

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-223 Mai 2017

Société coopérative d'intérêt collectif d'HLM La Maison Familiale de Loire-Atlantique

Saint-Herblain (44)

Rapport définitif de contrôle n°2015-223 Mai 2017

Société coopérative d'intérêt collectif d'HLM

La Maison Familiale de Loire-Atlantique

Saint-Herblain (44)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-223

SCIC D’HLM LA MAISON FAMILIALE DE LOIRE-ATLANTIQUE - 44

Président : M. Alain Tessier

Directeur général : M. Jean-Marie Baguet

Adresse : Allée Jean Raulo – BP 90069 – 44184 Saint-Herblain

- | | |
|-----------------------|---|
| Points forts | <ul style="list-style-type: none">- Gouvernance solide et structurée- Soutien financier des actionnaires- Vocation sociale affirmée- Dynamisme de l’activité d’accession sociale à la propriété- Logements produits de qualité et adaptés- Très bonne maîtrise des coûts de vente- Pilotage financier prudent et rigoureux |
| Points faibles | <ul style="list-style-type: none">- Composition du conseil d’administration susceptible de limiter la capacité de la société à préserver ses intérêts vis-à-vis des autres entités du groupe- Nombreux partenariats avec des sociétés intragroupes porteurs de risques juridiques insuffisamment maîtrisés, et de complexité- Prévention des risques de conflit d’intérêts restant à consolider |
| Irrégularités | <ul style="list-style-type: none">- Non-respect des règles de la commande publique pour le choix de maîtres d’oeuvre sur de nombreuses opérations et la passation de partenariats intragroupe- Mise à disposition d’un agent ne respectant pas l’ensemble des dispositions de la loi Cherpion- Absence ponctuelle de conventions réglementées pour certaines prestations- Rapports d’activité ne mentionnant pas les mandats et fonctions exercées par chacun des administrateurs- Remises commerciales accordées aux salariés du CMLACO non régulières |

Précédent rapport de contrôle : n° 2000-137 du 17 mai 2001
Contrôle effectué du 13/01/2016 au 11/07/2016

Diffusion du rapport définitif : Mai 2017



RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-223

SCIC D'HLM LA MAISON FAMILIALE DE LOIRE-ATLANTIQUE - 44

SOMMAIRE

Synthèse.....	3
1. Préambule.....	5
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	5
2.1 CADRE GENERAL D'INTERVENTION DE LA SOCIETE.....	5
2.2 GOUVERNANCE ET ORGANISATION DE LA SOCIETE.....	7
2.3 RELATIONS INTRAGROUPES	10
2.4 CONCLUSION	16
3. Accession sociale	17
3.1 ACTIVITE DE LA COOPERATIVE	17
3.2 CONCLUSION	20
4. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	21
4.1 TENUE DE LA COMPTABILITE	21
4.2 FONDS PROPRES ET OBLIGATION DE COUVERTURE AUPRES DE LA SOCIETE DE GARANTIE DE L'ACCESSION.....	23
4.3 ANALYSE FINANCIERE.....	24
4.4 ANALYSE PREVISIONNELLE.....	28
4.5 CONCLUSION	29
5. Annexes	30
5.1 LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	30
5.2 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE	32
5.3 SIGLES UTILISES	33

SYNTHESE

La SCIC d'HLM la Maison Familiale de Loire-Atlantique (MFLA) est une filiale du Crédit Mutuel Loire-Atlantique Centre Ouest (CMLACO), dont elle constitue avec la SA d'HLM Atlantique Habitations et la SCP Demeure et Tradition, le pôle immobilier social. Elle est détenue à 67 % par le CMLACO et 7,9 % par la SA d'HLM Atlantique Habitations.

La société a engagé une importante relance de son activité à compter de 2009, en faisant le choix fort de se recentrer pleinement sur sa vocation sociale et de se doter de moyens en propre. Ses effectifs s'élevaient ainsi à 13 agents au 31 décembre 2015 ; elle s'appuie en complément sur les moyens d'Atlantique Habitations pour la gestion des ressources humaines, le pilotage financier, les volets juridique et informatique, via des conventions de prestations de service.

La SCIC d'HLM la Maison Familiale de Loire Atlantique réalise aujourd'hui son activité à 95 % sur la métropole nantaise, dont elle est devenue l'un des principaux acteurs du développement de l'accession sociale à la propriété. Elle a ainsi livré 353 produits entre 2010 et 2015, dont environ 300 ont fait l'objet de levées d'options par les locataires accédants. Les produits livrés sont de qualité et adaptés aux besoins des acquéreurs ; ils bénéficient de plus d'une très bonne maîtrise des coûts. La recherche permanente et renouvelée d'un équilibre préservant la finalité sociale de l'activité et les conditions économiques de réalisation des opérations valent une reconnaissance justifiée de la société auprès des acteurs locaux. Elle produit également, de manière accessoire, quelques opérations commercialisées en VEFA ANRU.

Le modèle économique de la SCIC d'HLM la Maison Familiale de Loire-Atlantique est marqué par l'exercice d'une activité exclusive d'accession. La société fait preuve de professionnalisme et de prudence dans la gestion financière, marquée par la nécessaire optimisation de ses ressources et des flux de trésorerie liés au cycle de production - commercialisation - vente. Sa capacité de suivi et d'analyse permanente de l'activité assortie d'un pilotage financier très réactif et performant constituent pour la SCIC ses meilleures garanties en cas d'évolution défavorable de la conjoncture économique. L'autofinancement dégagé, variable d'une année sur l'autre, s'élève en moyenne à 8,7 % sur la période contrôlée, ce qui traduit une rentabilité raisonnable, permettant de renforcer le haut de bilan et de donner à la société les moyens de poursuivre son activité.

La société bénéficie d'une gouvernance solide et d'actionnaires mobilisés, dont l'appui ayant pris diverses formes (ouverture de crédits, avances, mises à disposition de personnel) a permis efficacement de soutenir le redémarrage de l'activité. Après six années d'exercice, la société atteint désormais son rythme de croisière ; la prochaine étape sera de disposer d'une envergure financière suffisante pour lui permettre de s'affranchir de l'appui financier d'Atlantique Habitations.

En réponse aux objectifs de mixité fixés par le Programme Local de l'Habitat de la métropole nantaise, la société s'inscrit dans un schéma de partenariat avec d'autres filiales du CMLACO, dont certaines issues de la promotion privée. Ces partenariats permettent aux diverses filiales du CMLACO de s'unir pour présenter des solutions mixtes sur les nouveaux programmes engagés incluant accession privée, logement locatif social et accession sociale à la propriété.

Dans ce contexte, malgré l'attention portée par la société à la sécurisation juridique de ses pratiques, des zones à risques persistent. Plusieurs situations ou pratiques irrégulières liées au fonctionnement intragroupe CMLACO ont ainsi pu être relevées mettant en cause les modalités d'organisation de la maîtrise d'ouvrage des opérations partenariales mixtes, le respect des règles de la commande publique et ponctuellement le principe de stricte étanchéité entre les volets agréés et non agréés de ces opérations.

La complexification des conditions de montage des projets entre les différents partenaires d'affaires au sein du CMLACO, s'est traduit par une multiplication des conventions réglementées sans que

la société ait été en mesure d'en garantir l'identification exhaustive (ainsi que le contrôle a pu ponctuellement le mettre en évidence) avec en corollaire, un risque d'exposition des dirigeants et administrateurs à de potentielles situations de conflit d'intérêt.

Dans le cadre de ses opérations immobilières partenariales avec d'autres entités du CMLACO, la société doit veiller à préserver ses intérêts propres et son autonomie décisionnelle, qui risquerait de se trouver limitée en raison de la place prépondérante accordée aux représentants du groupe, au sein du conseil d'administration.

La SCIC d'HLM la Maison Familiale de Loire-Atlantique est en conséquence invitée à poursuivre les démarches qu'elle a spontanément engagées aux fins de mieux sécuriser ses pratiques sur un plan juridique. Ces réflexions constitueront également une opportunité pour rechercher un mode de fonctionnement moins complexe que le modèle actuel, dont le contrôle a pu mettre en évidence à plusieurs reprises les limites.

Le directeur général



Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

Le dernier contrôle de la société a été ouvert par la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS) le 26 septembre 2000 ; le rapport définitif a été communiqué le 17 mai 2001. La société, qui ne disposait pas de personnel, utilisait les moyens du groupe « Foncière Immobilière du Crédit Mutuel », regroupant l'ensemble des activités immobilières privées du Crédit Mutuel. Le contrôle relevait une situation financière saine et la définition d'un projet stratégique de développement de l'accession sociale, à travers l'association « GHT », pour les années 2000-2005, en collaboration avec le Crédit Mutuel. Il relevait également une activité de promotion sans vocation sociale affirmée et un partenariat en SCI avec des sociétés privées de promotion, conduisant la coopérative à, parfois, sortir de son objet social.

Le contrôle de la SCIC a été mené de manière concomitante à celui de la SA d'HLM Atlantique Habitations (AH), les deux entités ayant pour actionnaire majoritaire le Crédit Mutuel Loire-Atlantique Centre Ouest (CMLACO).

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CADRE GENERAL D'INTERVENTION DE LA SOCIETE

Les deux sociétés coopératives de production Maison Familiale de Loire-Atlantique (MFLA) et Demeures et Tradition, fondées respectivement en 1911 et en 1951, constituent avec la SA d'HLM Atlantique Habitations le pôle immobilier social du Crédit Mutuel Loire-Atlantique Centre Ouest ; ce dernier qui détient 66,67 % du capital de la SA d'HLM Atlantique Habitations est le principal actionnaire de MFLA avec 88,38 % des parts sociales, AH en détenant 7,9 %.

Le CMLACO détient également des participations minoritaires dans deux autres sociétés HLM du département « La Nantaise d'Habitation » et « Espace Domicile ». Il dispose également d'un pôle immobilier privé, Ataraxia Promotion étant l'une des filiales du groupe sur le territoire Grand Ouest.

Pour l'essentiel, la coopérative MFLA intervient sur le territoire de l'aire urbaine nantaise, sur laquelle se concentre près de 95 % de son activité, dont les trois quarts sur le périmètre resserré de Nantes Métropole. Sa production est commercialisée sous la marque GHT, issue d'une association du même nom, associant notamment la SCP d'HLM Demeures et Tradition.

2.1.1 Contexte métropolitain

Nantes Métropole, qui constitue le cœur de l'aire urbaine nantaise, regroupe 24 communes et compte près de 600 000 habitants. Depuis 1990, sa croissance démographique a été forte ; sa population a progressé d'environ 100 000 habitants au cours des vingt dernières années. Néanmoins, l'évolution démographique s'atténue, bien que restant positive. Sur la période 2007-2012, la dynamique à

l'échelle de l'unité urbaine de Nantes se limite à + 0,8 % par an. La ville de Nantes, qui représente près de la moitié de la population métropolitaine, enregistre un flux migratoire plus faible ; sa croissance se limite à + 0,6 % par an, sous l'effet principal d'un solde naturel positif.

Les résidences principales sont occupées, pour 53 % d'entre elles, par leurs propriétaires sur la métropole, contre 37 % sur la seule ville de Nantes, où le marché locatif s'avère plus développé.

Après une progression importante en 2011 (3 800 €/m²), les prix du marché ont connu une légère inflexion. En 2013, ils sont en moyenne de 3 700 €/m² SH, parking inclus. La différence entre la ville de Nantes, où le prix moyen des ventes atteint 4 040 € TTC/m² et les autres communes de l'agglomération, en moyenne à 3 400 € TTC/m², reste marquée.

Pour Nantes Métropole, la dynamique de construction de logements constitue un vecteur de croissance démographique partant du postulat qu'un logement supplémentaire permet d'accueillir un habitant supplémentaire (sur la période 1990-1999, le ratio était d'1 logement pour 1,3 habitant supplémentaire).

2.1.2 Programme local de l'habitat

Depuis 2006, Nantes Métropole est délégataire des aides à la pierre de l'Etat. Pour répondre à la croissance démographique de la métropole nantaise et à la diversité des besoins, Nantes Métropole a impulsé le développement d'une offre de logements sociaux et abordables, transcrits dans les objectifs du programme local de l'habitat (PLH) modifié et approuvé lors du conseil métropolitain du 26 février 2016. L'ambition affichée est de construire 6 000 logements par an.

Cette politique se traduit, pour le secteur HLM, par un objectif global de production annuel de :

- 1 800 à 2 000 logements sociaux dont 30 % de prêts locatifs aidés d'intégration (PLAI) ;
- 1 300 logements abordables dont 500 en locatifs (PLS) et 800 en accession sociale.

