

Droit de réponse

Rapport de contrôle n° 2017-022

Société anonyme d'HLM Méduane Habitat

Laval (53)

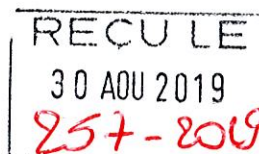


Laval, le 27 août 2019

15 quai Gambetta - CS 60729
53007 LAVAL Cedex
Tél. **02 43 59 12 12**
Fax 02 43 59 20 10
accueil@meduane-habitat.fr
www.meduane-habitat.fr

Monsieur Pascal MARTIN-GOUSSET
Directeur Général
ANCOLS
La Grande Arche Paroi Sud
92055 PARIS – LA DEFENSE CEDEX

N/Réf. : PR11749.97.20 - DD/CS
V/Réf. : LDRD2017-022/DQS
Objet : Rapport de contrôle définitif n° 2017-022
Affaire suivie par : Dominique DURET



LETTRE RECOMMANDEE AVEC ACCUSE DE RECEPTION

Monsieur le Directeur Général,

Pour faire suite à votre courrier du 25 avril 2019 reçu le 29 avril 2019 concernant le rapport de contrôle définitif ANCOLS n° 2017-022, je vous adresse ci-joint les observations de la société conformément au vote du Conseil d'Administration du 20 juin 2019.

Par ailleurs, je transmets ces documents à Monsieur le Préfet de la Mayenne, Monsieur le Maire de la Ville de Laval, principal actionnaire, ainsi que Monsieur le Président de la Chambre Régionale des Comptes des Pays de la Loire.

Je vous souhaite bonne réception des documents et vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur Général, l'expression de mes salutations distinguées.

Le Directeur Général



Dominique DURET

Pièces jointes :

- Réponses de MEDUANE HABITAT
- Extrait PV du Conseil d'Administration du 20/06/2019 (compte-rendu des débats) et délibération du 20/06/2019 : Présentation du rapport ANCOLS
- Copie du courriel d'envoi du dossier et de l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 20/06/2019
- Extrait PV du Conseil d'Administration du 14/05/2009



Réponses de l'organisme

Référence : Contrôle n° 2017-022 MEDUANE HABITAT LAVAL

SYNTHESE :

Page 7 - Paragraphe 4 – sur la stratégie de développement

" choix de développement ne se sont pas inscrits dans un cadre stratégique explicitement approuvé par le CA, mais se sont plutôt concrétisés au gré des opportunités.

Le CA par décision du 7 février 2014 a explicitement approuvé le développement hors Laval Agglomération. Par ailleurs, il était du devoir de la société, de suppléer aux arrêts de production des autres bailleurs du territoire et de répondre aux sollicitations des communes hors et dans l'agglomération lavalloise pour construire à la place de ces deux acteurs. En 2018 avec la reprise des constructions par ces deux structures, MEDUANE HABITAT réduira sa production à 80 logements agréés par l'Etat par an comme défini par le CA du 30 mars 2017. Les 40 logements construits sur la ville de Mayenne ont été loués en moins de 3 mois sans vider le patrimoine des autres bailleurs présents sur la ville, ce qui confirme le choix stratégique d'implantation sur cette commune réitéré par le CA d'engagement du 30 juin 2016. Enfin, la fiche opportunité était complétée par une analyse des patrimoines des autres bailleurs sur la ville dont l'attractivité était contestable. Enfin, la demande locative très faible et paupérisée a été néanmoins en augmentation de 10,2 % en un an. (Source CREHA Ouest jointe octobre 2014). Dans ce cas, une nouvelle offre de qualité a créé semble-t-il la demande. Comme le stipule l'ANCOLS, ce rythme de construction a permis des recettes nouvelles de 1,4 M€. Cela a contribué à diminuer les répercussions du SWAP sur l'autofinancement de la société.

D'autre part, la demande locative sur le département de la Mayenne a augmenté de 14 % entre janvier 2017 et janvier 2018. Tendance maintenue entre janvier 2018 et juillet 2018 (source CREHA Ouest).

Page 7-Paragraphe 4 – sur la politique de remise en état des logements avec des coûts croissants et qui doit être optimisée

ANCOLS « Sa politique de maintenance privilégie par ailleurs les travaux de remise en état des logements, effectués par la régie, faisant l'objet de moyens financiers croissants mais pas toujours optimisés,Des rééquilibrages seront nécessaires, en intégrant l'impératif prioritaire de maintien d'attractivité du parc dans un contexte de marché détendu. »

Sur l'accroissement des moyens financiers consacrés aux travaux de remise en état des logements, il faut noter que cet accroissement est l'effet combiné de 4 facteurs :

1. Une mise à jour réglementaire avec une application stricte de la refacturation aux locataires à la suite de l'état des lieux de sortie. En effet, il faut noter qu'historiquement la société économisait des coûts de remise en état avec une refacturation aux locataires à la suite d'EDL de sortie ne respectant pas strictement la grille de vétusté départementale de 1988. Également, même si la vétusté d'un

équipement était atteinte, la société appliquait au locataire sortant une remise à neuf de l'équipement lorsque celui-ci était dégradé. Cette pratique n'était pas réglementaire.

2. La facturation non pas au réel de la dépense engagée mais au forfait pour laquelle la société a, à chaque fois, été condamnée par la justice lorsqu'un locataire sortant intentait un recours auprès des tribunaux.

La cessation de ces pratiques non réglementaires à partir de 2013 a conduit à une meilleure connaissance des vrais coûts des travaux de remise en état à la suite des départs de locataires.

3. Un taux de rotation qui se maintient à un niveau important dans un contexte de marché détendu avec beaucoup de départs de locataires de longue date. L'intérieur des logements quittés du fait de leur vétusté et de leur manque d'attractivité commerciale ont nécessité une remise à neuf totale.

4. Des travaux de remise en état de très bon niveau, non obligatoire mais nécessaire, afin de renforcer l'attractivité commerciale des logements dans un contexte de marché détendu.

Conformément aux objectifs du projet d'entreprise 2012 du 25/10/2012 puis de celui du 24/04/2017 concernant l'optimisation de la politique de remise en état, la société a également pris en compte les recommandations de l'ANCOLS et, depuis septembre 2017, a totalement refondé le lien entre sa Régie Travaux (DMP) et la Gestion Locative (DGLP) dans la politique de remise en état des logements vacants.

La commande de travaux de remise en état des logements vacants ne résulte plus de la seule décision de la Régie de travaux comme précédemment, ni à travers une relation exclusive entre techniciens de la régie travaux et ceux du pôle technique de la gestion locative (pôle créé dans le cadre de la réorganisation de la société depuis 2012 pour créer une relation client fournisseur entre la DGLP et la DMP).

Désormais, c'est le service en charge de la commercialisation et de l'attribution des logements vacants qui se trouve au sein de la Direction de la Gestion Locative qui priorise les choix en matière d'exécution des travaux de remise en état des logements vacants en prenant en compte avant toute commande de travaux :

1. L'existence ou non d'une offre suffisante de logements vacants sur le quartier, l'immeuble, la cage d'escalier concernée.

2. Les prestations de travaux à réaliser et à optimiser en prenant en compte l'offre concurrentielle sur le secteur, le coût du loyer à ajuster si nécessaire, les travaux supplémentaires d'attractivité à réaliser pour rendre le logement vacant plus attractif.

3. Depuis janvier 2018, la connaissance, en amont par la Direction de la Gestion Locative, du budget à consacrer aux travaux de remise en état des logements vacants. Budget dont l'évolution au fil des commandes est connue trimestriellement avec un état budgétaire trimestriel remis par la Direction Financière à la Direction de la Gestion Locative. La bonne connaissance du budget prévu permettant de mieux contrôler et maîtriser la dépense à consacrer à la remise en état des logements.

A noter que l'étape suivante envisagée pour 2019/2020 pour mieux maîtriser les coûts des travaux de remise en état des logements vacants est le partage en commun des outils de gestion financière existants dans l'outil Estia. Ceci afin que l'évolution du budget consacré aux travaux de remise en état des logements vacants ne soit pas connue par la Direction de la Gestion Locative seulement au trimestre mais réellement au fil de l'eau en fonction des engagements de commandes qu'elle passe et qui seront à passer impérativement dans Estia. Ces engagements impactant alors immédiatement le budget EDL – Remise en état des logements vacants dont la gestion sera exclusivement de la compétence de la Direction de la Gestion Locative, désormais seule direction responsable de la priorisation des travaux de remise en état des logements vacants au regard des attributions de logements qu'elle effectue hebdomadairement et des budgets à y consacrer dans le cadre d'une relation client fournisseur entre la DGLP et la DMP.

Cette politique cohérente en parallèle des opérations lourdes de réhabilitation porte ces fruits car les taux de rotation des opérations réhabilitées sont compris entre 3 % et 9 % (Pommeraiie, Les Horizons, Grands Carrés) comparés au taux moyen de la société de 12,33 %.

Page 7-Paragraphe 5 – 18 attributions sur 3680 qui se sont avérées non conformes

Sur la période contrôlée, le pourcentage des 18 attributions non conformes considéré par l'ANCOLS correspond à 0,48 % des attributions réalisées. Il faut cependant noter que la société conteste la non-conformité de 4 de ces attributions sur les 3680. Ce qui ramènerait à 14 attributions soit 0,38 % des attributions. Les motifs des contestations des 4 attributions considérées ci-dessus sont :

- Pour l'année 2012, la société conteste une non-conformité : n° de demande 05312110000 effectuée dans la commune d'Ahuillé pour un logement PLATS. L'ANCOLS fonde l'irrégularité de l'attribution au motif que la société a été dans l'incapacité de fournir l'avis d'imposition devant justifier du respect du plafond PLATS. Si la société ne conteste pas son incapacité à retrouver l'avis d'imposition concerné du fait d'un problème de conservation d'un archivage papier, la société sollicite l'indulgence de l'ANCOLS afin que le doute ne puisse pas fonder une sanction éventuelle.

- Pour l'année 2013, la société conteste deux attributions non conformes :

1. N° de demande 05310120002, attribution effectuée dans la commune de Changé pour un logement PLAI. La contestation de la société porte sur la catégorie de foyer à revoir. En effet, la demande de logement fait état d'une personne seule avec 2 enfants à charge. Or, l'ANCOLS fonde l'irrégularité et le dépassement du plafond PLAI sur le fait que le demandeur est une personne seule (sans prise en compte des 2 enfants à charge).

2. N° de demande 05304130000, attribution effectuée dans la commune de Changé pour un logement PLAI. La contestation de la société porte sur la catégorie de foyer à revoir. En effet, la demande de logement fait état d'une personne seule avec 1 enfant à charge. Or, l'ANCOLS fonde l'irrégularité et le dépassement du plafond PLAI sur le fait que le demandeur est une personne seule (sans prise en compte d'un enfant à charge).

Pour ces deux attributions sur la commune de Changé, la société sollicite l'ANCOLS afin qu'il soit pris en compte la bonne catégorie de foyer afin que les irrégularités mises en avant soient annulées.

- Pour l'année 2015, la société conteste la non-conformité de l'attribution correspondant au n° de demande 05301120003 pour un logement HLMO. L'attribution au demandeur s'est faite en commission d'attribution des logements le 20 novembre 2014 avec un revenu fiscal de référence de l'année N-2 (année 2012) respectant le plafond de ressources autorisé. Cependant, l'entrée dans les lieux s'est faite le 9 janvier 2015 et les contrôleurs de l'ANCOLS prennent en compte l'entrée dans les lieux en 2015 et le revenu fiscal de l'année 2013 pour considérer le dépassement du plafond de ressources.

La société sollicite l'ANCOLS afin qu'il soit pris en compte la date de l'attribution en novembre 2014 et le revenu fiscal de l'année 2012 qui respecte le plafond de ressources et demande que l'irrégularité de l'attribution considérée soit levée.

Par ailleurs, les équipes en charge des attributions sont mieux formées sur l'outil Imhoweb depuis le passage de l'ANCOLS (logiciel de gestion de la demande de logement dans le département de la Mayenne).

Afin d'éviter tout risque d'erreur dans les attributions (notamment des dépassements de plafonds de ressources), les équipes en charge des attributions présentent désormais en Commission d'Attribution des Logements la fiche du bien dans lequel il est clairement indiqué la catégorie de financement du bien (PLAI/PLUS/PLS) ainsi que les ressources du demandeur et leur pourcentage au regard du plafond de ressources autorisé pour le bien à attribuer. Auparavant, il était seulement présenté la fiche du demandeur de logement qui ne fait référence qu'aux ressources du demandeur par rapport au plafond PLUS avec des risques d'erreurs possibles.

Cette évolution importante depuis le contrôle de l'ANCOLS apportée dans la présentation des demandes de logement en CAL permet de limiter au maximum tout risque d'erreur dans les attributions avec dépassement des plafonds de ressources. La société sollicite l'indulgence de l'ANCOLS afin que des pénalités ne lui soient pas appliquées sur les 0,38 % d'attributions effectuées en dépassement des plafonds de ressources, soit 14 attributions irrégulières reconnues par la société sur 3680 et qui sont liées essentiellement à la non-concordance entre la fiche du demandeur de logement et la fiche du bien à attribuer (situation corrigée désormais depuis septembre 2017).

