



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016
N° 2016-099
SCIC HLM MAISONS & CITES ACCESSION
Douai (59)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-099 SCIC HLM MAISONS & CITES ACCESSION – (59)

N° SIREN : 311520118
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : Société coopérative d'intérêt collectif d'HLM
Président : M. Lionel COURDAVAULT
Directeur général : M. Hervé MINJON
Adresse : 167 rue des Foulons – CS 60049 – 59501 DOUAI CEDEX
Actionnaire principal : SA HLM Maisons & Cités

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logement familiaux gérés	0	Nombre de logements familiaux en propriété:	1 185	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	24
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source	
PATRIMOINE					
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	5,82	2,3	3,3		
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	0,93	1,0	1,6		
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	4,0	10,2	9,7		
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	ns	-	-		
Age moyen du parc (en années)	17	42	37		
POPULATIONS LOGÉES					(1)
Locataires dont les ressources sont :	En %	En %	En %		
< 20 % des plafonds (%)	28,11	22,7	19,4		
< 60 % des plafonds (%)	83,02	64,5	59,5		
> 100% des plafonds (%)	1,17	7,6	10,8		
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	96,69	55,4	45,9		
Familles monoparentales (%)	22,73	19,4	20,0		
Personnes isolées (%)	13,5	37,3	3,0		
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable) 2015	6,0	5,41	5,70		(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11				(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	-8,7				
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	-5,8				
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	-1,4		11,5		

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2016

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

POINTS FORTS :

- ▶ Une production locative neuve importante, de qualité et à coûts maîtrisés, qui a fait tripler le parc.
- ▶ L'accueil de populations modestes.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Une situation financière délicate, dépendant des avances de trésorerie de son actionnaire principal, voire des recapitalisations de celui-ci.
- ▶ Des insuffisances dans le pilotage financier des investissements, aboutissant notamment à un niveau de TFPB anormalement élevé.
- ▶ Des loyers pratiqués élevés, avec des dépassements des loyers plafonds.
- ▶ Une refacturation des prestations de l'actionnaire qui manque de transparence.
- ▶ Une orientation stratégique récente vers l'accession sociale, sans réelle maîtrise des spécificités opérationnelles de cette activité, ni étude financière permettant de garantir la soutenabilité de cette stratégie.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Une absence des collèges de salariés et des collectivités locales qui remet en cause le fondement même de la SCIC.
- ▶ Défaut de Conseil de concertation locative (CCL) et de Plan de concertation locative (PCL).

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Directrice territoriale :

Contrôle effectué du 28 novembre 2016 au 05 juillet 2017

RAPPORT DE CONTROLE : avril 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-099

SCIC HLM MAISONS & CITES ACCESSION – 59

Synthèse	6
1. Préambule	7
2. Présentation générale de la société.....	7
2.1 Contexte socio-économique	7
2.2 Gouvernance et management	8
2.2.1 Présentation du groupe.....	8
2.2.2 Relations intra-groupes	8
2.2.3 Évaluation de la gouvernance.....	8
2.2.4 Gouvernance financière.....	9
2.2.5 Évaluation de l'organisation et du management	10
2.2.6 La commande publique.....	10
2.3 Stratégie du groupe Maisons et Cités	10
2.4 Conclusion	11
3. Patrimoine	12
3.1 Caractéristiques du patrimoine	12
3.1.1 Description et localisation du parc	12
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	12
3.2 Accessibilité économique du parc.....	13
3.2.1 Loyers.....	13
3.2.2 .Supplément de loyer de solidarité	13
3.2.3 Charges locatives	13
3.3 Conclusion	14
4. Politique sociale et gestion locative	15
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	15
4.2 Accès au logement	15
4.2.1 Connaissance de la demande	15
4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société.....	15
4.2.3 Gestion des attributions.....	16
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	16
4.4 Traitement des impayés	17

