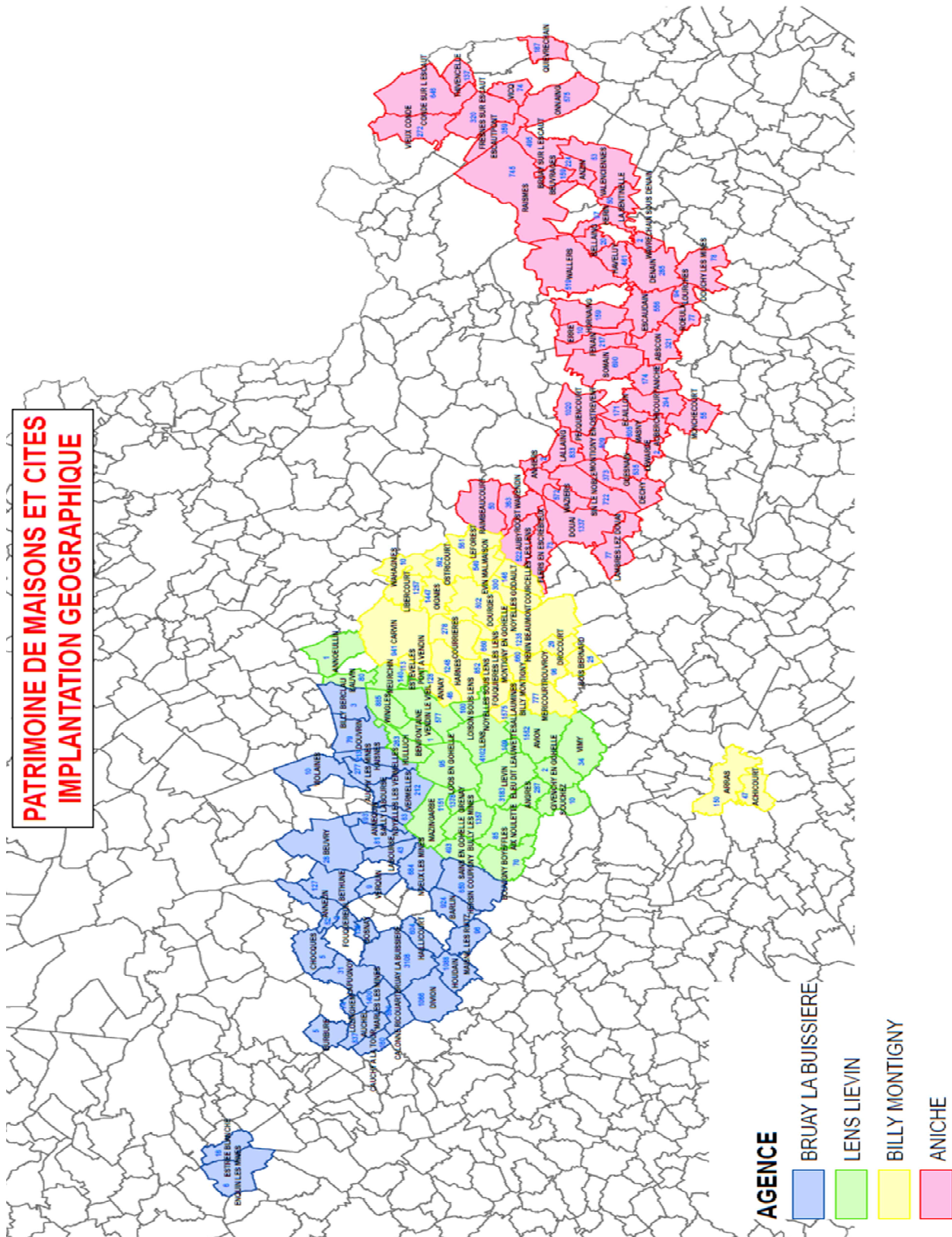
7.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE MAISONS ET CITES



7.3 ORGANIGRAMME DE LA SA MAISONS & CITES



7.4 CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE PAR COMMUNE



7.5 COMPARAISON DES LOYERS PRATIQUES EN 2015 (AU M² DE SH) PAR AGENCE DE M&C AVEC LES VALEURS DE REFERENCE (RPLS 2015)

	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile	moyenne	nombre de logements concernés
Maisons et Cités - agence Lens-Liévin	5,0	5,77	6,4	5,7	14 867
Maisons et Cités - agence Billy-Montigny	5,0	5,66	6,4	5,6	14 318
UU Douai - Lens	5,0	5,68	6,2	5,7	71 282
Maisons et Cités - agence Bruay	5,1	5,70	6,4	5,7	12 015
UU Béthune	5,0	5,67	6,2	5,6	31 834
Maisons et Cités - agence Aniche	5,1	5,84	6,5	5,8	15 513
UU Valenciennes (partie française)	5,0	5,69	6,2	5,6	36 528

Comparaison des loyers 2016 (au m² de SH) avec les valeurs de référence excluant M&C

		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^e quartile	maximum	moyenne	nombre de logements concernés
Organisme ou patrimoine étudié :	M&C - agence Aniche hors AYD	5,14	5,93	6,53	14,29	5,82	11 906
Unité Urbaine	Valenciennes (partie française) - hors M&C	5,07	5,71	6,16		5,66	31 005
Organisme ou patrimoine étudié :	M&C agence Bruay hors AYD	5,18	5,78	6,43	9,71	5,73	9 942
Unité Urbaine	Béthune - hors M&C	5,03	5,67	6,18		5,64	21 832
Organisme ou patrimoine étudié :	M&C agence Billy-Montigny hors AYD	5,07	5,74	6,46	11,64	5,68	10 310
Organisme ou patrimoine étudié :	M&C agence de Lens hors AYD	5,06	5,82	6,42	10,22	5,75	11 618
Unité Urbaine	Douai - Lens - hors M&C	5,0 €	5,7 €	6,2 €		5,7 €	48 183

7.6 EXAMEN DE LA TENUE COMPTABLE

7.6.1 Tenue des états réglementaires HLM

7.6.1.1 Mouvements des postes de l'actif immobilisé

Cette annexe permet l'analyse des variations des postes du bilan. Elle permet, en partant de la valeur brute de début d'exercice, de tracer les augmentations et diminutions par nature d'immobilisations.