Page 8 - Paragraphe 1 – sur l'évolution à la hausse de la vacance commerciale et du taux de vacance

Dans cette partie de la synthèse, l'ANCOLS fait état d'une « *nette augmentation de la vacance commerciale constatée depuis début 2016. En juin 2017, elle s'élevait à 4,75% contre moins de 2% avant 2015* ».

Il faut noter que le Ministère du Logement, de l'Egalité des territoires et de la ruralité dans sa publication sur les organismes de logement social – chiffres clés 2013, indique que : « *le taux de vacance mesure la part de logements inoccupés alors qu'ils sont proposés à la location. Sont donc exclus de ce calcul les logements vides qui sont en attente de travaux ou d'une vente* »

Les taux de vacance pris en compte par l'ANCOLS pour faire état de l'augmentation de la vacance englobent les logements vacants pour travaux. Ainsi, dans les 4,75 % de taux de vacance évoqué par l'ANCOLS en juin 2017, est incluse la vacance commerciale mais également la vacance technique (logements vides qui sont en attente de travaux comme l'indique le ministère).

Au 31 décembre, sur les années ci-dessous (fin octobre pour l'année 2018), le taux de vacance totale entre la vacance technique et la vacance commerciale se décompose comme indiqué ci-dessous :

	01/01/15	01/01/16	01/01/17	01/01/18
Vacance totale	1,82%	1,65%	3,77%	3,77%
Dont vacance technique (logements non commercialisés en attente de travaux)	0,32%	0,30%	0,98%	2,17%
Dont vacance commerciale et non reloués	1,50%	1,35%	2,79%	1,60%

Pour la vacance commerciale, ce sont donc bien les chiffres suivants : 2,79 % pour fin 2016, 1,60 % pour fin 2017 et 1,97 % au 31 octobre 2018 qu'il faut prendre en compte pour mesurer l'évolution de la vacance commerciale et non le taux global de 3,77 % pour 2016, 3,77 % pour 2017 et 3,76 % pour fin octobre 2018.

Par ailleurs, il faut noter que cette évolution de la vacance totale non contestée par la société est le résultat d'une mise à jour. En effet, historiquement et jusqu'en décembre 2015 la vacance technique du fait des travaux de remise en état des logements était faible et se limitait exclusivement aux logements sinistrés et impossible à relouer en l'état.

En conséquence, les taux de la vacance totale étaient faibles : 0,98 % à fin 2012, 0,98 % à fin 2013, 1,82 % à fin 2014 et 1,65 % à fin 2015. Ce faible taux de la vacance totale s'expliquait par le fait suivant : jusqu'en fin 2015, plutôt que de placer des logements en vacance technique dans l'attente de la réalisation des travaux de remise en état avant relocation, la société réalisait les travaux de remise en état dans des logements occupés (puisqu'réattribués et reloués avant même que les travaux de remise en état ne soient réalisés).

Outre la gêne que cette situation anormale représentait pour le locataire nouvel entrant, il y avait aussi les risques d'accident et de casse du fait de la manutention de mobilier déjà installé par le locataire dans le logement à remettre en état par les techniciens de la Régie travaux, mais également le surenchérissement des coûts des travaux de remise en état. Par ailleurs, ce dispositif ne permettait pas de maîtriser les coûts d'intervention de la régie qui s'effectuaient au fil de l'eau.

Depuis début 2016, la société a mis fin à cette pratique d'autant que les états des lieux de sortie et d'entrée étaient effectués en même temps avec la présence du locataire qui sortait et celui qui rentrait en non-conformité avec le respect de la vie privée et la CNIL.

Les logements vacants qui nécessitent des travaux de remise en état avant leur relocation, quel que soit l'importance de ces travaux, sont maintenant mis en vacance technique le temps de la réalisation des travaux et le locataire nouvel entrant est installé dans un logement sans travaux.

Ce nouveau processus de réalisation des travaux et de commercialisation des logements explique mécaniquement l'accroissement de la vacance totale constatée par l'ANCOLS à partir de début 2016. Ce nouveau processus de relocation des logements après réalisation des travaux se combine aux nouvelles orientations sur les attributions de logements du nouveau Conseil d'Administration installé

mi 2014 et qui assume en pleine conscience une vacance commerciale volontaire rendue nécessaire par les besoins de mixité sociale sur certains quartiers de Laval.

L'évolution de la vacance totale constatée depuis début 2016 par l'ANCOLS n'est donc pas liée à un manque d'attractivité du territoire ou du patrimoine, ni aux limites du service attribution. Cette évolution à la hausse est le résultat mécanique d'une optimisation du fonctionnement, du respect de la vie privée des locataires et des choix assumés de la nouvelle gouvernance de MEDUANE HABITAT depuis mars 2014 afin d'avoir une optimisation financière de la société associant la régie, qui ne sera par ailleurs plus déficitaire en 2018, et les coûts de la vacance.

Par ailleurs, MEDUANE HABITAT souhaite faire remarquer que le faible taux de la vacance totale constaté avant 2016 pour la société, au regard des indicateurs constatés au niveau départemental, régional et sur la France entière, pouvait interroger sur les pratiques antérieures, la fiabilité des chiffres et taux antérieurs à l'année 2016 sur lesquels se sont fondés les contrôleurs de l'ANCOLS pour faire état d'une hausse de la vacance en forte croissance. Ci-dessous sont présentés pour exemple comparatif les taux de la société par rapport à l'environnement :

Taux de vacance total comparé de MEDUANE HABITAT

	01/01/2013	01/01/2014	01/01/2015	01/01/2016	01/01/2017	01/01/2018
MEDUANE HABITAT	0,98%	0,98%	1,82%	1,65%	3,77%	3,77%
Pays de la Loire	3,10%	3,30%	3,40%	3,80%	3,60%	3,40%
France Métropolitaine	3,20%	3,20%	3%	3,10%	3,20%	3%

En reprécisant également que pour la vacance commerciale, les logements disponibles à la relocation, c'est donc bien 2,79 % pour début 2017, 1,60 % début 2018 et 1,97 % au 31 octobre 2018 qu'il faut prendre en compte pour mesurer l'évolution de la vacance commerciale et non le taux global de 3,77 % pour début 2017, 3,77 % pour début 2018 et 3,76 % pour fin octobre 2018.

Ainsi, les taux de vacance totale observés depuis 2017 du fait de ce fonctionnement mise en place reflètent plus la réalité de la vacance totale dans un contexte de marché détendu. Ces taux de vacance sont plus en conformité avec les réalités de la vacance dans le logement social autant au niveau départemental, régional que national.

Pages 8, Paragraphe 1 : « *Les impayés ont également augmenté notablement sur la période ; ce phénomène n'apparaît pas encore suffisamment pris en compte par la société* »

Effectivement les impayés ont notablement augmenté sur la période du fait d'une seule personne en charge de ce domaine en 2012-2013 tombée malade et sa remplaçante également. Depuis cette fonction est occupée par 2,5 ETP. En 2018, le montant des impayés au 31/10/2018 est équivalent au 31/12/2017 malgré l'augmentation du patrimoine de la société de 6 % entre décembre 2016 et novembre 2018.

Page 8 : Paragraphe 2 ;« *Sur le plan organisationnel, un manque de transversalité a été constaté, ainsi qu'une insuffisante exploitation des outils de gestion, conduisant à un manque d'efficacité et parfois de fiabilité des informations utilisées.* »

La volonté de modernisation des outils de gestion, bien qu'une évidence pour l'équipe dirigeante actuelle et inscrite dans le projet d'entreprise 2012, ne s'est avérée possible qu'avec le renouvellement des collaborateurs au sein du pôle informatique, (ce qui sera fait en 2019 avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs après départ en retraite fin 2018).

Page 8 : Paragraphe 3 : *« La régie ouvrière pose question ; Elle est en déficit chronique ...restitutions auprès des locataires lésés »*

Le déficit prévisionnel était connu et assumé. Le déséquilibre d'exploitation était budgété comme tel en tenant compte des seules prestations facturables, valorisées au coût le plus juste vis-à-vis des locataires, c'est-à-dire en excluant toute forme de refacturation d'heures improductives ou de coûts de gestion indirects. Ainsi, le déficit correspondait aux coûts d'infrastructure (amortissement des locaux de bureaux) non directement liés à la production. Quant aux prévisions des volumes d'heures facturables, elles étaient estimées au plus juste pour prévenir de toute situation de « marge » qui aurait été reprochée à l'organisme. En témoigne d'ailleurs l'observation n°16 en 5.4.2 ci-après.

Par ailleurs, dans l'évolution des méthodes, des conventions entre la DPP et la DMP, initiées en 2015, régissant l'intervention de la Régie sur l'entretien des chaufferies et des ventilations, ont été signées le 31 décembre 2017. Celles-ci ont été complétées par les actions entre la DGLP et la DMP et fixe la DMP dans toute son activité la régie dans le cadre d'une relation client fournisseur.

Les interventions réalisées par la DMP sur la période 06/2016 à 06/2017 ont été récupérées auprès des locataires pour leurs coûts de revient exacts et le seront constamment. Par ailleurs l'activité de la régie sera à l'équilibre en 2018.

Page 8 : paragraphe 4 – la gestion de la proximité

La société se félicite de la mise en évidence par l'ANCOLS dans son rapport de *« l'amélioration indéniable de la gestion de proximité depuis 2012 », « de la bonne tenue du patrimoine, son bon entretien et de sa bonne couverture par les équipes de proximité »*

Il faut cependant préciser que ce résultat constaté par l'ANCOLS est le reflet d'une politique volontariste qui a un effet mécanique sur les coûts de gestion. En effet, le nouveau projet d'entreprise mis en place en 2012 avait pour ambition de replacer la proximité et la relation clientèle au cœur des préoccupations de la société pour en faire un « vrai bailleur social » acteur reconnu sur le territoire. Le courrier de M. le Maire de Laval en date du 8 septembre 2017 (ci-joint) acte d'ailleurs de cette qualité d'intervention et de la qualité des travaux d'entretien réalisés.

Ainsi, la présence de gardiens a été renforcée avec des effectifs qui sont passés de 5 à 11 gardiens pour couvrir l'ensemble du patrimoine et être en conformité avec la loi SRU. Leurs missions ont également été revues pour en faire de véritables gardiens exerçant des tâches matérielles récupérables sur les charges locatives, mais également des tâches de relations clientèles non récupérables, supportées par la société et ayant un impact financier important puisque chiffrées à plus de 200.000€/an non récupérables qui participe entre autres à l'augmentation des charges de personnel constatées en 2016. Enfin, il faut également noter la présence maintenue de 6 médiateurs en veille sur le patrimoine de 19h à 3h du matin (postes créés en 2001 et non en 2012 comme indiqué

dans le pré-rapport) ainsi que le renforcement du pôle social avec le passage d'une conseillère sociale à 3 conseillères sociales.

L'ANCOLS nuance cependant son propos par « le caractère vétuste de certains halls et cages d'escaliers ». Sur ce point, la société rappelle les moyens importants consacrés à la réhabilitation du patrimoine depuis 2012 avec la remise à niveau systématique des halls d'immeubles et cages d'escaliers, mais également le fait que depuis 2017 des moyens financiers conséquents sont prévus tous les ans dans la politique de Gros Entretien pour la remise à niveau progressive des programmes immobiliers dont la réhabilitation n'est pas prévue à court ou moyen terme.

Page 8 : Paragraphe 5 : *« L'augmentation forte des coûts de gestion (+45 %) qui n'a pas semblé suffisamment appréhendée au regard de la dégradation... »*

Cette formulation ne semble pas adaptée, l'augmentation des coûts de gestion concerne principalement les charges de personnel. Outre la politique très sociale des salariés décidée avant 2012, les frais de personnel intègrent le paiement des heures supplémentaires non payées par accord d'entreprise avant 2012 (en non-conformité avec le code du travail), le paiement des astreintes par les cadres alors que les astreintes étaient effectuées sans être rémunérées jusqu'en 2013 (associé à du travail dissimulé), les recrutements nécessaires à la remise en ordre réglementaire de la société notamment un poste pour les marchés (recrutement lié à la mise en application de la circulaire de 2005 relevé par l'IGF en 2015), un poste pour la sécurité et la qualité, la récupération des charges salariales des gardiens dans le respect de la réglementation (alors qu'ils étaient récupérés jusqu'à 90 % par la précédente direction). **Il est à noter qu'entre 2016 et 2017 les charges de personnel ont diminué de 26 % (- 830 K€) montrant ainsi l'aspect particulier de 2016.**

Par conséquent, sur la base ratio 2016 sans impact de l'inflation, en 2017 les frais de gestion sont de 145 € inférieurs situant l'entreprise à 1160 € à un niveau inférieur à la médiane de 1220 €.

Il n'est donc pas exact d'affirmer que les frais de gestion n'ont pas été suffisamment appréhendés mais ces frais sont subis, liés au passé. Enfin, l'analyse devrait aussi consister à prendre dans ces coûts la présence de conseillères sociales, de médiateurs, de gardiens à un niveau peu développé dans les ESH de province de taille comparable.