4.5	Conclusion	17
5.	Stratégie patrimoniale.....	18
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	18
5.2	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	19
5.3	Activité de logement locatif.....	19
5.4	Activité d'accession sociale	20
5.5	Autres activités	20
5.6	Conclusion	21
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	22
6.1	Tenue de la comptabilité	22
6.1.1	Appréciation de la tenue comptable et de la qualité des états réglementaires.....	22
6.1.2	Les prestations réalisées par la SA Maisons & Cités.....	22
6.2	Analyse financière	24
6.2.1	Analyse de l'exploitation	24
6.2.2	Les composantes de la rentabilité d'exploitation.....	25
6.2.3	Résultats comptables.....	28
6.3	Structure financière	29
6.3.1	Bilans fonctionnels 2011 à 2015.....	29
6.3.2	Fonds de roulement net global (FRNG), évolution et perspectives à terminaison.....	29
6.3.3	Situation bilancielle 2016 et analyse consolidée au niveau du groupe.....	31
6.3.4	Besoins ou ressources en fonds de roulement	32
7.	Annexes.....	35
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	35
7.2	Organigramme du groupe	36
7.3	Evolution des modalités de facturation de M&C a sa filiale M&C A.....	37
7.4	Sigles utilisés.....	38

SYNTHESE

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) HLM Maisons & Cités Accession (M&C A) fait partie du groupe Maisons et Cités. Il s'agit d'un groupe régional fortement ancré dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, sous la gouvernance des collectivités locales. La SAS Soginorpa, devenue la SA HLM Maisons & Cités (M&C) en décembre 2013, détient 98% du capital de la SCIC M&C A. Cette dernière était l'instrument de développement de l'offre locative nouvelle conventionnée du groupe avant le passage en SA HLM de son actionnaire principal. Depuis 2016, la société est en phase de reconversion d'activité et s'oriente vers une production de logement en accession sociale à la propriété. Son parc locatif a d'ailleurs été en grande partie racheté par la SA HLM M&C.

L'activité de développement de l'offre locative l'a conduit à mettre en service plus de 1 600 logements en 5 ans. La SCIC M&C A possède donc un parc locatif récent et dont les loyers sont plutôt élevés.

La gestion locative du parc de M&C A, tout comme les activités supports, s'appuie entièrement sur M&C. Le respect des plafonds de loyers et des accords collectifs ne sont pas suffisamment maîtrisés, aboutissant à de nombreux dépassements. Les dispositifs obligatoires de concertation locative sont à mettre en place rapidement pour les locataires, nonobstant leur nombre décroissant.

M&C A est une société structurellement fragile. Son niveau de rentabilité est faible en raison de l'importance de son endettement et de ses frais de fonctionnement non couverts par un patrimoine déjà amorti. Sa structure bilancielle est fragile et repose entièrement sur les moyens mis à disposition par le groupe via notamment une avance en compte courant d'associé. En outre, M&C A est adossée au support opérationnel de la SA HLM M&C. Elle ne compte aucun effectif en propre.

En raison de l'activité antérieure orientée vers la production de logements locatifs, l'activité d'accession sociale à la propriété est restée marginale, avec 30 PSLA mis en service, et n'ont pas contribué à la rentabilité de l'exploitation car elles n'atteignent pas un seuil critique. Les marges financières sur les activités d'accession et d'aménagement sont déficitaires sur la période passée. Les quelques opérations d'accession conduites ont en général rencontré des difficultés de commercialisation et occasionné de nombreux transferts en locatif.

Par ailleurs, des pertes financières importantes induites par des abandons d'opérations sont relevées.

La réorientation stratégique récente vers l'accession sociale est très ambitieuse. Un objectif de production de 150 à 200 logements en accession sociale est affiché pour moitié en PSLA et pour moitié en vente classique dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPPV). Cette réorientation exige une appréciation fine du marché et du public-cible, notamment en PSLA. Elle requiert aussi une organisation adaptée à la spécificité de cette nouvelle activité.

Aucune projection financière n'a été établie ni présentée à la gouvernance lors du contrôle. Même si l'établissement d'une telle projection est délicat dans le contexte de la société, cet exercice reste indispensable compte tenu des risques financiers inhérents au démarrage d'une activité en accession. Il doit permettre d'identifier les besoins financiers nécessaires à une montée en charge progressive de l'activité et de les corroborer avec les disponibilités financières de la SA HLM M&C, laquelle est concernée par la mise en place d'un plan massif de remise à niveau de son parc existant.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