Le PLH se complète d'un engagement de la métropole pour la requalification et la diversification de son parc de logements sociaux dans quatre projets de renouvellement urbain soutenus par l'ANRU.

Les objectifs de production sont contractualisés avec les acteurs de la construction du logement social. Cet engagement a donné lieu à une première convention de partenariat, pour les années 2013-2014, approuvée par le conseil communautaire du 19 avril 2013, convention qui a été prorogée en 2015. Une nouvelle convention, avec des objectifs renforcés pour la période 2016-2018, a été initiée par délibération métropolitaine du 29 avril 2016. Elle est déclinée avec chacun des bailleurs sociaux du territoire, membres de l'USH des Pays de la Loire, afin de préciser leurs objectifs de production sur le territoire métropolitain.

Le dispositif de pilotage de ces actions se complète de fiches communales qui permettent d'en évaluer annuellement les résultats.

2.1.3 Politique foncière métropolitaine

Pour soutenir son ambition en faveur du logement aidé, Nantes Métropole mène une politique foncière volontariste. La révision générale des plans locaux d'urbanisme (PLU), achevée en 2007, a permis de prendre en compte les premiers objectifs du PLH, par l'insertion de différentes dispositions spécifiques : servitudes de mixité sociale, orientations d'aménagement et spécifications dans le zonage et le règlement.

En 2013, les opérations privées « encadrées » représentaient près de 27 % des logements autorisés, soit 265 logements en servitude pour mixité sociale et 1 433 logements en secteur d'orientation d'aménagement ou dans des opérations privées situées sur du foncier maîtrisé. De compétence communautaire depuis juin 2010, la procédure de zones d'aménagement concerté (ZAC) constitue un outil supplémentaire ; la trentaine de ZAC opérationnelles à vocation d'habitat recensées sur le territoire métropolitain (et 23 à l'étude) représentent entre 30 à 40 % de la production totale de logements comprenant 25 % en faveur du parc social et, le plus souvent, une frange destinée à l'accession sociale.

Outre la mise en œuvre de ces différents outils, la collectivité procède à l'acquisition directe de foncier destiné à soutenir les opérations majoritairement constituées de logements HLM. Les terrains sont achetés par Nantes Métropole et revendus à des bailleurs sociaux qui y réalisent des opérations à vocation sociale. Depuis 2004, une cinquantaine d'emprises ont été constituées en tant que réserves foncières destinées à de l'habitat social. Toutes les initiatives de la collectivité s'accompagnent de prescriptions architecturales précises.

2.1.4 Accession abordable

En dehors des logements locatifs financés en PLS, le logement dit « abordable », tel que développé par Nantes Métropole, constitue le volet social de l'accession à la propriété orientée vers les ménages aux revenus modestes.

Le prêt social location accession (PSLA) et la VEFA, dans un périmètre de 300 m autour des secteurs sous convention ANRU s'inscrivent dans ce dispositif et bénéficient d'une TVA réduite.

Deux conditions principales, plus strictes que les règles nationales, sont imposées par la collectivité qui porte une attention particulière au profil des acquéreurs et aux prix de sortie des logements vendus en accession abordable :

- les ménages bénéficiaires doivent présenter des revenus inférieurs aux plafonds PLS ;
- les prix de vente moyens des logements par programme ne doivent pas excéder 2 500 € TTC/m² de SH, stationnement compris à Nantes et 2 400 € dans le reste de l'agglomération.

Les logements financés entre 2010 et 2013, soit 2 390 logements au total, représentent près de 8 % de l'ensemble des logements autorisés (10 % en 2013 contre 7 % en 2010).

L'accession abordable repose principalement sur la mise en œuvre des opérations publiques d'aménagement (les deux tiers des logements autorisés entre 2010 et 2013), qui prescrivent l'obligation d'atteindre 25 % de logements abordables ; 15 % sont liés aux dispositions réglementaires imposées dans les PLU et 10 % sont développés en diffus.

L'ensemble du dispositif mis en place par Nantes Métropole caractérise l'exercice d'une gouvernance locale affirmée en faveur d'une « politique métropolitaine du peuplement » encadrée.

2.2 GOUVERNANCE ET ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ

A la fin des années 2000, les dirigeants du CMLACO ont souhaité réorganiser l'activité des deux coopératives intervenant sur le segment du marché de l'accession sociale, en privilégiant la SCP MFLA, considérée alors comme la plus active.

L'année 2009 a été mise à profit pour réfléchir sur les conditions de relance de l'activité de MFLA, à partir des conclusions d'un comité de pilotage missionné à cet effet.

Cette volonté s'est concrétisée par des évolutions progressives de la gouvernance, d'une part, et de l'organisation, d'autre part, tout en préservant les liens historiques avec Ataraxia et en développant des synergies nouvelles avec la SA d'HLM Atlantique Habitations.

2.2.1 Evolution de la gouvernance

Lors du conseil du 11 janvier 2010, M. Vincent Biraud, directeur financier d'AH, a été nommé directeur général délégué à compter du 1^{er} février 2010. Il a bénéficié d'un « tuilage » d'environ 6 mois avec son prédécesseur, par ailleurs, directeur général d'Ataraxia, dont le mandat de directeur général délégué de MFLA s'est achevé à l'issue de l'assemblée générale du 28 juin 2010.

Le conseil d'administration du 18 mars 2010 a entériné le principe de dissociation des fonctions de président et directeur général, occupées jusqu'alors par M. Taillandier, M. Vincent Biraud étant alors nommé directeur général (DG). Au cours de la même séance, le président a proposé de simplifier

le dispositif de prise de décision en regroupant le bureau des présidents et le comité financier et d'investissement en un unique bureau exécutif. Composé du président, du vice-président, du directeur général et du directeur opérationnel, cette nouvelle instance assure notamment la validation des nouveaux projets immobiliers.

Le conseil a également délibéré sur la mise à disposition de moyens d'AH au bénéfice de MFLA pour assurer des prestations de services support¹ et de direction générale. Le rapport spécial du commissaire aux comptes, sur l'exercice 2010, mentionne bien ces prestations au titre des conventions réglementées rattachées à l'exercice clos et indique leur coût.

Le conseil d'administration du 8 décembre 2011 constate, concomitamment à la cessation des fonctions de directeur général exercées par M. Vincent Biraud au 31 janvier 2012, la reprise de cette fonction par M. Jean-Marie Baguet au 1^{er} février 2012. En parallèle, M. Biraud devient administrateur de la société en remplacement de M. Baguet, démissionnaire.

La prise de fonction du nouveau directeur général donne lieu à la passation d'une convention de mise à disposition avec le CMLACO, pour une durée de trois ans.

Lors du CA du 4 juillet 2012, qui faisait suite à l'AGO du 20 juin 2012, M. Tessier a été élu président de la coopérative en remplacement de M. Taillandier.

2.2.2 Conseil d'administration

L'assemblée générale extraordinaire, du 6 juin 2013, a décidé la transformation de la société, en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Le décret du 14 octobre 2004 relatif aux SCIC impose au minimum trois collèges de vote correspondant aux trois catégories d'associés obligatoires : utilisateurs (coopérateurs...), salariés et collectivités publiques. Cette assemblée a fait le choix de structurer le sociétariat en six collèges (Crédit Mutuel, HLM, collectivités locales, partenaires, utilisateurs et salariés). A l'ouverture du contrôle, le conseil comportait 12 administrateurs (cf. annexe n° 5.1) :

- quatre désignés par l'actionnaire majoritaire, le CMLACO ;
- trois représentants de la SA Atlantique Habitations pour le collège HLM ;
- trois identifiés parmi les partenaires ;
- les collèges de la collectivité territoriale et des salariés disposant chacun d'un administrateur.

Depuis l'assemblée générale ordinaire de juin 2016, le collège des utilisateurs, qui ne figurait pas au CA faute de candidat, est désormais représenté.

Ce choix de représentation a accordé une place prépondérante à l'actionnaire majoritaire, soit directement par les membres désignés par le CMLACO, ou, de manière indirecte, via l'un de ses salariés (au titre d'un autre collège), ou bien encore par le biais d'une des sociétés qu'il contrôle. Ainsi, 9 administrateurs, sur les 12 que compte le CA, sont en lien avec l'établissement bancaire ou l'une de ses filiales. Cette configuration présente le risque de limiter l'autonomie décisionnelle du CA au-delà de la prise en compte légitime des orientations de son actionnaire majoritaire. Le CA doit pouvoir préserver sa capacité à défendre les intérêts propres de la société en toutes circonstances, notamment à l'occasion de la programmation et de la réalisation de ses opérations immobilières réalisées en partenariat avec d'autres entités du groupe (cf. § 2.3.2.2).

¹ Assistance juridique, informatique, comptable et financière, ainsi que la gestion des ressources humaines.

2.2.3 Evaluation de la gouvernance

Le conseil se réunit sur un rythme de cinq à six séances par an.

Les procès-verbaux des CA sont de bonne qualité et très documentés en données sur le suivi des différentes activités de l'organisme mais retracent assez peu les débats tenus en séance.

Une place importante est accordée à l'information financière des administrateurs et à la présentation des opérations nouvelles. Ainsi, lors de chaque réunion, un point financier détaillé est présenté ; il porte notamment sur la situation des fonds propres, en raison de la dimension stratégique de cette information ainsi que sur les opérations en cours et en projet. Le conseil bénéficie également d'une information régulière sur la base des éléments du contrôle de gestion, fin mai, septembre et décembre et d'informations liées à l'approbation des comptes annuels.

La société s'est dotée en juin 2013 d'un code d'éthique et de déontologie qui rappelle les règles de comportement et de bonne conduite qui s'imposent, tant aux dirigeants qu'aux salariés des deux sociétés du pôle immobilier social du Crédit Mutuel. A ce titre, il décline notamment les principes prudentiels attachés à la prévention des risques de conflit d'intérêt.

Bien alimentés par les tableaux de bord mensuels de l'organisme, mais d'un format très synthétique, les rapports d'activité sont désormais présentés dans le cadre du référentiel EURHO-GR. Cependant, ils n'indiquent plus les autres mandats et fonctions exercés par chacun des dirigeants au cours de l'année. La société devra réintégrer, dans le corps du rapport, cette information qui ne figurait plus qu'en annexe ; de portée réglementaire, elle revêt une importance particulière, compte tenu des enjeux attachés à la prévention des risques de conflits d'intérêts au sein de la gouvernance évoqués dans la suite du rapport.

2.2.4 Evolution de l'organisation

Sur la base des réflexions engagées et des conclusions du dernier rapport de la Miilos, le conseil d'administration du 11 janvier 2010, qui avait initié l'évolution de la gouvernance, a souhaité, dans le même temps, doter la coopérative de moyens en propre. A cet effet, une équipe de cinq personnes a été constituée dont quatre en provenance d'Ataraxia², la cinquième ayant été recrutée par voie externe.

L'équipe, ainsi constituée, est dirigée par M. Eric Gérard qui exerce la fonction de directeur de MFLA, depuis le 1^{er} février 2010 ; préalablement à son recrutement, il occupait un poste de chargé de missions au sein d'Ataraxia.

L'effectif s'est étoffé au fur et à mesure de la montée en charge de l'activité, pour atteindre 13 agents au 1^{er} janvier 2016 (cf. annexe n° 5.2). Outre le directeur, l'organisation repose sur trois chargés d'opérations, deux commerciaux, deux chargées de clientèle, deux comptables et deux assistantes dédiées à l'appui commercial et juridique, renforcées par une personne en contrat de professionnalisation.

La société s'appuie, par ailleurs, sur les moyens humains et techniques d'Atlantique Habitations pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines, le pilotage financier, l'assistance juridique et le fonctionnement de son outil informatique.

La société est propriétaire des postes informatiques de travail de ses salariés, en dehors de ceux de la comptabilité, du fait de l'hébergement de ces derniers dans les locaux d'Atlantique Habitations. Elle a également acquis un logiciel de gestion de trésorerie spécifique en réponse aux besoins de suivi et de prévision liés à son activité d'accession ; ce logiciel a été mis à disposition d'Atlantique habitations³, donnant lieu à la signature d'une convention réglementée.

² Un directeur opérationnel, un chargé d'opérations, un comptable et une commerciale.

³ Convention du 19/04/2012 entre AH et MFLA.

2.3 RELATIONS INTRAGROUPES

2.3.1 Dispositifs conventionnels

2.3.1.1 *Convention de mise à disposition du Directeur général*

Par convention, en date du 10 février 2012, la caisse régionale de Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest a mis à disposition de MFLA son salarié M. Baguet, pour exercer les fonctions de directeur général à hauteur de 15 % de son temps de travail, suite à la délibération du conseil d'administration du 8 décembre 2011.

