

SA D'HLM MÉDUANE HABITAT

Laval (53)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-022

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-022
SA D'HLM MÉDUANE HABITAT

Laval (53)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-022 SA D'HLM MÉDUANE HABITAT – (53)

N° SIREN : 556550325
Raison sociale : Méduane Habitat
Président : Jean-Pierre FOUQUET
Directeur général : Dominique DURET
Adresse : 15 Quai Gambetta – 53 000 LAVAL
Actionnaire principal : Ville de Laval

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	5 187	Nombre de logements familiaux en propriété :	5 187	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	440
--	--------------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	3,71	3,50	3,16	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,09	1,72	1,55	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	13,25	12,20	9,73	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,07			
Age moyen du parc (en années)	38	33	38	
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	16,70	22,11	21,63	
< 60 % des plafonds	55,12	60,95	59,73	
> 100% des plafonds	9,71	8,46	11,19	
Bénéficiaires d'aide au logement	44,40	50,04	47,74	
Familles monoparentales	24,36	21,31	20,91	
Personnes isolées	49,75	46,15	38,31	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,63	5,17	5,54	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,9	NR	12,9	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	1,3	NR	NR	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1,4	NR	3,6	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-1,62	NR	9,6	

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Bolero 2015 : ensemble des ESH

POINTS FORTS :

- ▶ Bonne accessibilité économique du parc
- ▶ Réhabilitations de qualité au plan technique
- ▶ Qualité de la maîtrise d'ouvrage
- ▶ Améliorations apportées dans le dispositif de gestion de la proximité, ayant fait l'objet de moyens importants
- ▶ Remise en conformité opérée sur le processus de la commande publique

POINTS FAIBLES :

- ▶ Insuffisante prise en compte des constats opérés par l'Inspection générale des finances en 2015
- ▶ Organisation et mode de fonctionnement à améliorer et décloisonner ; outils de gestion insuffisamment exploités et partagés entre services
- ▶ Stratégie patrimoniale basée sur un développement essentiellement au gré des opportunités ;
- ▶ Dispositif d'attribution à améliorer,
- ▶ Vacance globale et impayés en augmentation
- ▶ Importante régie ouvrière fonctionnant de manière trop autonome, non optimisée et présentant un déficit chronique significatif,
- ▶ Coût des prestations de la régie mal évalués, conduisant à des surfacturations aux locataires d'entretien des chaudières
- ▶ Situation financière précarisée du fait d'un assèchement des fonds propres, d'un autofinancement fortement dégradé par des produits toxiques, et d'un déficit de pilotage financier
- ▶ Coûts de gestion en nette augmentation

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ 16 attributions non conformes sur 3680
- ▶ Trois locations non conformes à la Ville de Laval
- ▶ Quatre logements vendus en VEFA en méconnaissance des limites de l'objet statutaire de la société
- ▶ Octroi d'avances sur salaires au directeur général interdites par le code du commerce
- ▶ Non-respect du formalisme des conventions réglementées à l'occasion du départ de l'ancien directeur
- ▶ Conditions de provisionnement pour le gros entretien et les moins –values latentes d'un contre-swap spéculatif non conformes.

Précédent rapport de contrôle : N° 2008-127 de mars 2009
Contrôle effectué du 4 avril 2017 au 25 juillet 2017
RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-022

SA D'HLM MÉDUANE HABITAT – 53

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	11
2.1 Contexte socio-économique	11
2.2 Gouvernance et management	12
3. Patrimoine	22
3.1 Caractéristiques du patrimoine	22
3.2 Accessibilité économique du parc	24
4. Politique sociale et gestion locative	26
4.1 Caractéristiques des populations logées	26
4.2 Accès au logement	26
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	31
4.4 Traitement des impayés	32
4.5 Location à des tiers ou occupations non réglementaires	34
5. Stratégie patrimoniale	36
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	36
5.2 Évolution du patrimoine	37
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	38
5.4 Maintenance du parc	40
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité	44
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	45
6.1 Tenue de la comptabilité	45
6.2 Gestion de la dette financière	47
6.3 Analyse financière	51
6.4 Analyse prévisionnelle	56
7. Annexes	58
7.2 Organigramme général de l'organisme	59
7.3 Tableau des attributions irrégulières	60
7.4 Locations de logements non conformes à la ville de laval	61
7.5 Sigles utilisés	62

SYNTHESE

Méduane Habitat est une société anonyme d'habitations à loyers modérés majoritairement détenue par la Ville de Laval, à hauteur de 68,5 % de son capital. En l'absence d'office d'agglomération, la société est le principal opérateur de Laval Agglo, à laquelle son périmètre d'intervention a été élargi en 1996. Elle est propriétaire de 5 187 logements fin 2016, à 65 % implantés sur la ville de Laval, son territoire historique d'intervention. D'un âge moyen de 38 ans, le patrimoine de Méduane Habitat compte environ 10 % d'individuels ; 20 % de son patrimoine se situe en zone urbaine sensible. Le marché local de l'habitat apparaît globalement détendu, malgré une certaine dynamique économique du département de la Mayenne, qui occupe le 4^{ème} rang national en termes de taux d'emplois.

Le dernier contrôle de la société effectué par la MIILOS remonte à 2008 ; elle a depuis été contrôlée par l'Inspection Générale des Finances (IGF) en 2015.

Au plan patrimonial, la société a mené avec succès le programme de requalification ANRU du quartier des Pommeraies, achevée en 2016, ayant généré des retombées positives sur le quartier et le constat d'une baisse très sensible de la vacance localement.

Si la société est dotée d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) 2010-2019, le directeur général a considéré à juste titre à son arrivée en 2012 les objectifs de développement de la société trop ambitieux au regard du marché local, et ne s'y est pas conformé. Dans l'attente d'un PSP actualisé, qui n'a été engagé qu'en 2017, les 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. Si la modération des objectifs de développement apparaît pertinente, le choix d'un développement extraterritorial dans la ville de Mayenne mériterait selon l'Agence d'être questionné au vu du contexte local. La société dispose d'une politique volontariste de réhabilitations présentant un bon niveau de qualité technique et esthétique, favorisant l'attractivité du patrimoine concerné. Elle exerce de manière satisfaisante ses fonctions de maîtrise d'ouvrage. Des réponses adaptées ont été mises en œuvre pour remettre en conformité le processus de la commande publique, dont l'IGF avait pointé les nombreuses irrégularités en 2015. Sa politique de maintenance privilégie par ailleurs les travaux de remise en état de logements, effectués par la régie, faisant l'objet de moyens financiers croissants mais qui n'ont pas toujours été optimisés, au détriment des travaux d'entretien programmés. Des rééquilibrages seront nécessaires, en intégrant l'impératif prioritaire de maintien d'attractivité du parc en contexte de marché détendu.

Le parc de la société est accessible économiquement compte tenu des bas niveaux de loyers proposés et de leur bonne couverture par l'aide personnalisée au logement (APL) ; son occupation apparaît cependant légèrement moins sociale que celle des autres bailleurs sociaux locaux. En matière de gestion locative, la société s'est dotée à l'automne 2017 d'une charte déontologique répondant aux préconisations de l'IGF, qui avait relevé des dérives sérieuses dans l'attribution des logements. Si le présent contrôle n'a pas relevé de nouvelle dérive d'ordre déontologique, 16 attributions sur 3 680 se sont avérées non-conformes, révélant un processus non entièrement maîtrisé. Le conseil d'administration a tardivement validé les orientations stratégiques de sa politique d'attribution ; ces dernières restent à décliner au travers de circuits d'instruction internes mieux formalisés. L'éventuelle mise en place d'un contingent communal, apparaîtrait intéressante au vu des modes de fonctionnements constatés à l'occasion du contrôle. Ce travail doit s'accompagner de la mise en place d'un reporting basé sur le suivi d'indicateurs et d'analyses ponctuelles si nécessaire, afin de prévenir ou mieux maîtriser le risque commercial croissant.

Du fait de l'évolution défavorable du marché local, des difficultés d'organisation du service attribution, mais également des modalités de décompte de la vacance technique, une augmentation de la vacance commerciale a en effet été constatée depuis début 2016. En juin 2017, elle s'élevait à 4,75 % contre moins de 2 % avant 2015. Si l'évolution du phénomène apparaît bien suivie par la société, cette dernière n'a pas suffisamment opéré de diagnostic précis de ses causes et doit se doter d'une stratégie collective de lutte contre la vacance. Les impayés ont également augmenté notablement sur la période ; ce phénomène n'apparaît pas encore suffisamment pris en compte par la société.

Fin 2016, Méduane Habitat compte 145 effectifs à temps plein. Un projet d'entreprise a été approuvé en 2012 ; son bilan effectué en avril 2017 montre un bon avancement des plans d'action prévus ; certains points faibles identifiés dans son diagnostic initial perdurent cependant. Au plan organisationnel, un manque de transversalité a été ainsi constaté, ainsi qu'une insuffisante exploitation des outils de gestion, conduisant à un manque d'efficacité et parfois de fiabilité des informations utilisées. Malgré l'élaboration de diverses procédures internes sur la période sous revue, le contrôle interne nécessite encore d'être amélioré.

La régie ouvrière pose question ; atypique de par sa taille très importante représentant près de 40 % des effectifs de la société, elle fonctionne de manière isolée, et réalise des prestations non nécessairement optimisées vis-à-vis des besoins du patrimoine et du contexte local. Enfin, elle est en déficit chronique alors même que certaines surfacturations vis-à-vis des locataires ont été mises en évidence à l'occasion du contrôle, du fait d'un système d'évaluation économique des prestations insuffisamment précis. Ces sommes indûment facturées devront faire l'objet de restitutions auprès des locataires lésés.

Méduane Habitat a consenti d'importants moyens dans la gestion de proximité, qu'elle a indéniablement améliorée depuis 2012, notamment au travers d'une remise à plat du dispositif de gardiennage et de l'instauration d'un service de médiation de nuit. Ces derniers présentent toutefois encore des pistes possibles d'amélioration et d'optimisation. Les différentes visites de patrimoine sur la ville de Laval ont confirmé la bonne tenue de la plupart des immeubles et le souci du bailleur de maintenir un bon niveau de communication avec les locataires. Les parties communes présentent un bon niveau général d'entretien, malgré le caractère parfois vétuste de certains halls et cages d'escalier.

Le contrôle met en évidence une situation précaire de la société au plan financier. Son niveau d'autofinancement s'est en effet fortement dégradé depuis 2012 jusqu'à devenir nul ou négatif depuis 2013, essentiellement du fait de la désensibilisation d'un produit toxique contracté en 2005. Ce dernier représente une charge financière moyenne d'environ 2,6 M€ sur les quatre derniers exercices, étant entendu que la perte globale associée à la désensibilisation du produit atteindrait, en l'état des projections, 21 M€ à horizon 2028. Le déficit chronique de la régie, une politique d'immobilisation non optimale et l'augmentation forte des coûts de gestion (+45 %) contribuent également à cette situation. 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 avant 2015. Les projections financières menées sur la période, ne montrent pas de réelle amélioration à horizon 10 ans.

Ces différents constats doivent interpeller la gouvernance, qui n'est pas toujours apparue suffisamment mobilisée sur l'ensemble des sujets ayant trait à la politique générale de la société pendant la période sous revue, aux fins de résoudre de manière prioritaire la situation de précarité financière de Méduane Habitat. Les fragilités résiduelles en termes d'organisation et de pilotage devront également être solutionnées.

Dans leur réponse écrite, les dirigeants font état des diverses mesures correctives engagées depuis la fin du contrôle, telles que l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de patrimoine qui sera validé au premier semestre 2019, des améliorations organisationnelles apportées concernant tant les services que le fonctionnement de la régie. Ils signalent la réduction des coûts de gestion et de la vacance commerciale affectant le parc, ainsi que la tendance à la stabilisation des impayés, et font état de l'engagement stratégique du conseil d'administration et du directeur général dans le pilotage de la société pour répondre aux enjeux identifiés.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de contrôle de la Miilos n° 2008-127 de mars 2009 notait l'engagement de la société dans l'accomplissement de sa mission sociale. Il relevait le bon état général du patrimoine et un niveau de vacance limité. Le projet d'entreprise engagé en 2008 mais non abouti devait être une opportunité pour procéder à une refonte des procédures existantes. Deux points faibles caractérisaient le fonctionnement de la régie : une gestion des stocks jugée insuffisante pour sécuriser les sorties de fournitures et des délais d'intervention de la régie considérés comme pénalisants pour le bon fonctionnement de la société. La situation financière de la société était considérée comme satisfaisante avec néanmoins la mise en exergue d'un risque de renchérissement de la dette en raison du recours à des produits bancaires structurés.

Dans le cadre d'une mission nationale de vérification de cinq organismes HLM, l'Inspection Générale des Finances (IGF) a mené à bien le contrôle de Méduane Habitat au cours de l'année 2015 ; le pré-rapport a été produit en juin 2015, et la transmission du rapport définitif au président de la société est intervenue en novembre de la même année. Les conclusions révèlent que bien que la situation financière apparaisse saine, une vigilance particulière s'impose jusqu'en 2016 au vu des importantes annuités d'emprunts et des paiements liés aux swaps à taux variables prévus jusqu'à cet exercice. Le patrimoine apparaît administré de façon satisfaisante, une application plus rigoureuse de la réglementation s'imposant toutefois en la matière. De nombreuses anomalies, en particulier l'identification de défaillances comptables, et des irrégularités dans la passation des marchés publics ont par ailleurs été mises en évidence. Le travail de formalisation des procédures doit être finalisé, et des mécanismes de prévention des conflits

d'intérêts installés. La gestion locative est considérée comme l'activité présentant la marge d'amélioration la plus importante, avec un dispositif d'attribution à réformer en profondeur.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La Société Anonyme d'Habitations à Bon Marché de la commune de Laval a été créée le 21 décembre 1925 pour faire face aux besoins importants de logements à l'après-guerre 14-18. L'année 1965 marquera le début d'un essor important de l'organisme avec la construction de grands ensembles immobiliers sur les quartiers de L'Épine, Les Vignes, Les Pommeraies, Le Pavement-Galaxie et Les Grands Carrés.

Depuis 1996, son territoire de développement a été élargi aux 20 communes de la communauté d'agglomération avec la volonté affirmée de devenir le partenaire privilégié de Laval Agglomération. Par ailleurs, soucieuse de faire évoluer son image, la société a opté pour une nouvelle dénomination le 20 septembre 2002, en devenant Méduane Habitat.

La Mayenne, est un département à dominante rurale d'un peu moins de 310 000 habitants structuré autour de l'agglomération de Laval (95 000 habitants dont 50 000 à Laval) et prenant appui sur de petits pôles urbains qui assurent le maintien d'un équilibre territorial en termes d'équipements et de services. Bien que d'un faible niveau de croissance, de l'ordre de 0,65 % par an, l'évolution démographique demeure positive sur la quasi-totalité du territoire, grâce à un solde migratoire redevenu excédentaire ces dernières années. Ce regain d'attractivité observé est à corréliser avec un taux d'emploi élevé (de l'ordre de 69 %) positionnant la Mayenne au quatrième rang national et un taux de chômage contenu (de l'ordre de 8 %). L'industrie demeure encore assez présente, notamment autour d'une filière agro-alimentaire adossée à une agriculture dynamique sur l'ensemble du territoire. Malgré des salaires globalement assez bas, le bon niveau d'activité économique explique le taux important de propriétaires occupants leur logement dans le département, environ deux mayennais sur trois et un habitant sur deux sur le périmètre de Laval Agglo. En incidence, est observée la forte proportion de logements individuels, environ 80 % des 130 000 résidences principales recensées sur le département ; la proportion n'est que de 60 % pour les 43 000 résidences principales sur l'agglomération lavalloise.

Le niveau de vacance rapporté à l'ensemble du parc de logements est élevé, de l'ordre de 9 % et peut dépasser sensiblement 12 % dans les zones les plus fragiles du département.

Le parc locatif privé concerne en moyenne un logement occupé sur quatre sur l'ensemble du département. Le loyer moyen est de l'ordre de 8,70 €/m² de SH pour 4,70 € dans le parc social. Ce dernier représente 13 % des résidences principales soit un total de 17 500 logements. Sur l'agglomération lavalloise, le taux de locatifs sociaux est de 22 % ; il atteint 27 % sur la ville centre. Trois principaux bailleurs sociaux interviennent sur le département ; le principal étant Mayenne Habitat qui gère à lui seul un peu plus de la moitié du patrimoine HLM mayennais. Avec un peu plus de 5 000 logements en propriété pour un parc social de 8 500 logements, Méduane Habitat est le principal opérateur de Laval Agglo ; 65 % de son patrimoine est implanté sur la seule ville de Laval.

Le taux de vacance du parc social de l'agglomération, est environ deux fois plus faible que la moyenne départementale qui est établie à près de 6 %.

Le marché de l'accession mayennais est peu dynamique. La surproduction de logements observée au cours des années 2000 a conduit à des ajustements de l'offre ; ainsi alors que plus de 2 300 logements étaient construits chaque année entre 2005 et 2007, la production apparaît désormais stabilisée autour de 1 200 logements par an dont moins de 15 % de collectifs. Les prix de l'immobilier sont globalement stabilisés depuis

quelques années ; ils sont en moyenne d'environ 125 000 € pour une maison ancienne et de 175 000 € pour un pavillon neuf.

Dans un contexte de plus ou moins grande fluidité du marché selon les secteurs, le plan départemental de l'habitat 2015-2020 projette la construction de 900 logements par an dont 15 % de logements sociaux. Le PLH de l'agglomération a été approuvé quant à lui le 20 juin 2011 avec un terme fixé en 2016 et prorogé d'un an. Il définit un objectif de production sur Laval Agglomération de 565 logements par an dont 95 pour le parc locatif aidé. Schématiquement, l'objectif annuel se répartit pour 45 % sur la ville centre, 35 % sur la 1^{ère} couronne et 20 % sur la 2^{ème} couronne.

Si le marché de l'habitat lavallois est globalement beaucoup moins détendu que celui du département, la dégradation de certains indicateurs (tassement de la demande et progression rapide de la vacance) est toutefois caractéristique d'une faible tension, y compris sur le parc social. À ce titre, les objectifs de production publique fixés par les collectivités peuvent apparaître élevés au regard du contexte et des constats réalisés à l'occasion du contrôle de Méduane Habitat.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Organisation de la gouvernance

Depuis 2011, la présidence de la société a changé à quatre reprises. M. Ambroise HALOUZE a occupé la fonction du 21 avril 2008 jusqu'à la date de son décès, le 9 juillet 2011. M. Guillaume GAROT, député maire de la ville de Laval a assuré la présidence du 17 octobre 2011 jusqu'au 28 septembre 2012, date à laquelle il a démissionné consécutivement à sa nomination au poste de ministre délégué à l'Agroalimentaire. Le conseil d'administration (CA) du même jour a nommé Mme Nicole PEU pour le remplacer. Suite au changement de majorité municipale, M. Jean-Pierre FOUQUET, conseiller municipal en charge de l'habitat et du logement et conseiller communautaire à Laval Agglomération, a été désigné par le CA du 27 mai 2014, pour lui succéder. Traditionnellement, le président de la société assurait simultanément le mandat de directeur général (DG). Cette situation a perduré jusqu'à la prise de fonction effective de M. Dominique DURET, en qualité de directeur général le 13 février 2012¹. La décision de dissociation des deux fonctions, proposée par M. Guillaume GAROT, a été actée par le CA du 17 octobre 2011, à l'occasion du lancement de la procédure de recrutement du successeur de M. LEFORT, dernier directeur salarié (cf. § 2.2.1.2).

Composé de 9 091 actions, le capital social est de 40 000,40 €. La structure de l'actionnariat a fait l'objet d'une remise en ordre en juin 2014 pour satisfaire aux dispositions issues de la loi dite « Borloo » du 1^{er} août 2003 et à son formalisme. La société n'a pas fait évoluer le positionnement de la communauté d'agglomération de Laval dans son capital à cette occasion bien que le champ d'intervention territorial de l'organisme ait été élargi à Laval Agglo depuis 1996. Cette dernière dispose de 29 actions, tandis que la ville demeure l'actionnaire majoritaire avec 6 231 actions, soit 68,5 % des parts sociales et 50,01 % des voix.

Sur la période 2012-2015, les dividendes versés ont été d'un niveau conforme aux plafonds réglementaires, les montants étant compris entre 1 454,56 € en 2012 et 900,01 € en 2015. L'exercice 2016 s'étant traduit par un résultat déficitaire de 1 312 211,92 €, il n'a donné lieu à aucun versement aux actionnaires.

¹ M. Dominique DURET a été nommé directeur général par décision du CA du 10 novembre 2011.

2.2.1.2 Implication de la gouvernance

Composé de 17 membres (cf. annexe n° 7.1), le conseil d'administration se réunit sur un rythme moyen de cinq à six fois par an ; il se complète d'un bureau dont le fonctionnement reste néanmoins assez informel en l'absence de procès-verbal.