L'exploitation de cette annexe est perturbée par les difficultés comptables de la société dans la gestion des comptes de classe 2 (comptes d'immobilisation).

En effet, la société n'assure pas régulièrement le transfert du compte 23 « immobilisation en cours » au compte d'immobilisation (c.21) concernés lors de l'achèvement des travaux.

Des démarches de régularisation importantes sont conduites depuis 2015. Un montant de 270 M€ d'additions et de remplacements de composants a ainsi été mis en service en une fois sur ce seul exercice.

La répartition entre les immobilisations corporelles en cours et les immobilisations corporelles achevées n'est pas fiable.

Les lignes « additions et remplacements de composants » aussi bien sur les constructions locatives que sur les immobilisations en cours ne sont pas complètement renseignées pour les exercices étudiés.

7.6.1.2 Maintenance du patrimoine locatif

Les coûts de la régie ne sont pas identifiés dans l'annexe dédiée pour les exercices 2014 et 2015.

Les charges reconstituées dans le cadre du contrôle sont les suivantes :

En k€	2014	2015	2016
Entretien courant réalisé par régie	6 256	6 007	5 143

Source : M&C- contrôle de gestion

La fiabilité des données a été contrôlée et donne lieu aux constats suivants :

- des budgets spécifiques sont identifiés pour la régie ;
- les charges reprises intègrent les achats de fournitures, la masse salariale et les frais de structure (déplacement, frais de locaux...) ;
- certaines charges sont exclues du calcul notamment la location de matériel et le poste « EC 1015 entretien logement libres et occupés sans blindage » ;
- la société assimile les interventions de la régie à de l'entretien courant non récupérable (cf. remplacement de petits équipements sanitaires hors aménagement PMR, petits travaux de mise en sécurité électrique, entretien des VMC simple flux...).
- la note de cadrage des prestations assurées permet aussi d'identifier des interventions en gros entretien dans le cadre des réfections avant relocation qui doivent être systématiquement proposées en première intention à la régie.

Les données relatives à la régie doivent être intégrées à l'état réglementaire à l'avenir.

7.6.2 Fonctionnement des comptes et incidences sur l'analyse

7.6.2.1 Tenue des comptes d'immobilisations (classe 2)

Les difficultés relevées sont de 4 types:

- La réforme des composants de 2005 n'est pas entièrement mise en œuvre. Une part importante de l'actif n'est pas décomposée.

En k€	2013	2014	2015	2016
C.2131 AH non décomposé	219 139	218 7155	218 339	119 101
C.2813 Amortissement AH non décomposé	189 046	197 474	205 187	112 368

- Une part des actifs immobilisés n'est pas intégrée directement à l'outil de suivi.
- L'absence de sorties de composants : la société n'a pas de comptes 67521 « composants remplacés » ni de compte 67523 « immobilisation corporelles démolies ou mise au rebut » permettant de sortir les valeurs nettes comptables associées. Elle n'est pas en mesure d'assurer comptablement les sorties de VNC des composants remplacés. Cela minore les charges du compte de résultat et majore l'actif brut.
- L'absence de procédure fiable des mises en services d'opération : les immobilisations en cours comportent un montant significatif d'opérations en service. Le module « Gestion des opérations » n'est pas correctement mis à jour des opérations livrées. En conséquence, l'outil comptable de suivi des immobilisations (non interfacé pour l'instant) souffre du même problème. La répartition entre les comptes 23 « immobilisations en cours » et 21 « immobilisations en service » est erronée. Les incidences notoires portent sur le déclenchement de la reprise des subventions (c.777) et sur le démarrage de l'amortissement des actifs concernés.

La société a déjà procédé à des démarches de régularisation. Elle projette un changement d'outil avec le déploiement de Salvia Patrimoine à l'horizon 2017 qui doit permettre de régler une part de ces écueils. Des réunions de coordination sont prévues avec le service « maîtrise d'ouvrage » pour poursuivre l'apurement des retards de mises en service.

7.6.2.2 Imputation comptable des financements court terme

La société recourt à des financements courts termes pour le portage de ses investissements locatifs.

Les concours bancaires courants sont imputés à juste titre sur un compte 519 permettant d'enregistrer les lignes de crédits non assimilables à un recours à l'emprunt et ayant pour objectif de faire face à un besoin de disponibilités soit des financements court terme.

La société contracte également sur la période des billets de trésorerie qui répondent à ce même objectif mais qu'elle comptabilise partiellement sur un compte 168 « autres emprunts et dettes assimilées » soit :

- 2014 : montant à courir de 25 M€ (compte 168)
- 2015 : montant de 65 M€ (compte 168 pour 20 M€ et compte 519 pour 45 M€)
- 2016 : montant de 45 M€ (compte 519)

Les billets de trésorerie sont assimilables à du financement court terme. Les erreurs d'imputation en 2014 perturbent l'analyse du fonds de roulement en raison de la confusion engendrée entre financements long terme et court terme.