Pour mémoire, il est également mis à disposition en tant que DG de la SA d'HLM Atlantique Habitations à hauteur de 80 % et de la SCP d'HLM Demeures et Tradition à hauteur de 5 %. Le mandat social qu'il exerce pour chacune de ces structures l'est à titre gratuit.

Il assure ses fonctions sous l'autorité du président de MFLA, lequel exerce également la présidence d'Atlantique Habitations. Il effectue parallèlement un reporting auprès du directeur général du CMLACO, l'établissement bancaire demeurant son employeur.

Le conseil d'administration ne détermine pas la rémunération de son directeur général, en infraction avec l'article L. 225-53 du code de commerce. Sa rémunération, avantages en nature compris, est déterminée dans la convention de mise à disposition, MFLA s'engageant à supporter les revalorisations salariales liées à son déroulement de carrière au sein du CMLACO. La convention a été reconduite le 1^{er} février 2015, pour trois ans sur la base des conditions initiales avec augmentation de rémunération.

Si ce montage s'avère validé dans son principe par une jurisprudence constante, il n'en demeure pas moins que cette possibilité reste porteuse de risques juridiques ; il nécessite une transparence et une vigilance particulières quant à la prévention des risques de conflit d'intérêts auxquels peut se trouver exposé, de ce fait même, le directeur général. De plus, le dispositif mis en place ne doit pas totalement dessaisir le conseil d'administration de ses prérogatives en matière de fixation de rémunération du directeur général (art. L. 225-53 du CC), condition non vérifiée au cas présent.

En effet, celui-ci n'a eu à connaître que d'un coût estimatif annuel de 40 k€ HT pour les deux SCP, lors de la séance du 8 décembre 2011, désignant M. Baguet directeur général. Au moment du contrôle, le conseil n'avait jamais délibéré expressément sur le coût réel de cette mise à disposition ; cette anomalie n'avait pas non plus été corrigée à l'occasion de son renouvellement en 2015. Depuis lors, la société indique avoir présenté en conseil d'administration les conditions financières attachées à la convention tripartite de mise à disposition de son directeur général ; le conseil d'administration a par ailleurs délibéré sur le montant de la refacturation.

Cette mise à disposition relève du régime des conventions réglementées et est traitée comme telle par la société ; à ce titre, elle est rappelée annuellement dans le rapport spécial du commissaire aux comptes.

2.3.1.2 *Conventions de prestations de services*

Les prestations de services intervenant entre MFLA et les autres entités du groupe CMLACO sont irrégulières au regard des règles de la commande publique et de la loi 2011-893 dite « loi Cherpion ».

Dès 2010, MFLA a bénéficié de la mise à disposition de personnels d'AH pour assurer ses fonctions supports, formalisées par des conventions thématiques annuelles soumises à l'approbation du conseil (cf. 2.2.2). Par décision du CA du 19 avril 2012, ces missions ont été regroupées en une seule convention annuelle, renouvelée chaque année, prévoyant une rémunération forfaitaire décomposée par mission. La gouvernance de ces deux sociétés étant strictement identique, les conventions sont signées par le président de MFLA d'une part et le directeur général d'AH d'autre part. Comme l'attestent l'intitulé et le contenu de ces conventions, elles relèvent du champ des prestations de services et non du prêt de main d'œuvre. L'exception relative aux contrats de quasi-régie prévue à

l'article 23 de l'ordonnance du 6 juin 2005 ne trouvant pas à s'appliquer, elles auraient justifié le recours à une procédure de mise en concurrence.

De la même manière, le défaut de consultation préalable vaut également pour :

- les conventions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) conclues entre les deux sociétés y compris celles signées avec Ataraxia (cf. infra) ;
- les mandats de commercialisation conclus avec Ataraxia et l'agence immobilière du Crédit Mutuel.

Par ailleurs, le CA du 4 juillet 2012 a entériné la mise à disposition à temps plein d'un chargé d'opération d'AH auprès de MFLA. La convention signée entre les deux sociétés, le 1^{er} juillet 2012, avait un effet rétroactif à compter du 1^{er} juin 2012. D'une durée d'un an, avec tacite renouvellement, elle prévoyait le remboursement de la rémunération à AH par MFLA et le maintien des avantages du salarié. Si dans son principe, cette mise à disposition relève du prêt de main d'œuvre à but non lucratif, elle ne satisfait pas à l'ensemble des exigences fixées par la loi n° 2011-893 dite « loi Cherpion » du 28 juillet 2011 ». En effet, malgré l'existence d'une convention formalisée entre AH et MFLA, le prêt de main d'œuvre aurait requis un avenant au contrat de travail du salarié ainsi qu'une consultation préalable du comité d'entreprise. Dans ses réponses, la société s'est engagée à satisfaire au formalisme qui s'attache à ce dispositif juridique.

Le contrôle a été l'occasion d'échanger sur les limites juridiques de ces différents dispositifs conventionnels. En réponse à ce constat partagé, le projet de protocole de coopération avec Atlantique Habitations, communiqué à l'équipe de contrôle, confirme le souhait des deux entités de sécuriser le cadre juridique de leurs interventions réciproques. Il s'inscrit dans le cadre des nouvelles dispositions ouvertes par l'article 18 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 qui autorise dorénavant des formes de coopération « horizontales » entre organismes HLM.

Au-delà de ce nouveau cadre d'intervention, la société fait part de son intention de porter sa participation à 80 % des parts de MFLA et de la totalité de celles de « Demeure et Tradition », exception faite de celles détenues par les coopérateurs, dans l'objectif de constituer un pôle social intégré au sein du groupe CMLACO permettant à l'avenir de conforter le caractère « in house » du mode de fonctionnement.

Pour autant, ces nouvelles dispositions relatives au pôle social entre AH et MFLA ne régleront pas la situation de non-conformité aux règles de la commande publique, pour ce qui concerne les prestations passées entre MFLA et d'autres entités du CMLACO ; positionnées en dehors du périmètre du SIEG, ces dernières n'ayant pas la qualité de pouvoir adjudicateur.

2.3.1.3 Conventions réglementées

Dans un contexte de démultiplication du nombre de prestations croisées et de relations d'affaires entre MFLA et les autres entités du groupe CMLACO, les administrateurs sont exposés à un risque croissant de conflit d'intérêts, en raison de la forte implication de l'établissement bancaire et de ses filiales immobilières dans la composition du conseil d'administration de MFLA.

Certaines de ces prestations relèvent du régime des conventions réglementées prévues aux articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH qui figurent dans le rapport spécial établi par le commissaire aux comptes. Dans un souci de transparence et de prévention, la société s'applique à les recenser, sur la base d'une définition élargie de la notion. Elles peuvent être regroupées en plusieurs catégories :

- acquisitions foncières auprès de sociétés du groupe CMLACO ou de collectivités territoriales représentées au conseil d'administration ;
- assistance à maîtrise d'ouvrage avec des sociétés du groupe (Ataraxia et Atlantique Habitations) ;
- vente en VEFA (Atlantique Habitations) ;
- prestations de services (Atlantique Habitations) ;

- location de bureaux (Atlantique Habitations et D&T) ;
- mise à disposition d'un logiciel de trésorerie ;
- mise à disposition de salariés (D&T) ;
- avance de trésorerie (Atlantique Habitations) ;
- sécurisation des opérations PSLA (Atlantique Habitations) ;
- mise à disposition du directeur général (CMLACO).

Le nombre important des conventions réglementées est de nature à limiter l'expression des membres du conseil en écartant du vote un nombre important d'administrateurs au regard de leur intérêt dans les questions soumises à délibération. Ainsi, au cours des années 2010 et 2011, plusieurs décisions ont été prises par trois des neuf membres du conseil, seuls admis à participer au vote.

Dans le cadre de son activité d'accession sociale, MFLA bénéficie de la mise à disposition de ressources financières par le CMLACO. Il s'agit jusqu'en 2013 de prêts participatifs dont l'encours cumulé a atteint 1 100 k€ en 2011 et 2012, de contrats de crédit de promotion immobilière destinés au portage économique d'opérations identifiées et plus largement l'ensemble des prêts contractés auprès du Crédit Mutuel (principalement les PSLA...). Viennent s'ajouter à ces opérations financières, les prestations de commercialisation confiées à Ataraxia et à l'agence immobilière du Crédit Mutuel (CM CIC Immobilier).

Ces situations n'ont toutefois pas été identifiées par MFLA comme relevant du régime des conventions réglementées. Ces manquements placent potentiellement les administrateurs concernés en positions répétées de risque de conflit d'intérêts, étant simultanément dans une situation de prestataires et de bénéficiaires des services rendus.

L'omission de déclaration de ces conventions relevée à la date du contrôle sera corrigée par la société dès 2017.

A cet égard, les termes du PV du CA du 18 décembre 2013 sont particulièrement illustratifs de telles situations ; ils mentionnent qu'à l'issue d'une intervention, l'administrateur par ailleurs président du comité de direction du CM CIC Immobilier, sollicite une entrevue auprès du directeur général et du directeur de MFLA pour évoquer les objectifs communs de commercialisation des programmes de la coopérative.

Sensible au risque potentiel de conflits d'intérêts liés à cette situation, la société a précisé dans sa réponse écrite que le représentant du CM CIC Immobilier a démissionné du CA en décembre 2016.

2.3.2 Partenariats de maîtrise d'ouvrage

2.3.2.1 Politique stratégique de développement de la coopérative

Essentiellement positionnée sur la production et la commercialisation de PSLA, la SCIC MFLA développe, depuis 2014, quelques opérations commercialisées en VEFA ; localisées dans les quartiers ANRU de la ville de Nantes, elles bénéficient d'un taux de TVA réduit à 5,5 %.

La société n'a pas d'objectifs en accession « libre » réservée aux investisseurs. Cette activité est appréhendée comme une variable d'équilibre pour certains projets économiquement difficiles à rentabiliser. 13 des 60 logements de l'opération Beehive ont ainsi été commercialisés dans ce cadre ; 24 ont été vendus en VEFA à Atlantique Habitations pour du locatif social et 23 sous la forme de VEFA « ANRU ».

Conformément à la CUS signée le 15 novembre 2011, l'objectif affiché par MFLA est de tendre vers une production de 150 logements par an, principalement sur l'agglomération nantaise :

- 70 à 100 logements par an sur Nantes Métropole ;
- 20 à 30 logements par an sur le littoral atlantique ;
- 10 à 20 logements sur le reste du département de Loire-Atlantique.

Confrontée à la difficulté de commercialiser plusieurs opérations situées sur des communes littorales, la SCIC a souhaité recentrer encore plus fortement son activité sur l'agglomération nantaise ; cette orientation, déclinée dans une note d'orientation, a été présentée et validée par le conseil du 18 décembre 2013.

La SCIC MFLA est désormais l'un des principaux acteurs du développement de l'accession sociale à la propriété sur l'agglomération nantaise, le second en nombre d'agréments ; elle représente un peu moins de 20 % de la production annuelle.

2.3.2.2 Partenariat de développement

La réactivation de l'activité de MFLA s'est concrétisée pour beaucoup d'opérations, par l'instauration de partenariats entre les trois différentes filiales du CMLACO (Ataraxia, MFLA et AH), apportant une réponse commune aux appels à projet initiés par les collectivités locales et leurs aménageurs.

Les exigences imposées par les collectivités pour s'inscrire dans des projets urbains complexes associant des organismes HLM et des promoteurs privés amènent les sociétés à organiser des montages multi opérateurs devant intégrer plusieurs niveaux de contraintes :

- des délais de réponse souvent incompatibles avec le respect des procédures de consultation du maître d'œuvre, quand ce dernier n'a pas déjà été « pressenti » ou pour le moins « présélectionné » par la collectivité pour une mise en concurrence restreinte ;
- l'organisation d'une maîtrise d'ouvrage multiple associant des entités publiques et des opérateurs privés n'ayant pas la qualité de pouvoir adjudicateur.

Soucieuses que les projets portés conjointement avec Ataraxia s'inscrivent dans un cadre réglementaire maîtrisé et sécurisé, Atlantique Habitations et MFLA ont imposé à l'opérateur privé de s'astreindre au respect des règles de la commande publique et à la signature de conventions formalisant le cadre juridique du partenariat entre les maîtres d'ouvrage impliqués.

Ces conventions tripartites ont initialement pris la forme de groupements de commandes, articulées avec des prestations internes d'AMO rémunérées de l'un des membres au bénéfice des autres. Les conventions d'application d'AMO signées pour les projets concernés sont adossées à une convention-cadre qui en établit le principe.