En écho à la remarque de l'IGF qui avait pointé une progression de l'absentéisme, l'examen des comptes rendus montre une amélioration du taux de présence passant de 63 % environ en 2014 et 2015 à 73 % en 2016.

Le conseil d'administration de Méduane Habitat n'a pas été suffisamment mobilisé sur certaines questions ayant trait à la politique générale de la société.

Après une très longue période de stabilité, la société a enregistré de nombreuses évolutions, tant dans la composition des instances de sa gouvernance que dans celle du comité de direction ; de nombreux changements de portée stratégique et organisationnelle ont été initiés depuis 2012 par le DG. Le contrôle réalisé par l'IGF en 2015 a par ailleurs appelé la vigilance de la société sur l'évolution de sa situation financière, relevé des pistes d'amélioration, dont la plus importante concerne la gestion locative, et révélé diverses irrégularités et anomalies, en particulier en matière de commande publique. Ces circonstances auraient justifié une mobilisation particulière du CA. Or, le contrôle met en évidence que :

- le CA ne s'est pas suffisamment approprié les principales conclusions et recommandations du rapport IGF, et ne s'est pas assuré de leur bonne prise en compte dans des délais rapprochés. Ainsi, au moment du contrôle sur place mené par l'Agence, des actions correctives liées à la gestion locative étaient encore en attente de mise en œuvre (cf. § 4.2.3), tandis qu'une anomalie a perduré au-delà de sa révélation (cf. § 2.2.1.4 – avances sur salaires au bénéfice de l'actuel directeur général). L'évolution de la situation financière de la société n'a pas non plus fait l'objet d'un suivi renforcé malgré l'appel à la vigilance de l'IGF en 2015, le présent contrôle confirmant la trajectoire financière préoccupante de la société depuis lors ;
- le CA a tardé à valider les orientations d'attribution des logements de la société prévues par l'article R. 441-9 du CCH (cf. § 4.2.2) ; la délibération n'est intervenue que le 21 décembre 2017 ;
- les choix récents opérés en matière de développement ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une stratégie patrimoniale explicite, validée par le CA (cf. § 5.1). En particulier, l'arbitrage du développement hors agglomération lavalloise a été entériné au gré d'opportunités foncières présentées par le DG sans que les débats initiés à ces différentes occasions ne conduisent les administrateurs à interroger au fond l'opportunité et les risques à construire sur un marché atone, en dehors du territoire historique de rattachement, qui plus est dans un contexte d'assèchement des fonds propres ayant fait l'objet d'une prise de conscience tardive par la société ;
- 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) ;
- la construction de locaux neufs dédiés à la régie, représentant un important investissement a été entérinée sans réflexion préalable sur le positionnement de son activité, notamment au regard des éventuelles carences des entreprises locales ; une telle analyse aurait été justifiée par l'importance atypique de la régie (représentant 55 équivalents temps plein ETP, soit près de la moitié des effectifs de la société) et la nature potentiellement concurrentielle de ses interventions, alors même que la régie est en situation de déficit chronique sur la période du contrôle (cf. § 2.2.2.4).

Dans ses réponses écrites, la société signale que le CA du 7 février 2014 avait explicitement approuvé le développement hors Laval agglomération. Elle s'est engagée par ailleurs à mieux détailler les procès-verbaux de ses conseils d'administration et signale que le conseil du 8 février 2018 a été amené à délibérer sur la politique de vente définie par la direction du patrimoine.

2.2.1.3 Conditions de départ de l'ancien directeur

M. Christian LEFORT a occupé les fonctions de directeur salarié de la société, du 29 janvier 2001 jusqu'à son départ anticipé de la société le 15 mars 2012. La situation personnelle de M. LEFORT, par ailleurs titulaire de deux mandats électifs locaux en qualité de maire d'Argentré et de vice-président de Laval Agglomération, et la perspective du renouvellement de l'essentiel des membres du comité de direction² de la société ont été à l'origine de son départ prématuré. Le Bureau ayant considéré qu'il serait préférable de confier le recrutement des futurs cadres au successeur de M. LEFORT, l'anticipation de son départ est apparue favorable aux intérêts de Méduane Habitat, position confirmée en cela par les entretiens menés au cours du contrôle avec un ancien administrateur ayant suivi le dossier et l'intéressé. M. LEFORT, bien qu'ayant à l'époque 60 ans révolus, ne pouvait bénéficier d'une retraite à taux plein avant l'automne 2013. Une convergence d'intérêt constatée entre les deux parties a finalement conduit au choix d'une rupture conventionnelle du contrat de travail de M. LEFORT.

Les départs anticipés du précédent directeur de la société et de la directrice des ressources humaines se sont opérés dans des conditions insuffisamment maîtrisées au plan juridique et manquant de transparence vis-à-vis du CA.

Les conditions du départ de M. LEFORT ont été négociées, dans le cadre d'un protocole de rupture conventionnelle, entre le 30 mars et le 5 mai 2011. Les termes de cette négociation ont été consignés dans une convention formalisée et signée le 8 décembre 2011 par l'intéressé et le PDG de la société récemment nommé, M. Guillaume GAROT. L'indemnité de rupture a été calculée sur la base d'une indemnité de licenciement, en référence à l'article 34 de la convention collective des personnels des SA d'HLM, à hauteur de 91 788 € bruts.

L'Agence relève que :

- d'une part, en raison de l'empêchement de M. HALOUZE, président de l'époque, gravement malade, qui n'a plus présidé les différentes instances de la société après novembre 2010, Mme Nicole PEU, vice-présidente du CA, assistée d'un second administrateur³, a engagé et mené la procédure de rupture conventionnelle sans qu'aucun mandat particulier la légitimant à représenter la société n'ait pu être communiqué à l'Agence. Par ailleurs, la négociation a été menée sans intégrer qu'au plan juridique, M. LEFORT bénéficiait, depuis le 13 octobre 2010, d'une délégation de pouvoir accordée par M. HALOUZE, en vue d'effectuer, notamment, le « *suivi des relations individuelles de travail dans tous leurs aspects, de présider la délégation unique du personnel...* » ; lui seul disposait donc des pouvoirs pour représenter la société dans la conduite et la conclusion du contrat de rupture conventionnelle de son propre contrat de travail ;
- d'autre part, considérant la qualité de directeur salarié de M. LEFORT, la rupture conventionnelle du contrat de travail aurait dû être traitée en respectant le formalisme prévu à l'article L. 423-10 du CCH qui la subordonnait à une autorisation du CA. Or, ce dernier n'a pas été amené à se prononcer préalablement à la signature de ladite convention. En séance du 30 mai 2011, il a simplement été informé à l'occasion des questions diverses du prochain départ du directeur, présenté comme étant à son initiative, et d'une procédure de rupture conventionnelle, son principe ayant été envisagé puis entériné par les membres du Bureau. La société n'a pas été en mesure de communiquer la formalisation éventuelle de cet accord par

² Cf. § 2.2.2.1: sur six directeurs, cinq sont partis depuis 2012 dont quatre ayant fait valoir leur droit à la retraite.

³ Rencontré à l'occasion du contrôle, Mme PEU étant décédée le 15 février 2016.

le Bureau. De plus, les administrateurs n'ont pas eu à connaître le montant de l'indemnité effectivement versée à l'ancien directeur. L'indemnité négociée dépasse de 14 668 €⁴ celle que M. LEFORT aurait pu percevoir au titre de son indemnité de départ à la retraite, étant rappelé toutefois qu'il ne pouvait bénéficier d'une retraite à taux plein qu'à compter de l'automne 2013⁵ ;

- enfin, l'indemnité effectivement versée a excédé de 1 649 € le montant conventionnel arrêté dans le protocole ; cette situation étant justifiée par la société du fait de l'actualisation opérée sur la base de son salaire de février 2012.

Dans ses réponses du 23 décembre 2018, l'ancien directeur précise que son départ était bien motivé par le cumul de ses fonctions avec deux mandats électifs ainsi que par la perspective du renouvellement de l'essentiel des membres du comité de direction. Il rappelle par ailleurs, que l'indemnité de rupture conventionnelle cumulée aux indemnités versées par Pôle Emploi n'a pas généré d'enrichissement personnel en comparaison de la rémunération qu'il aurait continué de percevoir jusqu'à la date de son départ à la retraite.

L'équipe de contrôle relève également que la directrice des ressources humaines a bénéficié du même dispositif de rupture conventionnelle. Signé par l'actuel directeur général en date du 27 octobre 2016 pour une indemnité transactionnelle de 126 814,78 € bruts, le protocole a mis fin à son contrat de travail, sans respecter le formalisme des conventions réglementées prévu par les dispositions de l'article L. 423-10 du CCH. Sur ce dernier point, la société dans ses réponses écrites signale que ce point n'avait pas été relevé jusqu'alors par les organes de contrôle ou d'audit, et indique qu'à l'avenir ces dossiers seront présentés en CA.

2.2.1.4 Situation de l'actuel directeur général

M. Dominique DURET a pris ses fonctions de directeur général (DG) de la société le 13 février 2012. Outre la fixation de la rémunération de ce dernier, le conseil est revenu à plusieurs reprises préciser ou modifier différentes dispositions relatives au mandat du DG sans que ce dernier ne soit formalisé dans un document spécifique. L'Agence préconise que l'ensemble des dispositions encadrant le mandat du DG (objectifs, rémunération, avantages annexes, cessation de fonction...) soit repris et/ou précisé dans un document unique contractuel sécurisant pour les parties.

De 2013 à 2016, le directeur général a bénéficié d'avances sur salaire interdites par son statut de mandataire social.

À partir de 2013, M. DURET a sollicité et obtenu le versement d'avances fréquentes sur rémunération, ceci en contradiction avec les dispositions de l'article L. 225-43 du Code de commerce qui interdit aux directeurs généraux de sociétés anonymes de contracter, sous quelque forme que ce soit, un emprunt auprès de la société ou de se faire consentir par elle un découvert en compte-courant. Cette anomalie a été révélée par l'IGF lors du contrôle opéré début 2015. Le directeur général a déclaré à l'époque ignorer cette interdiction et s'est engagé à procéder au remboursement des avances consenties pour juin 2015⁶.

Or dans les faits, le DG a sollicité par la suite deux nouvelles avances substantielles, respectivement en août 2015 pour un montant de 10 000 € et février 2016 pour 7 200 €. La régularisation définitive de cette situation irrégulière n'a été soldée que le 15 mai 2016 par la remise d'un chèque de l'intéressé à la société de 21 084 €.

⁴ Dépassement calculé lors du contrôle de l'IGF mené en 2015

⁵ Cette différence vise à compenser des montants de pension de retraite plus faibles que si cette dernière avait été prise à taux plein 18 mois après le départ effectif du directeur.

⁶ Réponse de l'organisme au pré-rapport de l'IGF – mail du DG du 21 avril 2015.

Le directeur général rappelle dans ses réponses que les avances financières étaient dénuées d'une quelconque volonté de malversation et que les obligations liées à son mandat social seront dorénavant encadrées par un contrat qui devrait être validé par le conseil d'administration au cours du premier semestre 2019.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Évolution de l'organisation

Depuis 2012, le comité de direction de la société a été profondément renouvelé au fur et à mesure des départs de cinq des six directeurs, quatre d'entre eux ayant fait valoir leur droit à la retraite. Les différents remaniements de l'organigramme, menés sur la période, ont eu pour effet de réduire à cinq le nombre des directions (cf. annexe n° 7.2). Ainsi, la direction de la proximité a été intégrée à celle de la gestion locative pour devenir la direction de la gestion locative et de la proximité (DGLP), alors que la direction des affaires juridique et foncière, créée en 2013, a été regroupée à celle des ressources humaines. En parallèle, l'activité des ventes initialement rattachée à l'assistante de direction a été placée sous l'autorité de la direction du patrimoine et des projets (DPP). Cette dernière a, par ailleurs, été recomposée, en dissociant la fonction de maîtrise d'ouvrage en deux services distincts : l'un en charge des projets neufs et l'autre des opérations de réhabilitation et de rénovation. Simultanément, une compétence technique a été identifiée au sein de la gestion locative, par transfert d'une salariée en provenance de la DPP ; son service assure, outre la réalisation des états des lieux, le pilotage des actions de maintenance courante et des remises en état des logements. La régie ouvrière, autrement appelée direction de la maintenance du patrimoine (DMP), occupe une position particulière dans la structure, tant en raison de l'importance de son effectif que de l'étendue de son champ d'activité (cf. § 2.2.2.4).

Un accord d'intéressement a été signé pour trois ans ; son application est désormais source de difficultés internes, dans un contexte de dégradation de certains des indicateurs auxquels son calcul est rattaché. Ainsi, le critère de la vacance de même que les indicateurs retenus pour le recouvrement des impayés sont devenus bloquants pour son versement. La société précise dans ses réponses écrites qu'une partie de ces blocages relevaient d'une interprétation trop restrictive de l'accord d'intéressement. Un correctif a été apporté en 2017, au travers du rattrapage des insuffisances de versement aux salariés concernés.

2.2.2.2 Fonctionnement et projet d'entreprise

La société doit poursuivre l'optimisation de son organisation.

À son arrivée le 13 février 2012, le directeur général a fait le constat de dysfonctionnements internes. Outre la mise en place des correctifs visant à y mettre terme rapidement⁷, il a souhaité poursuivre les actions engagées par l'établissement d'un projet d'entreprise d'une portée plus globale. Ce dernier, présenté au personnel le 25 octobre 2012, comporte neuf axes de progrès. Deux d'entre eux déclinent les mesures pour adapter l'organisation et le fonctionnement de la structure, d'une part, et renforcer le professionnalisme de la société, d'autre part ; un troisième vise la nécessité d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs dans de nouveaux locaux, tant pour le siège que pour la régie. Si le bilan établi et présenté aux salariés, le 25 avril 2017, indique la prise en charge de bon nombre d'actions, le contrôle de l'Agence a confirmé la persistance de points faibles identifiés dans le projet d'entreprise, ces derniers étant développés dans le rapport. Ainsi, 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

⁷ Actions d'amélioration menées : récupération des charges de gardiennage, remise en ordre des loyers conventionnels, formalisation des augmentations de loyers après réhabilitation, remise à plat des procédures suite à impayés, renégociation des conventionnements avec les gestionnaires de foyers.

logements et § 5.4.2. 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.

Au titre des actions non encore abouties, le déménagement du siège dans de nouveaux bureaux apparaît désormais comme une condition nécessaire et prioritaire pour favoriser le bon fonctionnement de l'entreprise, au vu du caractère peu fonctionnel des locaux actuels.

L'exploitation partagée de l'outil de gestion de la société est, elle aussi, insuffisante pour assurer le bon exercice des activités des services. La faible automatisation des tâches, en raison de l'insuffisante exploitation du progiciel et de sa base, révèle une carence dans la maîtrise informatique et l'existence de besoins de formation à son bon usage. La création de tableaux individuels sous la forme de fichiers Excel, pour pallier la faible appropriation des outils en place constitue un risque vis-à-vis de la bonne circulation de l'information, de la fiabilité et de la cohérence des données utilisées.

Parallèlement à l'activation du projet d'entreprise, le DG a initié une démarche qualité. Bien que favorables à la structuration des activités et à la formalisation des procédures, ces deux axes de progrès et de management n'apparaissent pas totalement en mesure d'apporter l'ensemble des correctifs qui s'imposeraient, faute de diagnostic précis et partagé de certaines pratiques. Ces limites sont confirmées par la révélation ou la persistance d'anomalies lors des contrôles menés successivement par l'IGF puis par l'Agence et développés ci-après qui appellent la mise en place d'un contrôle interne plus rigoureux.

L'organisme détaille dans ses réponses les progrès, qu'il estime significatifs, réalisés depuis le diagnostic posé lors de la clôture du contrôle sur le plan de l'organisation et du fonctionnement interne.

2.2.2.3 Évolution des coûts de gestion

La société, confrontée à une situation financière précaire, doit faire preuve d'une grande vigilance dans l'analyse et le contrôle de l'évolution de ses coûts de gestion.

(en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Frais divers de gestion (régie déduite)	1 271	1 558	1 385	1 677	1 945
+ Cotisations CGLLS	92	48	68	144	199
+/-Mutualisation HLM			143	132	- 123
+ Écart sur récupération charges	61	87	57	36	41
= Frais généraux	1 424	1 694	1 653	1 989	2 062
+ Charges de personnel (régie déduite)	3 943	4 281	4 691	4 640	5 335
- Valorisation des coûts de production ⁸	- 743	- 661	- 598	- 751	- 660
Coûts de gestion	4 624	5 315	5 747	5 878	6 736
dont déficit de la régie	373	606	313	373	308
Ratio au logement géré	927	1 061	1 140	1 157	1 299
Ratio au logement corrigé du déficit de la régie	852	940	1 078	1 084	1 239

Les coûts de gestion ont sensiblement augmenté sur la période, à hauteur d'environ +45 %, par la conjonction :

- de dépenses supplémentaires, principalement sur les postes d'honoraires, de publicité et de relations publiques ;
- de la croissance des dépenses de personnel ;
- d'une faible valorisation des coûts internes immobilisés ou stockés.

⁸ Contrairement aux modalités de calcul du ratio Boléro, l'option retenue dans la décomposition des coûts de gestion a été d'affecter l'intégralité des c/722 et 734 en déduction des charges de personnel.

Les frais généraux ont été impactés d'une augmentation sensible de la cotisation principale à la CGLLS et du dispositif de mutualisation mis en place par la profession à partir de 2014, la société ayant eu une contribution nette à verser sur les deux premiers exercices ; l'incidence de la relance des dépenses d'investissement l'a rendu, au contraire, bénéficiaire d'un produit net sur l'exercice 2016.

À contrario, la maîtrise de la vacance locative jusqu'à une période récente (fin 2015) a permis de limiter l'incidence des charges non récupérées dans le niveau des frais généraux.

Sur la période 2011-2016, le nombre de salariés de la société est resté relativement stable, à hauteur de 145 ETP fin 2016 dont 9,4 en CDD ; l'analyse de son évolution annuelle révèle néanmoins une progression sensible des recrutements en contrat à durée indéterminée (+9 salariés entre 2014 et 2016), au détriment d'un moindre recours aux emplois temporaires (- 5 équivalents temps plein sur les six dernières années).

La masse salariale nette de la valorisation des frais de personnel de la régie, ainsi que de celle des coûts internes imputés aux opérations locatives ou d'accession⁹ a augmenté de 46 % sur la période 2012-2016, du fait d'une politique salariale plus favorable que les dispositions prévues dans la convention collective et d'événements exceptionnels liés, entre autres, à des départs anticipés (retraite ou rupture conventionnelle) ou des réajustements salariaux (gardiens), ainsi que d'une augmentation des effectifs permanents en 2016.

La valorisation forfaitaire des frais de conduite d'opérations¹⁰ menées par la DPP dans le prix de revient des travaux immobilisés pénalise la société dans le calcul de ses coûts de gestion : l'exercice réalisé sur 2016 met en évidence un transfert sur les opérations de l'année de seulement 56 % du coût total affectable¹¹, majorant les coûts de gestion d'environ 300 k€.

La valorisation forfaitaire de la conduite d'opération pourra être revue en cohérence avec les dispositions du règlement 2015-04 relatif aux comptes annuels des OLS. Elle pourrait être améliorée par une approche analytique prenant en compte :

- la diversité des chantiers suivis par les équipes (de la VEFA à des structures spécialisées) ;
- l'intégration d'une fraction des frais généraux dans le coût horaire des temps affectés (le coefficient de majoration 2016 calculé s'élevant à 1,26).

Les coûts de gestion ont augmenté de plus de 2 M€ sur la période 2012-2016. Cette variation est expliquée aux trois quarts par l'augmentation de la masse salariale. Rapporté au logement géré, le ratio 2016 approchait les 1 300 €, plaçant ainsi la société au niveau du 6^{ème} décile des ESH de province¹², à 80 € au-dessus du ratio médian.

La neutralisation du déficit de la régie, ainsi qu'une valorisation de l'activité de la DPP dans les opérations de construction, portée à 80 % des coûts affectables, ramènerait le ratio de coût de gestion 2016 à 1 207 €/logement géré à un niveau légèrement inférieur à la valeur médiane des ESH de province.

L'incidence de cette forte évolution des coûts de gestion sur les équilibres d'exploitation de la société ne semble pas avoir été suffisamment explicitée auprès de la gouvernance, dans un contexte de très lourde charge financière liées à la désensibilisation du produit toxique contracté en 2005, et de déficit chronique de

⁹ Sous conduite d'opération DMP ou DPP.

¹⁰ Les coûts imputés au titre de la production immobilisée sont ceux retenus dans le plan de financement prévisionnel de l'opération tels qu'encadrés par la circulaire du 8 février 2011.

¹¹ Valorisation inscrite aux c/722 et 713 sur masse salariale de la direction majorée d'un coefficient de frais généraux de 1,26.