Page 8 : Paragraphe 5 : *« En l'absence d'autofinancement généré sur la période, la société a par ailleurs asséché ses fonds propres au travers d'une politique de financement patrimonial inadaptée dont elle a pris tardivement conscience, à défaut de réel dispositif de pilotage financier. »*

Effectivement, « l'assèchement » des fonds propres jusqu'en 2016 correspond à la stratégie engagée avant 2012 car le DIS 2012 montre que les FdR à terminaison sont passés de 15,8 M€ en 2010 à 9,3 M€ à fin 2012 soit – 6 M€ en 3 ans sans qu'aucune action de sécurisation du SWAP ne soit engagée parallèlement. L'intervention de la société en 2015 a permis de lever les erreurs de calcul du passé, une action du CA a modifié cette tendance néfaste au devenir de la société. Il ne me semble pas, en la circonstance, d'un déficit de pilotage financier mais à l'inverse d'une réelle professionnalisation de la société. Par ailleurs, il est à noter que la société a remboursé entre 2010 et 2017 14,1 M€ au titre du SWAP (respectivement 2,3M€ sur la période 2010-2012 et 11,8M€ sur la période 2012-2017) ce qui a eu une incidence non négligeable sur l'autofinancement et les fonds propres comme le précise

l'ANCOLS. L'autofinancement net HLM qui était négatif à – 945 K€ en 2015 – 439 K€ en 2016 – 60 K€ en 2017 sera prévisionnellement de + 860 K€ en 2018, malgré la mise en œuvre de la RLS, montre bien un réel pilotage financier de la DG et du CA. Le ratio d'autonomie financière s'est amélioré. Un taux d'endettement passé de 52,9 % en 2016 à prévisionnellement 48% en 2018. La situation financière reste néanmoins fragile compte tenu du solde à régler sur le SWAP estimé à 8 M€.

Il est à noter que les emprunts à un taux historiquement bas autorise un moindre recours à la mobilisation des fonds propres.

CONTENU DU RAPPORT

2. Présentation générale de l'organisme.

Page 14 : Obs 1 :

L'Ancols note le manque d'information du CA, les PV ne détaillent pas suffisamment les débats, les dossiers transmis sont complets et montrent le niveau d'information donné, à l'avenir les PV seront donc plus détaillés.

« Si le CA détermine les objectifs de vente de logements de l'exercice annuel, ces derniers ne s'intègrent pas dans une stratégie de vente globale ; la procédure interne définie par la Direction du patrimoine relative à l'activité de vente fin 2016 apparaît pertinente, mais gagnerait à être élargie, débattue et validée en CA (cf. § 5.5) »

Effectivement cette réflexion était un élément du projet d'entreprise 2012, le CA du 8 février 2018 a délibéré sur la politique de vente préparée par la Direction Patrimoine et Projet.

Page 14 :2.2.1.2: *« ... dans un contexte d'assèchement des fonds propres ayant fait l'objet d'une prise de conscience tardive par la société »*

Cf. remarques sur les points **6.3.3.1 page 52** et **6.3.3.1 page 53**.

Page 16 : Obs 3

Page 16 :2.2.1.3 : *« le protocole a mis fin au contrat de travail (de la DRH), sans respecter le formalisme des conventions réglementées, contrevenant ainsi aux dispositions de l'article L.423-10 du CCH »*

Cette convention réglementée n'a fait l'objet d'aucune investigation particulière de la part des CAC Strégo et Altonéo, ni de mention dans leur rapport spécial. Comme ne l'ont pas été également les ruptures conventionnelles de Mme BRUNEAU pour 40.000 € en 2013 (16 CDD de suite en non-respect du code du travail) et de Mme ROUANNE en 2014 pour 50.000 € (Conseil des Prud'hommes engagé en 2004 contre M. LEFORT et Mme ROUSSEAU par Mme ROUANNE) qui ont été gérées par l'actuel DG dans la défense des intérêts de la société sans remarque de l'IGF.

A l'avenir ces dossiers seront présentés au CA conformément à la remarque de l'ANCOLS.

Page 16 :2.2.1.4 : « le DG a bénéficié d'avances sur salaire interdites par son statut de mandataire social »

Effectivement, cependant le DG n'ayant jamais occupé cette fonction n'a pas été informé ni par les commissaires aux comptes dans les rapports de gestion successifs, ni pas la DRH et le DAF en poste à l'époque d'une quelconque interdiction. Seul l'IGF a informé le DG de cette interdiction, le DG ayant par ailleurs pris normalement soin d'informer les présidents.

Également, le remboursement est intervenu en retard par rapport au rapport IGF. Il est intervenu en mai 2016. Compte tenu des sommes, il était difficile de faire plus vite. Le DG présente ses excuses à la mission et insiste sur le fait que, s'il avait été informé, une autre solution aurait été trouvée comme cela été fait en mai 2016. A aucun moment, il y a eu volonté d'une quelconque malversation. Par ailleurs, un mandat sera rédigé et présenté au CA au premier semestre 2019. En tout état de cause, ces avances sur salaires ont été intégralement soldées sans conséquences pour la société.

Page 16 :2.2.2. Evolution de l'organisation :

« Il a souhaité poursuivre les actions engagées par l'établissement d'un projet d'entreprise plus globale »

Pour mémoire le projet d'entreprise de la direction précédente a été présenté au conseil d'administration du 14 mai 2009, à ce même conseil d'administration a été présenté le rapport de la MILOS avec les commentaires suivants des administrateurs : *« les administrateurs se félicitent des conclusions qui mettent en avant le bon fonctionnement de la société »*.

Le DG arrivé en 2012 a constaté de nombreux dysfonctionnements, le rapport IGF de 2015 a confirmé la réalité des constats opérés par le DG. C'est donc dans le cadre d'une remise en règle de la société avec la réglementation, d'une réorganisation complétée de l'entreprise que le DG a élaboré un nouveau projet d'entreprise en 2012 qui ne s'inscrit pas dans la continuité du précédent mais qui remettra à terme l'entreprise en conformité avec son objet.

Il est communément admis que ce type de réforme en profondeur prend entre 6 et 8 ans.

Par ailleurs, L'ANCOLS notera en plus des éléments présentés, la création de postes de chargés de commercialisation, de chargés de clientèle et la création d'un pôle technique avec des postes de gestionnaires techniques au sein de la DGLP. La création d'un poste Marchés, un poste Qualité Sécurité au sein de la DRHJ.

Page 17 :2.2.2.1 : « un accord d'intéressement... son application est désormais source de difficultés internes »

Cette formulation peut être davantage explicitée. L'accord d'intéressement a fait l'objet depuis 2010 d'une interprétation restrictive de la part du DAF présent jusqu'en 2015, avec une approbation par les CAC. Le courriel (ci-joint) fournit une note explicative sur la méthode qui avait été retenue. Le rattrapage des insuffisances de versement aux salariés a été régularisé sur l'exercice 2017.

Page 17 :2.2.2.2 : « actions d'amélioration menées : récupération des charges de gardiennage,... remise à plat des procédures suite à impayés, renégociation des conventionnements avec les gestionnaires de foyers »

Ces formulations peuvent être davantage explicitées :

- « Récupération des charges de gardiennage » au travers d'une remise en ordre des critères de récupérabilité, en vue de mettre un terme à l'excès de récupération auprès des locataires de charges réparties selon un mécanisme de péréquation des coûts – impact annuel = 70K€ sur régul. 2015-2016 / 120K€ sur régul. 2016-2017 ;

- « Remise à plat des procédures suite à impayés » par une application stricte et non extensive des termes des jugements (pénalités imputables, si et seulement si, le jugement le prévoit) ;

- « Renégociation des conventionnements avec les gestionnaires de foyers » : suivi et restitution annuelle aux gestionnaires des excédents de redevances quittancées à titre de provision – impact annuel = réduction du chiffre d'affaire de 330 K€.

Outre ces remises à niveau d'ordre réglementaire, il peut être souligné que la Direction Financière actuelle :

- Mène dorénavant une démarche pro-active de sollicitation des dégrèvements de TFPB dès l'année suivant les travaux (et non plus 2 ans après) ;

- Ne pratique plus, vis-à-vis des locataires, d'acomptes forfaitaires de charges surévaluées dès lors qu'ils ne sont pas fondés. Il est à noter que la masse financière que représentent les excédents d'acompte de charges par rapport aux consommations réelles, constatée à l'issue de la période de régularisation de charges (sur le 4^{ème} trimestre de l'année) ou lors de l'établissement des décomptes de sortie des locataires, avait pour effet induit de faire 'fondre' l'en-cours des créances au bilan du 31/12 (conduisant à afficher un en-cours relativement réduit).

Page 17 :2.2.2.2 Fonctionnement et projet d'entreprise – obs 4 : la société doit poursuivre l'optimisation de son organisation

Sur l'optimisation de l'organisation, bien que l'ANCOLS reconnaisse la prise en charge de cette problématique dans le projet d'entreprise présenté aux salariés en octobre 2012 ainsi que la prise en charge de bon nombre d'actions, l'agence indique cependant que « *les mesures engagées par chaque direction restent, pour certaines, trop partielles et ponctuelles pour garantir une bonne cohérence d'ensemble (cf. à titre d'illustration, le § 3.1.2.2 relatif aux conditions de commercialisation des logements et § 5.4.1 relatif à la remise en état des logements). Le manque de transversalité lié à un cloisonnement trop prégnant entre les directions, voire entre les services d'une même direction est avéré* ».

Bien qu'elle reconnaisse la nécessité d'améliorer son organisation et notamment la transversalité entre ses directions et services, la société souhaite mettre en avant les efforts engagés et qui se poursuivent depuis la fin du contrôle de l'ANCOLS.

Ainsi, pour les Directions sauf la DAF, toutes les procédures, tous les processus métiers sont désormais finalisés, écrits, diffusés et présentés par les Directeurs aux salariés concernés. D'autre part, une réorganisation très lourde comme celle mise en œuvre ne peut se conduire en un temps court compte tenu des salariés en place, des interactions entre directions à chaque modification de fonctionnement. L'Analyse de l'ANCOLS dans ce cas ne paraît pas prendre en compte suffisamment

les réformes engagées compte tenu des dysfonctionnements relevés par le DG en 2012, complétées et enrichies dans le détail par l'IGF dans son rapport de 2015.

Plus spécifiquement pour la DGLP, ils font l'objet de contrôles internes pour mesurer leur bonne compréhension et exécution par les salariés chargés de les mettre en œuvre. S'agissant notamment de la commercialisation des logements que l'ANCOLS met en exergue, le dernier contrôle interne de la bonne appréhension des procédures par les salariés a été effectué au dernier trimestre 2018, et il est à noter que ce type de contrôle interne sera effectué au semestre.

1. Sur le manque de transversalité et le cloisonnement entre services de la Direction de la Gestion Locative et de la Proximité, il faut noter que cette direction avec 4 années d'existence seulement au moment du contrôle ne disposait plus d'aucune procédure réactualisée depuis 1999 concernant ce domaine d'intervention, qu'elle n'a cessé de s'étoffer avec la prise en charge de nouvelles compétences liées à la réorganisation de la société et aboutissant en son sein à la création de nouveaux services. Cette direction s'est également étoffée avec l'apport de nouveaux salariés transférés vers d'autres directions de la société, n'ayant jamais fait de gestion locative, ni de relation clientèle et devant être formés sur leurs nouvelles missions. Également par l'apport de nouveaux salariés recrutés en externe et à former. Il n'est donc pas étonnant que cette nouvelle direction reconfigurée et composée désormais d'environ 50 salariés là où elle n'en comptait qu'une quinzaine avant sa création en mai 2013 ait à améliorer progressivement sa transversalité et à rompre au fil du temps le cloisonnement entre ses services composés de salariés, anciens dans l'entreprise et nouveaux recrutés, apprenant pour la quasi-totalité d'entre eux un nouveau métier, ne disposant précédemment d'aucune procédure, et pour les salariés transférés dans cette nouvelle direction, travaillant auparavant dans l'entreprise dans des directions cloisonnées et isolées dans leur fonctionnement.

2. De plus, la répartition de cette direction sur 4 étages distincts au siège social, mais aussi dans des locaux externalisés et sans compter la faible appropriation par un grand nombre de salariés de cette direction de l'outil de gestion et de partage du logiciel de gestion de la société Estia ne facilitent pas la transversalité et le décroisonnement entre services tant attendu.

3. Au sein de la Direction de la Gestion Locative et de la proximité, afin de faciliter la transversalité et le décroisonnement de l'information entre services, le service de la Gestion Locative en charge de la relation clientèle, des attributions de logement et de la gestion locative est mis en avant pour prioriser l'ensemble des actions dans lesquelles la DGLP est engagée. Désormais et depuis la fin du contrôle ANCOLS, tous les autres services de la Direction de la Gestion Locative et de la Proximité sont des services supports au service en charge de la gestion locative ; les priorités de ce service gestion locative dictant les actions et les priorités à mettre en œuvre par les autres services de la DGLP.