A titre d'illustration, l'opération de 105 logements « Terres et Sèvres » à Vertou (cf. annexe n° 5.3), a donné lieu à la signature d'une convention de groupement de commandes le 18 décembre 2014 ; cette dernière prévoit qu'Ataraxia assure gratuitement la coordination du groupement. Elle était précédée d'une convention d'application d'AMO du 8 avril 2014 pour une mission d'assistance du promoteur au bénéfice de la coopérative d'un montant de 29 083,55 € HT.

L'article R. 433-1 du CCH prévoit que les organismes privés d'HLM et les SEM exerçant une activité de construction ou de gestion de logements sociaux « peuvent se grouper pour procéder à des achats selon des modalités qu'ils déterminent librement ».

Cependant, contrairement au code des marchés publics (CMP) qui le prévoit explicitement dans son article 8, l'ordonnance du 6 juin 2005 et ses décrets d'application n° 2005-1742 et n° 2005-1308 ne comportent pas de disposition spécifique relative à la constitution de groupements de commandes.

De ce fait, si par analogie au CMP, un groupement entre sociétés HLM peut intégrer des personnes morales de droit privé, le respect de cette disposition implique que le coordinateur du groupement de commandes ait nécessairement la qualité de pouvoir adjudicateur.

En l'espèce, bien que se soumettant volontairement aux règles de concurrence de l'ordonnance de 2005, Ataraxia ne pouvait en aucun cas prétendre à la qualité de pouvoir adjudicateur. En conséquence, il ne pouvait être désigné coordonnateur du groupement de commandes.

Indépendamment de cette incompatibilité qu'elles n'avaient pas identifiée, les deux sociétés HLM ont décidé d'abandonner le principe de groupement de commandes pour le remplacer par celui de la co-maîtrise d'ouvrage, forme juridique considérée comme plus sécurisante pour préserver les prérogatives de chacun des donneurs d'ordre⁴. Dans ce nouveau cadre mis en place par les deux sociétés, la prestation interne de co-maîtrise d'ouvrage est désormais assurée à titre onéreux par le maître d'ouvrage unique, en contrepartie de quoi les conventions d'AMO ont été supprimées.

Pour exemple, la convention de co-maîtrise d'ouvrage du 4 juillet 2015 relative à l'opération de 96 logements « La Jaguère » (cf. annexe n° 5.4) désigne Ataraxia promotion maître d'ouvrage unique de l'opération moyennant une rémunération totale de 188 805,28 € HT par Atlantique Habitations et MFLA.

Si l'article 2 de la loi MOP issue de l'ordonnance du 17 juin 2004 pose explicitement le principe de la co-maîtrise d'ouvrage lorsqu'existe une simultanéité de compétence sur les ouvrages à réaliser, il limite cependant l'exercice de la maîtrise d'ouvrage unique aux seuls maîtres d'ouvrage compétents⁵. Bien que la convention contractée par les trois sociétés atteste que la société Ataraxia se soumette volontairement aux dispositions de la loi MOP, cette disposition ne lui confère pas pour autant la qualité de maître d'ouvrage publique. Cette condition n'étant pas remplie, elle rend le dispositif non réglementaire.

De surcroît, la prestation est réalisée à titre onéreux, contrevenant au principe admis de gratuité de cette fonction en dehors du remboursement des frais engagés à ce titre.

Par ailleurs, le respect effectif du principe d'étanchéité entre les activités SIEG et hors SIEG de ces opérations mixtes comprenant du locatif social, de l'accession abordable et de la promotion privée n'est pas garanti. Ainsi tels qu'envisagés pour l'opération des Marsauderies (380 logements), les modes de répartition des coûts en maîtrise d'ouvrage partagée avec Ataraxia et AH ne permettraient pas de garantir l'exactitude des dépenses imputées à chaque opérateur au regard des prestations réellement réalisées, les finitions pouvant s'avérer différenciées selon la destination du logement (immeubles combinant de l'accession sociale, du locatif social et de la promotion privée). Par ailleurs, les flux financiers liés à la réalisation de l'opération de « La Jaguère » susvisée, ne sont pas exactement justifiés par la réalité des dépenses engagées mais par des prévisions de trésorerie, dispositif ne pouvant garantir strictement la nécessaire séparation des activités relevant de la mission de SIEG de celles du champ concurrentiel.

Enfin, outre le fait que la signature du cadre conventionnel intervienne souvent très tardivement (au stade du dépôt du permis de construire), l'analyse des deux opérations précitées a permis à l'équipe de contrôle de relever plusieurs manquements dans le respect des règles de la commande publique et de la loi MOP. Identifiés dans les annexes 5.2 et 5.3, ces manquements sont symptomatiques des écarts relevés sur d'autres opérations analysées au cours du contrôle (cf. § 2.3.2.3).

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir pris acte du caractère non réglementaire des différents montages juridiques expérimentés et s'engage, pour les opérations à venir avec Ataraxia, à ne plus y recourir. Une consultation a été engagée auprès d'avocats pour identifier les types de montages opérationnels juridiquement possibles avec les promoteurs privés.

2.3.2.3 Conditions d'engagement des opérations

Les opérations nouvelles sont analysées en comité d'engagement ; ce dernier est désormais commun avec celui d'Atlantique Habitations pour favoriser les synergies entre les deux sociétés. Réuni mensuellement autour du président ou du vice-président et du directeur général, il est en charge

⁴ Dans une réponse ministérielle du 29 mars 2011 n° 91 141, le recours au groupement de commandes est considéré comme non adapté aux opérations de construction ; le choix des constructeurs doit être approuvé par chaque membre du groupement en sa qualité de maître de l'ouvrage (art. 5 de la loi MOP). Selon cette réponse, la co-maîtrise d'ouvrage, prévue au II de l'article 2 de la loi MOP, apparaît plus appropriée dans la mesure où la convention qui l'établit organise un transfert temporaire de compétence au bénéfice d'un seul maître d'ouvrage, selon des modalités qu'elle fixe librement.

⁵ Enumération figurant à l'article 1 de la loi MOP.

d'analyser l'opportunité des projets sur la base des critères définis par le conseil d'administration. Outre une localisation en zone tendue, le programme projeté ne doit pas comprendre plus de 40 logements ; la part « hors sociale » doit être inférieure à 10 % du chiffre d'affaires HT de l'ensemble. Par ailleurs, le lancement des travaux est conditionné par un taux de pré-commercialisation minimum de 40 %.

Le volume de production minimale est estimé à 125 logements par an, soit pour un prix de vente moyen de 144 000 € HT par logement, un chiffre d'affaires annuel de 18 M€. Les frais de commercialisation sont fixés à 2,64 % du chiffre d'affaires et les frais de structure à 5,06 %.

Sur la base de ces paramètres de simulation d'équilibre financier, le taux de marge net attendu est de 3,17 % du chiffre d'affaires HT.

Les opérations sont présentées deux fois au conseil d'administration, pour valider l'opportunité d'engager les études, puis avant le lancement des travaux au stade du permis de construire. Le déroulement et le détail de cette phase sont déclinés dans une note de gouvernance actée par le conseil.

Le rythme soutenu de production nécessaire à la rationalisation des moyens mis en œuvre est subordonné à une politique active de prospection tant en matière de foncier disponible ou d'opérations incluant une part d'accession sociale. Cette fonction est organisée en collaboration étroite avec la direction « développement » d'Atlantique Habitations qui organise son action pour :

- maintenir des liens avec les apporteurs d'affaires des filières de la promotion immobilière ;
- répondre aux consultations lancées notamment par les SEM d'aménagement sous le contrôle des collectivités.

Indépendamment des opérations réalisées en partenariat au sein du pôle immobilier du Crédit Mutuel, Ataraxia se positionne également fréquemment comme un apporteur d'affaires pour le compte de la coopérative. Cette situation ne doit pas avoir pour conséquence de limiter l'autonomie décisionnelle du conseil qui doit préserver sa capacité à engager des opérations répondant à ses critères habituels (cf. §2.2.2).

Ce risque est illustré à travers l'opération de 18 logements « l'Ostal », à Vaux-sur-Mer en Charente-Maritime. Initiée par Ataraxia, elle a été engagée par le conseil, alors même que son intérêt n'était pas pleinement démontré. Malgré les risques avérés pour commercialiser un projet isolé sur un département éloigné du territoire habituel d'intervention, la coopérative n'a pu s'exonérer des engagements pris par les sociétés auprès de la commune. Au final, le programme, limité à une première tranche de 10 logements PSLA, a été mis en chantier le 1^{er} mars 2015 ; seuls six contrats de réservations étaient signés en mai 2016.

2.3.2.4 Analyse d'opérations

L'analyse a porté sur cinq opérations différentes engagées ou livrées sur la période 2010-2015. Les différents enseignements ont été partagés par l'équipe de contrôle avec le directeur du développement et le responsable juridique lors d'une réunion le 15 avril 2016.

Les contrats de maîtrise d'œuvre de nombreuses opérations, dont le montant de prestation excède le seuil imposant l'application d'une procédure formalisée, ont été conclus sans que la société puisse en justifier le respect. D'autres manquements ou insuffisances ont été relevés dans l'application des règles de la commande publique :

- des modalités de publicité insuffisamment adaptées au montant des marchés de Moe notamment pour ceux approchant le seuil de procédure formalisée ;
- une traçabilité limitée des procédures de mise en concurrence ;

- un formalisme insuffisant de l'analyse des offres de maîtrise d'œuvre ;
- une non prise en compte dans la détermination de l'estimation initiale de possibles avenants ultérieurs, des prestations d'OPC conclues en complément des missions obligatoires avec le même architecte et des prestations réalisées pour les autres opérateurs du groupe dans le cas de projets portés en commun.

S'agissant des marchés de travaux, la société s'attache à appliquer les règles de la commande publique sur la base de procédures et outils établies par Atlantique Habitations. Néanmoins, faute d'une réelle maîtrise de la réglementation, de nombreuses approximations ont été relevées :

- les conditions de recours à la négociation sont mal maîtrisées en procédure d'appel d'offres. L'examen de plusieurs dossiers de marchés a confirmé cette forme d'ambiguïté dans la mesure où la « négociation » n'est pas toujours attachée au caractère infructueux d'une offre ;
- la terminologie utilisée dans les différents documents de mise en concurrence ne correspond pas toujours à la réalité des procédures utilisées. A titre d'illustration, l'avis public d'appel à concurrence de plusieurs marchés de travaux passés selon une forme librement consentie mentionne confusément le recours à une procédure formalisée ; dans d'autres cas, le terme de concours est improprement utilisé pour qualifier l'organisation d'une audition simplifiée de 3 ou 4 maîtres d'œuvre ;
- la formalisation des PV de commission d'appel d'offres est dans certaines situations insuffisante pour retranscrire plus explicitement le déroulé de la procédure et pour rendre compte de manière plus détaillée des modalités de négociation lorsqu'elles sont mises en œuvre. Certains tableaux de synthèse sont insuffisants pour justifier les choix d'attribution.

Ces difficultés sont accentuées dans le cadre d'opérations partenariales avec Ataraxia, malgré l'implication du service juridique et de la direction maîtrise d'ouvrage d'AH dans l'instauration d'un cadre d'intervention sécurisé réglementairement.

La prise en compte de ces dysfonctionnements par la société s'est concrétisée par la création d'un poste mutualisé avec Atlantique Habitations dédié aux marchés publics. Par ailleurs, la société a évoqué, dans ses réponses, la mise en place d'un accord-cadre multi-attributaire de maîtrise d'œuvre dont la procédure devrait être initiée au cours du premier trimestre 2017, et le renforcement des prérogatives du comité d'engagement sur les aspects juridiques et financiers.

2.4 CONCLUSION

Rattachée au pôle immobilier du CMLACO, MFLA a noué de multiples relations de travail initialement avec Ataraxia en l'absence de personnel puis, de manière privilégiée, avec AH depuis 2010-2011 tout en développant ses propres moyens.

Malgré l'attention portée par la société à la sécurisation juridique de ses pratiques dans ce contexte, des zones à risques persistent tant en termes de prévention des conflits d'intérêt, de respect des règles de la commande publique que d'étanchéité entre les activités SIEG et hors SIEG des opérations partenariales mixtes, qui ne peut être strictement garantie.

Le recours de plus en plus important, mais néanmoins encore incomplet, aux conventions réglementées, pour sécuriser juridiquement l'organisation de la coopérative, illustre la complexité des relations existantes entre les sociétés et le risque potentiel de conflit d'intérêt qui s'y rattache.