¹² Source Boléro 2015 – ratio B6.

la régie ouvrière obérant l'exploitation de la société. Cette situation apparaît révélatrice d'une insuffisance de pilotage financier au sein de Méduane Habitat (cf. § 6.3.3.1).

La société impute, dans ses réponses écrites, cette augmentation par la conjonction :

- de mesures salariales favorables au personnel prises avant 2012 ;
- de l'impact lié aux ruptures de certains contrats de travail ;
- de nouvelles charges liées à l'évolution de la réglementation technique ou sociale.

La société signale, dans ses mêmes réponses que les charges de personnel ont fléchi de 830 k€ en 2017, ramenant le ratio des coûts de gestion rapportés au logement géré à un niveau inférieur de 60 € au ratio médian des ESH.

2.2.2.4 Activité de la régie ouvrière (la DMP)

La société doit réinterroger le fonctionnement de la régie.

Bien que connaissant une inflexion régulière de ses effectifs depuis le début des années 2000¹³, la régie ouvrière représente encore plus d'un tiers de l'effectif total de la société (38 % fin 2016). En 2016 elle employait 55 salariés, dont 50 ouvriers répartis en trois services¹⁴ :

- plomberie/chauffage/électricité (12) ;
- peinture/sols (31 dont 3 CDD et 1 intérimaire) ;
- menuiserie/multi-entretien (7).

L'activité de la régie a évolué au cours des dernières années, abandonnant les interventions lourdes sur le patrimoine, elle a été recentrée sur des travaux d'entretien courant ou de gros entretien sur le patrimoine. Ainsi, elle est aujourd'hui principalement dédiée :

- aux travaux de remise en état des logements suite à EDL ;
- aux visites d'entretien périodique ;
- aux interventions de dépannage ;
- aux travaux programmés de maintenance sur le patrimoine.

La société consacre des moyens importants et croissants sur la période contrôlée à sa politique de remise en état des logements, en s'appuyant de manière privilégiée sur sa régie ouvrière ; l'Agence a effectivement pu constater le bon état des logements à la relocation. Des pistes d'optimisation apparaissent toutefois, ainsi que la nécessité d'une meilleure coordination avec les services de la DMP et de la DGLP (cf. § 5.4.2), le fonctionnement de la régie apparaissant en effet trop autonome vis-à-vis des services du siège.

Depuis le 15 septembre 1999, la société dispose d'un secteur distinct d'activité isolant dans ses comptes l'activité de la régie ouvrière. Cette décision était consécutive à l'Instruction fiscale portant sur l'application du taux de TVA réduit sur les travaux d'entretien des immeubles affectés à l'usage locatif social. Elle impose, depuis lors, la tenue d'une comptabilité séparée avec un dispositif de refacturation interne des prestations réalisée par la régie ouvrière pour le compte de la société.

Les coûts horaires d'intervention sont établis chaque année, par corps d'état, sur la base d'un estimatif des charges directes supportées par la régie (salaires, charges sociales, amortissements), majorés des coûts d'infrastructure directement liés à la production (encadrement technique, consommables...) ; la charge totale

¹³ 89 salariés en 2002.

¹⁴ Source « Étude sur l'activité de la DMP » – année 2016 – document du 19 juillet 2017 réalisée par le contrôleur de gestion de la société.

étant répartie sur un prévisionnel d'activité. Les coûts horaires prévisionnels ainsi obtenus servent de base de facturation aux prestations réalisées par la régie au cours de l'exercice N. Ces dernières sont, pour l'essentiel, enregistrées en prestations de services dans les comptes de la société (c/706) ; la comptabilisation de l'ensemble de ces produits constituant le chiffre d'affaires annuel de la régie.

Le chiffre d'affaires annuel moyen de la régie a été de 3,2 M€, sur la période 2012-2016, pour des charges annuelles de l'ordre de 3,6 M€. Hormis sur 2013 où il a dépassé 600 k€, le déficit annuel de la régie en coûts complets a été de l'ordre de 340 k€ sur les quatre autres exercices. Ces situations s'expliquent soit :

- par une sous-estimation des coûts horaires d'intervention (charges réelles dépassant les charges budgétées) ;
- par un volume d'heures valorisées inférieures aux prévisions (absentéisme, activités non valorisables...) ;
- ou par une combinaison des deux causes.

Charges réelles 2016		Produits réels 2016	
Consommations	679	Prestations secteur locatif	2 840
TFSE ¹⁵	256	Prestations copropriétés	12
Charges salariales	2 544	Autres prestations	239
Frais divers de gestion	141	Prestations immobilisées	262
D° aux amortissements et provisions	86	Produits exceptionnels divers	36
Participation des salariés	25	Reprise sur provisions	34
Déficit			308
Total charges	3 732	Total produits	3 732

Initialement prévu à hauteur de 268 k€, le déficit 2016 s'est finalement élevé à 308 k€. Malgré un volume d'heures produites excédant de 5,3 % les prévisions, les coûts de revient 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. Ainsi, le prix de revient horaire moyen 2016, tous corps d'état confondus, qui avait été estimé à 40,49 €, a été de 40,72 € HT¹⁶ sur la base des coûts réels calculés a posteriori.

Dans ses réponses écrites, 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 ; le risque d'accroître ses coûts de revient à ce motif n'est plus d'actualité. Désormais 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.

Si la faible distorsion dans l'exécution du budget 2016 démontre d'une bonne appréhension de cet exercice par le service financier de Méduane Habitat, en revanche la conscience de l'existence d'un déficit chronique, déjà intégré dans les prévisions budgétaires annuelles, est très peu partagée en interne, tout comme ses conséquences induites. Cette situation de déficit chronique intervient alors même que des surfacturations

¹⁵ Travaux, fournitures et services extérieurs.

¹⁶ De 38,53 € pour la peinture/sols à 46,01 € pour la plomberie.

vis-à-vis de locataires de prestations opérées par la régie ont été mises en évidence à l'occasion du contrôle (cf. § 5.4.3, avec un trop perçu indicatif de 116 k€ au titre de l'exercice 2016).

Les informations détenues et traitées sur l'activité du service, leur valorisation économique et son incidence sur les coûts de gestion de la société devraient être mieux appréhendées, notamment en termes de sélection d'indicateurs d'activité et de communication financière ; ceci afin d'élargir le partage d'informations justifiant l'internalisation de ces activités et d'apporter l'éclairage utile à d'éventuels arbitrages à venir.

La décision de transférer les ateliers dans des locaux neufs, prise par le CA en avril 2015, va se traduire, en année pleine, par une charge prévisionnelle supplémentaire de l'ordre de 163 k€¹⁷. Répartie sur le volume d'heures budgétisées pour 2017¹⁸, cette charge nouvelle augmenterait le coût moyen horaire d'intervention de 2,59 €.

Le travail sur l'appréciation du niveau de déficit tolérable ou sur les conditions de retour à un équilibre, qui n'a pu être mené dans le temps du contrôle, devra donc être poursuivi. En conclusion, la société doit réinterroger le fonctionnement de sa régie ouvrière. En déficit chronique, cette dernière représentant 38 % des effectifs fonctionne de manière trop autonome, sans suffisamment s'inscrire dans une stratégie d'ensemble réfléchie et optimisée ; la valorisation économique de son activité doit également être améliorée.

Cette réflexion aurait utilement pu être menée préalablement à l'investissement consenti sur la période de contrôle, visant à la doter de locaux neufs.

La société, dans ses réponses, a tenu à préciser que le déficit prévisionnel de la régie ouvrière 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.

Par ailleurs la société précise que 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.

D'après la société, 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 resteront. Elle indique par ailleurs que l'activité de la régie sera à l'équilibre en 2018.

¹⁷ Dotation supplémentaire aux amortissements, charges financières liées à l'emprunt et étalement des frais de déménagement.

¹⁸ 62 135 heures.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

D'un âge moyen de 38 ans, le parc de Méduane Habitat est constitué de 5 187 logements dont seulement 536 individuels. La prédominance de l'habitat collectif s'explique par la forte implantation de la société sur la commune de Laval. La ville centre comptabilise à elle seule 86 % du patrimoine dont les deux tiers ont été construits avant 1980 ; un peu plus de 1 000 logements de l'organisme sont situés en ZUS répartis dans deux quartiers principaux : Saint-Nicolas d'une part et les Pommeraies d'autre part.

Méduane Habitat a conclu une convention partenariale de rénovation urbaine avec l'ANRU sur le quartier des Pommeraies ; signée le 18 décembre 2009, elle a fait l'objet de deux avenants. Le projet a permis de démolir 68 logements et un foyer de 44 équivalent-logements. Outre la construction d'une résidence sociale de 80 chambres (dont 24 financées par l'ANRU), l'offre de logements familiaux a été reconstituée à hauteur de 41 logements sur site et de 47 en dehors du quartier dont 7 acquisition-améliorations. Les opérations nouvelles ont été accompagnées de travaux de réhabilitation et de résidentialisation des abords de trois groupes représentant 306 logements. L'ensemble du projet s'est achevé en 2016 avec les livraisons des dernières opérations de construction neuve. La requalification de ce quartier s'est traduite très positivement sur son fonctionnement, avec notamment le constat d'une baisse très sensible de la vacance localement.

3.1.2 Données sur la rotation et la vacance

3.1.2.1 Rotation

Le taux de rotation (taux de locataires quittant le parc, rapporté à ce dernier) est d'un niveau relativement élevé ; après avoir été longtemps stabilisé autour de 13 % il a atteint 16 % en 2014. Il est désormais positionné autour de 14 %, marquant néanmoins une légère progression par rapport au taux observé en 2012 et 2013.

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de rotation	13,4 %	13,1 %	15,9 %	14,0 %	14,4 %

L'analyse plus détaillée révèle cependant de fortes disparités au sein du parc. Ainsi, plusieurs programmes anciens situés sur la ville de Laval présentent des taux significativement élevés, caractéristiques d'une faible attractivité et d'un déficit d'image ce que conteste la société dans ses réponses qui signale entre autre que le taux de rotation était descendu à 12,3 % fin octobre 2018. Pour 11 groupes représentant 666 logements, le taux de rotation excède 20 % ; il atteint même 25 % sur les immeubles des « Archives » et « Le Vivaing ». D'autres opérations, très récemment livrées, présentent également des taux de mobilité importants. Ainsi, sur la même commune, les programmes des Noyers (30 logements) et Claude Martin (28 logements), respectivement mis en service en 2010 et 2011 ont enregistré des taux de rotation supérieurs à 20 % en 2016. Le constat est le même pour le groupe de 28 logements « les Lavandières » à Changé ; loué depuis février 2015, il a enregistré six départs au cours de l'année 2016, soit un taux de rotation de 21,4 % et une durée moyenne d'occupation de 16 mois.

3.1.2.2 Vacance

Les motifs de la récente dégradation des indicateurs de commercialisation des logements sont insuffisamment appréhendés, ne permettant pas la mise en œuvre d'une stratégie suffisamment adaptée et partagée.

Lors du précédent contrôle de la MIILOS en 2008, le niveau de vacance constaté sur le parc de la société apparaissait très limité. Jusqu'en 2013, le nombre de locataires entrants est resté très légèrement supérieur aux sortants, témoignant d'un certain équilibre dans les mouvements. À partir de 2014, le rapport s'est inversé ; les écarts sont particulièrement marqués en 2014 et 2016, résultant respectivement :

- d'une forte progression du nombre des préavis en 2014, sans que la société ne puisse en expliquer les raisons ;
- d'une sensible diminution du nombre d'attributions prononcées, hors mises en service, en 2016.

	2012	2013	2014	2015	2016
Entrants - relocations	663	664	713	693	638
Sortants	658	654	798	704	743
Taux de mutation ¹⁹	14,1%	15,2%	17,9%	19,1%	17,3%

Depuis 2012, une évolution significative du nombre de logements non reloués est ainsi constatée, avec une augmentation inquiétante au cours de l'année 2016.

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution
Logts en vacance commerciale	48	48	91	83	194	+ 304 %
Dont > 3 mois	19	15	14	15	57	+ 200 %

En effet, si jusqu'à fin 2015, la vacance était contenue à un niveau très modéré, soit moins de 2 % du parc, depuis la fin du 1^{er} trimestre 2016, le taux n'a cessé de croître pour atteindre 3,71 % en décembre de la même année. Le phénomène s'est encore accéléré au cours du premier semestre 2017, à l'issue duquel le niveau de la vacance totale s'avère proche de 250 logements, s'établissant désormais à 4,75 % du parc.

L'évolution est d'autant plus préoccupante qu'elle se manifeste, depuis 18 mois, par un renforcement continu de la vacance dite structurelle : les logements non reloués depuis plus de trois mois passant de 0,3 % à 1,10 % en fin d'année 2016. Au 31 mai 2017, le taux observé tendait vers 2 %, représentant environ 40 % du stock de logements disponibles à la commercialisation.

Dans ses réponses écrites, la société indique que les modalités de décompte des logements vacants pour des raisons techniques ont évolué depuis 2016, ce qui a conduit à une augmentation de la vacance à ce motif. Elle précise que le taux de vacance à plus de trois mois fin octobre 2018 n'était plus que de 0,84 % soit 44 logements rappelant la référence régionale de 1,7 %. La direction impute cette amélioration aux réorganisations au sein de la DGLP et de la régie de travaux.

Si la société assure un suivi attentif de l'évolution de la vacance, elle n'a pas opéré de diagnostic précis de ses causes et ne s'est pas encore dotée d'une stratégie collective de lutte contre la vacance. Au-delà du déficit d'attractivité de certains groupes le processus de commercialisation des logements révèle des faiblesses organisationnelles. Les investigations menées ont conduit à mettre en évidence que le tableau de commercialisation, base du travail des chargées d'attribution, ne présentait pas la fiabilité requise pour garantir l'identification exhaustive des logements disponibles à la relocation. Questionnée sur ce point, la société a expliqué que chaque service s'est doté, au fil des ans, de tableaux de suivi, le logiciel Estia n'étant pas d'un usage systématique par les équipes. 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 avec des mises à jour régulières mais ponctuelles par l'encadrement. En ne permettant pas une fluidité et une actualisation continue et permanente de l'information, ce mode de fonctionnement s'avère préjudiciable ; les risques d'erreurs potentielles sont avérés, avec un contrôle interne rendu difficile. Ainsi, plusieurs écarts ont été identifiés entre

¹⁹ Taux de mutations internes au parc par rapports aux attributions.

la liste des logements vacants extraite de la base de la société, le tableau de suivi du contrôleur de gestion, le tableau de suivi des remises en état des logements avant relocation et le fichier des logements à commercialiser. À titre d'illustration, à l'occasion des visites de patrimoine, il a été mis en évidence un logement T3 du programme de centre-ville « Ambroise Paré », bénéficiant d'une situation attractive, vacant depuis le 15 juin 2016 soit plus de 10 mois à la date du contrôle, sans que ce logement n'ait été spécifiquement identifié ni ne fasse l'objet de mesures renforcées de commercialisation par les équipes de la société.

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, et de l'accompagner d'une réelle politique de lutte contre la vacance, à définir par le conseil d'administration et à décliner dans les services. Dans ses réponses écrites, la société confirme avoir mis en place un tableau unique avec un accès partagé.

Au-delà des difficultés d'organisation du service attribution et de sa fragilité en moyens, et de l'évolution des modalités de décompte de la vacance technique, la société évoque également dans ses réponses écrites les nouvelles attributions données par le Conseil d'administration, qui assume en pleine conscience une vacance commerciale volontaire rendue nécessaire pour des raisons de mixité sociale sur certains quartiers de Laval. La détente du marché lavallois concourt également au phénomène de vacance. Constatée depuis plus longtemps sur le reste du département, la progression sensible de la vacance sur l'agglomération doit interroger les acteurs locaux, et nécessiterait une analyse des causes de ce phénomène et un réexamen des objectifs de production de l'offre nouvelle fixés dans le PLH, qui apparaissent élevés au regard de la situation du marché local.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Sur la base des données de l'enquête RPLS 2016, la distribution statistique des taux de loyer de l'organisme affiche des niveaux comparables à ceux constatés pour l'ensemble du parc HLM à l'échelle départementale, et significativement inférieurs aux valeurs régionales :

RPLS 2016	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			
	moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Méduane Habitat	4,73	4,10	4,63	5,31
Département	4,68	4,00	4,63	5,25
Région	5,29	4,54	5,17	5,88

Avec un loyer moyen de 312 €, pour une surface habitable de 67 m², la société garantit une bonne accessibilité économique de son parc. La forte proportion de logements anciens y concourt fortement : les 3 256 logements mis en service entre 1960 et 1980 présentent un prix moyen de 268 € pour 64 m² de SH.

Outre les hausses pratiquées à l'issue des opérations de réhabilitation, Méduane Habitat applique désormais une augmentation de 1,5 % à la relocation, considérant ses loyers trop bas sur une bonne partie de son parc.

Les hausses annuelles opérées sur la période ont été conformes ; en 2012 et 2013, elles sont restées sensiblement en deçà du taux maximum défini par l'encadrement législatif avant de s'établir au plafond de celui-ci sur le reste de la période.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Hausse au 1 ^{er} janvier	+ 1,10 %	+ 1,70 %	+ 0,90 %	+ 0,47 %	+ 0,02%	0%
Encadrement législatif	+ 1,90 %	+ 2,15 %	+ 0,90%	+ 0,47%	+ 0,02%	0%

Les contrôles réglementaires menés sur les loyers n'ont pas mis en évidence de dépassement de plafond conventionnel.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le rapport de l'IGF mettait en évidence l'absence de notification aux locataires assujettis du supplément de loyer de solidarité. Cette anomalie a depuis été corrigée. Méduane Habitat applique la modulation minimale du barème national. Hors non réponse à l'enquête (29 situations), le supplément de loyer de solidarité concerne 125 ménages, au titre de l'année 2016 pour un montant mensuel moyen de 16 €. Les bases de calcul ont été vérifiées à partir du fichier transmis par l'organisme.

3.2.3 Charges locatives

L'ajustement des provisions de charges appelées auprès des locataires est perfectible ; l'écart par rapport aux dépenses réelles est en moyenne de 13,5 % sur le dernier exercice de régularisation (y compris logements vacants à la charge de la société). Le niveau de provisionnement des charges de chauffage et de consommation d'eau justifie d'être mieux calibré, car nettement excédentaire autour de 18 %.

Sur la base de la dernière régularisation, la société a été invitée à justifier pour les seules charges dites générales et pour 11 programmes de plus de 10 logements, les écarts de plus de 150 € au logement entre les dépenses constatées et les provisions appelées. Les différentes situations ont été expliquées pour partie par l'incidence économique des réorganisations de la gestion de proximité et pour le reste par des prestations d'entretien non anticipées.

D'une manière générale, les charges de chauffage collectif sont relativement maîtrisées, les ratios observés par groupe étant tous inférieurs ou égaux à 9 €/m² de SH, ce qui constitue un niveau très convenable. L'analyse par locataire des régularisations de ce poste a toutefois mis en évidence la situation particulière des groupes 201-202 et 203 implantés sur la commune de Changé et desservis par une chaufferie mixte gaz et bois. Le niveau important des régularisations en valeur absolue montre une mauvaise appréhension des dépenses et des provisions individuelles.

Pour les locataires sortants, la société établit à leur départ un décompte individuel de charges basé sur une évaluation des dépenses sur la période d'occupation associée à une régularisation estimative. Une extraction des montants financiers, non régularisés après départ des locataires sortants en 2015, a permis d'évaluer un solde net positif au bénéfice de Méduane Habitat de l'ordre de 19 k€. Bien que le montant moyen non restitué soit d'un niveau relativement limité (environ 35 € par ménage), certaines situations sont davantage pénalisantes : pour 45 d'entre eux, le préjudice subi est supérieur à 100 €.

Si le principe d'une régularisation estimative pour solde de tout compte est admis par la réglementation en vigueur, l'accord explicite du locataire est néanmoins un préalable requis par les textes²⁰. En l'état, les documents remis au ménage sortant ne donnent pas cette information ; la société est invitée à y remédier.

²⁰ Article 22 de la loi du 6 juillet 1989 relative aux rapports locatifs.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Enquête OPS 2016 :

En %	Personnes Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
Méduane	49,8	8,99	24,4	16,5	54,8	9,4	44,3
Dont Ville Laval	51,5	9,4	23,8	18,3	56,9	9,3	45,3
Dont QPV	50,3	12,1	25,2	26,5	64,7	7,1	52,2
UU de Laval	49,1	9,5	22,9	19,7	58,5	8,4	48,1
Département	49,2	8,2	20,5	18,0	57,7	8,1	48,2

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

Les résultats des enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) de Méduane Habitat réalisées en 2014 et 2016 mettent en évidence des valeurs de ressources des ménages locataires supérieures à celles des valeurs de référence observées sur l'agglomération lavalloise d'une part et le département de la Mayenne d'autre part. La proportion des ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % du plafond PLUS et de ceux bénéficiant de l'APL sont en-deçà des données habituellement observées.