Ainsi donc, contrairement à l'analyse de l'ANCOLS qui fait état d'une insuffisante sensibilisation de l'entreprise aux freins dans son fonctionnement liés au manque de transversalité et au cloisonnement en interne, la société précise que le diagnostic établi ci-dessus par la Direction de la Gestion Locative et de la Proximité reflète la bonne connaissance par cette direction de ses axes d'amélioration au niveau de son organisation et de la transversalité entre ses services, comme pour les autres directions par ailleurs. Ainsi, un séminaire des chefs de services a été organisé en juin 2017

pour développer la transversalité et un CODIR élargi crée avec la présence des chefs de service en plus des directeurs.

Le projet d'entreprise prévoit cet axe d'amélioration, comme précisé ci-avant il est rappelé à la mission que la réorganisation de l'entreprise a débuté fin 2012 et a consisté à reconstruire les fondamentaux d'un bailleur social depuis la charte graphique jusqu'à la mise en œuvre de procédure qualité, ainsi qu'une nouvelle organisation, passer d'un management d'entreprise vertical construit sur des personnalités à un management construit sur des objectifs demande entre 6 à 8 ans. Effectivement comme le précise l'ANCOLS la construction d'un nouveau siège est un élément indispensable à la réussite de la transversalité. Le futur site d'implantation est retenu et le programme est en cours d'élaboration. Le début des travaux aura lieu au plus tard début 2020.

Page 18 : 2.2.2.3: *« les coûts de gestion ont sensiblement augmenté sur la période, à hauteur d'environ +45%... :*

- *de dépenses supplémentaires sur les postes d'honoraires...*
- *de la croissance des dépenses de personnel...*
- *d'une faible valorisation des coûts internes immobilisés ou stockés. »*

En complément des éléments déjà indiqués ci-avant, les progressions sont liées également à :

- L'application de la réglementation par une réalisation des diagnostics 'amiante' quand précédemment l'amiante n'était pas nécessairement recherché mais recouvert ;
- La réalisation des diagnostics d'accessibilité des commerces, obligation réglementaire apparue en cours de période ;
- L'application du droit du travail par le paiement des heures supplémentaires réalisées par les collaborateurs ;
- L'application de l'accord CET signé par l'équipe dirigeante précédente, ayant conduit sur la période au constat d'une 'explosion' des coûts induits par les fins de carrière de ces personnes ;
- La remise en ordre des critères de récupérabilité des gardiens, conduisant à la prise en charge par l'organisme de frais de personnel jusqu'alors récupérés à l'excès auprès des locataires ;
- Les frais de rupture 'atypique' de contrats de travail (DRH, Mme ROUANNE...) ;
- L'ajustement des salaires en fonction des engagements écrits de la DRH (revalorisations de gardiens, de membres de la DMP) ;
- La remise en ordre des pratiques antérieures de prestations croisées entre siège et DMP conduisant à transférer des coûts de structure de l'un vers l'autre ;
- La valorisation de la Maîtrise d'Œuvre Interne assise sur la circulaire (réglementaire) du 08/02/2011 et ce, à défaut de relevés de temps objectivables.

Page 19-20 :2.2.2.4 Activité de la régie ouvrière (la DMP) – obs 6 :

Avant 2012, la régie effectuait des gros travaux assimilés à des travaux de réhabilitation en totale inadéquation avec l'objet d'une régie, ces travaux n'entrent plus dans son activité. Ces travaux étant maintenant dévolu à des entreprises extérieures dans le cadre des travaux de réhabilitations lourdes.

De plus, le fonctionnement de la D.M.P. par un système d'information incompatible à son métier de mainteneur couplé à des locaux inadapté, on conduit la direction actuelle à commander une analyse ergonomique en 2012 (rapport en janvier 2013) auprès du cabinet Initiatives Prévention ainsi qu'un

diagnostic logistique. Il s'agit d'une mission de diagnostic logistique en 2015 auprès du cabinet Dialogis dont l'objectif principal était d'anticiper les évolutions et de surtout proposer des solutions de modernisation d'outils de gestion, d'organisation, de stockage, de production, etc... dans le cadre de son projet pour sa future implantation.

Le plan d'action de la D.M.P. (transmis en date du 04/05/2017 aux auditeurs de l'ANCOLS) prenait en compte les réflexions d'une nouvelle organisation et donc la volonté d'optimiser l'intégralité de son fonctionnement y compris la sécurisation des sorties de fourniture (magasin unique).

Dans cette partie de son rapport bien qu'elle fasse remarquer le bon état des logements à la relocation suite aux travaux de remise en état réalisés par sa régie, *« l'ANCOLS fait cependant état de moyens financiers croissants qui y sont consacrés ainsi que d'un fonctionnement trop autonome de la régie et d'un manque de coordination avec les services du siège (DGLP) »*.

En réponse sur ces deux points, MEDUANE HABITAT souhaite rappeler les réponses déjà apportées à la synthèse de l'ANCOLS et précise que des conventions entre la DPP et la DMP initiées en 2015 régissant l'intervention de la Régie sur l'entretien des chaufferies, des ventilations ... ont été signées le 31 décembre 2017 ainsi dans toute son activité la régie intervient dans le cadre d'une relation client fournisseur.

Réponses ci-dessous déjà apportées dans la synthèse :

« Sur l'accroissement des moyens financiers consacrés aux travaux de remise en état des logements, il faut noter que cet accroissement est l'effet combiné de 4 facteurs :

1. Une mise à jour réglementaire avec une application stricte de la refacturation aux locataires à la suite de l'état des lieux de sortie. En effet, il faut noter qu'historiquement la société économisait des coûts de remise en état avec une refacturation aux locataires à la suite d'EDL de sortie ne respectant pas strictement la grille de vétusté départementale de 1988. Également, même si la vétusté d'un équipement était atteinte, la société appliquait au locataire sortant une remise à neuf de l'équipement lorsque celui-ci était dégradé. Cette pratique n'était pas réglementaire.

2. La facturation non pas au réel de la dépense engagée mais au forfait pour laquelle la société a, à chaque fois, été condamnée par la justice lorsqu'un locataire sortant intentait un recours auprès des tribunaux.

La cessation de ces pratiques non réglementaires à partir de 2013 a conduit à une meilleure connaissance des vrais coûts des travaux de remise en état à la suite des départs de locataires.

3. Un taux de rotation qui se maintient à un niveau important dans un contexte de marché détendu avec beaucoup de départs de locataires de longue date. L'intérieur des logements quittés du fait de leur vétusté et de leur manque d'attractivité commerciale ont nécessité une remise à neuf totale.

4. Des travaux de remise en état de très bon niveau afin de renforcer l'attractivité commerciale des logements dans un contexte de marché détendu

Sur l'optimisation de la politique de remise en état et sur la trop grande autonomie de la régie par rapport aux services du siège (DGLP), Conformément aux objectifs du projet d'entreprise 2012 du

25/10/2012 puis de celui du 24/04/2017 concernant l'optimisation de la politique de remise en état, la société a également pris en compte les recommandations de l'ANCOLS et, depuis septembre 2017, a totalement refondé le lien entre sa Régie Travaux (DMP) et la Gestion Locative (DGLP) dans la politique de remise en état des logements vacants.

La commande de travaux de remise en état des logements vacants ne résulte plus de la seule décision de la Régie de travaux comme précédemment, ni à travers une relation exclusive entre techniciens de la régie travaux et ceux du pôle technique de la gestion locative (pôle créé dans le cadre de la réorganisation de la société depuis 2012 pour créer une relation client fournisseur entre la DGLP et la DMP).

Désormais, c'est le service en charge de la commercialisation et de l'attribution des logements vacants qui se trouve au sein de la Direction de la Gestion Locative qui priorise les choix en matière d'exécution des travaux de remise en état des logements vacants en prenant en compte avant toute commande de travaux.

1. L'existence ou non d'une offre suffisante de logements vacants sur le quartier, l'immeuble, la cage d'escalier concernée.
2. Les prestations de travaux à réaliser et à optimiser en prenant en compte l'offre concurrentielle sur le secteur, le coût du loyer à ajuster si nécessaire, les travaux supplémentaires d'attractivité à réaliser pour rendre le logement vacant plus attractif.
3. Depuis janvier 2018, la connaissance, en amont par la Direction de la Gestion Locative, du budget à consacrer aux travaux de remise en état des logements vacants. Budget dont l'évolution au fil des commandes est connue trimestriellement avec un état budgétaire trimestriel remis par la Direction Financière à la Direction de la Gestion Locative. La bonne connaissance du budget prévu permettant de mieux contrôler et maîtriser la dépense à consacrer à la remise en état des logements.

A noter que l'étape suivante envisagée pour 2019/2020 pour mieux maîtriser les coûts des travaux de remise en état des logements vacants est le partage en commun des outils de gestion financière existants dans l'outil Estia. Ceci afin que l'évolution du budget consacré aux travaux de remise en état des logements vacants ne soit pas connue par la Direction de la Gestion Locative seulement au trimestre mais réellement au fil de l'eau en fonction des engagements de commandes qu'elle passe et qui seront à passer impérativement dans Estia. Ces engagements impactant alors immédiatement le budget EDL – Remise en état des logements vacants dont la gestion sera exclusivement de la compétence de la Direction de la Gestion Locative, désormais seule direction responsable de la priorisation des travaux de remise en état des logements vacants au regard des attributions de logements qu'elle effectue hebdomadairement et des budgets à y consacrer dans le cadre d'une relation client fournisseur entre la DGLP et la DMP.

Cette politique cohérente en parallèle des opérations lourdes de réhabilitation porte ces fruits car les taux de rotation des opérations réhabilitées sont compris entre 3 % et 9 % (Pommeraiie, Les Horizons, Grands Carrés) comparés au taux moyen de la société de 12,33 %.

Page 20 :2.2.2.4, dernier paragraphe ;

« Les coûts de revient de la régie ont connu une augmentation supérieure du fait d'emplois d'intérimaires recrutés pour résorber le retard pris sur les chantiers de remise en état des logements »

Sur cette observation de l'ANCOLS, la société fait remarquer que depuis l'été 2018 la régie ne fait plus appel à des intérimaires pour résorber le retard pris sur les chantiers de remise en état des logements. Désormais et comme déjà indiqué précédemment, la Direction de la Gestion Locative et de la Proximité, en fonction de ses besoins de commercialisation, commande auprès de la régie et priorise auprès de celle-ci les travaux de remise en état des logements vacants et lorsque la régie accumule du retard dans ces travaux, la DGLP fait appel à des entreprises extérieures pour combler ce retard. Ainsi donc, le recours par la régie à des intérimaires pour rattraper son retard dans les travaux de remise en état des logements au risque d'accroître ses coûts de revient n'est plus d'actualité.

Page 20 : 2.2.2.4 : « le déficit annuel de la régie... s'explique soit :

- *par une sous-estimation des coûts horaires d'intervention...*
- *par un volume d'heures valorisées inférieures aux prévisions...* »

Le déficit prévisionnel était connu et assumé. Comme indiqué **6.3.2 page 51**, le déséquilibre d'exploitation était budgété comme tel en tenant compte des seules prestations facturables, valorisées au coût le plus juste vis-à-vis des locataires, c'est-à-dire en excluant toute forme de refacturation d'heures improductives ou de coûts de gestion indirects. Ainsi, le déficit correspondait aux coûts d'infrastructure (amortissement des locaux de bureaux) non directement liés à la production. Quant aux prévisions des volumes d'heures facturables, elles étaient estimées au plus juste pour prévenir de toute situation de « marge » qui aurait été reprochée à l'organisme. En témoigne d'ailleurs l'observation n°16 en 5.4.2 ci-après.

Page 21 :2.2.2.4 : « Le travail sur l'appréciation du niveau de déficit tolérable ou sur les conditions de retour à un équilibre... devra donc être poursuivi. »

Tel est le cas pour 2018 : les coûts horaires ont été déterminés en début d'année 2018 afin d'équilibrer l'activité de la DMP qui ne sera donc plus déficitaire.

3. Patrimoine

Page 22 :3.1.2.1, rotation

Dans cette partie de son rapport, l'ANCOLS alerte sur l'évolution à la hausse du taux de rotation en s'appuyant sur des taux fluctuants de 13,4 % à fin 2012 à 14,4 % fin 2016. L'agence considère que c'est le signe d'une « faible attractivité et un déficit d'image » de plusieurs anciens quartiers sur la ville de Laval, mais également sur certaines livraisons neuves.

La société conteste cette interprétation et souhaite faire relativiser les ratios relevés dans la mesure où son analyse sur les motifs de départs des locataires comme la dernière enquête satisfaction locataires ne conduisent pas à corroborer une faible attractivité et un déficit d'image. Par ailleurs, déjà à la fin de son contrôle en juillet 2017 le taux de rotation de la société était descendu à moins de 13,23 %. De plus, les derniers chiffres sur le taux de rotation qui sont de : 12,7 % à fin 2017 et 12,3

% à fin octobre 2018 démontre, qu'il est difficile de tirer des conclusions sur ce taux de rotation « trop fluctuant ». Également comparativement à la situation régionale et départementale sur cet indicateur, il est utile de préciser que le taux de rotation au niveau de la région Pays de Loire était de 11,5 % à fin 2017. MEDUANE HABITAT se situant seulement à 1 point au-delà de cette moyenne régionale.