7.6.2.3 Démolitions

Charges de démolitions : Jusqu'en 2014, la société comptabilise les frais de démolition au compte 615 « entretien du parc locatif ». Ce mode de comptabilisation est erroné et perturbe l'analyse du ratio de maintenance. À compter de l'exercice 2015, les charges de démolitions non immobilisables sont bien comptabilisées sur un compte 678 « charges exceptionnelles » conformément à la réglementation (soit en 2015 : 5 617 599 €).

Le montant des frais de démolitions imputés à tort en entretien en 2014 est de 4,6 M€.

Concernant les charges de démolition : elles ne donnent lieu à aucune provision comptable malgré un flux régulier de démolition sur la période et qui doit se poursuivre à l'avenir.

Concernant les dépréciations des immobilisations démolies : la société ne comptabilise des dépréciations sur la base des décisions fermes de démolition qu'à compter de l'exercice 2015 (soit 1 195 k€).

7.6.2.4 Production immobilisée (72)

De 2014 à 2016, la société comptabilise les frais de conduite d'opérations en coûts internes sur la base de forfaits au logement.

La société a engagé une démarche de remise en ordre à compter de 2014. Les forfaits ont été recadrés par une note interne de 2015 pour 3 ans et sont issus de la comptabilité analytique de la société.

En k€	2014	2015	2016
Coûts internes MCS	10 766	13 270	12 045
Dont travaux sur parc existant	10 664	12 213	8 440
Dont travaux neufs	44	1 057	3 605

Les principes retenus sont les suivants :

- **Travaux d'amélioration de l'habitat** : frais de maîtrise d'œuvre interne au taux de 6,6% du prix de revient uniquement pour les opérations d'investissements isolées ou remise en état lourde. Les frais de maîtrise d'ouvrage représentent 9% du coût total des travaux ; la comptabilisation est faite à différentes étapes clef du chantier.

Coûts directs de l'activité de Maîtrise d'œuvre ou de maîtrise d'ouvrage (exercice 2014)
Coût des travaux requérant des frais Moeu ou Mo (exercice 2014)

Les taux appliqués sont très supérieurs aux taux observés dans le secteur d'activité sur d'autres contrôles.

- **Construction neuve locative** : forfait de 6 568 € HT par logement comptabilisé lors de l'ordre de service de démarrage des travaux. Le forfait correspond à :

(masse salariale construction neuve + frais de structure afférents)
Production cible de 600 logements

Concernant la construction neuve, cela revient à appliquer un forfait estimé à 4,6% au logement (sur la base d'un prix de revient moyen HT hors acquisition foncière estimé à 141 k€ (*source : étude des prix de revient de MCS présenté en COPILOF du 03/02/16 portant sur un panel d'opération 2015*)). Ce niveau est légèrement supérieur au standard secteur observé qui se situe plutôt à 2 ou 3% du prix de revient.

La méthode d'imputation n'est pas conforme aux dispositions comptables. La comptabilisation n'intervient pas au fur et à mesure de la progression des travaux. Cela conduit à majorer le produit afférent à la

production immobilisée et contribue à minorer le coût de gestion puisque la production immobilisée est soustraite dans l'analyse ci-après.

Concernant la production immobilisée 2016 relative aux travaux de réhabilitation, une démarche de plafonnement est mise en œuvre afin de garantir que les coûts comptabilisés n'excèdent pas les coûts réels du service. Cela explique la réduction de 30% observée sur cet exercice.

7.6.2.5 La refacturation à M&C A

M&C réalise pour le compte de sa filiale M&C A des prestations de service de maîtrise d'ouvrage des opérations de construction neuves et de réhabilitations lourdes. Elle offre également à sa filiale les moyens de son fonctionnement dans les domaines juridique, comptable, financier et informatique. La filiale ne dispose d'aucun personnel en propre. La refacturation effectuée est régie par des conventions de prestations de service sur l'ensemble de la période. Les méthodes et bases de refacturation appliquées ont évoluées comme suit :

TYPE	2011	2012	2013	2014	2015
Maitrise d'ouvrage	Méthode : 4% du coût des opérations HT	Méthode : 5 800 € HT /lgt	Méthode : 6600€ HT /lgt	Méthode : forfait 7400 € HT/lgt à l'OS	Méthode : 6568 € HT/lgt /an à l'OS au 1/1/2015 base : "comptabilité analytique MO neuf 209"
Support métier (juridique, compta, finances et informatique)	Méthode : Temps passé forfaitaire appliqué à masse salariale + intéressement des agents affectés à MCA				Méthode : 1 040 €/lgt/an <u>rétroactif à compter de 2014</u> 1 865 unités gérées
Gestion locative	Méthode : forfait 858 € HT /lgt / an 376 unités gérées	Méthode : forfait 866 € HT/lgt/an + TVA 666 unités gérées	Méthode : forfait 889 € HT/lgt/an +TVA 878 unités gérées	Méthode : forfait 400 € HT/lgt/an 1 290 unités gérées	

7.6.2.6 Provision gros entretien (PGE)

La société ne comptabilise aucune PGE. Cet état de fait est justifié par l'absence de Plan pluriannuel d'entretien (PPE) expliqué par la part importante de logement individuel dans le parc. Les dépenses de gros entretien sont donc passées en charge directe.

Pourtant, une part des travaux conduits par la société sont bien des travaux programmables dans le cadre d'un PPE (ex : ravalement de façade, peinture en partie commune, entretien des toitures...).