Il est cependant relevé une augmentation des revenus des nouveaux entrants. Les locataires dont les ressources excèdent les plafonds PLUS progressent de près de deux points et, dans le même temps, ceux en dessous de 60 % du plafond diminuent légèrement. Ces chiffres révèlent une occupation du parc tendanciellement moins sociale que les références des bailleurs sociaux dans le département et sur l'agglomération. Dans ses réponses écrites, la société indique que dans les attributions 2017, 56 % des nouveaux entrants avaient des revenus inférieurs au SMIC et 33 % inférieurs au RSA.

Le faible taux d'APL s'explique, d'après la société, du fait de loyers bas qui ne permettent pas de la mobiliser et d'une forte proportion de personnes isolées, retraitées plus faiblement éligibles aux aides au logement.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement et l'exploitation de la demande locative sociale du département de la Mayenne sont réalisés via le fichier commun partagé Imhoweb ; sa gestion et son pilotage ont été confiés au CREHA Ouest qui assure cette mission sur l'ensemble des régions Pays de la Loire et Bretagne.

Au 1^{er} juin 2017, le fichier comptait 3 773 demandes actives dont 28 % enregistrées auprès de Méduane Habitat. Les demandes internes, issues de locataires déjà logés dans le parc HLM représentent 1 451 dossiers, soit environ 38 % du total. La demande sur la ville centre représente près de 40 % de celle dénombrée à l'échelle du département.

La société actualise cette situation en signalant que le nombre de demandes insatisfaites a progressé de 14 % sur l'année 2017 avec fin octobre 2018, un stock de près de 4 200 demandeurs.

L'ancienneté moyenne du stock est d'environ 13 mois ; après exclusion des demandes de mutations et de celles relevant uniquement de la recherche d'un pavillon, il ne reste que 1 416 inscrits d'une ancienneté moyenne de 10 mois dont 688 sur le périmètre de la communauté d'agglomération lavalloise, représentant moins d'une année d'attributions.

La structure actuelle du parc de la société, en termes de typologie de logements, est de manière assez traditionnelle en décalage avec les besoins exprimés par les demandeurs :

	T1	T2	T3	T4	T5 et +
Demande au 01/06/2017 – CA de Laval	8 %	29 %	34 %	20 %	9 %
Structure du parc de l'ESH au 01/01/2017	4 %	18 %	40 %	31 %	7 %
Attributions 2016	4 %	19 %	41 %	30 %	6 %

Les écarts les plus importants correspondent aux logements de type 2 et de type 4. Cette inadéquation est un des facteurs explicatifs des difficultés à louer les logements de type 4, et notamment les 4^{ème} étages sans ascenseur dans les quartiers les moins attractifs ; le constat de cette inadéquation vaut notamment pour le programme « Hilard ». Bien que comportant 199 logements, cet immeuble n'offre aucun logement T2 et seulement 10 T1 pour 86 T3, 97 T4 et 10 T5 ; sur les 22 logements vacants, 14 sont de type 4.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

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

Le dernier règlement intérieur de la CAL adopté par le CA du 27 mai 2014 ne répond pas aux dispositions de l'article R. 441-9 du CCH. Ce dernier impose que les orientations d'attribution qui cadrent les décisions de la commission d'attribution soient arrêtées par le conseil d'administration de chaque organisme. La grille de priorisation des demandes produite par l'organisme, mais non validée par le CA, ne peut en tenir lieu.

Ces orientations auraient notamment été nécessaires pour légitimer les prises de position de la commission d'attribution sur les conditions de commercialisation du programme « Hilard ». Sous l'impulsion d'un élu, membre de la CAL et représentant de ce quartier, plusieurs propositions présentées par les services ont été repoussées au motif d'une exigence de rééquilibrage social de l'occupation de ce groupe d'immeubles.

Si cet objectif n'est pas contestable en fait et en droit, les arbitrages de la CAL ont été opérés en l'absence d'une politique préalablement débattue et arbitrée par le CA. Cette lacune a empêché d'orienter le travail des services et le cas échéant, d'assumer les éventuels effets d'une volonté de rééquilibrage des peuplements sur la vacance.

Postérieurement à la présente mission de contrôle, et alors même que la question avait déjà été soulevée lors du contrôle de l'IGF en 2015, la société a communiqué une charte d'attribution approuvée par le conseil d'administration en date du 21 décembre 2017. Ces orientations sont dorénavant traduites dans un processus opérationnel à l'attention des services permettant de trouver un équilibre entre des objectifs parfois contradictoires (cf. § 4.2.3).

La société doit par ailleurs continuer à améliorer sa connaissance du peuplement des programmes ; la nouvelle organisation mise en place, basée sur une sectorisation des chargées d'attribution, est de nature à y concourir. Elle dispose par ailleurs d'un outil lui permettant de visualiser l'occupation sociale précise de son parc qui lui offre la possibilité de mettre en place une politique adaptée de ses attributions et d'en assurer le suivi, encore insuffisamment exploité à ce jour.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Processus d'attribution

Au-delà des deux documents réglementaires prévus par le CCH et nécessitant une validation du conseil d'administration²¹, il appartient à la société de se doter de documents internes précisant les règles d'instruction des dossiers (conditions de recevabilité, procédures d'analyse des demandes, modalités de l'entretien qualitatif avec le demandeur...) et d'une méthode objective de traitement de la demande qui décline de manière opérationnelle les orientations d'attribution.

La société a tardé à procéder aux correctifs attendus, suite aux observations formulées par l'Inspection Générale des Finances sur le processus d'attribution, identifié comme devant être réformé en profondeur et justifiant la mise en place d'une procédure de prévention des conflits d'intérêts au sein de la CAL.

Dans son rapport, l'IGF signalait sous forme d'observation qu'il n'existait, à la date du 30 janvier 2015, aucune procédure écrite décrivant le processus de sélection des dossiers présentés à la CAL, en dehors de la fiche rappelant les critères généraux de priorisation.

La synthèse, relevait notamment, outre la préconisation d'instituer un mécanisme de prévention des conflits d'intérêts au sein de la CAL :

- une gestion de la demande privilégiant le flux plutôt que le stock au détriment des demandes les plus anciennes ;
- une carence dans la traçabilité des décisions et un défaut de transparence en l'absence de procédure.

Ainsi, l'IGF avait noté qu'outre un logement attribué à l'une des membres de la CAL, quatre logements avaient été proposés à des proches de la présidente depuis sa désignation en 2014 dont un appartement PLS attribué à elle-même. Dans trois cas, l'attribution était intervenue sans que le membre de la CAL en situation de conflit d'intérêt ne se déporte.

De surcroît et de manière plus accessoire, le contrôle avait pointé l'absence d'une politique formalisée en matière de mutations internes.

En réponse, Méduane Habitat s'était engagé à achever l'écriture de procédures, pour la fin d'année 2015, avec mise en place conjointe d'une charte déontologique. La société précise dans ses réponses que cette dernière a été validée par le conseil d'administration en date du 26 octobre 2017.

Au moment du contrôle effectué par l'Agence, cette dernière charte, définissant les principes de comportement des administrateurs et les règles de prévention des conflits d'intérêts, n'était toujours pas adoptée par le CA ; elle a finalement été validée par le conseil d'administration, dans sa séance du 26 octobre 2017. L'équipe de contrôle a fait le constat que les autres engagements pris n'ont été que très partiellement tenus :

- sur le volet de la gestion de la demande :

CA de Laval – année 2016	< 1 mois	< 3 mois	< 6 mois	< 12 mois	> 16 mois
Répartition de la demande par ancienneté	10 %	25 %	42 %	56 %	24 %
Taux d'attribution par ancienneté de la demande	38%	57%	69%	76%	12 %

L'analyse des attributions 2016 a mis en évidence une propension toujours marquée de la société à privilégier les propositions de candidats récemment inscrits ; ainsi pour 752 entrées, 115 propositions relevaient de

²¹ Les orientations d'attribution définies par le CA et le règlement intérieur de la commission d'attribution des logements.

demandeurs inscrits depuis moins d'une semaine, soit 15 % des demandeurs et 183 correspondaient à des demandes de moins de 15 jours, soit 25 % des attributions.

Les demandes satisfaites de plus de 16 mois, délai anormalement long en Mayenne, ne représentent que 12 % des attributions 2016, soit proportionnellement deux fois moins de ce qu'elles représentent dans le stock. Dans sa réponse écrite, la société indique que la nouvelle méthode pour la recherche des candidats à positionner sur les logements à relouer initiée lors du contrôle sur place est désormais opérationnelle. Elle combine un travail sur le stock des demandeurs les plus anciens avec l'analyse du flux des demandes nouvelles ce qui se traduit dans le bilan dressé par le CREHA Ouest sur le département.

- Sur la traçabilité des décisions prises :

En réponse au manque de traçabilité souligné par l'IGF, Méduane Habitat accompagne désormais les prises de décision de la CAL d'un commentaire écrit par la présidente dans le procès-verbal motivant le choix et le classement opéré en séance. Par ailleurs, une procédure qualité a été mise en place le 13 mars 2017. Fondée sur les seuls principes très généraux édictés par le CCH, cette dernière n'apporte pas de réponse probante à l'observation formulée par l'IGF concernant le manque de transparence du dispositif de sélection des candidats présentés en CAL.

Le module dit « de prospection » de l'outil Imhoweb qui permet d'enregistrer les démarches effectuées auprès des demandeurs par les chargés de clientèle n'étant pas utilisé par la société, il n'a pas été possible d'objectiver le travail de pré-commercialisation auprès des demandeurs et d'apprécier les modalités de prospection de la demande la plus ancienne.

Toutefois, dans le temps du contrôle, le directeur de la gestion locative a mené un travail exploratoire consistant à extraire du fichier commun les demandeurs par ancienneté et par critères de choix. Le travail de sélection ainsi organisé, sur la période mai-juin 2017, a permis d'attribuer concrètement 19 logements à des demandeurs en situation de délai anormalement long pour 79 attributions sur la période. Outre la garantie d'une meilleure prise en considération des demandes anciennes et notamment celles en « délai dépassé », le dispositif testé et désormais généralisé depuis la fin du contrôle offre une traçabilité en capacité de justifier les conditions de choix des candidats proposés en CAL.

D'autre part, ce travail a permis de révéler que :

- le stock analysé s'est très vite dévalorisé commercialement par refus successifs des demandeurs mettant en évidence des niveaux d'exigence importants avec, in fine, un assèchement du nombre des candidats, notamment sur les quartiers les plus sensibles ;
- les prospects présentés en CAL ont des profils socio-économiques similaires, ne permettant pas de satisfaire aux exigences de diversité telles que souhaitées par les administrateurs, afin de les mettre en situation de pouvoir opérer un choix différencié, selon le contexte des immeubles et des logements.

L'Agence réaffirme l'intérêt de réellement capitaliser dans une procédure approuvée par le CA et rendue opposable aux services les différents enseignements tirés de l'expérimentation réalisée au cours du contrôle.

4.2.3.2 Analyse de la gestion des attributions

Le processus d'attribution repose sur une commission unique qui se réunit une fois par semaine. Sa composition et son règlement intérieur sont conformes aux dispositions du CCH.

Le contrôle des pièces a confirmé la nécessité d'une consolidation des pratiques, tant dans la conservation des documents que dans la nature des informations répertoriées. Les dates de commissions ne sont pas systématiquement identifiées dans le dossier du locataire, ne permettant pas de justifier certaines situations autrement que par un contrôle exhaustif des procès-verbaux antérieurs à l'entrée dans les lieux. En outre,

certaines baisses de ressources invoquées pour expliquer un dépassement de plafond ont été difficilement justifiées, faute de conservation archivée des documents probants.

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

L'analyse du fichier de l'ensemble des 3 680 attributions prononcées entre 2012 et 2016 a permis de sélectionner 187 situations pour lesquelles l'équipe de contrôle a consulté le dossier. Après demande d'explications complémentaires auprès du directeur de la DGLP, 17 attributions ont été identifiées en dépassement des plafonds réglementaires, 16 d'entre elles concernent des logements à loyer minoré (PLALM, PLATS et PLAI, cf. annexe n°.0). La société a reconnu une erreur dans la gestion de ces logements dont le plafond réglementaire diffère de celui des PLUS. Pour 15 logements, les fiches présentées en CAL ne mentionnent pas explicitement la nature du financement et font référence au plafond PLUS ; dans ces situations, le défaut d'identification de la spécificité des logements concernés explique directement les dépassements constatés. Enfin, l'une des attributions présentant un dépassement potentiel du plafond de ressources n'a pu être matériellement contrôlée, aucune pièce n'ayant été conservée dans l'archivage électronique, portant à 18 le nombre total d'infractions.

En outre, la société doit veiller à actualiser les revenus du demandeur pris en compte pour l'attribution lorsque l'entrée dans les lieux est susceptible de se concrétiser postérieurement au 31 décembre de l'année d'instruction du dossier ; cette absence d'anticipation est relevée dans 9 des 18 situations non réglementaires identifiés.

Lors de la contradiction écrite, la société a justifié un changement de catégorie de ménages pour deux dossiers, ramenant le nombre de dépassements de plafonds de ressources de 17 à 15, et le nombre total d'infractions à 16. Par ailleurs, Méduane précise dans ses réponses que la fiche présentée en CAL indique désormais la catégorie de financement du bien, les ressources du demandeur au regard du plafond de ressources réglementaire du bien à attribuer.

4.2.3.3 Gestion des contingents

Dans le département de la Mayenne, le contingent préfectoral est géré en flux avec une gestion déléguée aux bailleurs sociaux ; l'objectif est fixé à 25 % des attributions annuelles sur l'agglomération de Laval, y compris les 5 % de réservations destinées aux fonctionnaires²² et à 15 % sur le reste du département. En 2016, Méduane Habitat a attribué 45,9 % de ses logements à des ménages dont les caractéristiques correspondent à ce contingent pour une moyenne de 47,3 % à l'échelle des trois organismes du département.

Action Logement Immobilier bénéficie d'un droit de réservation de 470 logements au sein du parc de Méduane Habitat. Il n'existe pas d'autres contingents ; en particulier, la société ne réserve aucun logement à destination des communes au titre des articles L. 441-1 et R. 441-5 du CCH. Ces dernières ne garantissent pas les emprunts de Méduane Habitat ; la caution bancaire est apportée par la Communauté d'Agglomération de Laval qui ne mobilise pas son droit en contrepartie de son concours.

Le positionnement des communes, invitées à proposer des candidats et à venir les présenter en commission d'attribution alors qu'elles ne disposent pas de droits de réservation, revêt une forme d'ambiguïté préjudiciable au bon fonctionnement de la CAL et à la gestion des relations avec les communes. Ainsi, lors de la commission du 1^{er} juin 2017, à laquelle assistait l'équipe de contrôle, le maire d'une commune n'a pu faire valoir les droits d'un demandeur qu'il présentait pour l'attribution d'un logement neuf, alors que son profil relevait manifestement d'une situation prioritaire. La CAL lui a préféré un autre candidat, par ailleurs salarié de la société. Cette dernière ayant refusé le logement proposé, celui-ci a été attribué au ménage classé par la CAL en rang 2. Cette situation

²² 110 sont réservés aux agents de la fonction publique d'État.

renvoie à la nécessité de définir impérativement les orientations d'attribution déjà évoquée au § 4.2.2, et pose la question de l'intérêt qu'il y aurait à instaurer un droit de réservation formalisé vis-à-vis des collectivités locales.

En n'établissant pas le droit des collectivités sur le périmètre de Laval Agglomération sur la fraction du parc sur laquelle elles pourraient faire valoir un contingent²³, Méduane Habitat se prive d'une clarification du rôle de celles-ci dans le processus d'attribution. Un tel cadre permettrait également de canaliser la position de certaines communes qui privilégient de manière systématique un candidat sans autre forme de priorité que l'origine géographique du demandeur.

En conclusion, la société doit encore décliner les orientations politiques de sa gouvernance en intégrant un diagnostic le mieux objectivé possible de la demande réellement active, au regard des caractéristiques de l'offre disponible. Dans un second temps, la société doit redéfinir les circuits d'instruction avec la formalisation éventuelle d'un contingent communal. Le travail doit s'accompagner de la mise en place d'un reporting basé sur le suivi d'indicateurs et d'analyses ponctuelles, afin de prévenir ou mieux maîtriser le risque commercial.

Dans ses réponses écrites, la société confirme l'initiative qu'elle prendra auprès de l'agglomération lavalloise visant à mettre en place ce dispositif dont elle pense qu'il peut effectivement concourir à clarifier le fonctionnement.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité repose sur une organisation à deux dimensions :

- les gardiens et agents de propreté : les 11 gardiens déployés sur les grands ensembles de la ville de Laval réalisent des tâches d'entretien en matinée et des missions de proximité dans l'après-midi. Sur ce second volet, au-delà d'une permanence journalière, ils assurent les visites conseil dans le cadre des préavis de départ, les visites de commercialisation des logements, ainsi que les entretiens d'accueil des nouveaux locataires, trois semaines environ après leur entrée dans les lieux. Ils sont également les garants de la veille technique des immeubles. Le dispositif se complète de 15 agents de propreté qui interviennent avec l'appui d'une association d'insertion. 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. Les nouvelles modalités de fonctionnement mises en place au sein d'un service dédié constituent un socle favorable à la bonne gestion des grands ensembles situés sur la ville de Laval ;
- le service médiation : Méduane Habitat a fait le choix volontariste de positionner une équipe de cinq personnes dédiées totalement à cette fonction. De manière atypique, quatre agents sont exclusivement affectés à une mission de médiation de nuit, de 19 h à 03 h du matin. Sur cette période, ils assurent une présence sur le patrimoine de la société en patrouillant sur les parkings, les abords, les parties communes des immeubles et en faisant de la prévention auprès des groupes de jeunes. Sur appel d'un locataire, ils se déplacent autant que nécessaire. Le responsable du service constitue l'interlocuteur de la médiation dite « de jour ». La participation de l'équipe de contrôle à une ronde de nuit a confirmé la très bonne intégration des médiateurs auprès des habitants ; la valeur ajoutée de ce service créé de longue date n'est pas à remettre en cause.

Cependant, malgré les moyens consentis par la société la gestion de proximité, les résultats de la dernière enquête de satisfaction sont très nuancés. Ils laissent apparaître ce domaine comme un point plutôt faible, point néanmoins à relativiser d'après la société. Cette dernière évoque en effet dans ses réponses écrites les résultats de l'enquête régionale de satisfaction menée auprès des bailleurs disposant d'un service médiation faisant état d'une baisse générale vis-à-vis de laquelle la baisse observée pour Méduane Habitat apparaît contenue. Si l'amplitude de la plage d'intervention était conçue comme un gage de tranquillité pour les locataires, la

²³ Après que Laval Agglo, collectivité garante des emprunts, ait transféré aux communes le parc initialement réservé à son bénéfice.

mobilisation d'une équipe jusqu'à trois heures du matin se justifie beaucoup moins au regard du contexte local. Un réajustement de l'organisation apparaît d'autant plus opportun qu'il pourrait être de nature à renforcer les interventions en fin de journée, en particulier sur la plage 17 h-19 h, ce qui favoriserait une meilleure articulation avec les équipes de gardiens.

Le dispositif d'ensemble se complète de la forte présence de la régie qui intervient de manière permanente sur les sites pour réaliser les missions d'entretien dont elle assure la charge mais également en réponse aux réclamations techniques. À ce titre, la DMP est l'interlocuteur privilégié pour le traitement opérationnel des demandes d'interventions techniques.

Jusqu'alors, aucune procédure ne formalisait la gestion des réclamations. Une procédure, non encore validée, existe dorénavant sur la base du fonctionnement actuel. Elle prend en compte les demandes reçues directement par les services du siège, qu'elles soient relayées ou non par les gardiens. Le pôle technique de la DGLP en assure le pilotage, à l'aide d'un tableau instauré à cet effet. Insuffisamment renseigné et complété, il ne permet pas de conclure à l'efficacité du dispositif en place.

Un bilan annuel retrace le nombre d'interventions par nature de réclamations. Les aspects qualitatifs et, notamment, les délais d'intervention ne sont pas abordés. Les informations relatives à l'objet de la réclamation, sa localisation (programme) ou son éventuel caractère répétitif ne sont pas exploitées, alors qu'elles constituent des sources de renseignements importants en termes de politique d'entretien.

Une deuxième procédure traite de la réclamation pour les prestations prises en charge directement par la DMP, via un contrat multi-services récemment mis en place ou au titre du contrat de maintenance des équipements individuels à gaz. Jusqu'alors, les services du siège n'avaient pas de retour d'information sur les demandes d'intervention et les conditions de leur prise en charge.