Enfin, le contrôle de l'ANCOLS met en avant le patrimoine sur le groupe immobilier « Saint Sulpice » où elle fait état d'un taux de rotation de « 36 % ». Ce taux de 36 % indiqué doit être corrigé. En effet, sur ce groupe mis en exergue, le taux de rotation à la fin du contrôle ANCOLS en juillet 2017 se situait autour de 11,39 %.

Page 23 : 3.1.2.2 : « *Malgré un effort pour réduire leur nombre depuis 2013, quatre à cinq tableaux de suivi sont encore utilisés et font l'objet de transmission entre les services...* »

Courant 2017 et depuis lors, un tableau unique de suivi de la vacance, non plus transmis entre les services, mais en accès partagé, a été initié et suivi par la DAF et la DGLP en attente du travail à mener sur l'ERP Estia. Effectivement, l'ERP Estia n'a jamais été exploité correctement par MEDUANE HABITAT, cet axe du projet d'entreprise 2012 sera mis en œuvre en 2019 comme précisé ci-avant.

Page 23 : 3.1.2.2, Vacance

Cf les réponses apportées par la société au niveau de la **Page 8 -Paragraphe 1 – sur l'évolution à la hausse de la vacance commerciale et du taux de vacance**

Paragraphe 3, L'ANCOLS fait état d'une évolution préoccupante de la vacance dite structurelle avec un accroissement des logements non reloués vacants de plus de 3 mois. L'ANCOLS indique ainsi qu'à fin 2016 il y avait 57 logements vacants de plus de 3 mois et évoque une évolution du taux de la vacance de plus de 3 mois vers 2 %.

MEDUANE HABITAT souhaite d'une part rappeler les motifs de l'évolution de la vacance déjà expliquées précédemment, mais elle indique également que le nombre de logements vacants de plus de 3 mois à fin octobre 2018 est de 44 logements soit 0,84 % du taux de vacance totale. Ce taux est, par conséquent, largement inférieur à la tendance vers 2% pour les logements vacants de plus de 3 mois évoqué par l'ANCOLS à fin mai 2017.

Et cette évolution à la baisse est le reflet des premiers résultats obtenus à la suite des réorganisations mis en place au sein de la DGLP et entre la DGLP et la Régie travaux. Il est également utile de rappeler que le taux de vacance de plus de 3 mois au niveau de la région Pays de Loire est de 1,7 % contre 0,84 % pour MEDUANE HABITAT à fin octobre 2018.

Paragraphe 4, 5 et 6, L'ANCOLS fait justement état des discordances entre services du fait de la multitude des tableaux de suivi des logements vacants (multitude source d'erreurs et ne facilitant pas une bonne optimisation de la gestion de la vacance).

MEDUANE HABITAT accepte ce constat de l'ANCOLS et indique avoir déjà engagé les actions correctives pour palier à cette situation. Désormais seul et uniquement le tableau de la vacance extrait du logiciel interne Estia sert de tableau partagé entre la DGLP, la Régie Travaux et le Contrôle

de gestion pour mesurer l'évolution de la vacance et le rythme de relocation des logements vacants commercialisables.

Page 24 : 3.1.2.2: *« L'axe 6 du projet d'entreprise prévoit l'abandon de tous ces tableaux en instituant un outil commun et unique sous la seule source du progiciel de gestion. Il appartient à la société de concrétiser au plus vite cet objectif pertinent... »*

De fait, la décision de migration d'Esti@ vers Cassiopae Habitat a été soumise au Co-dir et validée le 11/09/2018. Le lancement de ce projet est acté et programmé avec l'éditeur à compter de début 2019, consécutivement à l'arrivée du Responsable du Système d'Information comme indiqué précédemment.

Enfin, sur le dernier paragraphe en page 24, l'ANCOLS fait état de la *« fragilité en moyens humains »* du service en charge de la commercialisation des logements. MEDUANE HABITAT prend note de ce constat et indique avoir engagé le renforcement en moyens humains de ce service. Ainsi, 1 poste supplémentaire en CDI est créé dans ce service à compter du début de l'année 2019.

Page 25 :3.2.3 Charges locatives – paragraphe 3 sur les charges de chauffage du groupe 201-202 la Barberie à Changé

L'ANCOLS fait état pour la société *« d'une manière générale les charges de chauffage collectif sont relativement bien maîtrisées, les ratios observés par groupe étant tous inférieurs ou égaux à 9€/M2 de SH, ce qui constitue un niveau très convenable »*, toutefois l'ANCOLS fait aussi état d'un groupe en particulier, le groupe 201-201 à Changé la Barberie et indique ; *« Plusieurs logements ont enregistré des coûts supérieurs à 14€/M2 de SH, ce qui pour un programme mis en service en 2013, n'est pas acceptable »*.

MEDUANE HABITAT souhaite préciser cette observation en rappelant d'une part que sur ce groupe les coûts indiqués par l'ANCOLS pour le chauffage collectif sont une addition du coût du chauffage collectif et de l'Eau Chaude Sanitaire (ECS) d'une part, et d'autre part souligner la particularité de ce groupe où dans son logement le locataire dispose d'un thermostat individuel lui permettant de régler son chauffage collectif à sa convenance.

Il ne s'agit donc non pas exclusivement d'un chauffage collectif mais d'un mixte chauffage collectif/chauffage individuel. C'est pourquoi, alors que le chauffage collectif dans certains logements est réglé à 19°C par les locataires (conformément à ce que la réglementation impose aux bailleurs), dans d'autres logements les locataires ont réglé leur chauffage au-delà de 23°C et parfois même jusqu'à 26°C (cf relevé physique des températures de chauffage effectué par MEDUANE HABITAT dans les logements en mai 2017). Également, il est offert au locataire la possibilité pour son ECS d'être soit sur le réseau de chauffage collectif exclusivement, soit d'être au ballon d'eau chaude électrique exclusivement, soit de combiner les deux énergies.

Sur ce groupe, les choix du mode de fonctionnement du chauffage collectif, la température souhaitée dans chaque logement pris individuellement, la bascule ECS (eau chaude sanitaire) en fonctionnement au ballon d'eau chaude électrique ou en fonctionnement au chauffage collectif

gaz/bois, ou en formule mixte, bref le mode d'utilisation du logement par le ménage de son logement explique les écarts constatés dans les coûts du chauffage au M2 de SH selon les logements.

MEDUANE HABITAT fait aussi observer qu'au vu des régularisations de charges de chauffage collectif et eau chaude sanitaire constatées ci-dessous lors des 3 dernières années, et en dehors de la régularisation 2014/2015 pour le groupe 201 dont la moyenne est de 10,32€/M2 de SH, les coûts moyens en €/M2 de SH sont inférieurs à la moyenne des ratios observés pour MEDUANE HABITAT qui sont tous inférieurs ou égaux à 9€/M2 de SH comme le souligne l'ANCOLS dans son rapport.

Régularisation de charges de chauffage et d'ECS 2014/2015

N° de groupe	Date de mise en service	Total surface habitable	Coût total facturé aux locataires	Coût moyen M2/de SH
201	janv-13	2173,33 M2	22 429,64 €	10,32€/ M2 de SH
202	juil-12	874,26 M2	7 625,21 €	8,72€/ M2 de SH

Régularisation de charges de chauffage et d'ECS 2015/2016

N° de groupe	Date de mise en service	Total surface habitable	Coût total facturé aux locataires	Coût moyen M2/de SH
201	janv-13	2173,33 M2	19 072,35€	8,77€/ M2 de SH
202	juil-12	874,26 M2	5 847,64 €	6,68€/ M2 de SH

Régularisation de charges de chauffage et d'ECS 2016/2017

N° de groupe	Date de mise en service	Total surface habitable	Coût total facturé aux locataires	Coût moyen M2/de SH
201	janv-13	2173,33 M2	15 962,79 €	7,34€/ M2 de SH
202	juil-12	874,26 M2	6 732,54 €	7,70€/ M2 de SH

Ainsi donc, le coût moyen observé par l'ANCOLS pour quelques logements supérieurs à 14€/m2 de SH est le résultat des choix d'usage opérés par les ménages occupants ces logements sur la période concernée. D'ailleurs, la rotation dans ces logements concernés avec l'arrivée de nouveaux occupants démontre ainsi une évolution du coût/m2 de SH et confirme que les choix opérés par les occupants dans la latitude qui leur est laissée de régler selon leur convenance leur chauffage collectif sont fondamentaux dans la facturation qu'ils doivent s'acquitter annuellement.

Pour le solde de tout compte, les charges locatives vont à compter de 2020 être régularisées sur la période du 1 janvier au 31 décembre soit l'année civile, alors qu'actuellement la période prise en

compte est du 30 juin au 1 juillet de l'année suivante. Cette précision apportée dans le calcul accompagnée par des documents plus clairs comme le souhaite l'ANCOLS répondront à l'observation.

4. Politique sociale et gestion locative

Page 26 –4.1.3 Caractéristiques des populations logées.

A la suite de l'enquête OPS 2016, L'ANCOLS fait état pour MEDUANE HABITAT « *d'une occupation du parc tendanciellement moins sociale que les références des bailleurs sociaux dans le département et sur l'agglomération* ».

MEDUANE HABITAT souhaite nuancer cette observation et rappelle sa vocation sociale au regard de ses attributions sur **l'année 2017** avec 56 % des emménagés ayant des revenus inférieurs au SMIC et 33 % des emménagés **en 2017** avec des revenus inférieurs au RSA.

Page 26 : 4.2.1 Connaissance de la demande.

Au 1^{er} juin 2017, l'ANCOLS relève que le fichier de la demande de logement social en Mayenne comportait 3773 demandes. Il est fait état de ce chiffre pour mettre en avant la faiblesse du stock de demandeurs dans le département au regard de la production de logement envisagée à court et moyen terme.

MEDUANE HABITAT souhaite également faire nuancer cette observation au regard de la progression du nombre de demandeurs de logement social dans le département. Celle-ci a connu une hausse de + 14 % entre le 1^{er} janvier 2017 et le 1^{er} janvier 2018 et s'établit à fin octobre 2018 à 4159 demandes actives.

Page 27 : 4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme.

Obs 8 : Au moment du contrôle, la société ne disposait pas d'une politique d'attribution explicite définie par son CA.

Cette situation est désormais corrigée depuis le 21 décembre 2017 date à laquelle le CA de la société a validé la Charte d'Attribution des Logements de MEDUANE HABITAT, charte sur laquelle s'appuie désormais les équipes du service attribution des logements pour instruire les dossiers des demandeurs et les inscrire et présenter en CAL.

Page 27 : 4.2.3 Gestion des attributions.

4.2.3.1 Processus d'attribution ; Obs 9 et 4.2.3.2 Analyse de la gestion des attributions

Concernant les retards pris dans l'écriture des procédures en matière de sélection, de commercialisation des logements et l'adoption de charte, notamment celle tendant à prévenir les conflits d'intérêts pour des administrateurs membres de la CAL, MEDUANE HABITAT précise que :

- La Charte des administrateurs contenant les règles de prévention des conflits d'intérêts a été validée par le CA dans sa séance du 26 octobre 2017.
- La Charte d'attribution des logements a été validée par le CA dans sa séance du 21 décembre 2017.

- Dans cette charte d'attribution des logements une politique de mutation interne est désormais formalisée.
- Les procédures de sélection des candidats demandeurs de logement et de commercialisation des logements ont été écrites et validées en mars 2017.
- Sur « *la gestion de la demande en flux au détriment du stock des demandes les plus anciennes* » que souligne l'ANCOLS, MEDUANE HABITAT relativise cette observation et précise que la nouvelle méthode de travail pour la recherche des candidats à positionner sur les logements à relouer était déjà engagée au cours du contrôle ANCOLS. Elle permet désormais d'assurer une gestion de la demande permettant de combiner en même temps le stock de demandeurs les plus anciens avec le flux des demandes nouvelles. La remarque de l'ANCOLS en page 28 observation 9 sur une « *gestion de la demande privilégiant le flux plutôt que le stock des demandes les plus anciennes* » n'est par conséquent plus d'actualité. Et cela est d'ailleurs confirmé par les analyses sur « **la veille déontologique du fichier de la demande locative en Mayenne** » réalisée par le Créha Ouest pour les bailleurs du département.