Le développement de nombreuses opérations immobilières menées conjointement avec Ataraxia et Atlantique Habitations accentue le risque juridique, notamment par la démultiplication des conventions entre les différents maîtres d'ouvrage. La vigilance de la société est attirée sur les conditions de montage opérationnel des projets, l'application des règles de la commande publique et la garantie de son autonomie décisionnelle à l'occasion de la programmation et de la réalisation de ses opérations immobilières.

3. ACCESSION SOCIALE

3.1 ACTIVITE DE LA COOPERATIVE

3.1.1 Production

Depuis la relance de son activité en 2010, 37 opérations ont été engagées (OS de lancement des travaux) représentant un total de 765 logements principalement en accompagnement de la politique de la collectivité Nantes Métropole. 8 d'entre elles, soit 202 logements, ont été réalisées dans le cadre de SCI en lien avec l'autre coopérative détenue par le CMLACO, Demeure et Tradition. Ces opérations, portées à 50 % par chacune de ces deux coopératives, étaient toutes initiées antérieurement à la dotation en moyens de MFLA ; les derniers programmes communs aux deux sociétés ont été livrés en juin 2013. Depuis lors, tous les projets d'accession sociale sont portés par la seule coopérative dont la plupart s'inscrivent dans un cadre opérationnel élargi.

Sur la période 2010-2015, la SCIC a livré 558 logements.

En %	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Livraisons	62	24	178	104	39	151
Dont en SCI	62	24	100	78	0	0
Dont collectifs	37	0	77	64	10	118

La production se partage presque pour moitié entre logements programmes collectifs et individuels, la part du pavillonnaire représentant 45 % des mises en service.

Une visite sur site de plusieurs opérations achevées ou en cours de réalisation a permis de constater la bonne qualité des réalisations.

3.1.1.1 PSLA

La production est principalement réalisée sous la forme de PSLA :

En %	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ⁶
Contrats PSLA	87	85	60	51	70	31
Dont levées d'option dans l'année	3	11	13	15	3	1
Nombre de levées d'option	3	35	116	86	27	26
Durée moyenne (en mois)	8	11	16	14	13	10

Ainsi, sur la période 2011-2015, la SCIC MFLA a signé 353 contrats PSLA pour lesquels 293 accédants ont levé l'option ; le délai moyen observé est de 14 mois. Les contrats ne prévoyant pas de délai minimal pour la levée d'option, environ la moitié des ménages affermissent l'acquisition au cours de la première année, dont 26 au cours des six premiers mois.

Les prix de vente pratiqués par MFLA sont très en deçà des prix plafonds fixés par la réglementation et de ceux fixés par Nantes Métropole (cf. 2.1.4) :

	Prix HT/m ² de SH ⁷	Prix TTC/m ² de SH	Plafond réglementaire HT/m ² de SH
Zone B1	2 077 €	2 180 €	2 741 €
Zone B2	1 998 €	2 108 €	2 392 €
Zone C	1 913 €	2 018 €	2 093 €

⁶ Données établies fin mai 2016

⁷ Prix moyens sur la période 2011-2015

Destinés à être occupés par des familles, plus de 50 % des PSLA livrés sont des logements de type 4 :

Type	Nombre	SH moyenne	Prix de vente moyen TTC	Prix TTC/m ² de SH	Prix HT/m ² de SH
1	8	32,22	75 630€	2347 €	2 225 €
2	43	46,58	108 407 €	2 327 €	2 209 €
3	107	65 m ²	146 754 €	2232 €	2 117 €
4	186	82 m ²	170 630 €	2084 €	1 989 €
5	9	96 m ²	194 355 €	2024 €	1 920 €
Total	353	72 m²	154 266 €	2145 €	2 042 €

Eu égard aux évolutions observées du marché nantais de l'accession, les prix de vente pratiqués par la coopérative garantissent une attractivité tarifaire des biens commercialisés cohérente avec leur vocation sociale. Par ailleurs, l'analyse annuelle des prix de vente sur la période du contrôle démontre une évolution très contenue de ces derniers.

3.1.1.2 VEFA dite « ANRU »

L'article 28 de la loi portant Engagement National pour le Logement, du 13 juillet 2006, permet de bénéficier d'une TVA à taux réduit pour les opérations d'accession à la propriété dans les « zones ANRU ». Quatre opérations, commercialisées en VEFA ont été engagées dans ce cadre, depuis 2010, dont deux sont achevées et totalement commercialisées.

	Nbre logements	SH moyenne	PV TTC	PV HT/m ²	PV TTC/m ²
2014	59	57,97	126 933	2 068	2 190
2015	23	59,65	131 302	2 081	2 201

Les deux autres sont en cours de construction. Pour l'une, dont la livraison est prévue en avril 2017, seuls 2 des 43 logements ne sont pas encore pré-réservés ; pour l'autre, 24 des 50 logements avaient été pré-réservés à la date de signature de l'OS de lancement des travaux, qui a été signé le 23 mai 2016.

Parmi les opérations livrées, la résidence « Woody Wood » est un programme collectif de 47 logements réalisé dans le quartier ANRU des Dervallières. D'une architecture ambitieuse, il a été commercialisé à un prix de vente unitaire moyen de 129 391 € TTC, pour une surface habitable moyenne de 59,5 m², soit un prix de vente de 2 175 € TTC/m² de SH.

Le prix de revient total de 5 218 4045 € HT (1 866 €/m² de SH dont 1 245 € de coût de construction) atteste d'une bonne maîtrise du coût de l'opération, permettant de dégager une marge nette de 331 740 €, soit environ 6 % du chiffre d'affaires HT.

3.1.2 Commercialisation des logements

3.1.2.1 Organisation de la vente

L'activité de commercialisation est partiellement externalisée auprès de deux prestataires de la sphère de CMLACO, Ataraxia d'une part et CM-CIC Agence Immobilière d'autre part. Les deux commerciaux salariés de MFLA complètent le dispositif de commercialisation de la coopérative.

La rémunération de ces deux prestataires représente 3 % HT du prix de vente TTC du logement. Les commerciaux salariés perçoivent un intéressement annuel au-delà de la trentième réservation. Bien qu'elle entre dans le champ des activités soumises aux dispositions de la commande publique, la passation des mandats de commercialisation ne fait l'objet d'aucune consultation préalable (cf. § 2.3.1.2).

La répartition du portefeuille de ventes est déterminée au lancement de la pré-commercialisation de chaque programme.

Les salariés de MFLA sont à l'origine d'environ un contrat de réservation sur deux, signé par la coopérative. Ataraxia, qui était le principal pourvoyeur d'affaires jusqu'en 2012, représente désormais une part marginale des ventes contractées. A contrario, l'agence immobilière du CM-CIC a maintenu un niveau d'activité important pour le compte de MFLA, soit environ une vente sur quatre sur la période.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MFLA	45 %	33 %	20 %	41 %	81 %	65 %	72 %	60 %
CM-CIC	40 %	11 %	22 %	22 %	14 %	28 %	23 %	31 %
Ataraxia	15 %	56 %	57 %	34 %	2 %	7 %	5 %	4 %
Autres	0 %	0 %	1 %	2 %	3 %	0 %	0 %	4 %

Obs 1. : La faculté d'accorder une remise aux salariés du Crédit Mutuel dans le cadre du mandat de commercialisation confié à l'agence immobilière CM-CIC s'avère irrégulière.

Le mandat de commercialisation confié à l'agence immobilière du CM-CIC prévoit que le mandataire a la faculté d'accorder une remise de 1,40 % aux salariés du Crédit Mutuel. Une dizaine de salariés du CMLACO ont bénéficié de cette disposition. Bien que le contrat prévoie que le montant de ce rabais vienne en déduction de la rémunération du prestataire, cette pratique décidée par le CMLACO au bénéfice de ses salariés ne repose sur aucune décision du conseil d'administration de MFLA⁸. Cet avantage, adossé à la qualité de salarié du groupe CMLACO des acquéreurs, ne se fonde ni sur aucune règle formalisée ni sur aucune décision de la gouvernance, il constitue une irrégularité telle que précisée à l'article L. 313-4 du code des juridictions financières. Un terme doit être apporté à cette situation critiquable.

3.1.2.2 Analyse du profil des acquéreurs

Le CA n'a pas défini d'orientations particulières pour la commercialisation des logements autres que celles fixées par Nantes Métropole en sa qualité de délégataire des aides à la pierre. Les réservations sont conclues au fur et à mesure de la commercialisation des programmes. Après instruction, les dossiers des candidats sont transmis aux services de Nantes Métropole qui valide la candidature avant signature du contrat de réservation.

Le quart des accédants était antérieurement logé par un bailleur social, 55 % dans le parc privé et 15 % étaient logés gratuitement par les parents ; moins de 5 % des acquéreurs étaient déjà propriétaires.

Les ouvriers et employés représentent près de deux ménages sur trois.

L'âge moyen des accédants est de 34 ans et près de la moitié sont des personnes célibataires dont :

- le revenu fiscal de référence en N-2 est de l'ordre de 16 000 € ;
- les revenus mensuels contemporains au moment de la transaction sont d'environ 1 750 €.

Le contrôle de 114 dossiers a permis de vérifier le respect des plafonds de ressources des ménages ; une attention particulière devra toutefois être apportée à la formalisation des pièces d'instruction du dossier. En particulier, pour certains dossiers, il s'est avéré difficile de garantir la composition familiale du ménage acquéreur, ce qui a rendu difficile le contrôle du respect du plafond de ressource applicable.

Les loyers pratiqués au cours de la phase locative sont conformes à la réglementation ; la SCIC n'applique aucune revalorisation pendant cette période, quelle qu'en soit la durée. Pour 11 quittances examinées, le montant de la redevance appliqué ne comprend pas de part acquisitive, ce qui

⁸ CDBF, arrêt du 20 décembre 2007, n° 158, Société SCIC Habitat Ile-de-France - « ...Considérant que l'octroi de ces rabais, uniquement liés à la qualité de salarié du groupe Caisse des dépôts et consignations des acquéreurs, ne se fondait sur aucune règle, ni sur aucune décision du conseil d'administration de la société ; que, dès lors, ces rabais constituent des irrégularités tombant sous le coup de l'infraction prévue à l'article L. 313-4 du Code des juridictions financières. ».

contrevient à l'esprit du PSLA et alors même que l'article R. 331-76-1 du CCH la prévoit explicitement. Pour 57 acquéreurs, le montant de la contribution à l'acquisition ultérieure du logement est symbolique (15 € au plus).

3.1.2.3 Sécurisation des accédants et clauses anti-spéculatives

La totalité des contrats de vente et de location-accession sont assortis de la triple sécurisation HLM : garantie de relogement, assurance-revente et garantie de rachat.

Pendant les 15 années qui suivent son acquisition, le nouveau propriétaire est couvert par plusieurs garanties qui composent la sécurisation HLM.

Dans des cas d'« accident de la vie » déterminés, la SCIC s'engage à :

- racheter le logement à un prix fixé (100 % du prix initial durant les 5 premières années d'acquisition, puis diminué d'1,5 % par an de la sixième à la quinzième année) ;
- reloger les acquéreurs dans le parc locatif social, sous réserve de respect des plafonds de ressources.

En contrepartie de ces clauses protectrices, les contrats précisent que les avantages dont a bénéficié le premier acquéreur ne sont pas transmissibles et sont réservés à la résidence principale. Ainsi, en cas de revente ou de mise en location du bien, les clauses anti spéculatives suivantes s'appliquent :

- dans les 15 premières années de possession, l'exonération de taxe foncière est interrompue ;
- dans les 10 premières années, le premier acquéreur doit reverser la totalité de l'avantage de TVA dont il a bénéficié ou diminuée de 10 % du montant si la transaction intervient de la seconde année jusqu'à la dixième année révolue, diminution de 10 % par an de ce montant.

3.1.3 Traitement des impayés

De par la nature de l'activité de la société, la problématique relative au traitement de l'impayé ne constitue pas un enjeu significatif. L'existence d'impayés locatifs n'est susceptible d'intervenir que pour ce qui concerne les opérations de PSLA pour les accédants lors de la phase locative. A la clôture des comptes 2015, la société n'enregistre ainsi aucun impayé, il n'en a pas été non plus comptabilisé par le passé.

Du point de vue organisationnel, la société n'identifie pas de moyens propres pour prendre en charge les diverses tâches liées au traitement de l'impayé (précontentieux, voire contentieux).

Pour autant, il n'est pas prévu d'intégrer ces missions dans le périmètre de la convention globale de prestation de services passée avec Atlantique Habitations ; les rares cas de retards de paiement survenus par le passé ont été traités par le service comptable de la société.

3.2 CONCLUSION

L'activité importante développée par la SCIC depuis cinq ans lui confère désormais une place importante sur le marché nantais de l'accession sociale. La société satisfait aux règles de commercialisation mises en place par la collectivité sans compromettre la qualité des produits vendus.