La question d'un traitement transversal de la réclamation locative n'a pas été réellement abordée en interne, privant la société d'un regard élargi de son action et de son évaluation ; elle est invitée à reprendre les réflexions et engager les démarches aptes à résoudre cette difficulté. Dans ses réponses la société admet ce point faible et s'engage à y remédier notamment par une meilleure appropriation du module réclamation du progiciel Estia.

Les différentes visites de patrimoine sur la ville de Laval ont confirmé le souci du bailleur de maintenir un bon niveau de communication avec les locataires. Les parties communes présentent globalement un bon niveau d'entretien, malgré le caractère parfois vétuste de certains halls et cages d'escalier. Il en est différemment des abords extérieurs des immeubles qui sont d'une manière générale peu valorisés et parfois assez mal entretenus. Pour l'essentiel, ils sont propriété de la ville de Laval. Les actions de résidentialisation avec rétrocession du foncier engagées sur les dernières opérations de réhabilitations contribuent à pallier ce défaut de valorisation et d'entretien.

L'organisation d'ensemble apparaît perfectible en matière de formalisation du cadre d'intervention et de la traçabilité des actions.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Processus de prévention et de traitement des impayés locatifs

La prévention, le traitement et l'analyse de l'impayé locatif sont répartis sur deux directions :

- la DGLP pour la phase précontentieuse, par les quatre chargées de clientèle et le suivi social des ménages présents débiteurs, par les deux conseillères sociales ;

- le service juridique de la DRH pour les ménages débiteurs suivis en phase contentieuse (recouvrement et résiliation de bail), par le chargé de contentieux²⁴.

La coordination est assurée par le responsable de la DGLP au cours des réunions régulières de la commission des impayés qui statue sur les suites à donner aux dossiers qui lui sont présentés.

L'ensemble du processus de traitement de l'impayé est couvert par deux procédures précises. Elles ont été actualisées au cours du 1^{er} semestre 2016.

L'impayé est suivi, dans sa première phase (impayé inférieur à 3mois) par la chargée de gestion locative référente du secteur. Les rappels se font par courriers et relances téléphoniques. Sur cette première période, l'appui du gardien ou d'une conseillère sociale en charge des visites domiciliaires est possible au cas par cas.

L'analyse des situations individuelles au terme des trois premiers mois permet l'orientation des dossiers vers la mise en place d'un plan d'apurement et/ou d'un suivi social ou sa transmission au service juridique pour l'ouverture de la phase contentieuse. Dans cette dernière option, un délai supplémentaire de 15 jours est accordé au locataire pour la mise en place d'un plan d'apurement. Faute de réaction du locataire au terme de ce délai, la société déclenche la procédure de résiliation de bail par l'envoi d'un commandement de payer et transmet le dossier chez l'huissier, afin qu'il procède au recouvrement des loyers impayés.

4.4.2 Évolution des impayés locatifs sur la période 2012-2016

Entre 2012 et 2016, le montant brut des créances locatives (c/411 et 416) a augmenté de 840 k€, passant de 11 % à près de 14 % des loyers annuels quittancés.

La société appréhende mal le risque d'exploitation lié aux difficultés de recouvrement de ses loyers, en nette augmentation sur la période.

Corrigée des admissions en non-valeur inscrites au c/654 sur les exercices 2013 à 2016²⁵ et nette des recouvrements opérés sur des créances précédemment effacées²⁶, la créance locative douteuse est passée de 15,5 jours de quittance sur 2012 à 30,5 jours sur celui de l'année 2016.

Ce quasi-doublement de la créance locative vaut pour les locataires présents et partis, tant en montants qu'en nombre de situations.

L'intégration des locataires présentant une créance de moins de trois mois dans les nouvelles règles comptables de calcul de dépréciation a singulièrement majoré, en montants et nombre de dossiers, l'indicateur à la clôture de ce dernier exercice²⁷.

Si l'évolution de la dette locative est suivie mensuellement par secteur à partir de deux indicateurs simples²⁸, aucune analyse consolidée n'est réalisée dans le bilan annuel d'activité. Malgré une conscience confuse de la dégradation du recouvrement et une bonne connaissance des situations individuelles, aucun travail structuré sur ses causes éventuelles n'a été initié, ceci alors même que les deux indicateurs de performance inscrits dans l'accord d'intéressement relatifs au recouvrement ont dépassé, fin 2016, le seuil bloquant le versement de la prime d'objectif (cf. § 2.2.2.1).

²⁴ Le chargé de contentieux assure également les procédures liées aux troubles de voisinage ou aux logements insalubres.

²⁵ 494 007 € en montant cumulé.

²⁶ 64 610 € en cumulé.

²⁷ +231 000 € en montant pour environ 500 situations nouvelles.

²⁸ Dette de 1 à 3 mois et de + 3 mois / taux de recouvrement.

Dans ses réponses, la société reconnaît cette dégradation et l'impute à une fragilité organisationnelle corrigée depuis lors. La fonction de recouvrement est dorénavant assurée par 2,5 ETP avec comme effet une stabilisation en 2018 du niveau global des impayés, ceci malgré un développement du parc locatif de l'ordre de 6 %.

De même, l'exercice engagé lors du contrôle, visant à établir une monographie contemporaine de l'impayé sur locataires présents par niveau de risque, n'a pu aboutir.

Les premiers résultats révèlent néanmoins une nouvelle dégradation sur le 1^{er} semestre 2017 des constats dressés fin 2016, à savoir :

- 607 locataires présents étaient en impayés de plus d'un mois pour une créance totale non recouvrée de 946 k€ ;
- sur ce portefeuille, 45 % des situations concernait des ménages en dette de plus de quatre mois ;
- 80 dossiers pouvaient présenter un risque de non recouvrement important pour un impayé total de plus de 443 k€, ceci du fait de l'importance de leur créance (+ 3 000 €) et de l'absence de conclusion d'un plan d'apurement ;
- 18 programmes²⁹ présentaient un taux de locataires en impayés dépassant les 25 %, soit 1,5 fois le ratio moyen de la société à fin juin 2017, notamment sur les programmes importants³⁰ de la Coconnière, de l'Épine, des Pommerais, de Davout et d'Hilard.

4.5 LOCATION A DES TIERS OU OCCUPATIONS NON REGLEMENTAIRES

Méduane Habitat loue environ 220 logements à des associations d'intermédiation locative. En particulier, 22 appartements, situés dans les programmes parmi les plus sensibles du parc, sont loués à l'association France Terre d'Asile dans le cadre d'hébergement de réfugiés. Bien que ces contrats s'inscrivent totalement dans le cadre des missions assignées à la société, cette dernière doit veiller au bon équilibre de l'occupation de certains de ces immeubles.

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.

La société loue à la ville de Laval trois logements dans deux programmes différents.

Le premier, financé en PLA prend place dans un programme PLA, situé au 16 rue Rennaise en centre-ville ; il est occupé par les représentants de l'opposition municipale. Les modalités d'occupation des deux autres, situés dans le presbytère de Grenoux et bénéficiaires d'un financement PLUS sont confiées au diocèse de Laval. Les deux programmes concernés ont été conventionnés, respectivement le 28 mars 1990 et le 27 janvier 2005, sans que les conditions de gestion n'aient été modifiées depuis.

L'équipe de contrôle rappelle que ces locations sont irrégulières au regard des dispositions de l'article L. 442-8-1 du CCH (cf. annexe n° 7.4).

La société invitée à régulariser la situation de ces trois logements déjà identifiée dans le rapport IGF, précise dans ses réponses que :

- sur le groupe immobilier Grenoux le bail du premier logement a été résilié, la société ayant demandé le déconventionnement du second logement le 26 novembre 2018 ;

²⁹ De plus de cinq logements.

³⁰ Plus de 100 logements.

- sur le logement de la rue Rennaise les discussions sont en cours avec la mairie pour résilier la convention de location.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le plan stratégique de patrimoine a été adopté par le CA du 27 janvier 2010, pour la période 2010-2019 ; d'un montant global de près de 63 M€, il prévoit :

- un programme de rénovation de composants à hauteur de 3,2 M € par an ;
- des dépenses de gros entretien avec un objectif moyen de 247 € par logement, soit environ 1, 2 M€ par an ;
- la construction de 531 logements dont 449 financés en PLUS ;
- la vente annuelle de 10 logements HLM.

Les choix récents opérés en matière de développement et de diversification ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une stratégie patrimoniale explicite approuvée par le CA de la société ; la définition d'un nouveau PSP intégrant des arbitrages financiers éclairés revêt pour la société un caractère déterminant.

Considérant les orientations du PSP inadaptées aux enjeux de la société et les objectifs de la CUS dénués de pertinence, le nouveau directeur général a fait le choix de ne pas s'y conformer depuis son arrivée. En effet, dans un contexte de marché détendu avec développement d'une forte vacance structurelle, la perspective du prochain programme national de renouvellement urbain sur la ville de Laval a définitivement rendu obsolète le contenu du PSP.

Pour autant, sa mise en révision n'a été initiée qu'au cours de l'année 2017, avec désignation d'un bureau d'études pour en assurer la réalisation.

Dans l'intervalle, les arbitrages en matière d'investissement ont été le plus souvent rendus à l'occasion du vote du budget au CA. À cette occasion, sont affichées les prévisions de dépôts de financement de l'année, un échéancier des mises en service et les éléments succincts de cadrage du plan à moyen terme des investissements (PMT). Le CA du 29 janvier 2016 a ainsi entériné un objectif de production de 110 logements par an, mobilisant 15 % de fonds propres conditionnée à l'obtention d'une ligne de crédit de la CDC visant à la relance du logement social. ; celui du 28 octobre projette de limiter le niveau de production entre 70 et 80 livraisons par an, avec une mise de fonds propres limitée à 5 %. Dans ce scénario, les réhabilitations sont totalement financées par emprunt, alors qu'en janvier, elles justifiaient encore de 10 % de ressources internes. Ces nouvelles perspectives ont été initiées à l'occasion de la sollicitation d'un prêt de haut de bilan auprès de la CDC. Le recalibrage à la baisse du développement est présenté comme une incidence de la reprise de la politique de développement par les deux autres bailleurs du département ; ce réajustement, allié à la réduction des fonds propres mobilisés dans les plans de financement a été entériné sans que la retranscription explicite des débats n'ait été reprise dans les comptes rendus du conseil d'administration. (cf. § 6.3).

Les orientations retenues au CA du 2 février 2017 reprennent ces mêmes hypothèses à l'occasion de la présentation du budget de l'année en cours. L'exercice de prévisionnelle financière présenté concomitamment entérine un objectif de 80 logements par an avec pour conséquence de devoir lisser le nombre d'opérations à engager et de gérer de manière limitative les ordres de service des projets en cours. Le PV du CA, du 2 février 2017, ne retraçant aucun débat sur le sujet, il n'a pas été possible d'évaluer la prise de conscience des administrateurs sur la forte reconfiguration induite de la production entérinée antérieurement.

Ce reparamétrage de la politique intervient alors même que la société a pris des nouveaux engagements pour se développer à l'extérieur de la communauté d'agglomération. Ainsi, la société s'est engagée, après appel à candidatures, à développer une opération mixte, sur la ville de Mayenne, combinant un immeuble de 40

logements locatifs et deux programmes d'accèsion sociale respectivement de 11 collectifs et 7 pavillons. Au-delà des irrégularités constatées dans la commercialisation de 3 logements (cf. § 5.3.2.2) demeure, pour la société, la question de l'opportunité à construire en dehors de son territoire historique de rattachement et de l'intérêt à le réaliser dans un contexte de marché atone. Au 1^{er} janvier 2016, la ville de Mayenne comptait en effet 1 189 logements locatifs sociaux, pour un taux de vacance proche de 12 % et une mobilité de l'ordre de 16 %. Sur cette commune, l'office départemental possède environ 1 000 logements dont 148 sont destinés à la démolition entre 2017 et 2020 ; seuls 24 logements seront reconstitués et livrés à fin 2017 par ce bailleur.

L'opération initiée par Méduane Habitat a précédé quatre autres projets de construction sur le territoire départemental³¹.

Si l'engagement de ces opérations a fait l'objet d'un débat devant le CA, il ne procède pas d'une réelle stratégie posant les conditions préalables à satisfaire au regard du marché local, et des obligations futures inhérentes à la gestion locative, notamment en matière de proximité. Dans sa réponse écrite, la société indique que le CA a explicitement validé le développement hors de Laval Agglomération par décision du 7 février 2014, et estime qu'il était de son devoir d'intervenir sur ces territoires en l'absence de positionnement des deux autres bailleurs. Elle fait état d'une commercialisation rapide des 40 logements livrés sur la ville de Mayenne sans porter atteinte à l'occupation du parc des autres bailleurs.

Outre le volet développement, la société n'a pas eu recours à son PSP comme outil de pilotage de sa politique d'entretien général de son patrimoine. Contrairement au gros entretien, le volet réhabilitations du PMT, tel qu'il est projeté, est très ambitieux ; il prévoit une intervention sur plus de 2 667 logements, entre 2017 et 2023, pour un coût total de 60 M€. La question de sa soutenabilité financière et opérationnelle doit être posée. Il semble également utile que la politique de démolition et de vente soit clarifiée (cf. § 5.2.1).

Il devient donc crucial pour la société de se doter d'une vision actualisée de sa stratégie patrimoniale, de ses priorités et des moyens qu'elle se donne pour l'assumer au vu de sa situation financière très contrainte.

La société confirme dans ses réponses écrites qu'un nouveau PSP est en cours d'élaboration. Il intègre les incidences de la RLS et sera soumis au conseil d'administration au cours du premier semestre 2019.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 01/01	Livraisons	Achat en bloc	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31/12	Évolution
2012	4919	67	40	7		32	4987	1,38%
2013	4987	65		5		36	5010	0,46%
2014	5010	35		3	-1		5042	0,64%
2015	5042	53		13		2	5080	0,75%
2016	5080	114		5	-2		5187	2,11%
Total		334	40	33	-3	70		5,45%

Sur la période 2011-2016, la société a mis en service 334 logements, soit une production moyenne de près de 66 logements par an. La production enregistre une progression sensible en fin de période, confirmée par le

³¹ Comer : 6 logements (2018) - Loiron : 13 logements (2018) - Le Genest Saint-Isle : 24 logements (2019) - Montsurs : 5 logements (2019).

plan de charge de la direction du patrimoine qui fait état d'un niveau potentiel de livraisons de l'ordre de 250 logements en 2018 dont 126 relevant d'un EHPAD et 16 logements en accession sociale. (cf. § 5.1).

5.2.2 Réhabilitations

Le pôle réhabilitation comprend seulement deux agents, un responsable et un chargé d'opérations ; outre les réhabilitations proprement dites, il a en charge le programme de rénovation qui comprend le renouvellement de composants et le gros entretien.

Les réhabilitations engagées sur la période du contrôle sont de bonne facture, avec des retombées très positives sur le patrimoine concerné tant en matière technique qu'esthétique. En particulier, il est à noter la qualité des résidentialisations qui ont accompagné les interventions sur le bâti.

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Nombre de logements réhabilités	136	138	104	104	106	588
Montant des travaux/logement	5 208	42 230	9 904	21 671	29 478	22 544

Le plan à moyen terme établit les perspectives d'intervention pour les sept années à venir ; d'une portée très ambitieuse, son contenu apparaît sensiblement supérieur aux projections établies dans le tableau du plan de charge de la direction du patrimoine et des projets.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
Nombre de logements du Plan de charge	386	433	104	198	218	119	1 458
Montant des travaux	11 179	8 921	4 234	6 601	6 372	1 560	38 867
Nombre de logements du PMT	401	438	399	370	275	451	2 334
Montant des travaux	14 914	8 649	8 318	7 781	8 856	5 997	54 515

Malgré les ambitions affichées, le recensement des besoins n'apparaît par ailleurs pas totalement exhaustif. Ainsi, le programme de 40 logements « Le Clos des Ormeaux » n'a pas été pris en considération ni dans les programmes d'entretien ni dans les prévisions du PMT malgré la vétusté d'ensemble observée au cours de l'une des visites de patrimoine. Cet immeuble a été racheté à la SNI le 28 juin 2012 sans perspective d'amélioration ; l'opportunité de cette acquisition, non anticipée dans le PSP, a fait l'objet d'un débat nourri en CA. L'obsolescence de l'immeuble tant au niveau des façades que de l'intérieur des logements, le manque d'attractivité des parties communes et les difficultés d'occupations, doivent amener la société à se positionner rapidement sur les actions à engager en matière de maintenance, de politique d'attribution et de gestion de proximité de cet immeuble.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'examen d'une série de 26 opérations (380 logements), livrées au cours de ces dernières années, met en évidence des prix de revient globalement maîtrisés. Sur la période, le prix moyen s'établit à 1 725 € TTC/m² de SH dont 75 % justifié par le coût de construction. Les honoraires sont d'un niveau très contenu ; ils représentent au plus 12 % du coût d'une opération.

L'équipe de contrôle a pu vérifier que l'organisation en place est efficace ; l'étude des opérations témoigne d'une maîtrise d'ouvrage jouant pleinement son rôle, tant dans l'approche du programme que dans le pilotage de la maîtrise d'œuvre, garantissant la qualité des constructions réalisées à des coûts maîtrisés.

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 au stade de l'engagement du projet.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de logements (y compris PSLA)	48	77	64	29	45	118	304
Prix de revient TTC/m ² de SH	1 517	1 673	1 711	1 596	1 790	1 711	1 680

Pour les opérations en cours, ils représentent en moyenne 13,5 % du montant de l'investissement prévisionnel, largement supérieur aux nouvelles orientations arrêtées en octobre 2016 par le CA, qui les limitent dorénavant à 5 %.

5.3.2 Analyse d'opérations

5.3.2.1 Opérations locatives

L'analyse de quatre opérations a mis en exergue des anomalies d'ordre réglementaire et comptable, et ne permettent pas de garantir que pour certaines d'entre elles, la société a bien préservé ses intérêts financiers.

Les constats sont les suivants :

- opération de centre-ville à Changé « Les lavandières », combinant des aménagements urbains et la construction de 30 logements. Les modalités de ventilation des coûts de conception du projet qui, mené en partenariat avec la ville dans le cadre d'un concours, n'ont fait l'objet d'aucune convention préalable. Ainsi, la répartition des montants entre les deux maîtres d'ouvrage a été opérée sans formalisme, privilégiant au final un système de compensation via des subventions. Par ailleurs, la société n'a pas été en situation de fournir l'estimation des domaines du terrain d'assiette de 2 439 m² ; ce dernier a été acheté le 18 décembre 2012, pour un montant de 841 449 € à la ville de Changé soit 345 €/m² ;
- opération « La Barberie » à Changé : le maître d'œuvre a été désigné sans que la société ne puisse en justifier les conditions de désignation ; le constat concerne la plupart des opérations dont les contrats ont été signés avant janvier 2012 ;
- opération « Jules Paillard » : l'opération de 23 logements locatifs est combinée à la construction d'une crèche en pied d'immeuble. Le terrain de 3 650 m², support du projet d'ensemble, a été acquis à la ville de Laval à hauteur de 271 000 €. La crèche a été vendue en VEFA à la ville pour un montant de 2 286 752 € ; le prix de revient affiché à la clôture de l'opération est de 2 251 530,31 €. Toutefois, le décompte financier n'intègre pas, dans la charge foncière, la fraction du prix du terrain qui lui aurait été imputable, soit environ 100 000 €³². La comptabilisation de ce poste aurait amené la société à enregistrer une perte de près de 65 000 €. La société s'est justifiée en évoquant la non valorisation du foncier dans le prix de vente de l'équipement, en contrepartie de la réfaction du prix de vente de la parcelle consenti par la ville. Pour autant, ni l'estimation des domaines communiquée par les services de la ville ni les termes de la délibération du conseil municipal n'ont permis de le confirmer avec assurance ;
- opération de 40 logements locatifs à Mayenne et de 18 logements en accession sociale. Le terrain mis à disposition gratuitement par la ville de Mayenne n'a pas été comptabilisé dans le plan de financement de l'opération à sa valeur de marché. Interpelée sur ce point, la société n'a pas été en mesure d'en évaluer le montant, en l'absence d'estimation des domaines. Dans ses réponses, la société reconnaît cette omission et signale qu'un correctif a été apporté dans les comptes 2017.

³² Répartition du prix du foncier sur le critère de la surface habitable.

5.3.2.2 Opérations d'accession

La société a procédé à quatre ventes en VEFA en méconnaissance des limites imposées par son objet statutaire.

Telle que prévue à l'article L. 411-2 du CCH, l'activité d'accession sociale impose en effet aux sociétés HLM de respecter des prix de vente maximum et de circonscrire la commercialisation de la production à des acquéreurs personnes physiques disposant « *de revenus inférieurs aux plafonds maximum, majorés de 11 %, fixés par l'autorité administrative pour l'attribution des logements locatifs conventionnés dans les conditions définies à l'article L. 351-2 du CCH et dont l'accès est soumis à des conditions de ressources* ».