Au regard des tableaux ci-dessous pour les années 2016 et 2017 réalisés par le Créha Ouest, il est nécessaire de comparer MEDUANE HABITAT avec les autres bailleurs du département et de souligner les efforts qu'elle a réalisés pour réduire les attributions en flux avec des délais considérés comme anormalement courts. Ci-dessous, ces tableaux illustratifs comparativement aux deux autres bailleurs du département :

Année 2016

Passage en CAL pour des demandes saisies en ;

Bailleur social	Moins de 5 jours	Moins de 1 mois	Moins de 6 mois
Logis familial Mayennais	27,50%	53,20%	82,60%
Mayenne Habitat	8,90%	42,10%	79,90%
MEDUANE HABITAT	12,30%	41,30%	71,70%

Année 2017

Passage en CAL pour des demandes saisies en ;

Bailleur social	Moins de 5 jours	Moins de 1 mois	Moins de 6 mois
Logis familial Mayennais	27,80%	58,80%	81,40%
Mayenne Habitat	5,90%	39,80%	80,30%
MEDUANE HABITAT	2,70%	20,70%	63,00%

Pour MEDUANE HABITAT, il est à noter que pour les dossiers de demandeurs en flux, passés en CAL dans des délais anormalement courts, les chiffres pour MEDUANE HABITAT en comparant 2016 à 2017 sont en baisse significative et témoigne de la bonne prise en compte par MEDUANE HABITAT du stock des demandeurs les plus anciens dans sa politique d'attribution des logements.

Page 28 : dernier paragraphe sur la traçabilité des décisions prises en CAL

Sur la transparence du dispositif de sélection des candidats présentés en CAL, MEDUANE HABITAT se félicite en page 29 paragraphe 2 de l'observation de l'ANCOLS sur « *le nouveau dispositif testé par la société et qui offre une traçabilité en capacité de justifier les conditions de choix des candidats proposés en CAL* ». Ce dispositif est désormais généralisé et est utilisé par l'ensemble des membres du service attribution des logements.

Également sur la traçabilité des dossiers instruits, l'ANCOLS met en avant le faible usage du module « prospection » de l'outil imowheb de gestion de la demande. Ce module prospection permettant de tracer l'ensemble des contacts établis entre les services instructeurs de la demande de la société et le demandeur de logement.

MEDUANE HABITAT reconnaît cette observation et souhaite la relativiser au regard des efforts faits par ses services instructeurs de la demande en comparant l'année 2016 et l'année 2017 ; mais aussi en comparant MEDUANE HABITAT avec les deux autres bailleurs du département. Le tableau d'analyse ci-dessous du Créha Ouest met en évidence ces efforts accomplis par MEDUANE HABITAT :

Année 2016

Prospections effectuées

Bailleur social	Prospections effectuées	Part
Logis familial Mayennais	170	16,90%
Mayenne Habitat	509	50,50%
MEDUANE HABITAT	329	32,60%

Année 2017

Prospections effectuées

Bailleur social	Prospections effectuées	Part
Logis familial Mayennais	46	1,59%
Mayenne Habitat	419	14,43%
MEDUANE HABITAT	2438	83,98%

Les efforts sont manifestes et passent pour MEDUANE HABITAT de 32,60 % des prospections effectuées à 83,98 % des prospections effectuées dans l'ensemble du département. Soit une progression de + 51,38 %.

Page 29 : obs 10 : L'ESH a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R.441-1 et suivants du CCH.

MEDUANE HABITAT renvoie à la réponse déjà apportée dans la note de synthèse :

Sur la période contrôlée, le pourcentage des 18 attributions non conformes considéré par l'ANCOLS correspond à 0,48 % des attributions réalisées. Il faut cependant noter que la société conteste la non-conformité de 4 de ces attributions sur les 3680. Ce qui ramènerait à 14 attributions soit 0,38 % des attributions. Les motifs des contestations des 4 attributions considérées ci-dessus sont :

- Pour l'année 2012, la société conteste une non-conformité : n° de demande 05312110000 effectuée dans la commune d'Ahuillé pour un logement PLATS. L'ANCOLS fonde l'irrégularité de l'attribution au motif que la société a été dans l'incapacité de fournir l'avis d'imposition devant justifier du respect du plafond PLATS. Si la société ne conteste pas son incapacité à retrouver l'avis d'imposition concerné du fait d'un problème de conservation d'un archivage papier, la société sollicite l'indulgence de l'ANCOLS afin que le doute ne puisse pas fonder une sanction éventuelle.

- Pour l'année 2013, la société conteste deux attributions non conformes :

1. N° de demande 05310120002, attribution effectuée dans la commune de Changé pour un logement PLAI. La contestation de la société porte sur la catégorie de foyer à revoir. En effet, la demande de logement fait état d'une personne seule avec 2 enfants à charge. Or, l'ANCOLS fonde l'irrégularité et le dépassement du plafond PLAI sur le fait que le demandeur est une personne seule (sans prise en compte des 2 enfants à charge).

2. N° de demande 05304130000, attribution effectuée dans la commune de Changé pour un logement PLAI. La contestation de la société porte sur la catégorie de foyer à revoir. En effet, la demande de logement fait état d'une personne seule avec 1 enfant à charge. Or, l'ANCOLS fonde l'irrégularité et le dépassement du plafond PLAI sur le fait que le demandeur est une personne seule (sans prise en compte d'un enfant à charge).

Pour ces deux attributions sur la commune de Changé, la société sollicite l'ANCOLS afin qu'il soit pris en compte la bonne catégorie de foyer afin que les irrégularités mises en avant soient annulées.

- Pour l'année 2015, la société conteste la non-conformité de l'attribution correspondant au n° de demande 05301120003 pour un logement HLMO. L'attribution au demandeur s'est faite en commission d'attribution des logements le 20 novembre 2014 avec un revenu fiscal de référence de l'année N-2 (année 2012) respectant le plafond de ressources autorisé. Cependant, l'entrée dans les lieux s'est faite le 9 janvier 2015 et les contrôleurs de l'ANCOLS prennent en compte l'entrée dans les lieux en 2015 et le revenu fiscal de l'année 2013 pour considérer le dépassement du plafond de ressources.

La société sollicite l'ANCOLS afin qu'il soit pris en compte la date de l'attribution en novembre 2014 et le revenu fiscal de l'année 2012 qui respecte le plafond de ressources et demande que l'irrégularité de l'attribution considérée soit levée.

Par ailleurs, les équipes en charge des attributions sont mieux formées sur l'outil Imhoweb depuis le passage de l'ANCOLS (logiciel de gestion de la demande de logement dans le département de la Mayenne).

Afin d'éviter tout risque d'erreur dans les attributions (notamment des dépassements de plafonds de ressources), les équipes en charge des attributions présentent désormais en Commission d'Attribution des Logements la fiche du bien dans lequel il est clairement indiqué la catégorie de financement du bien (PLAI/PLUS/PLS) ainsi que les ressources du demandeur et leur pourcentage au regard du plafond de ressources autorisé pour le bien à attribuer. Auparavant, il était seulement présenté la fiche du demandeur de logement qui ne fait référence qu'aux ressources du demandeur par rapport au plafond PLUS avec des risques d'erreurs possibles.

Cette évolution importante depuis le contrôle de l'ANCOLS apportée dans la présentation des demandes de logement en CAL permet de limiter au maximum tout risque d'erreur dans les attributions avec dépassement des plafonds de ressources. La société sollicite l'indulgence de l'ANCOLS afin que des pénalités ne lui soient pas appliquées sur les 0,38 % d'attributions effectuées en dépassement des plafonds de ressources, soit 14 attributions irrégulières reconnues par la société sur 3680 et qui sont liées essentiellement à la non-concordance entre la fiche du demandeur de logement et la fiche du bien à attribuer (situation corrigée désormais depuis septembre 2017).

Page 30 : 4.2.3.3 : Gestion des contingents- Paragraphe 4

« En n'établissant pas le droit des collectivités.....l'origine géographique du demandeur »

Cette proposition concerne les logements de Laval Agglomération, car sur les autres territoires du département ce dispositif est mis en œuvre. MEDUANE HABITAT proposera à l'agglomération lavalloise ce dispositif car il peut effectivement concourir à clarifier les fonctionnements.

Page 30 :4.3 Qualité du service rendu aux locataires

Sur sa gestion de proximité et son organisation à deux dimensions, MEDUANE HABITAT se félicite des observations de l'ANCOLS indiquant que *« la restructuration du dispositif de gardiennage en 2015 et son renforcement en effectif se sont traduits indéniablement par une amélioration de la qualité de service pour les locataires »*. Pour le service médiation, l'ANCOLS confirme que *« la valeur ajoutée de ce service crée de longue date n'est pas à remettre en cause »*.

Toutefois malgré cette note positive l'ANCOLS relativise son propos sur le service médiation en faisant état pour ce service des résultats de la dernière enquête de satisfaction qui sont « très nuancés ».

Au regard de cette nuance apportée, MEDUANE HABITAT souhaite signaler que pour la médiation sociale, l'enquête réalisée au niveau régional pour l'ensemble des bailleurs sociaux de la région fait état d'une baisse générale et comparativement aux autres bailleurs de la région disposant d'un service de médiation sociale, la baisse observée pour MEDUANE HABITAT est contenue, bien que des efforts doivent être engagés pour augmenter le taux de satisfaction sur ce service. Ci-dessous les résultats de l'enquête de satisfaction sur la médiation sociale pour MEDUANE HABITAT :

Au cours des deux dernières années, avez-vous sollicité le service de médiation pour des troubles de voisinage

	Nombre de locataires	%
Oui	84	15%
Non	476	85%

Quel est votre degré de satisfaction

	Nombre de locataires	%
Tout à fait satisfait	20	25%
Plutôt satisfait	23	28,80%
Plutôt pas satisfait	14	17,50%
Pas du tout satisfait	23	28,80%

Moyenne

5 sur 10

Page 31 : 4ème, 5ème, 6ème et 7ème paragraphe sur le traitement de la réclamation.

MEDUANE HABITAT reconnaît que le traitement transversal de la réclamation locative entre la Régie travaux, la DGLP et la Direction du Patrimoine et Projets pour les livraisons neuves n'est pas encore optimisé et poursuivra les efforts engagés pour optimiser ce processus conformément aux préconisations de l'ANCOLS.

Page 31 :4.3 : « aucune procédure ne formalisait la gestion des réclamations... La question d'un traitement transversal de la réclamation locative n'a pas été réellement abordée en interne. »

De fait, bien qu'il existe un module 'réclamation' dédié dans l'ERP Estia, celui-ci est insuffisamment exploité (seulement dans le cadre des BT de la DMP) et ce, depuis le déploiement d'Estia en 1999 dans la société. Une tentative d'outil annexe de G.R.C. avait en son temps été achetée (précisé comme fait dans le bilan du projet d'entreprise 2009 présenté aux salariés en octobre 2012 avec le projet d'entreprise 2012), mais en définitive non déployée. Suite au diagnostic réalisé avec l'éditeur, il apparaît que la réappropriation d'Estia est possible dès à présent et même nécessaire dans la perspective de labellisation HSS et Quali HLM engagées par la société : nécessité de traçabilité de la demande. A fortiori, à l'occasion du déploiement de Cassiopée Habitat, les utilisateurs pourront s'approprier le module dédié en 2019.

Page 32 : 4.4.2: « Le montant brut des créances locatives douteuses inscrit au c/416 a doublé entre la clôture des comptes 2012 et celle de l'exercice 2016 »

La formulation est à pondérer dans la mesure où la qualification de créance « douteuse » a été revue du fait de l'évolution de la réglementation comptable en 2015 et applicable en 2016. Ainsi, des créances jusqu'alors qualifiées de 'normales' ont dû être basculées dans la catégorie des créances 'douteuses'. En analysant dans leur globalité les créances sur la période, celles-ci ont évolué comme suit :

	<u>Compte</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Créances 'locatives' (normales)	411	1.690.289	1.840.959	1.748.663	1.687.213	1.478.589
Créances 'locatives' (douteuses)	416	1.061.761	1.289.257	1.589.607	1.743.058	2.114.575
TOTAL		2.752.050	3.130.216	3.338.269	3.430.271	3.593.164
Chiffre d'affaires 'locatif'		24.960.677	26.035.028	26.117.831	26.228.271	26.484.208
En % du chiffre d'affaires		11,03%	12,02%	12,78%	13,08%	13,57%

La hausse est très raisonnable de 30 % en valeur absolue et 23,5 % en valeur relative.

Page 33 : Obs 11 : Effectivement les impayés ont notablement augmenté sur la période du fait d'une seule personne en charge de ce domaine en 2012-2013 tombée malade et sa remplaçante également. Depuis, cette fonction est occupée par 2,5 ETP. En 2018, le montant des impayés au 31/10/2018 est équivalent au 31/12/2017 malgré l'augmentation du patrimoine de la société de 6 % entre décembre 2016 et novembre 2018.

Page 33 : dernier paragraphe – Location à des tiers ou occupation non réglementaires.

Obs 12 : la location de logements à la ville de Laval n'est pas conforme aux règles définies par les articles L.442-8-1 et L.442-8-2 du CCH

MEDUANE HABITAT reconnaît effectivement la location à la ville de Laval de trois logements dans deux programmes différents (Grenoux le Presbytère et Rennaise).

Cependant cette situation non réglementaire remonte à l'année 2005 par des conventions conclues entre la ville de Laval et la société. Cette situation est en cours de règlement. En effet, sur le groupe immobilier Grenoux le Presbytère, la convention de location pour l'un des 2 logements a été résiliée le 10 septembre 2018. Pour l'autre logement affecté à l'office religieux du Presbytère de Grenoux et servant à loger temporairement des religieux de passage à Laval, MEDUANE HABITAT par courrier du 26 novembre 2018 a sollicité les services de l'Etat pour le déconventionnement de ce 2^{ème} logement afin qu'il puisse être loué au Presbytère de Grenoux sans les contraintes réglementaires du logement social.