La recherche permanente et renouvelée d'un équilibre préservant la finalité sociale de l'activité et les conditions économiques de réalisation des opérations lui valent une reconnaissance justifiée auprès des acteurs locaux.

4. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

4.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

4.1.1 Organisation service comptable

L'organisation comptable s'est renforcée au fil du temps, avec l'intégration de personnes s'occupant précédemment d'accession chez Ataraxia. L'effectif a ensuite évolué à l'occasion de départs en retraite ou de fin de contrat de qualification.

Le service assure actuellement les tâches de comptabilité mais également une partie du « back office » des ventes.

Les tâches plus spécifiques, relatives notamment à la préparation des comptes annuels, au suivi des engagements auprès de la société de garantie de l'accession des organismes d'HLM (SGAHLN), au suivi des marges sur les opérations ou bien encore au contrôle budgétaire, sont réalisées avec l'aide d'Atlantique Habitations dans le cadre de la convention de prestation de services.

Cette organisation correspond aujourd'hui aux besoins de la société. Les diligences mises en œuvre à l'occasion du contrôle n'ont pas révélé d'anomalie.

4.1.2 Ressources financières

La problématique financière de MFLA diffère de celle observée habituellement pour les OLS, dans la mesure où elle est le reflet d'une activité de production de logements en accession, dont le cycle de financement est plus court et se renouvelle rapidement. Dans un contexte de développement de son activité, la société doit garantir l'adéquation entre besoins de financement et ressources financières.

La société mobilise principalement quatre ressources : fonds propres, avance de trésorerie, prêts PSLA et ouvertures de crédit.

4.1.2.1 Prêts PSLA

Hormis l'avance consentie par Atlantique Habitations (cf. infra) de l'encours total de la dette de MFLA, celle-ci est presque exclusivement constituée des prêts PSLA contractés avec le Crédit Mutuel pour la réalisation des opérations d'accession. Ces dernières constituent la presque totalité de la production de logement par MFLA, hormis quelques rares VEFA ANRU.

A la clôture des comptes 2015, l'encours de la dette PSLA de MFLA s'élevait à 22,4 M€ et finançait largement le stock de logements en accession. Ces financements sont encaissés à un rythme calé sur l'avancement du programme, sur la situation de trésorerie de la société et éventuellement, sur son niveau d'engagement auprès de la SGAHLN. Ils sont remboursés au fur et à mesure des levées d'option par les locataires-accédants (la possibilité de transfert au bénéfice de ces derniers n'a jamais été utilisée, les accédants pouvant trouver dans le réseau bancaire des conditions de financement plus avantageuses dans le contexte de taux actuel).

4.1.2.2 Ouvertures de crédit

Pour ce qui concerne les opérations en VEFA, MFLA met en place, avec le Crédit Mutuel, des financements relais spécifiques par l'intermédiaire d'ouvertures de crédit. Fin 2015, MFLA avait mobilisé 4,9 M€ de lignes de crédit pour ses VEFA en cours⁹. La société recourt également ponctuellement aux ouvertures de crédit¹⁰ pour la couverture des premières dépenses d'opération en PSLA ; ce type d'utilisation reste modéré. Fin 2015, l'encours total des ouvertures de crédit s'élevait à 5,5 M€. Son niveau d'utilisation a augmenté au fil du temps, passant de 0,9 M€ en 2012 à 5,6 M€ en 2013, en 2011 l'encours avait été de 2,7 M€.

4.1.2.3 Avance de trésorerie

Par décision en date du 18 avril 2013, le conseil d'administration d'Atlantique Habitations a validé le principe d'une avance de trésorerie au bénéfice de la SCIC Maison Familiale de Loire-Atlantique (MFLA) pour un encours maximum de 2 M€ et une durée de trois ans, au taux du Livret A +0,75 %. A fin 2015, l'encours mobilisé était de 600 k€.

Cette avance a été autorisée après avoir fait l'objet d'une demande en application des dispositions du CCH (article R. 422-1 - statut type clause n° 11). La condition relative à la détention d'au moins 5 % de la société bénéficiant de l'avance étant respectée, le taux de rémunération de l'avance n'excédant pas la limite réglementaire fixée (taux du Livret A +1,5 %), l'accord ministériel a été obtenu.

La convention initiale, prévue pour une durée initiale de trois ans sera reconduite en 2016 dans une forme prévoyant une durée d'avance plus importante, actant par là même l'intention d'accompagner durablement la SCIC MFLA.

4.1.2.4 Transfert de réserves en provenance de la SCP Demeures et Tradition

En application des dispositions des articles L. 422-13 et R. 422-8 du CCH, les sociétés coopératives Demeures et Tradition et MFLA ont demandé au représentant de l'Etat l'autorisation de transférer une partie des réserves de Demeures et Tradition au bénéfice de MFLA. Une première demande, approuvée préalablement par le conseil d'administration de chaque société et portant sur un montant de 1 435 K€ a été effectuée le 22 février 2013. Celle-ci a reçu un avis favorable le 10 juillet 2013.

En application de cette même procédure, un second transfert de réserve, pour un montant de 750 k€, a fait l'objet d'une demande d'autorisation le 10 juillet 2015. Cette demande a également reçu un avis favorable le 20 août 2015.

Ces deux demandes se sont traduites par une augmentation du compte « autres réserves », c/106 en 2013 et 2015 des réserves pour un total de 2 185 k€ (cf. infra).

4.1.3 Stratégie financière et gestion de trésorerie

L'activité d'accession, d'autant plus lorsqu'elle se combine avec un niveau d'activité croissant, impose la définition d'une réelle stratégie financière, traduite dans une gestion de trésorerie très rigoureuse. La société a affiné la sienne depuis 2012, avec l'utilisation d'un outil spécifique, par ailleurs, mis à la disposition d'Atlantique Habitations (cf. § 2.3.1.3).

Afin de répondre à cette exigence, la société suit d'une part la situation de trésorerie quotidienne de chacune de ses opérations et organise périodiquement des réunions d'échange avec le service technique et commercial pour suivre l'avancement des opérations, valider les besoins de financement et actualiser les prévisions financières. Cet échange permet également l'actualisation du tableau de suivi prévisionnel des fonds propres disponibles après couverture SGAHLM.

⁹ Principales opérations en VEFA utilisant un crédit de trésorerie : Le Beehive pour 3,4 M€ et Primavera pour 1,3 M€.

¹⁰ Un contrat d'ouverture de crédit est mis en place pour chaque opération qui le nécessite, il ne s'agit pas d'une enveloppe globale.

Le profil de trésorerie d'une opération d'accession est en règle générale déficitaire dans sa phase de démarrage, le déficit se réduit au fil du temps avec l'avancement de la commercialisation de l'opération et la levée des options, quand il s'agit de PSLA. Cette situation impose donc de recourir à une combinaison de diverses ressources internes et externes (cf. supra). Une gestion de trésorerie efficace consiste alors à mobiliser au mieux l'ensemble de ces ressources, sachant que chacune d'entre elles présente des caractéristiques propres :

- les ouvertures de crédit sont mises en place sous forme de contrats individuels, par opération. Elles sont mobilisables très en amont et au rythme de phases identifiées (fonciers, travaux). Elles imposent en revanche une quotité de fonds propres affectés et ne peuvent couvrir l'intégralité du besoin de financement. Leur coût est plus avantageux que le PSLA, mais la durée est beaucoup plus courte (souvent 18 mois). Le délai entre la demande d'ouverture de crédit et la possibilité de déblocage des fonds est assez long (de l'ordre de 3 mois) ce qui implique une bonne anticipation dans le montage de l'opération ;
- les prêts PSLA imposent des conditions d'utilisation plus contraignantes, leur déblocage ne peut intervenir qu'au démarrage des travaux, en revanche, ils peuvent couvrir l'ensemble des besoins de financement. Au regard des règles prudentielles de la SGAHLM, la mise en place du PSLA libère l'opération concernée de l'obligation d'affectation de fonds propres. Le coût du financement PSLA est moins élevé que celui de la ligne de trésorerie mais sa durée de financement est beaucoup plus longue (32 ans avec un possible différé de 2 ans) ;
- les fonds propres de la société participent également au financement de l'activité, leurs disponibilités et possibilités d'affectation sont cependant conditionnées par les engagements reçus de la SGAHLM (cf. infra). Marginalement, les appels de fonds auprès des accédants d'opérations réalisées en VEFA viennent abonder les ressources internes de la société.

La gestion de trésorerie pratiquée par la société tend à combiner ces différents éléments dans les conditions financières les plus avantageuses, sachant qu'au vu des conditions financières actuelles de rémunération des soldes de trésorerie, l'affectation de ceux-ci au portage des opérations s'avère le choix le plus pertinent. Les arbitrages rendus tiennent également compte des obligations découlant de la garantie apportée par la SGAHLM et du pilotage des fonds propres qui en résultent.

Les supports de placements sont exclusivement constitués par des dépôts sur un Livret Bleu, ce qui, au regard des conditions générales de rémunération et des besoins de trésorerie fluctuants de la société, s'avère le plus adapté et conforme avec la réglementation en matière de dépôts de fonds (art R. 423-74 du CCH). Quoi qu'il en soit, les produits financiers restent extrêmement limités (en moyenne moins de 10 k€ par an).

4.2 FONDS PROPRES ET OBLIGATION DE COUVERTURE AUPRES DE LA SOCIÉTÉ DE GARANTIE DE L'ACCESSION

Le contrôle a été l'occasion d'apprécier la situation de MFLA, en termes de fonds propres à la clôture de chaque exercice. Fin 2015 les fonds propres de MFLA s'élevaient à 4 926 k€, voire 5 526 k€, en y ajoutant les 600 k€ issus de l'avance opérée par Atlantique Habitation, considérant, comme l'ont exprimé les dirigeants de cet organisme, qu'il s'agit d'une mise à disposition de fonds durables, dans une perspective de renforcement des fonds propres de MFLA. Le niveau des fonds propres est en augmentation constante, partant de 2,5M¹¹€ en 2011.

La société suit avec la plus grande attention l'utilisation qu'elle fait de ses fonds propres ; cette information est présente dans les tableaux de bord qui conservent une information historisée et

¹¹ En y intégrant les 1,1 M€ de prêts participatifs du CMLACO, dont l'objet était le renforcement des fonds propres de MFLA et qui n'étaient remboursables qu'à l'initiative de celle-ci.

présente une projection à six mois. Cette information est également systématiquement rappelée à chaque conseil d'administration.

Cette démarche de suivi permanent peut, par ailleurs, être rapprochée de celle qui est conduite au titre de la garantie de la SGAHLM. L'octroi de cette garantie lui est alors accordé, sous réserve qu'elle déclare son encours annuel maximum de production et atteste de sa capacité à le couvrir au moins à hauteur de 25 % par ses fonds propres.

Par précaution, la société retient un mode de calcul pour déterminer la quotité de fonds propres à affecter, plus contraignant¹² que celui préconisé par la SGAHLM.

L'examen des documents de suivi de l'encours de fonds propres après couverture du risque accession, tels qu'ils sont notamment présentés au conseil d'administration, met en évidence une recherche d'optimisation permanente dans le pilotage de leur niveau et de leur utilisation.

4.3 ANALYSE FINANCIERE

4.3.1 Analyse de l'exploitation

Les produits d'exploitation dégagés par MFLA proviennent presque exclusivement de l'activité d'accession, ils sont complétés de façon très marginale par les produits locatifs liés à la location accession.

La rentabilité de l'exploitation résulte alors très largement de la couverture des coûts de gestion de la structure, chaque année, par les marges dégagées par l'accession.

Les coûts de gestion de MFLA sont en augmentation constante de 2011 à 2015, ils passent ainsi de 609 k€ à 1 421 k€. Cette progression correspond à une montée en charge de la société et à la mise en place des moyens nécessaires à l'accompagnement de l'augmentation de sa production.

L'augmentation de la composante « charges de personnel » explique presque exclusivement celle des coûts de gestion. Les autres frais généraux sont d'un niveau constant ; la variation observée en 2015 résulte d'une modification du traitement comptable des dépenses de publicité qui ne peuvent plus être incorporées au prix de revient des opérations, mais doivent figurer en tant que charges d'exploitation.

Les charges de personnel ont plus que doublé de 2011 à 2015, passant de 609 k€ à 1 420 k€. Cette situation s'explique par un effectif qui s'est renforcé progressivement : en 2011 MFLA employait 6 personnes, six ans plus tard l'effectif était de 13 personnes, y compris le directeur général mis à disposition par convention avec le Crédit Mutuel (cf. supra « convention de mise à disposition »).