La société est en contentieux avec l'administration fiscale car elle a, avant 2014, provisionnée au titre du gros entretien des travaux sur « voutains ». L'objectif de ces travaux était de conforter la structure de certains immeubles (800) en raison d'un risque d'effondrement. L'administration fiscale a donc considéré que ces dépenses étaient immobilisables. La société détient dans son bas de bilan une créance de 7,17 M€ non dépréciée à ce jour malgré un jugement défavorable en première instance (TA).

7.6.2.7 Dépréciations des créances douteuses

Avant le passage au statut de SA HLM, la société utilisait une méthode statistique pour chiffrer la provision « créance douteuse » à comptabiliser.

En k€	2013	2014	2015	2016
Provision Dépréciation créances douteuses début d'exercice	5 981	5 965	11 133	
Dotation (68)	2 055	6 246*	3 640	
Reprise (78)	2 071	1 078	2 573	
Provision fin d'exercice	5 965	11 133	12 200	

*dont 3 500 k€ prélevé sur compte de réserve

Sur les exercices, 2014 et 2015, elle adopte la méthode forfaitaire prévue par l'instruction aujourd'hui abrogée. A compter de 2016, conformément au Plan Comptable Général (PCG) et aux instructions comptables refondues, elle revient à la méthode statistique. Les conséquences de ces changements de méthode sont :

- Une forte variation de la provision créance douteuse ;

Un prélèvement de 3,5 M€ en 2014 sur les capitaux propres liée à l'assimilation à changement de méthode comptable sans incidence sur le compte de résultat.

7.6.2.8 Dépréciations des terrains nus

La société possède d'importantes réserves foncières. Le contrôle ne permet pas de mettre en évidence d'analyse régulière des éventuelles dépréciations à constituer en raison par exemple d'inconstructibilité ou de terrains pollués.

En k€	2013	2014	2015	2016
c.211 « terrains nus »	16 788	17 259	18 512	18 474
c.29 « dépréciation terrains nus »	1 334	1 334	1 334	1 334

La dépréciation de 1,3 million d'€ concerne un litige spécifique dans le cadre du dossier Centrale foncière régionale (CFR).

7.6.2.9 Absence de régularisation des charges locatives

La société ne procède à aucune pré-régularisation annuelle des charges locatives perçues. Il n'existe pas de démarche d'ajustement annuelle des provisions appelées sur les locataires en collectif.

7.6.2.10 Imputation erronée de construction de voiries

Les voiries construites dans la cadre des opérations réalisées par M&C A figurent dans la comptabilité de M&C au compte 4861 « voiries à étaler ». Ce type de dépenses correspondent à des investissements et doivent être immobilisées. Ce point sera régularisé avec la reprise du parc de M&C A à compter de 2016. Cette erreur de comptabilisation perturbe le bas de bilan de M&C.

7.6.2.11 Erreur d'imputation comptable, pièces justificatives insuffisantes, dépenses hors objet social

Lors du contrôle sur place des factures sur un échantillon de 100 factures afférentes aux comptes 61 et 62 pour l'exercice 2015, les anomalies suivantes sont observées :

- Des erreurs d'imputation des charges d'entretien qui perturbent l'analyse du ratio de maintenance d'exploitation :

Le compte 615 « entretien du parc locatif » contient des charges qui ne correspondent pas à de l'entretien des immeubles bâtis, il intègre ainsi à tort :

- o jusque 2014 des charges de démolitions d'immeubles (soit 4,6 M€ en 2014),
- o des charges d'entretien d'espaces verts sur des superficies très conséquentes qui sont à reprendre sur un compte 611,
- o des frais de réalisation de voirie qui devraient être immobilisés,
- o des frais de désamiantage avant démolition qui doivent soit être immobilisés soit être imputés sur un compte de charge spécifique,

Ces erreurs d'imputation et les modalités de travail de la société concernant le compte 615 « entretien » perturbent l'analyse du niveau de maintenance d'exploitation. Le ratio afférent doit être retraité et des réserves de lecture s'imposent.

- Des erreurs d'imputation et des justificatifs jugés insuffisants concernant les frais de mission, frais de voyage et réception » sont identifiées (exemple : pièces 2015 150000628, 1500002005, 150070111, 1500007397, 1500008858, 150015909). Les documents ne mentionnent pas le motif professionnel de l'évènement ou du déplacement ni les participants.

La justification des écritures comptables passées en « opérations diverses » n'est pas toujours compréhensible.

7.7 FICHES DE SITUATION FINANCIERE ET COMPTABLE (COMPTABILITE DE PROGRAMMES)

- La comptabilité de programmes est inexistante jusque fin 2013. La société dispose d'un module de gestion des opérations sous IKOS mais celui-ci n'est pas confronté aux données issues de la comptabilité. La gestion des opérations et de leur financement est globalisée. Les statuts des opérations (soldées, terminées non soldées, en cours) ne sont pas fiabilisés.
- Dans la perspective du passage au statut HLM, un important travail a été effectué. Les données ont été passées en revue et mises en cohérence avec la comptabilité. Toutefois les fiches de situation financière et comptable (FSFC) comportent encore des anomalies importantes et des démarches de fiabilisation sont en cours lors du contrôle.
- De manière générale, les FSFC reprennent à tort des investissements non locatifs (ex : opérations d'aménagement ou d'accession) qui ne ressortent pas du suivi au titre de la comptabilité de programmes et qui doivent être neutralisées pour l'analyse.

- Concernant les opérations préliminaires :**

Lors de la mise en place de la comptabilité de programmes, 90 opérations ont été scindées à tort. La partie « étude-honoraire » est restée en préliminaire et la partie travaux a été placée en « en cours ». Ce choix pose des problèmes évidents de compréhension d'ensemble sur les investissements d'autant que des financements externes ont été associés aux opérations préliminaires (subventions et/ou prêts).