Sur la base des tableaux fournis par les services de la société, le contrôle des accédants de logements PSLA a permis de vérifier le respect des plafonds de ressources des ménages.

Néanmoins, pour les ventes réalisées sous forme de VEFA, quatre logements ont été commercialisés en dehors des dispositions réglementaires :

- deux à des ménages présentés comme des accédants, avec un revenu fiscal de référence très largement inhabituel car dépassant respectivement de 4 et 10 fois le plafond réglementaire du PLI majorés de 11 % ;
- deux autres à des investisseurs bénéficiaires d'un financement PLS.

La vente à investisseur personne physique n'est explicitement prévue que dans le cadre des investissements réalisés en référence à l'article 199 novocies du Code Général des Impôts³³. En l'espèce, la ville de Mayenne est territorialement exclue des dispositifs en vigueur ; seules les communes de Changé, Laval et Saint-Berthevin sont éligibles au dispositif Scellier dans le département.

Dans ses réponses la société indique qu'à la demande de l'Agence les deux contrats d'investissement PLS n'ont pas été conclus ; a contrario, les deux ventes en VEFA n'ont pu être dénoncées compte-tenu des engagements pris et de l'importance des frais de rupture. Néanmoins, Méduane Habitat reconnaît que ces deux ventes ont contrevenu aux règles statutaires d'un organisme de logement social.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Entre 2012 et 2015, les dépenses d'entretien présentent un niveau très variable, les montants pouvant varier de près du simple au double d'une année à l'autre pour les dépenses de gros entretien et de renouvellement de composants. Cette forte volatilité s'explique notamment par une évolution « en dents de scie » des travaux d'immobilisation réalisés sur le parc qui constituent, en moyenne, la moitié des réalisations de l'année.

Les travaux de gros entretien sont constitués très majoritairement par les remises en état de logements à la relocation. Bien que stables sur la période, les dépenses de GE se caractérisent par une progression significative des interventions réalisées avant relocation, alors qu'à contrario, la part des travaux programmés a fortement diminué jusqu'à atteindre un point bas en 2014.

³³ Pour exemples, dispositifs de types Scellier, Dufflot et Pinel.

Montant en €	2012	2013	2014	2015
Travaux immobilisés	4 746 992,46	1 827 263,20	2 267 803,05	3 814 623,22
Entretien courant NR	577 229,72	589 688,48	756 472,45	798 827,36
Travaux de REL	1 215 748	1 345 219	1 491 195	1 542 613
Gros entretien NR hors REL	1 140 490,84	1 025 187,55	542 256,37	830 384,65
Autres travaux	9 517,08	13 690,77	15 769,37	12 196,57
	7 689 978	4 801 050	5 073 496	6 998 645

Le détail des données 2016 n'étaient pas disponibles à la date du contrôle.

5.4.2 La remise en état des logements par la DMP

Jusqu'en 2016, la société organisait un état des lieux commun aux locataires sortants et entrants ; les travaux étaient alors réalisés en milieu occupé et posant de multiples difficultés, tant pour la DMP en charge des remises en état que pour la DGLP dans la gestion des relations avec les locataires. Désormais, les états des lieux sont dissociés et les interventions sont engagées entre la sortie et l'entrée dans le logement. Un délai de deux jours est réservé à l'issue des travaux pour nettoyer et préparer le logement. La prévision de la durée des travaux et la gestion de leur suivi sont assurées par échanges d'informations, via des outils partagés réalisés par le pôle technique. Cette organisation, si elle constitue une amélioration notable du processus en faveur d'une meilleure anticipation de la disponibilité des logements, n'en demeure pas moins empirique et fragile.

Chaque année, un budget est arrêté sur la base de l'exercice annuel réalisé par le contrôleur de gestion et le responsable de la régie, sans que le pôle technique de la DGLP ne soit en mesure d'en assurer le suivi d'engagement. En l'absence de bordereau de prix, les demandes d'intervention qu'il transmet à la régie ne peuvent être valorisées ou seulement de manière très imprécise sur la base de ratios. De même, à l'issue des travaux, les bons techniques sont enregistrés comptablement, sans que l'information ne soit communiquée au pôle technique.

Les moyens financiers consacrés sont d'un bon niveau et progressent très sensiblement chaque année. L'année 2016 a marqué une forte progression de l'ordre de 20 % par rapport à 2015 :

2012	2013	2014	2015	2016
1 215 €	1 345 €	1 491 €	1 542 €	1 835 €
1 847 €	2 057 €	1 869 €	2 191 €	2 495 €

Les visites de patrimoine ont permis de constater le bon état des logements à la relocation ; le niveau des interventions garantit la bonne qualité des prestations intérieures des logements, laquelle ne suffit pas toutefois à garantir la bonne commercialisation de certains programmes vieillissants et victimes d'une image déficiente ou d'une demande insuffisante.

À cet effet, il apparaît :

- une absence de hiérarchisation des travaux à engager en fonction de la capacité à relouer des biens devenus vacants ;
- une coordination insuffisante avec les services de la direction de la maintenance et du patrimoine ;
- des échanges d'informations trop aléatoires entre les services en charge des attributions et du pôle technique pour assurer la bonne commercialisation des logements après travaux ;
- une gestion trop peu maîtrisée des délais de travaux pour optimiser les périodes de vacance.

En conclusion, la société consacre des moyens importants à sa politique de remise en état des logements ; cette dernière apparaît toutefois insuffisamment cadrée pour garantir sa bonne efficacité. En réponse, la société précise s'être dotée d'un nouveau logiciel déployé à compter de novembre 2017 offrant une visibilité et un

contrôle sur la planification des interventions de la régie. Associé à de meilleurs échanges avec la direction de la gestion locative, ce nouvel outil devrait assurer une meilleure maîtrise des délais de travaux à la relocation.

5.4.3 Exploitation du patrimoine

Les conditions économiques de l'accord locatif adossant les prestations de contrôle obligatoire réalisées par la DMP pour le compte des locataires devront être clarifiées et reconsidérées, et les surfacturations remboursées aux locataires lésés.

La société a fait le choix volontariste de confier l'entretien des équipements de chauffage et de ventilation à la DMP. Jusqu'alors, les prestations étaient réalisées sans aucune formalisation du processus ne permettant pas au service de la DPP d'en assurer un réel pilotage. Prenant conscience des risques inhérents à cette situation, l'organisme a bâti une procédure et un projet de contrat, formalisant la nature des interventions et les modalités de mise en œuvre de la vérification des équipements individuels à gaz.

En l'absence d'accord interne sur la valorisation financière de cette mission, le projet n'a pu trouver de concrétisation. Les documents internes montrent que la campagne de vérification 2016 s'est déroulée sur une période de 18 mois, d'octobre 2015 à mars 2017. Le taux de pénétration est de 94 % pour les chaudières individuelles et de 89 % pour les chauffe-bains. Il est calculé sur une liste communiquée par la DMP identifiant 1 289 logements concernés, alors que le parc en dénombre 1 665³⁴, ce qui laisse craindre un taux de couverture inférieur. L'Agence alerte la société sur sa responsabilité potentielle renforcée en cas de sinistre, en sa double qualité de bailleur et prestataire.

La récupération de la charge est fondée sur un accord collectif, mis en œuvre à compter de 2007 sans contractualisation formelle³⁵. Non valorisé, il comporte de nombreuses ambiguïtés dans sa rédaction, ne permettant pas de conclure que les prestations facturées se limitent exclusivement à la part imputable à l'occupant, à savoir la seule vérification annuelle et à la garantie de bon fonctionnement de l'appareil. Cette situation a conduit l'Agence à approfondir ses diligences pour établir si le niveau des facturations opérées vis-à-vis des locataires est justifié ; il s'avère que ce n'est pas le cas.

La régularisation des charges du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 fait ainsi apparaître une charge récupérée de 133,65 € par logement concerné. Questionné par la société sur les modalités de calcul de la charge récupérée auprès des locataires, l'ancien directeur financier a expliqué que le montant récupéré est déterminé sur la base de trois heures de main d'œuvre d'un plombier, se décomposant en deux parts forfaitaires d'1 h 30, d'une part, pour couvrir la visite annuelle et, d'autre part, pour garantir le dépannage et le changement de pièces, y compris en période d'astreinte.

Le coût étant au près du double de celui qui est habituellement observé, l'équipe de contrôle a demandé de le justifier par décomposition du prix de revient. Les éléments communiqués n'ont permis de reconstituer qu'une fraction du montant, ce dernier comprenant par ailleurs des vérifications non liées directement au fonctionnement de la chaudière.

Mise en situation de devoir justifier le prix, circonscrit à la stricte prestation récupérable de l'entretien des chaudières individuelles, la DMP a produit un bordereau scindant la part P2 à la charge du locataire de celle relevant du P3 incombant au propriétaire.

³⁴ Les chaudières mises en service en 2015 et 2016 sont exclues du dénombrement car couvertes potentiellement par la garantie.

³⁵ Dans ses réponses, la société s'engage à formaliser un accord collectif courant 2019 avec les nouveaux représentants de ses locataires.

Détail du prix unitaire entretien (en €)	P2 (entretien)	P3.1 (remplacement petit matériel)	P3.2 (remplacement total)	Montant total HT/logt
Chaudière individuelle	64,40	44,24	12,89	121,53

La part récupérable a été ainsi ramenée à 64,40 €. Estimé à partir de la dernière régularisation, le montant trop récupéré sur l'exercice, au titre de la vérification annuelle des chaudières, s'élève environ à 116 000€.

Les anomalies décelées concernent également les chauffe-bains, pour lesquels la charge récupérée était de 44,55 € pour une valorisation in fine de 26,94 € par la DMP.

La société devra s'engager à corriger la situation des trois dernières régularisations :

- en mettant en œuvre les nouvelles dispositions pour le calcul en cours, à commencer par la période juillet 2016-juin 2017 ;
- en procédant au remboursement du trop-perçu des deux derniers exercices précédents auprès des locataires concernés pour l'ensemble des équipements concernés.

Les interventions réalisées sur la période juin 2016 – juin 2017 ont été valorisées pour leur coût de revient exact et refacturées sur cette base aux locataires.

Par ailleurs, il est demandé à la SA Méduane Habitat d'engager une remise à plat et une formalisation des conditions d'intervention de la DMP pour toutes les missions d'entretien et de contrôle des équipements individuels ou collectifs, qu'elle s'engage à réaliser pour le compte du bailleur. Ce travail doit s'accompagner d'une vérification précise de la réalité des charges imputables aux locataires dans ce cadre d'intervention.

Les autres prestations sont plus classiquement externalisées. Ainsi, l'entretien des 81 ascenseurs desservant 1 658 logements est confié, pour une durée de cinq ans, à un prestataire unique, en application d'un marché avec prise d'effet au 1^{er} janvier 2016. Le suivi semestriel mis en place est rigoureux et documenté ; il permet une bonne appréhension des interventions réalisées sur le parc et d'en évaluer l'efficacité. L'exécution de ce marché constitue une amélioration notable, permettant de répondre en cela au bilan mitigé de la CUS qui faisait état d'un taux de pannes important. Le taux d'appel moyen par équipement sur les 5 premiers mois de 2017 est de 3,15 alors qu'il était de 4,25 en 2016. La mise en place d'un suivi technique quinquennal des équipements s'inscrit, quant à lui, en réponse à l'observation de l'IGF qui en avait noté l'absence lors de son contrôle en 2015 en soulignant son caractère obligatoire. La CAO s'étant prononcée le 28 juin 2017, le contrat n'est pas encore applicable à la clôture du contrôle. Bien que mise en œuvre tardivement, l'anomalie réglementaire sera ainsi levée.

La société ne respecte pas les obligations réglementaires issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011, concernant la réalisation des dossiers amiante dans les parties privatives (DAPP).

La société effectue les diagnostics amiante des parties privatives à chaque relocation sur la base d'un marché à bons de commande signé le 20 mai 2017. Bien qu'adosée à une procédure et un mode opératoire effectifs au sein de la DGLP, la mise en œuvre tardive de ce dispositif interne ne lui permet pas de respecter le délai réglementaire, soit une date de réalisation fixée au plus tard le 5 février 2012,

Le rythme de réalisation des DAPP ne pouvant être considéré comme acceptable, la société devra se conformer dans les meilleurs délais à l'obligation qui s'impose à elle. Dans ses réponses écrites, la société indique avoir opéré cette mise en conformité.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Au début de chaque année, le CA prend connaissance du bilan des ventes HLM réalisées sur l'année écoulée et de l'évolution du périmètre des programmes mis en vente. Il est également informé du produit des ventes généré mais n'a pas communication de la plus-value dégagée et du réemploi envisagé hormis l'affectation d'une partie du résultat annuel dans un compte de réserve dédié. Le même conseil délibère sur les orientations de l'exercice en cours, en déterminant l'objectif à atteindre, sans que ce dernier ne s'intègre dans une réelle stratégie.

Bien que sensiblement inférieurs aux indicateurs négociés dans le PSP et la CUS, les objectifs de ventes s'avèrent encore surestimés au regard des réalisations qui, pour certaines années, restent symboliques. La société explique en partie cet écart par le fait que la vente de certains programmes était rendue impossible par la non maîtrise des emprises foncières louées par les communes via un bail emphytéotique. Cette situation a été régularisée à compter de 2014.

Sur la période 2012-2016, la société a réalisé 33 ventes de logements individuels, dont un peu plus de la moitié à des locataires de son parc.

	2012	2013	2014	2015	2016
Objectifs PSP	20	20	20	20	20
Objectifs CUS	13	14	15	16	17
Objectifs du CA	13	5	10	10	10
Réalisation	7	5	3	13	5
Produit des ventes en €	428 000	452 000	314 005	1 237 207	474 035

La plus-value totale cumulée tirée de ces cessions s'est élevée à 1 769 k€, avec un prix de vente moyen de 2,6 fois de la valeur nette comptable des biens cédés.

D'une manière générale, les biens sont vendus au niveau de l'estimation des domaines.

Les délibérations de mise en vente avec validation de la grille de prix sont l'occasion, pour le CA, d'acter des conditions de commercialisation spécifiques à l'opération concernée. Ainsi, le CA du 27 juin 2014 a décidé de procéder à une remise équivalente à 6 mois de loyers pour tous les locataires occupants qui se porteraient acquéreurs de leur logement. Ces décisions ponctuelles ne sont pas de nature à garantir l'homogénéité de traitement des locataires et à fonder le contenu d'une réelle politique de vente.

Soucieux de cadrer les modalités de cette activité et les conditions d'intervention de son service, le directeur de la DPP a élaboré une procédure en octobre 2016. Elle définit les critères de mise en vente des programmes, les modalités de détermination des prix de vente et les conditions de commercialisation. Cette démarche, qui participe d'une initiative positive pour encadrer cette activité, aurait néanmoins justifié, au préalable, une présentation devant le CA, avec mise en débat et validation avant son application. Elle aurait également gagné à être enrichie de dispositions spécifiques à mettre en œuvre, lorsque la vente intéresse un salarié ou un dirigeant.

Le contrôle d'un échantillon de ventes réalisé sur la période récente a confirmé le respect de la procédure.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Audit légal des comptes

Les comptes sociaux des exercices 2012 à 2016 ont été certifiés annuellement sans réserve.

L'audit légal des comptes a été exercé sous forme de co-commissariat par deux cabinets locaux, depuis respectivement 1977 pour le premier et 1987 pour le second. Son dernier renouvellement a été entériné par l'assemblée générale ordinaire (AGO) du 30 juin 2011, pour une durée de six ans, couvrant la certification des exercices 2011 à 2016.

Le mandat a été reconduit sans mise en concurrence, alors même que le contrôle légal des comptes est une activité de services relevant des dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 de juin 2005 relative aux marchés passés par un pouvoir adjudicateur. Dans le cas d'espèce :

- la société aurait dû recourir, au printemps 2011, à une procédure d'appel d'offres pour nommer ou renouveler son commissaire aux comptes ;
- ce renouvellement n'a pas été formalisé par un nouveau contrat. Le seul élément formel a été la signature d'une lettre de mission présentée par les cabinets et signée le 31 mars 2014 par le directeur général de Méduane Habitat. Ce document tardif encadre la mission de certification des comptes 2013, en fixant le montant des honoraires partagés par les deux cabinets³⁶, sans précision du nombre d'heures rémunérées ni de leurs modalités de valorisation ;
- les co-commissaires aux comptes auraient dû porter l'existence de cette irrégularité à la connaissance des organes de direction de la société en application des dispositions des articles L. 823-16 et A. 823-5-1 du Code de commerce, ceci à partir de mars 2013, date à laquelle la Commission des études juridiques de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) a pris position sur le sujet³⁷. Cette anomalie a été néanmoins portée à la connaissance des actionnaires par les commissaires aux comptes lors de l'AGO du 26 juin 2015 (après réception du rapport provisoire de l'IGF) reportant sa régularisation au prochain renouvellement du mandat.

Au terme de ce dernier mandat, la société a souhaité revenir sur le principe d'un co-commissariat et a organisé une mise en concurrence, via un appel d'offre ouvert publié le 2 mars 2017, pour l'attribution du marché de commissariat aux comptes concernant les exercices 2017 à 2022. La cotation des critères valorisait le prix à 60 % et la valeur technique de l'offre à 40 %. Six offres ont été déposées dans les délais et examinées en CAO des 4 mai et 7 juin 2017. Après analyse, la commission a retenu un cabinet régional, présentant de sérieuses références dans le domaine du logement social, pour un budget d'honoraires couvrant la mission d'audit légal inférieur de 47 % à celui des précédents titulaires.

6.1.2 Incidence des options retenues lors de la réforme comptable de 2005

Les modalités d'application des nouvelles normes comptables ont été entérinées par le CA de la société dans sa réunion du 15 mai 2006. Elles avaient été préalablement arrêtées par le directeur et le responsable financier de l'époque. D'une manière très inhabituelle, la durée d'amortissement du composant « structure » a été limitée à 40 ans, soit à 80 % de la durée-pivot préconisée par le CSTB.

³⁶ 28 000 € HT pour l'exercice.

³⁷ Bulletin CNCC n° 169 – chronique études juridiques – point 26.

Interrogé par l'IGF, lors de son contrôle de 2015, le responsable financier de l'époque a précisé que cette durée réduite était calée sur celle du remboursement des prêts principaux, sans lien avec la durée prévisionnelle d'utilisation du composant.

La société précise dans ses réponses que l'application de cette durée d'amortissement résulte d'une décision de gestion conforme avec les dispositions réglementaires et qu'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.

L'incidence de cette décision d'amortissement accéléré du composant principal des immeubles locatifs par rapport à la durée-pivot a été estimée, pour les comptes 2016, à une dotation majorée de l'ordre de 1 M€³⁸, impactant d'autant le résultat comptable de l'exercice. Ce point n'est pas valorisé dans l'annexe littéraire aux états réglementaires annuels ni dans le rapport annuel de gestion.

D'autre part, la société n'a pas opéré, lors de la mise en œuvre de la réforme comptable de 2005, l'analyse des travaux de réhabilitation précédemment immobilisés au c/2134 afin de permettre leur rattachement aux composants nouvellement identifiés³⁹. Leur valeur brute a été maintenue à l'actif pour un montant de 41,9 M€⁴⁰ et amortie selon les plans initiaux.

Fin 2016, le c/2134 présentait encore une valeur brute de 39,3 M€ pour une valeur nette comptable résiduelle de 2,6 M€.

Néanmoins et conformément aux dispositions prévues en commentaires de ce compte dans le règlement n° 2015-04 du 4 juin 2015, la société assure l'apurement progressif de ce compte au fur et à mesure de la fin d'utilisation effective des actifs inscrits à ce compte avant la réforme comptable ; que ce soit lors d'une vente, d'une démolition ou du renouvellement total ou partiel d'un composant.

Enfin, la société ne couvre par une provision la charge prévisionnelle des indemnités de départ en retraite que pour les salariés ayant atteint ou dépassé l'âge de 50 ans⁴¹. L'écart par rapport à la méthode préférentielle, basée sur la totalité des engagements de retraite selon une méthode prospective actualisée, est bien mentionné dans l'annexe littéraire aux comptes annuels. La sous valorisation de la charge prévisionnelle estimée était de 1,5 M€ fin 2016.

6.1.3 Mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016 du nouveau cadre comptable issu des règlements ANC n°2014-03 et n°2015-04

L'impact des changements de méthode, issus de la première application de ces règlements, a été comptabilisé au c/11 – report à nouveau au bilan d'ouverture de l'exercice 2016. Son incidence nette a été de + 1 279 093 €, du fait d'une majoration de la dépréciation des créances locatives inscrite au c/491 (+ 195 107 €) et d'une réduction du montant des travaux de GE inscrits en provision au c/1572 (- 1 474 200 €).

Si les modalités d'ajustement de la provision pour dépréciation de la créance locative au 1^{er} janvier 2016 ont bien été adossées à une étude fondée sur une méthode statistique interne n'appelant pas de remarque particulière, il n'en est pas de même pour celles qui ont refondé la PGE.