Le reste des frais généraux est constitué presque au tiers par la redevance payée au titre de la convention générale de prestation de services (juridique, financier, RH) d'Atlantique Habitations à MFLA et par la location ponctuelle de bureaux pour des agents de la société, dans les locaux du siège d'Atlantique Habitations. Ces coûts sont modérés, en raison d'une valorisation des coûts refacturés, très contenue de la part d'Atlantique Habitations. Concernant la refacturation des prestations de services qui se fondait initialement sur une base forfaitaire, Atlantique Habitations a procédé en 2015 à un exercice de contrôle de cohérence coûts/refacturation. L'approche réalisée sur la base déclarative des temps affectés par les agents concernés n'a pas mis en évidence d'erreurs manifestes, mais plutôt une situation favorable à MFLA.

Cette situation traduit la forte dépendance de MFLA au regard des moyens humains et matériels fournis par Atlantique Habitations, malgré le développement de moyens en propres au sein de la société coopérative.

¹² Après livraison de l'opération ou signature d'un prêt PSLA, la SGAHLM réduit l'obligation de couverture de fonds propres à un forfait de 10 k€/logt restant à commercialiser, alors que de son côté, MFLA détermine l'encours à couvrir, au taux de 25 %, sur la base d'une valorisation du stock restant à commercialiser, ce qui donne une base de calcul plus élevée.

(en K€)	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	602	1 399	1 440	1 606	1 490
Loyers					3
Coûts de gestion (hors entretien)	-609	-778	-1 056	-963	-1 421
Gros entretien	-5	-10	-16	-33	-20
TFPB		-1	-3	-10	-13
Flux financiers	-15	-110	-180		6
Flux exceptionnels			30		-18
Autres produits d'exploitation	173	143	130	143	220
Autofinancement net	147	642	345	742	247
% du produit des ventes	28,0 %	15,1 %	6,6 %	9,1 %	1,9 %
% du chiffre d'affaires	86,8 %	16,1 %	7,3 %	9,5 %	1,8 %
- Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-105	-71	-67	-359	-96
+ Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	119	42	92	47	144
Plus ou moins-values sur cessions :		-3		-12	-2
+ Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice					3
Résultat de l'exercice	161	610	371	418	295

Le calcul des marges dégagées par les diverses opérations d'accession fait l'objet d'un suivi attentif conjoint par le service financier d'AH (dans le cadre de la convention de prestation de services) et par le directeur de la société. Les marges sont comptabilisées en fonction de l'avancement des opérations et un bilan définitif par opération est établi une fois celle-ci terminée ; ce qui permet d'en apprécier rétrospectivement les conditions financières réelles.

L'approche mise en œuvre dans la détermination des marges reprend les paramètres correspondant aux critères d'engagements validés par le conseil d'administration (cf. § 3.2). Cela permet dans un premier temps de calculer une marge brute puis une marge nette, après déduction des honoraires d'AMO et des coûts internes. Une valeur cible de 3,17 % du chiffre d'affaires hors taxes est retenue pour la marge nette. Les autres charges de structures, au-delà des seuls coûts internes, sont prises en compte dans la marge brute.

Cette approche d'un niveau de rentabilité minimum, en fonction d'un volume de production annuel moyen de 125 logements, permet d'identifier un point mort autour d'une production de 90 logements par an.

Une projection pluriannuelle des marges des opérations en cours complète ces calculs. Elle permet, sur la base de structures par type d'opération, et en fonction de dates prévisionnelles de démarrage d'estimer des résultats d'exploitation futurs.

Viennent s'ajouter par la suite les flux financiers et exceptionnels, ainsi que les divers autres produits d'exploitation.

Les flux financiers sont négatifs en 2012 et 2013, en raison de l'enregistrement des intérêts des prêts participatifs alors en place (taux allant de 2,5 % à 5,5 % selon les contrats), ainsi que des pertes liées à deux anciennes SCI pour 52 k€ en 2012 et 50 k€ en 2013.

Les flux exceptionnels restent peu significatifs, sauf en 2013, année où sont comptabilisées les pertes aux opérations : Pavillons des Forges à Trignac (115 k€) et Terrana à Clion-sur-Mer (25 k€).

Enfin, les divers autres produits d'exploitation sont principalement constitués par les refacturations à Atlantique Habitations du logiciel de trésorerie et à la SCP Demeures et Tradition du personnel (cf. § 2.3.1.3).

L'autofinancement net dégagé est d'un niveau qui varie très fortement d'un exercice à l'autre, suivant, en cela, l'avancement des diverses opérations d'accession. Il est toutefois possible d'en déterminer un taux moyen rapporté au chiffre d'affaires, à compter de l'exercice 2012, qui correspond à la reprise de l'activité d'accession sous sa forme actuelle. Dans ces conditions, le taux moyen d'autofinancement est de 8,7 %, ce qui traduit une rentabilité dont le niveau s'avère raisonnable, tout en permettant de renforcer le bilan et en donnant à la société les moyens de la poursuite de son activité.

4.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables, ont évolué comme suit :

(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Excédent brut d'exploitation	-9	655	573	666	203
Solde provisions d'exploitation	121	67	78	-237	106
Résultat d'exploitation	112	722	651	430	309
Résultat financier	49	-109	-170		6
Résultat courant	161	613	481	430	315
Résultat exceptionnel		-3	-110	-12	-21
Résultat de l'exercice	161	610	371	418	295

L'excédent brut d'exploitation dégagé depuis 2012 avoisine 600 k€. Toutefois, il affiche une baisse en 2015, qui s'explique par un fléchissement de la marge sur accession, alors même que le produit des ventes continue d'augmenter, une augmentation des coûts de personnel suite aux derniers recrutements, accompagnant la progression de l'activité et l'impact de la comptabilisation en charges d'exploitation – et non plus en investissement – des dépenses de publicité des programmes d'accession.

Après intégration de l'impact financier du solde entre reprises et dotations au titre des amortissements et provisions, il ressort un résultat d'exploitation constamment positif compris entre 309 k€ et 722 k€ sur les quatre dernières années. L'exercice 2014 se distingue par un solde de provisions déficitaire en raison de la comptabilisation de 250 k€ de provisions pour dépréciation de stock sur trois opérations¹³ en difficulté dont les projets initiaux sont modifiés.

Complété des résultats financiers et exceptionnels, il en ressort un résultat comptable annuel positif. A partir de 2012, la valeur annuelle moyenne du résultat comptable de l'exercice est de 420 k€.

4.3.3 Structure financière

De 2011 à 2015, le haut de bilan augmente significativement. Ainsi les capitaux propres passent de 1 458 k€ à 5 341 k€ en 2015, ce qui s'explique essentiellement par l'effet combiné des 1 693 k€ de résultats annuels cumulés et des 2 188 k€ de réserves remontées de la SCP Demeures et Tradition (cf. supra § 4.1.2.4). De par la nature de son activité, la société ne perçoit pas de subventions d'investissement, en conséquence de quoi ses capitaux propres correspondent à sa seule situation nette.

¹³ Les Jardins du Bois Roux (Préfaillles) : 100 k€, L'Ostal (Vaux-sur-Mer) : 100 k€ et Le Corsaire (La Bernerie-en-Retz) : 50 k€.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	1 458	2 069	3 876	4 294	5 341
<i>dont incorporation réserves D&T</i>			1 436		752
Provisions pour risques et charges	38	72	80	113	45
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	70	79	106	128	161
Dettes financières	155	168	137	158	753
<i>dont prêts participatifs ou avances</i>	1 100	1 100	725		600
Actif immobilisé brut	279	369	400	489	693
Fonds de Roulement Net Global	1 441	2 019	3 799	4 204	5 606
Stocks (accession)	5 831	10 861	15 839	21 580	34 658
Autres actifs d'exploitation	1 403	386	477	8 459	4 253
<i>dont créances acquéreurs</i>	1 043	8	6	7 922	3 554
provision pour dépréciation de stock	78	64		250	237
Dettes d'exploitation	4 356	10 117	12 022	22 657	32 764
<i>dont Produits constatés d'avance d'exploitation</i>	2 560	61	55	10 920	6 886
<i>dont Emprunts accession PSLA CMLACO</i>		9 042	10 359	9 662	22 452
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	2 800	1 067	4 295	7 132	5 909
Créances diverses (+)	942	455	512	452	75
<i>dont opérations en SCI</i>	879	430	480	391	24
Dettes diverses (-)	32	23	25	77	88
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploit.	909	432	487	375	-14
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	3 709	1 499	4 782	7 508	5 896
Trésorerie nette	-2 268	520	-983	-3 304	-290
<i>Concours bancaires Passif (C/519)</i>	2 714	892	2 498	5 604	5 556
<i>Trésorerie active</i>	445	1 412	1 515	2 301	5 267

Le bilan de MFLA reflète les besoins et spécificité d'une activité exclusivement dédiée à l'accession.

Ordinairement, le bilan des organismes de logements social, quand leur activité est essentiellement locative, se caractérise par une hypertrophie de l'encours des immobilisations et des financements à long terme externes qui s'y rapportent ; le fond de roulement (FRN) mesurant alors le rapport entre ces emplois et ressources.

Au cas présent, le cœur de l'activité de la société ne nécessite pas la réalisation d'immobilisations locatives à long terme, mais le portage de stocks d'opérations d'accession pour des durées les plus réduites possibles.

Si figurent bien, en haut de bilan, des ressources financières externes et durables, elles ne participent pas au financement d'immobilisations d'exploitation, mais elles concourent au renforcement des fonds propres de la société pendant sa phase de croissance. Il s'agit de prêts participatifs du Crédit Mutuel (1,1 M€ jusqu'en 2012, puis 0,75 M€ en 2013), puis d'avances d'Atlantique Habitations (0,6 M€ en 2015).

Dans ces conditions, les 5,6 M€ de ressources dégagées par le haut de bilan doivent être regardés comme constituant une des sources de financement mobilisables pour l'exercice d'une activité centrée sur l'accession. Parallèlement, une vérification réglementaire de l'adéquation entre celles-ci et les encours de production s'opère à travers le mécanisme de garantie de la SGA (cf. § 4.1.4) imposant une capacité à couvrir ces encours, au moins à hauteur de 25 % par fonds propres.

4.3.3.1 Financement du stock accession

Contrairement aux OLS exerçant une activité principalement locative, les enjeux attachés à la structure et aux équilibres de bas de bilan sont déterminants et ce d'autant plus lorsque l'activité accession est en phase de développement, comme c'est ici le cas.

Le stock de logements à vendre, qu'ils soient en cours ou terminés, constitue l'élément-clé, tant par son niveau que par les conditions de son financement. Pour MFLA, le stock accession qui était de

5,8 M€ au début de la reprise d'activités en 2011, atteignait 34,6 M€ fin 2015. Si une attention toute particulière doit être accordée à la maîtrise du volume du stock, au regard des autres paramètres de la société (capacités financières, organisationnelles, commerciales...), il en va de même pour l'appréciation de sa valeur. A cet effet, en raison de difficultés rencontrées dans les commercialisations, trois programmes ont fait l'objet de dépréciation en 2014, pour un total de 250 k€ (cf. § 4.2.2).

Le corollaire du poids financier du stock est alors son financement. Pour ce qui concerne MFLA, c'est le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation qui traduit le mieux le traitement de la question du financement de son activité d'accession.

A la clôture des comptes 2015, ce besoin s'élevait à 5,9 M€, sachant qu'il est très variable d'un exercice à l'autre (de 1 M€ en 2012 à 7,1 M€ en 2014), en fonction du niveau d'activité annuel et de son augmentation sur la période du contrôle.

La grande majorité des opérations étant réalisée en PSLA, la société mobilisera donc au choix des financements PSLA ou des lignes de crédit, les uns et les autres contractés auprès du Crédit Mutuel ; s'y ajouteront les ressources issues des appels de fonds réalisés auprès des acquéreurs. A noter que pour les opérations acquises en VEFA, la société a recours exclusivement aux ouvertures de crédit (cf. § 4.1.2.2) Au titre de l'exercice 2015, ces ressources participaient à hauteur de 26 M€ au financement du stock.

Complété des autres ressources et emplois de bas de bilan d'exploitation, il ressortait donc un besoin en fonds de roulement de 5,9 M€.

Enfin, il convient d'ajouter un besoin en fonds de roulement, hors exploitation. Si en 2015, son impact était très réduit, il a été plus important par le passé (entre 375 k€ et 909 k€) en raison des opérations réalisées avec les diverses SCI auxquelles MFLA participait avec D&T ; les comptes de MFLA enregistrant les avances en compte courant accordées au bénéfice de ces SCI, ils sont progressivement soldés à la liquidation des SCI.