A fin 2015, ce mode opératoire a des incidences financières pour l'analyse à terminaison. En effet, une partie des subventions et des prêts prévus sont restés, à tort, attachés à l'opération maintenue en préliminaire. En conséquence, les prévisions de financement en « en cours » sont partiellement erronées et minorées. Les prévisions de fonds propres en « en cours » sont, quant à elles, majorées.

Estimation réalisée par l'ANCOLS sur les principales opérations et validée par la société:

	Montant en €	Principales opérations concernées
Prévision de prêt manquant en « en cours » au 31/12/2015	3 050 475	POT C232-06 lié au POT H332 02
Prévision de subventions manquantes en « en cours » au 31/12/2015	5 297 756	POT C lié à POT H en cours soit POT C003 07, 055 03, 056 04, 014 05, 232 06, 308 02, 332 01, 434 01)

Une démarche de remise en cohérence des plans de financement est en cours depuis fin 2016 et doit permettre de simplifier et de fiabiliser les analyses.

- Concernant les opérations terminées non soldées :**

Les coûts prévisionnels des opérations doivent être fiabilisés. Des réductions de prix de revient connues ne sont pas clairement actées dans l'applicatif (ex : N409 01- réduction de 1,7 million d'€ de dépenses prévues).

A l'inverse, des dépenses comptabilisées excédant les prix de revient sont observées sur une centaine d'opération certes dans des proportions modestes (estimé à 490 k€) mettant surtout en évidence l'absence de sécurité informatique des modalités de saisies dans les applicatifs métiers. Les questions posées au service en charge du système d'information sont restées sans réponse. De même, des subventions sont encaissées alors qu'aucune notification ne figure dans la comptabilité de programmes et cela indépendamment de la problématique des opérations scindées à tort (ex : C554 01 et C580 02).

- **Concernant les opérations en cours au 31/12/2015 :**

Les opérations d'aménagement de lots libres et d'accession doivent être neutralisées soit un montant de 2 786 844 € de dépenses prévues portant exclusivement en fonds propres.

- **Toutes opérations en cours et TNS – problématique des subventions surabondantes**

Le contrôle observe par ailleurs que courant 2016 une régularisation est intervenue et qu'un montant de 7,5 M€ de subvention prévue a été supprimé. Il s'agit d'une mise à jour comptable suite à une analyse des dossiers et des assiettes effectives de subventions au regard des travaux réalisés.

Synthèse de l'analyse :

Statuts	Incidence sur prévision de dépenses	Incidences sur prévision de prêt	Incidences sur prévision de subvention
Opération préliminaire (hors calcul FRNG)		- 3 050 k€	- 5 297 k€
Opération en cours (EC)	- 2 786 k€	+ 3 050 k€	+ 5 297 k€
Opérations Terminées non soldées (TNS)	- 1 737 k€		- 455 k€
Toutes opérations en cours et TNS	-		- 7 500 k€
Total (incidence sur EC et TNS) *	- 4 523 k€	+ 3 050 k€	- 2 658 k€

* Seules les opérations en cours et terminées non soldées ont des incidences sur le calcul à terminaison

Constats :

- Les grandes masses identifiées grâce à la comptabilité de programmes sont jugées exploitables (reste à comptabiliser et niveau de couverture par fonds externes).
- Compte tenu des incertitudes relevées, le calcul du fonds de roulement à terminaison doit être pris en compte avec quelques réserves. Les anomalies relevées à fin 2015 se compensent globalement.

La fiabilisation du système d'information sur les coûts prévisionnels et l'ajustement des plans de financement associés est indispensable.

7.8 RENTABILITE

7.8.1 Composition

En k€	2014	2015	2016
Marge accession et aménagement	84	1 043	1 300
Marge sur prêts	0	0	0
Loyers	276 028	274 262	276 141
Coût de gestion (hors entretien)	-71 634	-65 633	-75 944
Entretien courant (avec régie)	-41 199	-37 143	-33 104
Gros entretien	-7 192	-6 042	-5 667
Taxe foncière	-26 849	-26 280	-27 977
Flux financier	-9 489	-7 327	-7 210
Flux exceptionnel	10 203	-4 776	-3 169
Autres produits d'exploitation	8 606	8 091	4 983
Pertes sur créances irrécouvrables	-970	-1 222	-2 361
Intérêts des opérations locatives	-12 548	-11 843	-12 221
Remboursements d'emprunts locatifs	-66 875	-68 310	-69 936
AUTOFINANCEMENT NET	58 165	54 821	44 836
% DU CHIFFRE D'AFFAIRES	20%	19%	15,8%

7.8.2 De la CAF à l'autofinancement :

En k€	2014	2015	2016
Capacité d'autofinancement (PCG)	125 040	123 131	114 771
- Remboursements d'emprunts locatifs	-66 875	-68 310	-69 936
AUTOFINANCEMENT NET HLM	58 165	54 821	44 836

7.8.3 Montant et positionnement

Autofinancement net moyen sur la période : 18,3%

En % du chiffre d'affaires	2014	2015	2016
Autofinancement M&C	20%	19%	15,8%
Médiane nationale *	12,6%		
Ecart	7,4%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Son positionnement au regard du ratio d'alerte (art. R. 423-9 du CCH) est le suivant :

	2014	2015	2016	Moy. 3 ans
Autofinancement net HLM	58 165	54 821	44 836	
Total produits financiers (c.76)	7 722	1 377	1 120	
Total produits d'activités (c.70)	293 517	294 415	293 290	
Charges récupérées	-10 088	-9 692	-10 037	
Dénominateur du ratio d'autofinancement	291 151	286 100	284 374	
Ratio d'autofinancement net (%)				18,3%