Quant au dernier et 3^{ème} logement sur le groupe Rennaise, les négociations se poursuivent avec la Ville de Laval pour la résiliation de la convention de location.

4. Stratégie patrimoniale

Page 35 : 5.1 : *« Le CA du 29 janvier 2016 a ainsi entériné un objectif de production de 110 logements par an mobilisant 15% de fonds propres »*

Cette formulation est incomplète. Une réserve était précisée (voir 6.3.3.1 **page 53**) : la souscription d'une ligne de crédit « prêt à la relance du logement social » de la CDC, permettant de soutenir ce rythme d'investissement.

Page 35 : paragraphe 3 : *« Ces nouvelles perspectives ont été initiées à l'occasion de la sollicitation d'un prêt de haut de bilan »*

Le recalibrage à la baisse du développement conjugué à la limitation des mises de fonds propres ont été proposés comme une nécessité consécutive à l'enseignement tiré de l'arrêté des comptes 2015 et de l'enquête DIS associée et de l'erreur d'appréciation comme déjà évoqué, en aucun cas dans le but d'embellir le dossier de présentation d'un prêt de haut de bilan.

Page 35 : *« ce réajustement... a été entériné sans évoquer explicitement et au fond les difficultés financières de la société »*

Les difficultés financières de la société liées au SWAP sont régulièrement présentées au CA, les PV ne reflètent pas suffisamment les débats, ils seront dans l'avenir plus détaillés et les documents remis montre le niveau d'information. Les dires lors du CA le 28/10/2016 n'ont certes pas été intégralement retranscrits dans le PV.

Page 35 : 5.1 : La vente annuelle n'est pas de 18 logements sur le patrimoine existant mais de 10. (Voir dossier CA de Mars 2018)

Page 36 : Obs 13 : *« Il devient crucialfinancière très contraignante »*

Un nouveau PSP est élaboré, il sera soumis au CA au premier semestre 2019, après prise en compte de la RLS modifiée en 2019.

Page 36 : Obs 13 : *« Sur la période 2011-2016, la société a mis en service 334 logements Courant 2016 et 2017 »*

L'ANCOLS fait état d'une production de 250 logements en 2018, l'ANCOLS devrait préciser que ce chiffre correspond à 126 logements d'un EHPAD, 16 logements en accession, 139 logements locatifs sociaux en étude à la date du contrôle. La délivrance des OS découlera de la sortie ou non de ces programmes, qu'il faut étudier plus de 80 logements pour sortir annuellement 80 logements locatifs sociaux, que la construction de l'EHPAD est exceptionnelle. Par ailleurs la demande locale est portée par les communes loi SRU de l'agglomération, régulée annuellement par l'Etat. Comme précisé ci avant MEDUANE HABITAT s'est par ailleurs substitué aux autres bailleurs locaux déficients.

Page 37-38 : 5.3.1 : *« Jusqu'en 2013, la mise de fonds propres se limitait à 6-7% du plan de financement des opérations ; le taux est passé à 11% en 2014 et 2015 avant d'atteindre 15% en 2016 » et « Pour les opérations qui limite dorénavant à 5% »*

L'ANCOLS associe fonds propre au stade de l'engagement et au stade de la clôture, au stade de l'engagement en 2013 et 2016 ; effectivement 15 % était appliqué, et depuis 2017 c'est 5 % qui est appliqué à l'engagement. A la clôture, c'est bien entre 0 et 7 % qui demeure pour les opérations en OS avant 2016 (voir dossier CA 2016, 2017 et 2018) et 0 à 5% pour les opérations en OS après 2016. Avant 2013 les plans de financements présentés au CA ne précisait pas le taux de fonds propres au stade de l'OS.

Page 38 : 5.3.2.1 : Obs 14 : *« Le terrain mis à disposition gratuitement par la ville de Mayenne n'a pas été comptabilisé... La société n'a pas été en mesure d'en évaluer le montant... Le prix du foncier des opérations locatives n'est pas systématiquement intégré... »*

Ces différentes affirmations sont inexactes. Ainsi que confirment les courriels à ce sujet adressés à l'ANCOLS (cf. pièce jointe), aucune valorisation foncière n'a été omise dans les arrêtés d'opération, si ce n'est celle du terrain de Mayenne en 2016. Pour cette seule opération – en cours au 31/12/2016 – la valorisation du terrain, connue, valorisée grâce aux mentions portées sur l'acte notarié, et communiquée à l'ANCOLS le 10/07/2017, a été provisoirement omise au 31/12/2016 (soit 26 K€). La correction a été apportée dans les comptes de l'exercice 2017.

Page 39 : Obs 15 : *La société a procédé à quatre ventes en VEFA par son objet statutaire.*

Cette observation concerne une opération de construction d'un collectif de 11 logements à Mayenne, sous-préfecture, dans le nord du département. Territoire sur lequel aucun bâtiment collectif en accession n'a été réalisé depuis plus de 20 ans en centre-ville permettant ainsi le renouvellement urbain du cœur de ville. La production locale correspond à des pavillons en extension urbaine. Pas de Pinel autorisé car hors zone. Interrogés, les promoteurs locaux n'ont pas souhaité participer jugeant l'échec de ce projet. La réalité est que ce programme est vendu correspondant bien à une demande locale.

La commune de Mayenne a souhaité la réalisation d'un quartier ouvert et mixte en cœur de ville. Le but étant de garantir à tout Mayennais de catégories sociales différentes de pouvoir se loger dans ce nouveau quartier dans l'intérêt général que porte la collectivité en termes d'équilibre et d'équité territoriale.

MEDUANE HABITAT a été sollicité dans le cadre de ces missions d'intérêt général au service des collectivités. Il nous a été demandé de promouvoir un nouvel Eco-quartier et de proposer des logements locatifs sociaux et à l'accession à la priorité sous plusieurs entités urbaines.

MEDUANE HABITAT, du fait qu'aucun autre acteur n'avait souhaité accompagner cette collectivité, a réalisé un aménagement de quartier et 4 opérations de construction : une résidence collective de 40 logements locatifs sociaux, 2 petites résidences collectives de 7 et 3 logements en accession à la propriété et 7 pavillons en accession à la propriété.

L'ensemble de l'opération global a été vivement salué par les représentants de l'Etat et du département lors de l'inauguration de ce tout nouveau quartier. Ceux-ci ont précisé que ce quartier est le symbole de cette intégration sociale, urbaine, et environnementale réussie que l'Etat défend. L'Etat se félicitait que l'ensemble des outils mis à dispositions par l'Etat et les collectivités aient été utilisés sur ce quartier exemplaire d'intégration sociale.

Aucun projet de cette nature n'ayant été réalisé, toutes formes d'acquéreurs se sont présentés. La volonté de la société n'a pas été de ne pas respecter sa vocation, mais bien de permettre sur un territoire plutôt rural de répondre aux demandes qui ne trouvaient pas de produits adaptés jusqu'alors.

La société a effectivement passé des contrats préliminaires, ces contrats ont été cassés comme demandé par l'Ancols pour les PLS et ne se sont pas conclues. Pour les deux autres VEFA, compte tenu des engagements et des frais de rupture, les ventes ont été réalisées, effectivement en non-application de la vocation de la société.

La localisation et le fait qu'aucun autre acteur immobilier ne veuille venir construire est un élément à prendre en considération, l'actualité le montre, l'intervention de MEDUANE HABITAT a permis de participer à l'aménagement du territoire, au maintien de l'activité économique locale, au repeuplement du centre-ville, et au maintien de l'attractivité de la commune.

Par conséquent, MEDUANE HABITAT sollicite l'Ancols pour que cette remarque ne donne pas lieu à application d'une sanction.

Page 40 :5.4.1 : *« il apparaît... une gestion trop peu maîtrisée des délais de travaux pour optimiser les périodes de vacance »*

C'est notamment la raison pour laquelle l'organisme s'est doté d'un nouvel outil logiciel de GMAO, déployé à compter de Novembre 2017 avec la livraison des nouveaux bâtiments de la régie (DMP), offrant une visibilité et un contrôle sur la planification des interventions. C'est un outil qui depuis les premières réflexions de reconstruction de la régie en 2012 a toujours été considéré comme indispensable. Par ailleurs et comme indiqué précédemment, le travail de programmation des interventions de la DMP, et donc l'optimisation de l'intervention pour réduire au maximum la vacance technique, est le fruit d'une collaboration DMP-DGLP.

Page 41 : Obs 16 : paragraphe 3 *« La charge récupérable est fondée sur un accord collectif, signée en 2008, sans qu'il n'ait été possible d'en retracer les conditions de signature. »*

L'accord collectif a été mis en œuvre en 2007 sans qu'il soit signé par les représentants des locataires ni soumis au vote des locataires. (Voir documents joint). Il le sera en 2019 avec les nouveaux représentants des locataires

Page 42 : 5.4.2: *« la société devra s'engager à corriger la situation... en mettant en œuvre les nouvelles dispositions pour le calcul en-cours (06/2016 – 06/2017) »*

Les interventions réalisées par la DMP sur la période 06/2016 à 06/2017 ont été récupérées auprès des locataires pour leurs coûts de revient exacts, et le seront constamment.

Page 42 : Obs 17 :

La réalisation des DAPP est aujourd'hui conforme au décret, la non-conformité a été constatée au 5 février 2012, la nouvelle Direction Générale entrée en fonction le 12 février 2012 a permis à l'entreprise de se mettre en conformité. Également le suivi des équipements techniques du parc est maintenant rattaché à la DPP avec AMO ascenseurs, chaufferies, et marchés à des sociétés extérieures, conventionnement avec la DMP, ce qui était inexistant avant 2012.

Page 42 : 5.5 2 : « le CA... n'a pas communication de la plus-value dégagée et du réemploi envisagé »

Cette affirmation est inexacte. Le volume des ventes réalisées ainsi que la plus-value correspondante sont présentés lors du CA d'arrêté des comptes, à tout le CA et ce depuis au moins l'arrêté des comptes 2015. Quant au réemploi envisagé, l'information est également fournie au travers de la proposition d'affectation du résultat, mentionnée dans le rapport de gestion annuel : affecté en réserve ad hoc.

Page 43 : 5.5 Vente de patrimoine à l'unité

Le tableau comparatif intègre les objectifs CUS élaborés par la direction précédente, ces objectifs ne peuvent pas être atteints annuellement et sur la période car des ventes de pavillons sont inscrites alors que la société n'était pas propriétaire des fonciers en bail emphytéotique avec la commune. La régularisation a été effectuée en 2014 par acquisition des fonciers.

Bien évidemment, si un salarié achète un logement le CA sera interrogé. La nouvelle politique de vente a été présentée au CA de février 2018 comme précisé ci avant.

6. Tenue de la Comptabilité et analyse financière :

Page 44 : 6.1.2: « d'une manière très inhabituelle, la durée d'amortissement du composant structure a été limité à 40 ans » L'application de cette durée d'amortissement résulte d'une décision de gestion prise en 2005, en application des dispositions réglementaires : 50 ans +/- 20% (cf. extrait de réglementation comptable).

Page 45 : 6.1.2: « l'incidence de cette décision d'amortissement accéléré... n'est pas valorisé dans l'annexe littéraire aux états réglementaires annuels ni dans le rapport de gestion »

En l'absence de dérogation à la réglementation comptable et en application du principe comptable de 'permanence des méthodes', les méthodes d'amortissement entérinées en 2005 ont été poursuivies et appliquées, sans appeler de commentaire particulier à l'attention du lecteur des états financiers.

Page 45 :1.3 : *« l'adossement de la PGE s'appuyait sur un plan prévisionnel... amalgamant :*
- *des dépenses de GE, globalisées... sans ventilation sur les programmes immobiliers concernés*
- *des dépenses d'investissement... »*

Cette affirmation est inexacte puisque, ainsi que le confirme le rapport de l'IGF, même avant 2016, le plan pluriannuel d'entretien, actualisé annuellement, détaille par groupe d'immeubles, les travaux de GE prévus sur les 5 prochaines années. Des détails sur la nature des travaux sont indiqués dans ce plan. Une masse significative du plan n'est toutefois pas ventilée par groupe, mais indiquée sur une catégorie 'tous groupes'. En outre, bien que ce plan pluriannuel recense également, dans une colonne dédiée, les travaux de remplacement de composants et de réhabilitation, pour autant il n'y a aucun amalgame entre dépenses de GE et dépenses d'investissement : seules les dépenses de GE font l'objet d'une provision. A compter de 2016, tous les travaux prévisionnels n'ayant pas fait l'objet d'une identification valorisée par nature et par groupe ont été exclus de la PGE, en application de la nouvelle réglementation comptable.

Page 46 : 6.1.3 : *« faute d'un plan prévisionnel de travaux suffisamment précis et étayé »*

Une programmation pluriannuelle détaillée sur les interventions lourdes à prévoir sur l'ensemble du patrimoine est actif depuis 2007 avec la définition de besoins techniques et financiers de pérennisation du patrimoine.