³⁸ Incidence nette du correctif sur les reprises de subventions.

³⁹ Cf. note de présentation du règlement n° 2015-04 de l'ANC.

⁴⁰ Soit 21,7 % de la valeur brute des c/213 fin 2005.

⁴¹ Pour un départ de la société à l'âge de 60 ans.

Jusqu'en 2016, l'adossement de la PGE s'appuyait sur un plan prévisionnel de travaux à cinq ans, amalgamant des dépenses de gros entretien, globalisées par nature d'intervention sans ventilation sur les programmes immobiliers concernés. :

La société a précisé dans ses réponses qu'à 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, ceci en application de la nouvelle réglementation comptable.

La société a maintenu depuis 2005, de manière irrégulière, une part forfaitaire de PGE dédiée à des travaux dans les structures foyers, sans précision de la nature de ces dépenses ni d'estimation de leur coût prévisionnel ou encore de leur planification de réalisation.

De manière irrégulière depuis 2005, la provision était majorée de manière forfaitaire de la fraction de redevance perçue conventionnellement auprès des gestionnaires de foyers et restant disponible au titre des travaux à réaliser. La PGE inscrite au bilan 2015 s'élevait à près de 4,5 M€, dont près des deux tiers affectés aux seules structures foyers.

Faute d'un plan prévisionnel de travaux suffisamment précis et étayé, la mise en œuvre du nouveau cadre comptable n'a permis de maintenir au 31/12/2016 que 156 800 € de dépenses de gros entretiens provisionnables sur l'ensemble du parc locatif familial de la société.

La société a précisé dans ses réponses que :

- dès 2017, soit un an après la création d'un pôle technique créé au sein de la Direction de la Gestion Locative, 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, néanmoins le déploiement de Cassiopée Habitat à compter de 2019 sera l'occasion d'impulser ce changement de culture.

Pour les foyers, la société a maintenu, sur 2016, une PGE basée sur la méthode antérieurement appliquée, à savoir une dotation qui suit les dispositions contractuelles⁴² et une reprise sur la base des coûts réels des travaux réalisés dans l'exercice.

Cette fraction de PGE, constituée de manière non réglementaire, qui atteignait, fin 2016, près de 3,1 M€, devra être reprise. Le produit de la redevance restant disponible pour des travaux de maintenance dans ce type de structures devra être simplement suivi de manière extracomptable, sauf pour les dépenses de gros entretien planifiées dans le plan de maintenance.

Cette anomalie, identifiée lors du contrôle, a été corrigée par la société dans ses comptes 2017 : la provision indûment fondée a été reprise pour un montant de 3,1 M€ et l'engagement vis-à-vis des gestionnaires de structures est dorénavant suivi de manière extra-comptable.

6.2 GESTION DE LA DETTE FINANCIERE

Le capital restant dû pour l'ensemble des emprunts contractés par la société s'élevait fin 2016 à 124,9 M€ dont près de 93 % indexés sur Livret A. Néanmoins, plus de la moitié du notionnel des emprunts indexé sur cet indice a fait l'objet, sur une période récente, d'échanges de taux, via neuf contrats de swap souscrits, afin d'assurer la sécurisation d'un produit structuré spéculatif, conclu en avril 2007, dans des conditions qui se sont avérées très pénalisantes pour la société.

⁴² 0,30 % de la valeur réévaluée des biens avec une progressivité par palier de 0,10 % jusqu'à atteindre 1,00 %.

6.2.1 Diversification de la référence de taux par la souscription de produits dérivés

Au printemps 2005, souhaitant atténuer le risque d'exposition aux variations du Livret A, la société a contracté un swap auprès d'un établissement financier français. Ce contrat, d'une durée de 10 ans, était basé sur un notionnel de 30 M€⁴³ ; le taux du Livret A étant échangé contre un écart de taux (EUR CMS 2 ans - EUR CMS 10 ans).

Après une première renégociation, en janvier 2006, et afin de prévenir le risque de franchissement de la barrière, la société a contracté, en avril 2007, un contre-swap auprès d'une banque irlando-allemande. Cette décision visait à neutraliser la branche payeuse du swap en l'échangeant contre un taux fixe de 2,5 % jusqu'en février 2009 puis un taux basé sur une évolution des parités entre €/US\$ d'une part et €/CHF d'autre part.

La brusque appréciation du franc suisse par rapport à l'euro a nécessité deux restructurations du contre-swap, respectivement en décembre 2010 puis en juillet 2011, après le franchissement de la barrière. Cette dernière négociation a allongé d'un an la durée du contrat initial, dépassant ainsi celle du swap initial.

Au 1^{er} janvier 2012, le capital restant dû sur l'ensemble de la dette financière de la société était de 107,5 M€, dont 87 M€ sur Livret A avec 30 M€ d'encours swapé. Les simulations faites à l'époque estimaient le taux moyen de la dette avant couverture à 2,87 %. Ce dernier a été porté à près de 4 %, du fait de l'échange de taux ; ceci alors que la branche payeuse du contre-swap à l'issue des restructurations de 2010 et 2011 était calculée, jusqu'en février 2013, sur un taux fixe à 6,50 %. Le franchissement de la barrière avec application de la formule structurée aurait amené ce dernier taux à 20 %.

Le principe de diversifier les index de référence de taux par rapport au seul Livret A, ainsi que chacune des propositions de restructuration qui ont suivi la souscription du swap initial ont été présentées et expliquées au conseil d'administration de la société qui les a, à chaque fois, validées. Il n'a pas été possible a posteriori pour l'Agence de les re-contextualiser ni de mesurer le niveau d'appropriation de sujets aussi techniques par les membres du conseil.

6.2.2 Maîtrise du risque inhérent aux produits dérivés

À compter du printemps 2012, la société a pu bénéficier, sur demande de son directeur général, de l'expertise d'un cabinet spécialisé, dans le cadre d'une démarche initiée par la Fédération des ESH visant à étudier les risques inhérents aux produits structurés.

Ce cabinet a dressé, dans un premier temps, un audit des produits structurés contractés et mesuré les risques sous-jacents, puis, dans un second temps, accompagné la société dans les différentes phases de désensibilisation de ces contrats.

Les options visant à modifier les conditions de calcul de la branche payeuse par un taux fixe, voire même de plafonner son indexation ont dû être abandonnées. En effet :

- le taux fixe négociable dans les conditions de marché de l'époque aurait été de près de 28 % pour près d'un tiers de l'encours total, portant le taux moyen de l'intérêt locatif payé à 9 % ;
- l'achat d'un plafond bridant le taux maximum applicable à la formule de calcul de taux aurait nécessité le versement d'une soulte importante (20 M€ pour un cap à 10 % ; 9 M€ pour un cap à 30 %).

La seule option de sécurisation des conditions financières du contre-swap financièrement supportable était donc de fixer le taux de proche en proche lors des échéances des coupons. Cette solution a été retenue par la

⁴³ Soit environ 50 % de l'encours indexé sur Livret A.

société et mise en œuvre entre le printemps 2013 et mai 2016. La désensibilisation du contre-swap a donc été opérée par la désensibilisation successive des différents coupons arrivés à échéance.

Ainsi, chaque rachat d'index a nécessité le paiement ou l'étalement d'une soulte :

- la suppression des indexations des coupons de juillet 2013 et janvier 2014 a nécessité le paiement d'une soulte de 1,5 M€ ;
- la modification des conditions d'indexation pour les coupons suivants (juillet 2014 à août 2016) sur la base d'un taux fixe⁴⁴ a nécessité la mise en place de swaps de couverture adossés sur un notionnel d'emprunts indexé sur Livret A et échangeant cet index contre un taux fixe dégradé⁴⁵ ; l'écart entre ce dernier et les conditions de marché permettant l'étalement de la charge de la soulte sur la durée du nouveau swap. La sécurisation totale du contre-swap DEFPA aura donc nécessité la mise en place de neuf swaps de taux⁴⁶, d'une durée de cinq à dix ans et adossés à un notionnel d'emprunt Livret A de 59 M€. Plus de la moitié de l'encours indexée sur Livret A faisait ainsi, fin 2016, l'objet d'une couverture avec, pour le dernier contrat de swap, une échéance en 2028.

6.2.3 Estimation des surcoûts nets inhérents à la souscription de produits dérivés et à leur désensibilisation⁴⁷

Exercice	Solde net	dont soultes payées	Cumul
2005	+127 558		+ 127 558
2006	+ 141 000		+ 268 558
2007	+ 162 750		+ 431 308
2008	+ 276 000		+ 707 308
2009	+ 273 333		+ 980 641
2010	- 887 617		+ 93 024
2011	- 1 393 750		- 1 300 726
2012	-1 244 250		- 2 544 976
2013	- 2 894 300	1 150 000	- 5 439 276
2014	- 2 559 076	400 000	- 7 998 352
2015	- 2 578 481		- 10 576 833
2016	- 2 522 902		- 13 099 735

Comparé aux taux du Livret A, les swaps et contre-swap ont eu une incidence bénéfique sur la charge financière nette payée par la société sur les exercices 2005 à 2009. Le solde net cumulé se chiffrait à près de 981 k€ à la clôture de ce dernier exercice. Par contre, les conditions d'échanges se sont révélées défavorables à la société dès 2010, situation accentuée par la suite par les coûts nets liés aux opérations de désensibilisation.

Ainsi, la surcharge financière liée au contre-swap et aux swaps de couverture mis en place pour désensibiliser le produit dérivé de sa toxicité a dépassé les 2,5 M€ sur l'exercice 2016, dégradant l'autofinancement net de la société de 9,3 points.

La projection faite, dans les conditions actuelles du taux du Livret A, de l'étalement des coûts de sécurisation du contre-swap met en évidence une inflexion très sensible de cette surcharge financière dès 2017. La valorisation

⁴⁴ À 6,25 % jusqu'en février 2015, puis 4,50 % pour les coupons suivants.

⁴⁵ Entre 2,25 et 3,65 % selon les swaps.

⁴⁶ « Plain vanille ».

⁴⁷ Mesure faite entre la charge financière réellement payée par la société et celle qui aurait été due sur la base du Livret A.

au terme du dernier swap de couverture souscrit (2028) de l'incidence cumulée de la décision, actée en 2005, et des différents correctifs pris ultérieurement, chiffrerait la perte nette à un montant dépassant les 21 M€.

6.2.4 Traitement comptable du risque lié à l'échange de taux

La société n'a pas provisionné aux bilans des exercices 2012 à 2015 les moins-values latentes liées à un contre-swap risqué.

Le précédent rapport de la Miilos dénonçait les modalités non règlementaires fondant la provision que la société avait constituée (c/1518), dès 2005, en y dotant les produits nets cumulés issus de l'échange de taux. Dans ses réponses, la société justifiait cette décision comme une mesure de prudence, entérinée par le CAC avec une mention dans l'annexe littéraire aux comptes annuels.

Cette pratique a perduré jusqu'en 2009 ; la provision constituée à la clôture de cet exercice atteignant près de 981 k€. Cette dernière a été reprise par tiers lors de la clôture des comptes 2013, 2014 et 2015, pour atténuer l'incidence des soultes payées en contrepartie de la sécurisation des coupons de juillet 2013 (1 150 k€) et janvier 2014 (400 k€), et la dégradation des conditions d'échanges sur l'année 2015. Là encore, les conditions de cette reprise, étalée sur trois exercices n'a pas obéi aux règles comptables.

La société dans ses réponses tient à souligner que la méthode de reprise de cette provision, bien que n'obéissant pas aux règles comptables, avait été implicitement validée par les CAC de l'époque, en l'absence d'évocation de ce sujet dans leurs rapports généraux successifs.

À contrario, le contre-swap indexé sur un écart de change entre deux monnaies ne pouvait être assimilé à un produit de couverture mais devait être considéré comme un produit spéculatif et la dégradation de la valeur de marché du contrat provisionnée à la clôture de chaque exercice.

L'appréciation de la valorisation du contre-swap aux conditions de marché (méthode Market-To-Market) était la suivante :

- - 24,1 M€ à la clôture des comptes 2012 ;
- - 21,0 M€ à la clôture des comptes 2013 ;
- - 9,4 M€ à la clôture des comptes 2014 ;
- - 4,6 M€ à la clôture des comptes 2015.

La dégradation de la valeur de marché du contre-swap aurait dû se traduire dans les comptes sur la période 2012-2015 par une provision ajustée à chaque clôture d'exercice, ce qui n'a pas été fait et que, quoiqu'il en soit, la fragilité financière de la société n'aurait pu permettre de telles dotations.

Par ailleurs, jusqu'en 2015 aucune information justifiant ce non-provisionnement n'a été donnée dans les différents documents comptables annuels.

La projection actuelle des surcoûts nets cumulés générés par les différentes opérations d'échanges de taux à l'horizon 2028 est en revanche très proche de la valorisation dégradée du contre-swap fin 2013.

6.3 ANALYSE FINANCIERE

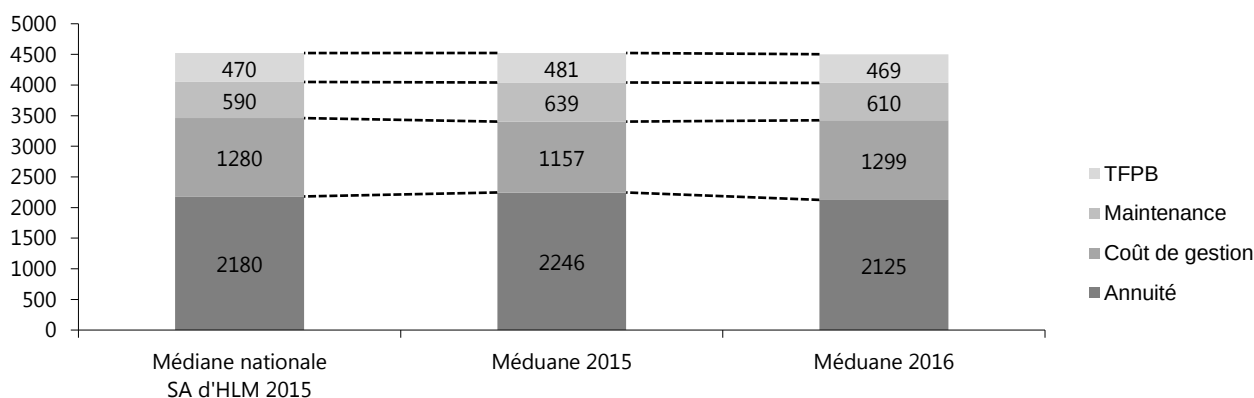
6.3.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge brute sur accession	49	40	80	169	226
Loyers	19 943	20 874	21 217	21 195	21 355
Coût de gestion hors entretien	- 4 624	- 5 315	- 5 747	- 5 878	- 6 736
Entretien courant	- 1 007	- 969	- 1 250	- 1 325	- 1 173
GE	- 4 041	- 3 827	- 3 590	- 4 031	- 4 238
TFPB	- 2 353	- 2 373	- 2 452	- 2 442	- 2 432
Flux financier (incidence du contre-swap incluse)	- 845	- 1 996	- 1 307	- 2 562	- 2 686
Flux exceptionnel	1 272	1 472	1 236	592	1 075
Autres produits d'exploitation	2 410	2 148	2 324	2 402	2 805
Pertes créances irrécouvrables	- 226	- 154	- 121	- 119	- 100
Intérêts opérations locatives	- 3 515	- 3 918	- 3 925	- 2 151	- 1 844
Remboursements d'emprunts locatifs	- 5 617	- 5 912	- 6 267	- 6 793	- 6 691
Autofinancement net ⁴⁸	1 445	70	200	- 945	- 439
% du chiffre d'affaires	6,12 %	0,28 %	0,78 %	- 3,77 %	- 1,62 %

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Méduane Habitat tire l'essentiel de ses produits de l'activité locative, complétés de manière marginale par les marges dégagées sur les opérations d'accession sociale ou par la vente de commerces.

Les loyers quittancés ont augmenté d'1,4 M€ sur la période analysée. Cette variation s'explique à près de 88 % par l'augmentation nette du parc locatif de la société.



Avec des principaux ratios assez proches des valeurs médianes professionnelles, l'exploitation de la société révèle néanmoins certaines spécificités liées à son organisation ou à des décisions prises antérieurement :

⁴⁸ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

- l'effort de maintenance supporté par l'exploitation est stable et d'un niveau correct ; les dépenses de gros entretien sont néanmoins quasiment toutes dédiées aux travaux de remise en état des logements avec un niveau résiduel de dépenses de travaux programmés anormalement bas ;
- les coûts de gestion intègrent le déficit annuel de la régie ouvrière et une part significative des charges de la DMP non valorisés dans les coûts internes d'opérations ;
- l'annuité locative a été lourdement pénalisée sur toute la période par les conséquences, de la décision présentée en 2005 comme une opération de couverture, ainsi que par les mesures prises, depuis lors, pour enrayer ses effets. Le service de la dette est dorénavant revenu à un niveau très correct de 40 % des loyers plaçant l'organisme au 3^{ème} décile de sa famille.

Du fait de la seule incidence des conséquences financières de contre-swap, la société s'est retrouvée, dès 2014, en situation d'alerte, selon les nouvelles dispositions issues du décret du 7 octobre 2014, avec une moyenne de ses autofinancements nets 2012-2014 inférieure à 3 %. La procédure d'alerte prévue à l'article R. 423-70 du CCH a été mise en œuvre et évoquée en conseil d'administration ayant arrêté les compte 2016 puis présentée l'AGO du 30 juin 2016 et du 29 juin 2017. La situation s'est encore dégradée au cours des deux exercices suivants où les deux limites constitutives d'une alerte sur l'autofinancement ont été franchies.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net	1 445	70	200	- 945	- 439
Correction incidence nette du contre swap	+ 1 244	+ 3 018	+2 894	+ 2 645	+ 2 754
Autofinancement net corrigé	2 690	3 088	3 094	1 670	2 315
% du chiffre d'affaires	11,23 %	12,39 %	11,95 %	6,78 %	8,52 %

Corrigé de l'impact du contre-swap et des différentes opérations engagées en vue de sa désensibilisation, la société aurait dégagé un autofinancement net annuel d'un niveau proche du ratio médian des ESH, au cours des exercices 2012 à 2013, avec une inflexion sensible sur les deux dernières années, ramenant le ratio au niveau du 3^{ème} décile. L'augmentation des coûts de gestion et des dépenses liée aux travaux de remise en état des logements explique cette inflexion.

Après neutralisation de l'incidence du contre-swap, du déficit de la régie ouvrière et de la sous-valorisation des coûts internes, l'autofinancement dégagé sur ce dernier exercice rapporté au chiffre d'affaires aurait dépassé les 10 %.

6.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	975	837	706	1 236	- 1 312
- dont part des plus-values de cessions en %	17,9 %	37,7 %	26,4 %	63,8 %	

La marge dégagée sur le locatif s'améliore de 2 M€ sur la période, du fait de l'augmentation des loyers quittancés et de l'inflexion des charges d'intérêts payées sur les emprunts adossés au Livret A.

La marge locative est complétée de la valorisation des coûts internes immobilisés et des prestations refacturées par la régie ouvrière. La marge brute globale, ainsi calculée, atteint une moyenne de 15 M€ sur la période, soit 58 % du chiffre d'affaires.

Après déduction des coûts de gestion, des travaux de maintenance et des taxes foncières, l'excédent brut d'exploitation, d'une moyenne de 700 k€, ne représente plus qu'environ 2,8 % du chiffre d'affaires annuel.

Si l'incidence du solde net des différentes provisions d'exploitation est peu impactante, le résultat financier, toujours négatif sur la période, du fait des charges importantes liées au contre-swap, dégrade le résultat courant de près de – 2 M€ annuels.

La société a donc dégagé un déficit courant dès l'année 2013. Ce dernier a été corrigé jusqu'en 2015 par un résultat exceptionnel de l'ordre de + 1,3 M€ annuel alimenté, entre autres, par les dégrèvements de TFPB obtenus suite aux travaux d'adaptabilité et d'économie d'énergie et par les plus-values de cession tirées de la vente HLM.

D'une moyenne d'1 M€ sur les quatre premiers exercices, le résultat comptable 2016 s'est avéré déficitaire d'1,3 M€. Outre l'effet « swap », la valorisation de l'ensemble des coûts productifs ou non de la régie ouvrière, ainsi qu'une durée d'amortissement du composant « structure » calée sur la durée-pivot, préconisée par le CSTB en 2005, auraient à eux seuls permis à la société d'arrêter ses comptes 2016 à l'équilibre.

Afin d'éviter toute ambiguïté, l'Agence précise qu'elle ne préconise pas un alignement de l'amortissement du composant « structure » sur la durée pivot préconisée par le CSTB lors de la mise en œuvre de la réforme comptable de 2005, elle a simplement relevé que, selon les propos du directeur financier de l'époque, repris dans le rapport IGF de 2015, la durée choisie était cohérente avec celle de l'amortissement des emprunts finançant les programmes immobiliers, sans corrélation avec la durée probable d'utilisation du composant.