7.8.4 Examen des principales composantes

7.8.4.1 Loyers

En k€	2014	2015	2016
Loyers totaux (yc foyers)	276 045	274 266	276 141
<i>part des loyers des logements seuls</i>	<i>268 353</i>	<i>265 911</i>	<i>267 746</i>
<i>part des loyers des logements hors ANGDM</i>	<i>192 192</i>	<i>194 743</i>	<i>201 213</i>
<i>part des loyers logements "solvabilisés" ANGDM</i>	<i>76 161</i>	<i>71 168</i>	<i>66 532</i>
<i>part des loyers garage "solvabilisés" ANGDM</i>	<i>959</i>	<i>1 334</i>	<i>1 275</i>
Variation brute loyers seuls		-2 442	1 835
% des loyers totaux solvabilisés par l'ANGDM	27,6%	25,9%	24,1%
Loyers en € / logements M&C	4 373	4 351	4 290
Médiane nationale *	4 190		
Ecart	183		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Éléments d'évolution des impayés :

En k€	2014	2015	2016
Créances locataires simples	13 432	12 470	12 848
Créances locataires douteux	13 058	13 923	14 095
Créances locatives passées en perte	970	1 221	2 360
Total stock impayés	27 460	27 614	29 303
Soit en % des loyers et charges totaux	9,6%	9,7%	10,2%
Soit en % des loyers hors ANGDM et charges	13,1%	13,0%	13,3%
Médiane Nationale*	13,7%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Evolution des créances locatives :

En %	2014	2015	2016
Evolution des créances locatives/loyers totaux	0,0%	0,4%	1,0%
Médiane nationale	1,20%		

Part des créances douteuses sur le stock d'impayés :

Part en %	2014	2015	2016
Créances douteuses / stock impayés total	47,6%	50,4%	48,1%

Focus sur l'évolution et la composition des créances douteuses (c.416) :

En k€	2014	2015	2016
Locataires partis	6 792	8 065	7 937
Locataires présents	6 266	5 858	6 158
<i>dont dette > 1 an de loyer</i>	<i>3 072</i>	<i>2 983</i>	<i>2 864</i>
Total des créances douteuses	13 058	13 923	14 095

Répartition des créances douteuses

En %	2014	2015	2016
Locataires présents	48%	42%	44%
Locataires partis	52%	58%	56%

Focus sur les créances irrécouvrables (c.654)

En k€	2014	2015	2016
Créances locatives passées en perte	970	1 221	2 360
soit en % des loyers* et charges quittancés	0,5%	0,6%	1,1%

* hors loyers versés par l'ANGDM

7.8.4.2 Gestion de la dette

En k€	2014	2015	2016
Intérêts des opérations locatives	12 548	11 843	12 221
Remboursement du capital des emprunts	66 875	68 309	69 936
Cout de la politique de swaps de taux	16 729	7 870	7 638
Total Annuités hors coût des swaps	79 423	80 152	82 156
Annuités locatives en € par lgt M&C	1 294	1 312	1 316
Annuités locatives en % des loyers M&C	28,8%	29,2%	29,8%
Total Annuités yc coûts des swaps	96 152	88 022	89 794
Annuités locatives en € par lgt M&C	1 567	1 440	1 439
Annuités locatives en % des loyers M&C	34,8%	32,1%	32,5%
Médiane des organismes dont le parc est > à 12 000 logements	38,80%		
Annuités locatives en % des loyers Groupe M&C		31%	

7.8.4.3 Coût de gestion

En k€	2014	2015	2016
Frais généraux	11 950	7 903	14 597
Impôts et taxes (hors TFPB)	207	391	419
Salaires	59 477	57 338	60 928
Total	71 634	65 632	75 944
Coût de gestion par logement M&C	1 167	1 074	1 217
Médiane nationale *	1 240		
écart par rapport à médiane	-73		
Coût de gestion en % des loyers M&C	26,0%	23,9%	27,5%
Médiane nationale*	27,40%		
écart par rapport à médiane	-1,45%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Éléments d'appréciation du coût de gestion

En k€	2014	2015	2016
Rémunération	36 065	36 534	36 506
<i>dont personnel extérieur</i>	<i>772</i>	<i>605</i>	<i>650</i>
<i>dont intéressement</i>	<i>2 335</i>	<i>2 789</i>	<i>2 640</i>
Charges sociales	19 715	19 070	21 043
Taxes et impôts sur rémunération	7 052	4 806	6 378
Total	62 832	60 410	63 926
Variation brute de la rémunération		-2 423	3 516
Variation relative de la rémunération		-4%	6%
Charges de personnel imputable à la régie travaux	3 355	3 072	2 999
Total général hors masse salariale régie	59 477	57 338	60 928
ETP au 31/12	872	883	874

Analyse comparée des frais de personnel

	2014	2015	2016
Frais de personnel en € par logement M&C	1 024	988	1 024
Médiane nationale *	780		
Ecart par rapport à médiane	244		
Frais de personnel en % des loyers M&C	22,8%	22,0%	
Médiane nationale*	17,5%		
Ecart par rapport à médiane	5,3%		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

7.8.4.4 Maintenance d'exploitation

En k€ (yc régie)	2014	2015	2016
Entretien courant	41 199*	37 143	33 104
dont EC régie	6 256	6 008	5 384
EC hors régie	34 942	31 135	27 720
Gros entretien	7 192	6 042	5 667
dont GE régie	0	0	0
GE hors régie	7 192	6 042	5 667
Total Maintenance d'exploitation	48 391	43 185	38 771
Variation brute		-5 206	-4 414
Part de la régie à l'effort de maintenance	13%	14%	14%