4.3.3.2 Trésorerie

Le rapprochement des emplois avec les ressources inscrits au bilan détermine la trésorerie nette de la société.

Celle-ci connaît de fortes variations d'un exercice à l'autre, toujours en relation avec le caractère très fluctuant de l'activité accession. Pour autant, les soldes de trésorerie sont globalement négatifs (excepté en 2012), passant de 520 k€ à - 3 304 k€, ce qui confirme la persistance d'un modèle économique dans lequel l'activité sollicite l'intégralité des ressources propres de la société et nécessite un pilotage au plus juste des financements externes.

Avec l'apport des ouvertures de crédit (cf. supra § 4.1.2.2) d'un montant croissant (892 k€ en 2012 et 5 556 k€ en 2015), la situation de trésorerie se rétablit. A noter qu'en 2015, la trésorerie active atteint 5,2 M€, ce qui se distingue fortement des exercices antérieurs (en moyenne 1,7 M€) mais s'explique par l'intégration de 750 k€ de réserves de D&T et par une augmentation de 1,5 M€ de la dette fournisseurs, en raison d'un décalage dans la saisie des situations en toute fin d'année 2015.

4.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

Si la société n'établit pas en tant que telle une prévision financière d'investissement à moyen terme, elle n'est toutefois pas dépourvue de visibilité sur les exercices à venir. Cette prévision à trois ans résulte de la combinaison entre la projection sur les prochaines années des besoins de trésorerie, les marges prévisionnelles des opérations en cours, ou dont les projets sont très avancés, et l'écart entre les loyers des PSLA et le coût des intérêts de leurs prêts (cf. annexe n° 5.5). Par ailleurs, la société peut identifier le point mort d'activité nécessaire à la couverture de ses coûts de fonctionnement et en deçà duquel l'activité devient déficitaire. Au moment du contrôle, les dernières projections

indiquaient le maintien de la rentabilité de l'exploitation, avec un autofinancement moyen annuel de l'ordre de 800 k€.

Une actualisation de ce document était en cours et devrait être présentée au conseil d'administration de septembre 2016.

4.5 CONCLUSION

La situation de la SCIC d'HLM la Maison Familiale de Loire-Atlantique est celle d'une société dont l'activité essentielle est de produire des logements en vue de leur vente. Il s'agit donc d'un modèle économique particulier qui optimise l'ensemble des ressources dont elle peut disposer pour réaliser les opérations d'accession. La performance de la gestion de ces ressources et des flux de trésorerie est la clé de voute du dispositif. La société fait preuve de professionnalisme et de prudence dans la maîtrise de cette difficulté.

Par ailleurs, la société atteint maintenant son rythme de croisière et le prochain enjeu sera de disposer d'une envergure financière suffisante, lui permettant de s'affranchir de l'appui financier de la SA d'HLM Atlantique Habitations.

De par la nature même de l'activité, les prévisions financières n'ont de pertinence qu'à court terme ; sa capacité d'analyse permanente et sa réactivité constituant alors pour la SCIC ses meilleures garanties en cas d'évolutions défavorables des conditions de réalisation des opérations d'accession.

5. ANNEXES

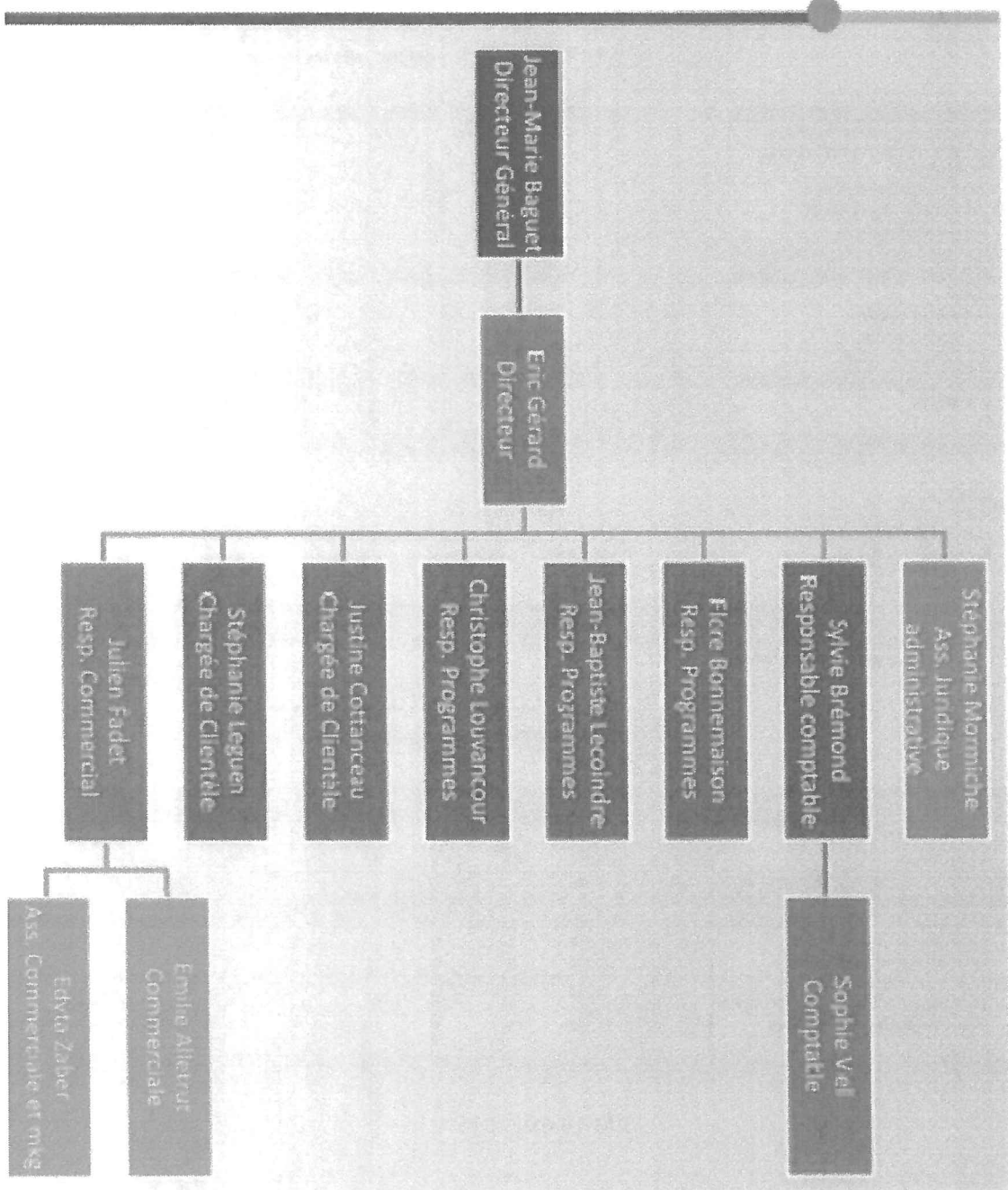
5.1 LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Liste des membres du conseil d'administration à la date d'ouverture du contrôle
- Maison Familiale de Loire-Atlantique -**

nom de l'administrateur	collège	personne morale représentée	date de première entrée en fonction	profession et mandat électif	du CA	fonction exercée au sein		
						bureau (*)	appel d'offres (*)	commission attribution logements (*)
Alain TESSIER	Credit Mutuel		20/06/2012	V.P Caisse Regionale Credit Mutuel LACO	Président	P	T	
Jean-François PERRAUD	HLM		17/06/2014	V.P Atlantique Habitations	Vice Président		S	
Vincent LOURIER	Partenaire	S.D.H.C	17/05/1994	DG S.D.H.C	Administrateur			
Bertrand BARTHOLOMEUS	Credit Mutuel	Caisse Locale de CM des Aulnaies	30/06/2009	Président Caisse Locale de CM des Aulnaies	Administrateur			
Helène CHEVALIER	Credit Mutuel	CR CM LACO	15/10/2010	Admin. CR CM LACO	Administrateur			
Claude VIBERT	Credit Mutuel		20/06/2012	Admin. CR CM LACO	Administrateur			
Mickaël HARDOUIN	HLM	Atlantique Habitations	06/06/2013	Dir. Développement Atlantique Habitations	Administrateur			
Jean ROUSSELOT	Partenaire	CM CIC Immobilier	28/06/2010	Président du Comité de Dir. Du CM CIC Immobilier	Administrateur			
Jean-Paul HUARD	Collectivité Locale	NANTES Métropole	06/06/2013	Conseiller communautaire NM	Administrateur			
Pierre DAGORNE	Partenaire		06/06/2013	V.P USH Pays de Loire	Administrateur			
Vincent BIRAUD	HLM		20/06/2012	Secrétaire Général CM LACO	Administrateur			
Stéphanie MORMICHE	Salarié		06/06/2013	Salariée MFLA	Administrateur			

Organigramme

01/01/2016



5.2 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

Coopérative
MFLA
L'accèsion abordable

MAISON FAMILIALE DE LOIRE ATLANTIQUE

En K€

	COMPTES 2013	COMPTES 2014	COMPTES 2015	BUDGET 2016	PREVI 2017	PREVI 2018	PREVI 2019	OBSERVATIONS
MARGE BRUTE SUR ACCESSION	1 164	1 444	1 402	1 690	2 248	1 687	2 279	
MARGE SUR VENTES DE LOTS OPERATIONS REGIE	405	805	1 093	1 440	2 000	1 430	2 012	Marges dégagées sur les opérations Régie
OPTION DE CONSTRUCTION - VENTE D'IMMEUBLE		19	14	0	0	0	0	
PRODUCTION STOCKÉE		214	278	279	296	305	315	Masse salariale des opérationnels intégrée aux opérations
TRAVAUX SUR LOTS LIVRES NON VENDUS		-17	-12	-50	-51	-52	-53	
ACTIVITE ACCESSION - REFACTURATION	85	11	9	0	0	0	0	Refacturation aux SCI
RESULTAT SUR OPERATIONS EN SCI	474	379	19	0	0	0	0	Marges dégagées sur les opérations SCI
PRESTATIONS DE SERVICES A PERSONNES PHYSIQUES M	0	0	0	1	3	4	5	
MARGE DE LA GESTION FINANCIERE	97	175	95	113	138	339	275	
PLACEMENTS	3	0	0	0	0	0	0	Rémunération des avances en compte courant SCI
FINANCEMENT DE L'ACCESSION	120	175	95	113	138	339	275	Loyers - intérêts des emprunts opérations PSA
AUTRES PRODUITS FINANCIERS	12	13	4	4	5	5	5	
INTERETS DES PRETS PARTICIPATIFS	-38	-9	-5	-12	-10	-10	-10	
AUTRES MARGES	67	67	160	0	0	0	0	
GESTION DES SOCC	0	0	0	0	0	0	0	
DIVERS	67	67	160	0	0	0	0	Conventions AMO réfacturées + subventions programmes co
TOTAL PRODUITS DE GESTION	1 328	1 690	1 659	1 992	2 381	2 021	2 549	

Coopérative
MFLA
L'accèsion abordable

MAISON FAMILIALE DE LOIRE ATLANTIQUE

En K€

	COMPTES 2013	COMPTES 2014	COMPTES 2015	BUDGET 2016	PREVI 2017	PREVI 2018	PREVI 2019	OBSERVATIONS
TOTAL PRODUITS DE GESTION	1 328	1 690	1 659	1 992	2 381	2 021	2 549	
CHARGES BRUTES	935	890	1 413	1 410	1 407	1 483	1 513	
FRAIS DE PERSONNEL	545	590	844	858	884	911	929	
AUTRES CHARGES	390	400	569	552	543	574	584	Frais de publicité en charge d'exploitation // stock antérieurs
TRANSFERT DE CHARGES	43	73	99	14	0	0	0	
TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	872	915	1 394	1 394	1 447	1 485	1 513	
AUTOFINANCEMENT COURANT	456	775	265	403	934	536	1034	
PARTICIPATION DES SALAIRES - IS	0	0	0	0	0	0	0	
CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS	-110	-10	-18	0	0	0	0	
AUTOFINANCEMENT NET HLM	346	765	247	403	934	536	1034	
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS DEPRECIATIONS ET	67	359	96	31	32	32	32	Pas de provision complémentaire
REPRISES SUR DEPRECIATION ET PROVISIONS	92	47	143	0	0	0	0	Reprise de la provision sur l'opération "Le Corsaire"
RESULTAT COMPTABLE	371	453	294	572	902	504	1002	

CM 18 mai 2016

5.3 SIGLES UTILISES

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