6.3.3 Structure financière

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	37 910	39 473	40 826	44 756	46 241
Provisions pour risques et charges	10 164	8 680	7 401	5 346	3 959
- dont PGE	8 574	7 384	6 299	4 463	3 272
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	127 199	134 637	141 881	149 274	157 034
Dettes financières	119 509	121 557	119 483	122 492	126 572
Actif immobilisé brut	- 277 174	- 285 630	- 295 418	- 308 173	- 326 226
Fonds de Roulement Net Global	17 608	18 718	14 172	13 695	7 580
FRNG à terminaison des opérations ⁴⁹					6 904
Stocks (toutes natures)	3 218	3 326	3 144	3 959	3 283
Autres actifs d'exploitation	9 646	9 058	8 923	11 752	12 185
Provisions d'actif circulant	- 1 123	- 1 349	- 1 612	- 1 922	- 2 322
Dettes d'exploitation	- 4 607	- 5 765	- 4 899	- 5 533	- 5 241
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	7 134	5 270	5 557	8 256	7 906
Créances diverses (+)	963	1 027	706	401	100
Dettes diverses (-)	- 3 784	- 3 486	- 4 520	- 4 101	- 4 727
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	- 2 821	- 2 459	- 3 814	- 3 700	- 4 627
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	4 314	2 811	1 743	4 556	3 278
Trésorerie nette	13 295	15 906	12 428	9 139	4 302

La situation nette de la société s'améliore de 3 716 k€ entre le bilan d'ouverture 2012 et celui de l'exercice clos le 31 décembre 2016. Cette variation s'explique par le cumul des résultats comptables des cinq exercices

⁴⁹ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement)

(2 442 k€), majoré de l'impact net de la mise en œuvre du règlement n°2015-04 de l'ANC sur les comptes 2016 (1 279k€) et réduit des dividendes annuels versés aux actionnaires (pour un cumul de 4 446 €). Complétés par les subventions d'investissement, qui ont crû sur la période de près de 5,6 M€ pour leur montant net, les capitaux propres dépassaient le 46,2 M€ au passif du bilan 2016.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	37 910	39 473	40 826	44 756	46 241
Capitaux permanents (÷)	294 782	304 348	309 590	321 868	333 806
Ratio d'autonomie financière	12,86 %	12,97 %	13,19 %	13,91 %	13,85 %

Le ratio d'autonomie financière de la société s'améliore d'un point sur la période. À noter que la politique d'amortissement accéléré du composant « structure » dégrade ce ratio d'environ 1,3 point.

6.3.3.1 Estimation des fonds propres disponibles

Un pilotage financier insuffisant a conduit la société à prendre conscience tardivement de l'assèchement de ses fonds propres disponibles. Le contrôle a été l'occasion d'un travail d'estimation des fonds propres disponibles au 31 décembre 2016 et à terminaison des opérations engagées à cette même date. Ce travail a été mené à partir des données issues de la comptabilité de programme.

Dans ses réponses la société admet le caractère incontestable du défaut d'alerte ; la situation n'ayant été révélée qu'après la prise de fonction de la nouvelle DAF, soit à l'arrêté des comptes 2015, imposant plusieurs mesures dans le cadre de la préparation du budget 2016 (fiabilisation de Visial, sollicitation d'une ligne de crédit auprès de la CDC ...)

Le potentiel financier, calculé à partir des données du bilan 2016, s'élevait au 31 décembre 2016 à 2 145 k€, soit 414 €/lgt géré, soit au tiers de la valeur médiane du ratio régional⁵⁰.

Après retraitement des opérations préliminaires⁵¹, le potentiel financier, porté à terminaison des opérations engagées fin 2016, serait réduit à 1 470 k€⁵².

Après réintégration de la fraction de PGE 2016 non adossée à un plan prévisionnel de travaux (cf. § 6.1.3), les fonds propres disponibles à terminaison des opérations engagées fin 2016 atteindraient toutefois près de 4,6 M€.

Ce potentiel financier est néanmoins grevé :

- par le portage temporaire des opérations d'accession (foncier et constructions) à hauteur de 2,5 M€ ;
- par les engagements pour travaux à moyen terme auprès des gestionnaires de foyers pour 3,1 M€⁵³.

D'autre part, l'absence de prise en considération des travaux de GE programmables dans le plan de travaux à moyen terme n'a pas rendu possible le maintien d'une PGE, début 2016, adossée à un prévisionnel d'interventions

y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

⁵⁰ 1 250 €/logement géré – valeur médiane 2014 – source DIS.

⁵¹ Affectation aux dépenses comptabilisées au 31/12/2016 d'un plan de financement, affectant 5 % de fonds aux opérations de construction et 54 % aux renouvellements de composant.

⁵² Dont 267 k€ de fonds propres affectés aux opérations préliminaires.

⁵³ Fraction des redevances dédiées aux travaux restant disponibles.

planifiées sur un horizon déterminé. Estimée grossièrement sur la base de la valeur médiane au logement⁵⁴, la ressource dédiée nécessaire à la couverture de cette charge pourrait être valorisée à près de 2 M€.

Après ces divers correctifs, la projection du potentiel financier deviendrait négative pour atteindre -2,7 M€ réduisant ainsi la capacité de la société dans le montage financier de ses opérations. L'octroi par la CDC d'un prêt de haut de bilan de 4 M€, versé en deux temps sur 2017 et 2018 permettra d'atténuer cette fragilité.

L'assèchement des fonds propres disponibles est corrélé à leur faible reconstitution sur la période récente, du fait d'un autofinancement moyen quasi-nul, conjugué à un rythme soutenu de leur consommation. En effet, jusqu'en 2016, la société autofinancait ses renouvellements de composants et affectait respectivement 15 et 25 % de fonds propres dans ses opérations de constructions neuves et de réhabilitations.

Le CA du 28 octobre 2016 a entériné la décision de réduire la mise de fonds propres dans les plans de financement de ses opérations locatives neuves en les ramenant de 15 à 5 % et en réduisant l'objectif moyen annuel de développement de 110 à 70-80 logements. Cet arbitrage a été confirmé lors de la réunion du conseil du 2 février 2017 avec, de plus, la suppression de toute mise de fonds propres dans les opérations de réhabilitations et leur limitation à 54 % du coût des renouvellements de composants. Compte tenu de l'importance des opérations engagées au moment de ces décisions, des réductions et lissages d'opérations en cours s'avèrent nécessaires (cf. § 5.1).

Un mécanisme de pilotage financier plus actif aurait permis d'anticiper et prévenir une telle situation, en limitant à la source le nombre d'opérations engagées ; une telle démarche aurait été constitutive d'une bonne gestion. Il aurait également pu conduire à alerter la gouvernance sur les incidences des mesures d'augmentation de la masse salariale menées sur la période (cf. § 0) dans un contexte de déficit chronique de la régie ouvrière obérant l'exploitation de la société, et à proposer l'optimisation possible des frais de conduite d'opération en les affectant sur des travaux immobilisés.

6.3.3.2 Variations du FRNG

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		17 608
Autofinancement de 2013 à 2016	- 1 114	
Dépenses d'investissement	- 53 448	
Financements définitifs comptabilisés	53 517	
Crédits relais comptabilisés	15 000	
Autofinancement disponible après investissements	13 955	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	- 375	
Cessions d'actifs	2 534	
Remboursement d'emprunts locatifs non définitifs ou autres	- 25 076	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	- 1 066	
Flux de trésorerie disponible	- 10 028	
Fonds de roulement fin 2016		7 580

Le fonds de roulement calculé aux bilans s'est fortement dégradé entre la clôture des comptes 2012 et 2016. Cette réduction s'explique en partie par une consommation des ressources liée à un autofinancement cumulé négatif. Après remboursement des prêts relais et des autres remboursements d'emprunts et malgré les 2,5 M€ de plus-

⁵⁴ Ratio Boléro 2015 pour les ESH de province : ratio médian = 350 €/logement géré.

values sur cessions d'actifs, le flux de trésorerie disponible a ainsi fléchi de 10 M€ au cours des quatre derniers exercices, impactant d'autant le FRNG de la société.

Couvrant quatre mois de dépenses en début de période, ce dernier n'assurait plus que la couverture d'1,4 mois fin 2016, plaçant la société au niveau du 1^{er} décile de sa famille.

6.3.3.3 Besoins en fonds de roulement et trésorerie

La comparaison des actifs circulants et des ressources inscrites au bas de bilan révèle un besoin en fonds de roulement d'une moyenne annuelle de l'ordre de 3,3 M€. Le portage des stocks (foncier et constructions) et l'importance des subventions d'investissement restant à recevoir expliquent ce besoin récurrent qui dégrade le FRNG.

Depuis 2013, la trésorerie nette suit donc la même inflexion régulière que le fonds de roulement. D'une moyenne de 11 M€ sur les cinq derniers bilans, elle n'était plus de 4,3 M€ fin 2016, ne permettant plus que de couvrir 24 jours de dépenses⁵⁵, ce qui est inférieur de 75 % au ratio médian des SA HLM de province.

La société a précisé dans ses réponses qu'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, la ligne de crédit la plus avantageuse a été proposée à la société 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€.

6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société a actualisé sa simulation financière à dix ans, à l'occasion de l'élaboration du budget 2017. Les hypothèses et la synthèse des résultats prévisionnels ont été présentées au CA du 2 février 2017.

La projection est basée sur des hypothèses macro-économiques prudentes, avec notamment un relèvement du taux du Livret A à 1,70 % dès 2018.

Si la prévisionnelle financière intègre :

- une stabilisation des coûts de gestion⁵⁶ après les recrutements prévus en 2017 ;
- un lissage des livraisons pour les opérations nouvelles en portefeuille et une limitation des opérations nouvelles non identifiées à 80 livraisons annuelles ;
- la réduction des mises de fonds propres dans le plan de financement des investissements locatifs.

Elle table également :

- sur un rythme des ventes HLM jamais atteint jusqu'alors ;
- sur une inflexion, dès 2017, des pertes locatives liées à la vacance.

Au contraire des paramétrages de projection, ces deux dernières hypothèses apparaissent imprudentes ; ceci tout comme la nette inflexion des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation. Si la société dispose, sur ce poste, de marges potentielles de manœuvre quant aux dépenses de remises en état des logements, ces

⁵⁵ Contre 3,2 mois pour le ratio médian des ESH de province (source BOLERO 2015 – ratio B4).

⁵⁶ Corrigés de l'incidence de la régie.

dernières devraient être largement réescomptées sur les dépenses de gros entretien restant à planifier sur le parc locatif de la société.

Malgré ces options, l'autofinancement net annuel dégagé par la société, quoique légèrement positif, demeurerait faible à horizon 2021, de l'ordre de 3 %, ceci malgré une stabilisation de l'endettement aux environs de 50 % des loyers. De même, le potentiel financier, malgré la limitation des fonds propres affectés aux nouveaux investissements, demeurerait négatif à ce même terme. Le versement de 4 M€ de prêt de haut de bilan prévu sur les exercices 2017 et 2018 et remboursable in fine, devrait corriger ce déséquilibre et amener le potentiel financier à un solde excédentaire de l'ordre d'1 M€, fin 2021, ces projections financières n'intégrant pas l'incidence des dispositions prévues par le Projet de Loi de Finances 2018.

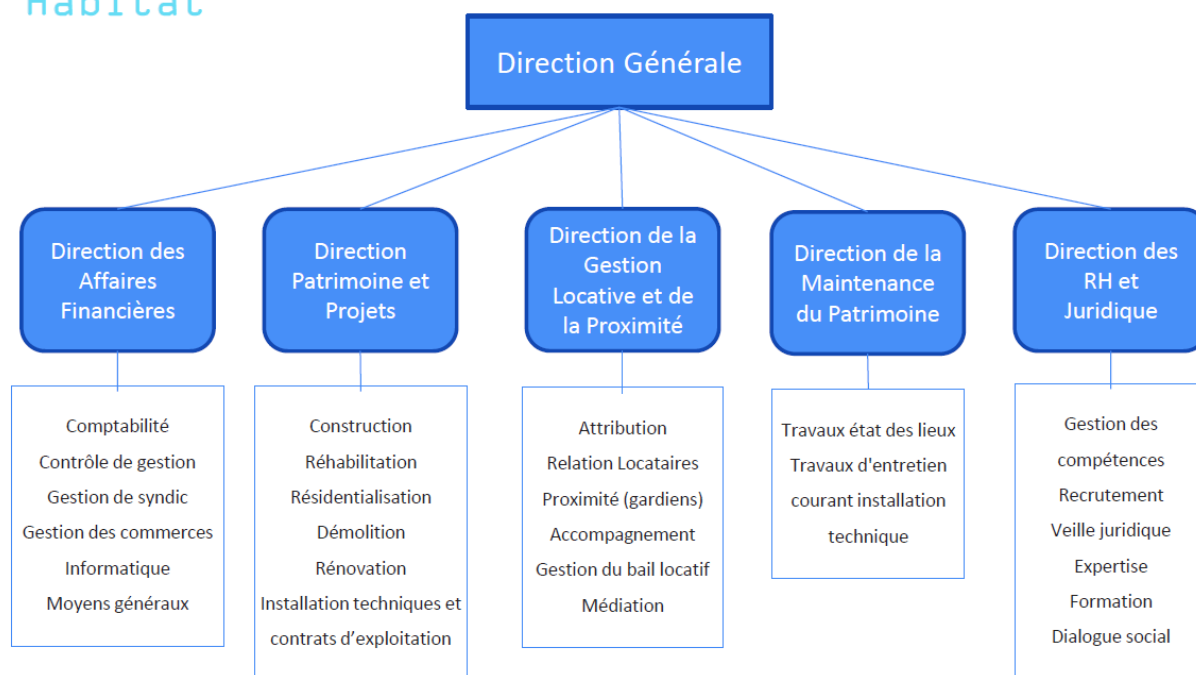
Dans ses réponses écrites, la société confirme cette fragilité, l'autofinancement étant toujours amputé des forts coûts résiduels des SWAPS (1 603 k€ pour 2017, 1 494 k€ pour 2018, 1 379 k€ pour 2019, 993 k€ pour 2020) et, d'autre part, les produits exceptionnels résultant des dégrèvements TFPB et CEE 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 sont autant d'éléments à prendre en compte dans le redressement de l'autofinancement.

La société a également transmis à l'appui de ses réponses écrites son projet de budget 2019. Ce dernier a été bâti en intégrant partiellement les effets de la réduction de loyer de solidarité (non prise en compte des mesures de péréquation) ainsi que des hypothèses volontaristes en termes de maîtrise des coûts de gestion et de la vacance dont l'atteinte restera à vérifier. Moyennant ces hypothèses, la projection tend à montrer une amélioration de l'exploitation de la société, qui sortirait de l'autofinancement d'alerte à horizon 2021 (la moyenne des trois derniers exercices clos redevenant supérieure à 3%).

7. ANNEXES

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME

L'organigramme directionnel de Méduane Habitat



7.3 TABLEAU DES ATTRIBUTIONS IRREGULIERES

Tableau des attributions en infraction pour dépassement du plafond de ressources

N° demande infraction	N° demande unique	Date de dépôt initial	Date de passage en commission	Date d'entrée	Catégorie de foyer	Plafond	RFR N-2	Dépassement	Programme attribué	Bien attribué	Financement	Type bien attribué	Taille bien attribué	Commune attribuee	Loyer du bien attribué	Commentaires
201112020	05312110002099999	01/12/2011	20/12/2011	03/01/2012	1	10678	13565	127,2%	01010069	013427	P.L.A.T.S.	collectif	Chambre	AHUILLE	135,11	pas de pièces à consulter
201205030	053051200003000004	03/05/2012	13/02/2013	04/04/2013	4	21266	22870	108,0%	01010222	025584	P.L.A.I. RESSOURCES	collectif	T3	LOUVERNE	321,3	Dépassement plafond PLAI
201210024	053101200022400015	18/10/2012	05/11/2012	15/01/2013	1	10908	11375	104,3%	01010201	035508	P.L.A.I. RESSOURCES	collectif	T3	CHANGE	325,77	Dépassement plafond PLAI
201210036	053101200036110879	18/10/2012	20/11/2012	03/01/2013	1	10908	14537	101,6%	01010220	015445	P.L.A.I. RESSOURCES	collectif	T3	LAVAL	280,93	Dépassement plafond PLAI
201303018	053031300001810864	01/03/2013	13/03/2013	05/04/2013	1	10908	17327	158,8%	01010069	013588	P.L.A.L.M.	collectif	T2	LAVAL	202,34	Dépassement plafond PLAI
201304044	053041300004410879	04/04/2013	24/04/2013	28/06/2013	1	10908	15306	140,3%	01010201	035508	P.L.A.I. RESSOURCES	collectif	T3	CHANGE	325,77	Dépassement plafond PLAI
201304053	053041300015310879	10/04/2013	19/06/2013	18/07/2013	1	10908	14878	137,3%	01010067	013438	P.L.A.L.M.	collectif	T2	HUISERIE	205,71	Dépassement plafond PLAI
201309018	053091300001810879	03/09/2013	09/04/2014	25/08/2014	3	19283	25460	132,0%	01010214	015565	P.L.A.I. RESSOURCES	individuel	T4	LOUVERNE	395,07	Dépassement plafond PLAI
201403014	053091400014610881	11/09/2014	17/09/2014	13/11/2014	1	11006	11822	107,4%	01010076	083403	P.L.A.L.M.	collectif	T2	LAVAL	229,3	Dépassement plafond PLAI
201112023	053121100022310864	19/12/2011	06/09/2015	27/11/2015	1	11058	14158	126,6%	01010058	013291	P.L.A.L.M.	collectif	Chambre	LAVAL	220,61	Dépassement plafond PLAI
201201038	053011200038410879	27/01/2012	20/11/2014	09/01/2015	1	20107	25636	127,5%	01010024	032031	H.L.M.O.	collectif	T4	LAVAL	337,25	Dépassement plafond PLUS
201410041	053101400041999999	29/10/2014	15/10/2015	05/01/2016	1	11060	17158	155,1%	1010237	15766	P.L.A.I. RESSOURCES	Appartement	T2	LOUVERNE	289,32	Dépassement plafond PLAI
201502078	053021500008310864	06/02/2015	04/11/2015	14/01/2016	1	11060	11808	105,0%	1010219	15737	P.L.A.I. RESSOURCES	Appartement	T2	L HUISERIE	303,48	Dépassement plafond PLAI
201511085	053111500010410879	10/11/2015	03/12/2015	05/01/2016	1	11060	11479	103,8%	1010237	15767	P.L.A.I. RESSOURCES	Appartement	T2	LOUVERNE	267,68	Dépassement plafond PLAI
201408058	053081400008310864	07/08/2014	10/12/2015	08/01/2016	1	11060	11884	105,8%	1010222	15560	P.L.A.I. RESSOURCES	Appartement	T3	LOUVERNE	326,3	Dépassement plafond PLAI
201601020	053011600012010879	07/01/2016	12/05/2016	07/07/2016	2	16115	21520	133,5%	1010230	15716	P.L.A.I. RESSOURCES	Maison	T4	MONTIGNELE-BRILLANT	388,68	Dépassement plafond PLAI

7.4 LOCATIONS DE LOGEMENTS NON CONFORMES A LA VILLE DE LAVAL

Logements loués à la ville de Laval contrevenant aux dispositions définies par les articles L. 442-8-1 et L. 442-8-2 du CCH

NOM GR	GROUPE	IMMEUBLE	LOCAL	ADRESSE	VILLELOC	Financement	GENRE	ANNEE MISE EN SERVICE	DATE ENTREE PATRIMOINE	LIBELLE	LIBELLE	SURFACE HABITABLE 01/2017	SURFACE CORREE ACTUELLE	SURFACE UTILE 01/2017	LOYER 01/2017	ACOTE CHARGES 01/2017	LOCATAIRE AU 01/01/2017	DATE ENTREE
RENAISE 1	60	1	3048	16 RUE RENAISE	LAVAL	P.L.A.	Collectif	31/12/1945	16/10/1991	Type 4	LOGEMENTS	79,51	156,00	47,30	478,27	155,00	VILLE DE LAVAL	01/07/2006
GRENOUX PRESBYTERE	138	1	3869	55 RUE DE LA GABELLE	LAVAL	P.L.U.S.	Collectif	31/12/1945	01/06/2004	Type 2	LOGEMENTS	47,30		47,30	187,64	11,00	VILLE DE LAVAL	01/06/2004
GRENOUX PRESBYTERE	138	1	3870	55 RUE DE LA GABELLE	LAVAL	P.L.U.S.	Collectif	31/12/1945	01/06/2004	Type 4	LOGEMENTS	83,30		83,30	330,45	17,00	VILLE DE LAVAL	01/06/2004

7.5 SIGLES UTILISES

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

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

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