*Données comptables brutes de l'organisme incluant à tort des frais de démolitions

Analyse de l'effort de maintenance d'exploitation (hors addition et remplacements de composants)

	2014	2015	2016
Coût de maintenance M&C en €/lgt	789*	707	621
Médiane nationale *	590		
Ecart	199		
Coût de maintenance M&C en % des loyers	17,5%	15,7%	14,0%
Médiane nationale *	12,90%		
Ecart	+4,63%		

*Avant correction des 4,6 M€ de démolitions repris à tort en entretien courant

Ratio redressé pour l'exercice 2014 :

	2014	2015	2016
Coût de maintenance M&C en €/lgt	713*	707	621
Médiane nationale *	590		
Ecart	199		
Coût de maintenance M&C en % des loyers	15,9%	15,7%	14,0%
Médiane nationale *	12,90%		
Ecart	3%		

*Après correction des 4,6 M€ repris à tort en entretien courant

7.8.4.5 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En k€	2014	2015	2016
Taxes foncières	26 849	26 280	27 977
En € par logement M&C	437	430	448
Médiane nationale *	470		
En % des loyers	9,7%	9,6%	10,1%
Médiane nationale *	10,7		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

7.8.4.6 Les charges et produits exceptionnels

En k€	2014	2015	2016
Produits excp. sur opérations de gestion	3 541	2 003	2 551
Autres produits exceptionnels	7 524	1 465	985
Charges excp sur opérations de gestion	-753	-476	-62
Autres charges exceptionnelles	-109	-7 768	-6 643
Flux exceptionnel	+10 203	-4 776	-3 169

7.8.4.7 Flux financiers et produits des placements de trésorerie

En k€	2014	2015	2016
Produits cessions de VMP, dépôts à terme, produits sur swaps	7 722	1 377	1 111
Intérêts sur ligne de trésorerie court terme	-122	-361	-460
Intérêts et soulte sur produits structurés	-17 088	-8 343	-7 862
Flux financier	-9 489	-7 327	-7 210
Produits financiers de placement par lgt	120	15	14
Médiane nationale	50		
Produits financiers en % des loyers	2,7%	0,3%	0,3%
Médiane nationale	0,90%		

7.8.5 Les résultats comptables

En k€	2014	2015	2016
Capacité d'autofinancement (CAF)	125 040	123 131	114 771
Dotations aux amortissements et provisions (c.68)	-104 328	-117 727	-126 405
dont Gros Entretien	0	0	0
dont diagnostic amiante	0	0	0
Reprises aux amortissements et provisions (c.78)	16 190	10 069	9 849
dont Gros entretien	1 912	183	
dont Perte sur swap	10 566	4 327	3 095
Subventions d'investissements virées au résultat de d'exercice (c.777)	10 768	11 486	11 230
Valeurs comptables <u>des actifs cédés</u> (c.675)*	-1 076	-1 999	-1 745
Produits de cessions <u>d'actifs</u> (c.775)	5 621	4 047	8 287
Résultats comptables	52 214	29 007	15 986
dont part des plus-values de cession d'immeuble <u>uniquement</u>	8%	7%	30%

*Immobilisations corporelles et financières

7.9 ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

7.9.1 Fonds de roulement

7.9.1.1 Synthèse M&C

En k€	2014	2015	2016
CAPITAUX PROPRES (+)	1 047 508	1 059 943	1 053 417
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (+)	21 199	14 715	13 759
<i>dont PGE</i>	378	195	195
AMORT. ET PROVISIONS (d' Actifs immobilisés) (+)	1 481 436	1 587 002	1 337 934
DETTES FINANCIERES (+)	807 157	822 699	1 095 577
ACTIF IMMOBILISE BRUT (-)	3 284 426	3 436 549	3 458 674
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL	72 873	47 811	42 014
FRNG à terminaison des opérations (1)*		179 013	Nc

*Données brutes de l'organisme hors redressement

7.9.1.2 Synthèse consolidée groupe

En k€	2015			2016		
	M&C	Filiale M&C A	groupe M&C	M&C	Filiale M&C A	groupe M&C
Capitaux Propres (+)	1 059 943	2 976	1 062 919	1 053 417	2 330	1 055 747
Provisions pour risques et charges (+)	14 715	10	14 726	13 759	8	13 767
<i>dont PGE</i>	195	0	195	195	0	195
Amort. et provisions (d'actifs immobilisés) (+)	1 587 002	15 943	1 602 946	1 337 934	2 653	1 340 588
Dettes financières (+)	822 699	252 392	1 075 091	1 095 577	145 181	1 240 758
Actif immobilisé brut (-)	3 436 549	309 328	3 745 877	3 458 674	157 937	3 616 611
FNRG	47 811	-38 007	9 804	42 014	-7 766	34 248
FRNG. à terminaison des opérations (1)	179 013	-57 031	121 982	nc	nc	nc

7.9.1.3 Evolution dette et actif brut M&C

En k€	2014	2015	2016
Dettes Financières	807 157	822 699	1 095 577
Variation brute		15 543	272 878
Variation relative		1,9%	33,2%
Actifs immobilisé brut	3 284 426	3 436 549	3 458 674
Variation brute		152 123	22 124
Variation relative		5%	1%

7.9.1.4 Evolution en mois de dépenses

En k€	2014	2015	2016
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL	72 873	47 811	42 014
En mois de dépenses M&C	2,25	1,42	0,78
Médiane nationale *	3,4		

* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

7.9.1.5 Moyens financiers

Besoin de financement et fonds de roulement **au 31 décembre 2015** et à terminaison des opérations

En k€	2015
Situation nette	858 732
Stock d'intérêts compensateurs (c/16883) si c/7963 inutilisé	0
Excédent (ou Insuffisance) AT/AF locatif	1 035 202
Eventuellement Reprises cumulées sur subventions non locatives (partie du C/139)	0
AT bureaux	12 528
Autres emprunts nets	2 070
Total moyens financiers fin 2015 (1) (A)	1 908 532
Dépenses comptabilisées fin 2015	-3 407 242
Subventions notifiées fin 2015	349 590
Emprunts locatifs encaissés fin 2015	1 173 621
Autres	0
Remboursements anticipés emprunts :	0
Autres utilisations	-10 015
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2015 (B)	-1 894 046
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2015 (C) = (A)-(B)	14 486
Dépenses restant à comptabiliser (2)	-229 631
Emprunts restant à encaisser (2)	350 604
Subventions restant à notifier (2)	10 230
Sous total ressources pré-affectées à terminaison (D)	131 203
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison (E) = (B)+(D)	-1 762 843
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON (F) = (A) + (E)	145 689
Ressources semi-permanentes:	0
Dépôts et cautionnements reçus	16 079
Provisions pour risques	14 715
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	2 530
FRN 31/12/2015	47 811
FRN A TERMINAISON	179 014

(1) situation nette, excédent d'amortissement technique et emprunts non affectés

(2) données issues de la comptabilité programme brute de l'organisme au 31/12/2015

7.9.1.6 Tableau emplois-ressources

En k€	2015	2016	cumul 2015/2016
FRN en début de période	72 873	47 811	
Capacité d'autofinancement PCG exercice	123 131	114 771	237 902
Remboursements emprunts hors R.A. (compris C/6863)	-68 310	-69 936	-138 245
Variation dépenses d'investissements	-159 812	-391 590	-551 401
Financs. comptabilisés (empr. + subv. + var. cap. propres)	91 430	345 292	436 722
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	0	0	0
Autres flux du bilan	-11 501	-4 334	-15 836
<i>dont Cessions d'actifs</i>	<i>4 047</i>	<i>8 287</i>	<i>12 334</i>
<i>dont Variation dépôts locataires et autres dépôts</i>	<i>418</i>	<i>885</i>	<i>1 304</i>
<i>dont Rembour. d'emprunts non locatifs et hors prêts accession</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>dont Variation des prêts aux accédants exercice</i>	<i>0</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>dont Variation emprunts accession exercice</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>dont Dividendes mis en paiement</i>	<i>-13 499</i>	<i>-13 499</i>	<i>-26 998</i>
<i>dont Variation Provisions dépréciation de bas d'actif</i>	<i>-1 068</i>	<i>-621</i>	<i>-1 688</i>
FRN EN FIN D'EXERCICE	47 811	42 14	

Couverture des immobilisations de l'exercice par des ressources externes

En k€	2015	2016	Période
Investissements	159 812	391 590	551 401
Subventions	8 414	3 245	11 660
Dettes financières	83 434	341 928	425 362
Taux de couverture des investissements par financements externes	57%	88%	79%

Le tableau de financement pour la période 2015-2016 se présente comme suit :

En k€	2015	2016	cumul 2015/2016
S/T Autofinancement net	54 821	44 836	99 657
Dépenses d'investissements	-159 812	-391 590	-551 401
Financements. comptabilisés	91 430	345 292	436 722
S/T Autofinancement disponible après investissement	-13 560	-1 462	-15 023
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	0	0	0
Cessions d'actifs	4 047	8 287	12 334
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-15 548	-12 621	-28 170
Variation du FRN	-25 062	-5 797	-30 858

7.9.2 Besoin en fonds de roulement

En k€	2014	2015	2016
STOCKS (Toutes natures) (+)	18 384	16 021	16 156
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION (+)	88 071	92 366	83 075
PROVISIONS D'ACTIF CIRCULANT (-)	13 369	14 437	15 058
DETTES D'EXPLOITATION (-)	45 444	38 626	41 509
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)	47 642	55 325	42 664
CREANCES DIVERSES (+)	55 939	53 183	55 994
DETTES DIVERSES (-)	29 960	29 577	26 646
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)	25 979	23 606	29 348
Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)	73 621	78 931	72 012

Stock d'impayés présent au bilan aux comptes 411 « créances locataires » et 416 « créances douteuses »

En k€	2014	2015	2016
Créances clients et locataires	26 491	26 393	26 942
<i>Dont créances locatives douteuses</i>	<i>13 058</i>	<i>13 923</i>	<i>14 094</i>
<i>Dont créances locatives non exigibles (décembre)</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>11 467</i>
soit en % des autres actifs d'exploitation	30%	29%	32%

Subventions notifiées en attente d'encaissement :

En k€	2014	2015	2016
Subvention à recevoir	45 066	45 613	45 021
Dont ANAH	43 725	41 602	32 531
Dont FEDER		683	246
soit en % des autres actifs d'exploitation	51%	49%	54%

7.9.3 Trésorerie

En k€	2014	2015	2016
Valeurs mobilières de placement (nettes)	783	3	3
Disponibilités (nettes)	50 339	74 317	83 584
Trésorerie avant concours bancaires	51 122	74 320	83 588
Concours bancaires	-51 871	-105 440	-113 586
Trésorerie nette après concours bancaires	-749	-31 120	-29 998
Trésorerie nette en mois de dépenses MC	0,75	-0,9	-0,6
Médiane nationale	2,2		

7.10 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