L'agence fait référence au suivi budgétaire de l'entretien courant et à l'enveloppe financière que la direction a dédié au pôle technique nouvellement créé au sein de la direction de la gestion locative de proximité afin d'apporter un nouveau service technique de proximité. L'enveloppe budgétaire n'était effectivement pas détaillée car l'activité n'était pas connue. Dès 2017, soit un an après la création de ce nouveau service, un budget d'entretien courant prévisionnel a été élaboré.

La culture de la prévision et du suivi des réalisations budgétaires est effectivement insuffisamment déployée et appropriée par les équipes. En témoigne notamment le plan pluriannuel d'entretien insuffisamment détaillé par groupe. Le déploiement de Cassiopae Habitat à compter de 2019 sera l'occasion d'impulser ce changement de culture.

Page 46 :6.1.3 : *« Pour les foyers, PGE constituée de manière non réglementaire, devra être reprise... suivi de manière extracomptable »*

Il s'agit d'une anomalie comptable identifiée en effet pendant la période du contrôle ANCOLS, résultant d'une erreur commise en 2005 (cf. extrait de réglementation comptable) et reproduite depuis lors (principe de permanence des méthodes), alors même que ni la Millos en 2009, ni l'IGF en 2015 (cf. extrait rapport IGF), ni même les CAC Strego et Altonéo – CAC en 2005 et depuis – ne l'aient souligné dans leurs rapports respectifs.

L'anomalie dont il s'agit a fait l'objet d'une correction dans les comptes de l'exercice 2017 : reprise et suivi extra-comptable (cf. extrait de l'annexe littéraire comptes 2017).

Page 47 : Maîtrise du risque inhérent aux produits dérivés

Pour la précision du rapport, l'ANCOLS voudra bien noter que la société a pu bénéficier de l'expertise d'un cabinet spécialisé sur demande du DG, l'étude a bien été diligentée par la fédération des ESH.

Page 48 :6.2.3 : *« la surcharge financière liée au contre-swap et aux swaps de couverture... dégradant l'autofinancement net de la société de 9,3 points »*

Au-delà de la seule année 2016 et plus globalement, depuis la souscription de ces produits toxiques, l'autofinancement de l'organisme a été amputé de 13.100 K€ cumulés au 31/12/2016 (21.300 K€ estimés d'ici à 2028). En l'absence de SWAPS, les ratios d'autofinancement auraient été ceux mentionnés dans le fichier joint (6.3.1 page 50 - Suivi auto-fi depuis 2005 (avec-sans SWAPS). Ces ratios ne prennent pas en compte les mises à jour réglementaires sur le quittance des foyers, les charges récupérées indûment auprès des locataires, les forfaits EDL grossis etc.... Recettes supplémentaires réglementairement apurées au fur et à mesure de la découverte et qui ont augmenté les autofinancements jusqu'en 2015 améliorant ainsi les résultats de la société au détriment des locataires.

Page 48 :6.2.4 : *« les conditions de de cette reprise, étalée sur trois exercices n'a pas obéi aux règles comptables »*

La méthode de reprise de provision, bien que n'obéissant pas aux règles comptables, a été validée par les CAC de l'époque, silencieux en tout point sur ce sujet dans leurs rapports généraux successifs.

Page 49 : 6.2.4 : *« le contre-swap... devait être considéré comme un produit spéculatif et la dégradation... provisionnée à la clôture de chaque exercice »*

Bien évidemment, la fragilité financière de MEDUANE HABITAT n'aurait pas permis le provisionnement du risque tel que mentionné. Pour autant, une mention en annexe littéraire des comptes se justifiait, ce qui a été fait à l'occasion de l'arrêté des comptes 2015. L'annexe littéraire a fait l'objet d'une argumentation nouvelle sur ce point. En outre, un éclairage chiffré a été apporté en séance du CA le 13/05/2016. Pour l'arrêté des comptes 2016, après avoir pris l'attache du cabinet conseil Forex quant à la notion de risque nécessitant ou non un provisionnement (cf. réponse de Forex jointe)

Page 50 : 6.3.1: *« l'annuité locative a été lourdement pénalisée... par les conséquences, inscrites en flux exceptionnel, ... »*

Les coûts des intérêts financiers induits par les SWAPS ont été enregistrés, non pas en flux exceptionnels mais en flux d'exploitation (comptes 661 et 668) et ce sur l'ensemble de la période, à ceci près que l'effet fortement pénalisant a été noyé jusqu'en 2014 parmi les intérêts locatifs « normaux » et ce, avec le consentement des CAC de l'époque. Aucune explication rationnelle n'avait pu être fournie quant à cette ventilation retenue de l'ensemble des coûts réels.

A compter de l'arrêté des comptes 2015, la réalité des coûts induits par ces flux a été mise en exergue pour leur valeur totale (et non plus partielle) sur la ligne dédiée des états financiers (cf. extrait des états financiers 2015 ci-joint)

Page 50 : 6.3.1 :

Les données inscrites sur la ligne ci-dessous « *correction incidence nette du contre swap* » sont erronées (cf. coûts réels SWAPS 2012-2016 ci-joint).

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net	1 445	70	200	- 945	- 439
Correction incidence nette du contre swap	+ 1 244	+ 2 894	+ 2 560	+ 2 578	+ 2 523
Autofinancement net corrigé	2 690	2 964	2 759	1 633	2 084

Après correction, l'autofinancement net corrigé est indiqué dans le support joint, présenté le 17/05/2018 au CA d'arrêté des comptes 2017. Ce document n'intègre pas les mises à jour réglementaires qui ont augmenté les ratios d'autofinancement comme indiqué ci avant.

Page 51 :6.3.2 1 : « *l'équilibre d'exploitation de la régie... ainsi qu'une durée d'amortissement du composant structure... auraient à eux seuls permis à la société d'arrêter ses comptes 2016 à l'équilibre* »

L'équilibre d'exploitation de la régie résulte, non pas d'un arbitrage par une écriture comptable de fin d'exercice, mais du nombre d'heures de production facturables d'une part et des taux horaires d'autre part, déterminés en début d'année à l'occasion de la préparation budgétaire. Le déséquilibre d'exploitation était budgété comme tel en tenant compte des seules prestations facturables, valorisées au coût le plus juste vis-à-vis des locataires, c'est-à-dire en excluant toute forme de refacturation d'heures improductives ou de coûts de gestion indirects.

Une décision de changement de méthode comptable portant sur la durée d'amortissement des immeubles doit être fondée au regard de leur durée d'utilisation. L'ancienneté du patrimoine ne permet pas de confirmer, dans l'immédiat, que la durée d'utilisation des immeubles est structurellement supérieure à 40 ans. Maintenant, dans la perspective de 'changement d'actionnaire dû à une entrée dans un groupe', ainsi que le prévoit le Plan Comptable Général, il pourrait être envisagé d'adopter un tel changement de méthode comptable dans un souci d'harmonisation des méthodes intra-groupe.

Page 52 : 6.3.3.1: « *un pilotage financier insuffisant a conduit la société à prendre conscience tardivement de l'assèchement de ses fonds propres disponibles* »

Page 53 :6.3.3.1 : « *un mécanisme de pilotage financier plus actif aurait ainsi permis d'anticiper et prévenir une telle situation* »

Effectivement, le défaut d'alerte antérieur paraît incontestable, la nouvelle DAF a alerté sur la brutale dégradation de la situation financière dès qu'il a été possible d'en avoir connaissance, c'est-à-dire à l'issue de l'arrêté des comptes 2015 et après renseignement de l'enquête DIS associée. Pour

mémoire, l'organisme ne disposait alors que d'une projection demandée par le DG en 2014 erroné, le suivi des réalisations budgétaires ne relevait pas davantage d'une culture d'entreprise.

A cet égard, dans le cadre de la préparation du budget 2016 :

- A été activé l'utilisation de Visial comme outil de pilotage moyen terme après rectification de Visual 2015 qui contenait des erreurs.
- La volonté de solliciter la CDC au travers d'une ligne de crédit « prêt à la relance du logement social » a été annoncé dès le CA du 29/01/2016 (vote du budget) avec un besoin alors estimé à 22 M€ (cf. 2 versions Visial sur fichier détaillé joint). Les démarches ont été aussitôt activées en ce sens auprès de la CDC, laquelle a invité MH à attendre l'enveloppe PHBB alors annoncée pour l'année 2017.
- Dans le support de présentation du budget 2016 et la projection financière à 10 ans (cf. fichier détaillé joint), était indiqué « Sous cette réserve, MEDUANE HABITAT est en mesure de conduire une stratégie de construction d'environ 110 logements neufs par an et de réhabilitation de son parc (environ 2.700 logements) »

Page 54 : 6.3.3.2 : « le flux de trésorerie disponible a ainsi fléchi de 10 M€ »

Au regard des solutions de financement proposées par la CDC, il est apparu qu'il était dans l'intérêt financier de l'organisme de souscrire une ligne de préfinancement des opérations de construction / réhabilitation et ce, auprès du marché bancaire autre que CDC et dans leurs conditions préférentielles de financement. A compter de 2016, à la lumière des résultats d'appels d'offre conduits (ce qui n'était pas le cas jusqu'alors), la ligne de crédit la plus avantageuse a été proposée à MH sous forme d'autorisation de découvert (et non plus sous forme d'emprunt / crédit relais), ce qui a occasionné un simple effet d'affichage sur la présentation du bilan. Corrigés de cette ligne de crédit (-13 M€ sur la ligne trésorerie à fin 2016), les flux de trésorerie n'ont ainsi pas fléchi de 10 M€ mais se sont améliorés de 3 M€. Ces éléments complètent la réalité d'un pilotage financier de la société dans le respect des mises en concurrence.

Page 54 : 6.3.3.3 : « la trésorerie nette... n'était plus que de 4,3 M€ fin 2016 »

Corrigée de la ligne de crédit (emprunt devenu autorisation de découvert à compter de 2016 : 13.000 K€) mobilisée exclusivement pour préfinancer les opérations non pas courantes mais de construction / réhabilitation, la trésorerie nette 2016 est de 17.302 K€

Page 54 : 6.4 : « la société a actualisé sa simulation financière à 10 ans, à l'occasion de l'élaboration du budget 2017 »

Pas seulement « à l'occasion de l'élaboration du budget 2017 », mais dès la préparation budgétaire 2016. La vision moyen terme à 10 ans établie en 2015 n'était pas établie avec fiabilité, ni présentée au CA.

Page 55 : 6.4 : « l'autofinancement net annuel... demeurerait faible à l'horizon 2021 »

Effectivement, car :

- Toujours amputé des forts coûts résiduels des SWAPS sur la période d'une part : 1.603 K€ pour 2017, 1.494 K€ pour 2018, 1.379 K€ pour 2019, 993 K€ pour 2020 (cf. fichier détaillé joint)
- Comme indiqué dans le support de présentation des budgets au CA, les produits exceptionnels résultant des dégrèvements TFPB et CEE ne sont, à titre prudentiel, pas pris en compte dès lors qu'ils ne sont pas certains. En réalité, entre 1 M€ et 1,3 M€ annuels pouvant être perçus chaque année, qui ne sont acquis qu'à réception de la notification des services fiscaux, mais représentent autant d'éléments à prendre en compte dans le redressement de l'autofinancement.

Page 55 : 6.4: « les projections financières n'intégrant pas l'incidence des dispositions prévues par le Projet de Loi de Finances 2018 »

Effectivement, puisque les paramètres étaient inconnus à cette époque ; Cependant, comme le montre le projet de budget 2018 joint (présentation au CA du 30 mars 2018), l'autofinancement de la société redevient positif intégrant la RLS.

Synthèse : MEDUANE HABITAT dans la poursuite de la structuration de l'entreprise continuera à s'appuyer sur le contenu du rapport IGF de 2015, qui avait acté de graves dysfonctionnements résultant de la gestion passée de la société, et des recommandations de l'ANCOLS. Les améliorations constatées vont dans le bon sens, la remise à niveau de la société s'inscrit dans le temps et ne peut être mise en œuvre dans l'immédiateté compte tenu de l'ampleur des travaux à réaliser sans prendre en compte les moyens à mettre en place, les collaborateurs présents, les interactions entre activités, et le traitement de la fin du SWAP.

Par ailleurs, les PV du CA seront plus détaillés et plus complets pour rendre compte plus précisément des débats.

Les stratégies développées qui résultent de diagnostics précis et partagés (patrimoine, qualité de service, investissement, ressources humaines, financières, ...) construisent progressivement une entreprise fiable, réglementaire et optimisée, avec comme le stipule l'ANCOLS une maîtrise d'ouvrage performante, une gestion de proximité pertinente, un pilotage financier démontré ci-avant.

Enfin, les actions menées montrent l'engagement stratégique du CA et du DG dans le pilotage de la société dans le seul objectif de la réalisation des missions d'intérêt général d'un bailleur social et pour la pérennité de la société malgré un SWAP qui fragilise l'entreprise.

Fait à LAVAL le 20 juin 2019,

Le Président,

Le Directeur Général,

Jean-Pierre FOUQUET

Dominique DURET