La Miiilos avait effectué en 2006 un contrôle conjoint avec le Trésor Public sur la précédente structure détentrice du parc immobilier, la SAS Soginorpa, son actionnaire principal l'Epinorpa et la filiale SCP Acecura, transformée depuis en SCIC Maisons et Cités Accession. Le contrôle d'alors, avait mis en avant, concernant la SCP, sa totale dépendance à l'égard des moyens de la Soginorpa et l'absence de tout personnel propre, ne lui assurant pas l'autonomie minimale nécessaire à l'exercice de sa mission d'intérêt général. L'absence de mise en concurrence de la convention d'assistance entre les deux structures avait également été soulignée comme problématique dans le contexte de la réglementation en vigueur à l'époque.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

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

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais est une zone urbaine densément peuplée, avec près de 1 200 000 habitants répartis sur 250 communes. L'effondrement de l'activité minière a plongé le territoire

dans une souffrance économique et sociale aiguë, dont les séquelles subsistent en dépit des efforts de redynamisation et de diversification. Ainsi le taux moyen de chômage reste de 10 points supérieur à la moyenne nationale avec 19,7%, et le taux de pauvreté culmine à 23%, contre 14,5% au niveau national. Les dynamiques économiques sont toutefois diverses selon les secteurs. La proximité de la Métropole européenne de Lille (MEL) bénéficie au secteur d'Hénin-Carvin, tandis que la zone de Béthune-Bruay se distingue par une baisse significative de l'emploi salarié privé entre 2000 et 2010.

La demande de logement social est plutôt en progression entre 2013 et 2015, et la part des demandeurs sous les plafonds PLAI y est un peu moins importante que sur l'ensemble de la région.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Présentation du groupe

La SCIC M&C A fait partie du groupe Maisons et Cités, dont l'organigramme figure en annexe 7. 2. La SAS Soginorpa, devenue la SA HLM Maisons & Cités en décembre 2013, détient 98% du capital de M&C A. M&C constitue la plus importante société de logement social des Hauts-de-France, avec plus de 60 000 logements. Elle est elle-même détenue à 99% par l'Epinorpa (Etablissement Public de Gestion Immobilière du Nord-Pas-de-Calais), rattaché à la région Nord-Pas-de-Calais, créé en 2000 pour assurer la gestion des logements miniers hérités de Charbonnages de France.

Il s'agit donc d'un groupe régional fortement ancré dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, sous la gouvernance des collectivités locales.

Un rapprochement du groupe Maisons et Cités avec Oxalia s'est opéré en juin 2015, avec adhésion à un GIE regroupant quelques ESH de la région Nord-Pas-de-Calais et leurs holdings. Il s'agit principalement de groupes de réflexion communs, non de prestations de services rendues en direct aux ESH.

2.2.2 Relations intra-groupes

M&C A ne dispose d'aucun effectif, et repose sur M&C pour la totalité de son fonctionnement et de son activité de production et de gestion locative.

La formalisation de cette relation est intervenue dans une convention d'assistance signée en 2005, qui a connu plusieurs évolutions sur la période.

La rémunération de M&C constitue l'essentiel du coût de gestion de M&C A. Ses modalités concrètes sont analysées en partie financière du présent rapport.

La convention d'assistance de M&C ne couvre toutefois pas l'accession sociale, alors que des prestations ont également été réalisées et facturées pour cette activité. Le recentrage et le développement de l'activité de M&C A sur l'accession sociale nécessitent un recadrage de la collaboration entre les deux sociétés.

La convention d'assistance a été récemment enrichie d'une convention spécifique à l'activité « accession sociale », permettant à M&C d'assurer, pour le compte de M&C A, les garanties de relogement et de rachat auprès des accédants en difficulté, telles que prévues par la réglementation en vigueur.

2.2.3 Évaluation de la gouvernance

Les actionnaires sont répartis dans 6 collèges. En sus des 3 collèges obligatoires (salariés, utilisateurs, collectivités), les actionnaires se répartissent entre les collèges des partenaires financiers, celui des

organismes de logement social et celui des autres investisseurs. Le collège des organismes de logement social, dans lequel figure M&C, détient 40% des voix en assemblée, celui des utilisateurs 20%, et les quatre autres collèges 10% chacun.

Contrairement à ce que prévoient les statuts d'une SCIC HLM (annexe art. R. 422-7 du CCH), les collèges obligatoires des salariés et des collectivités locales ne sont pas constitués, et de fait les postes d'administrateurs liés à ces collèges ne sont pas pourvus.

Ainsi, 20% des droits de vote en assemblée ne sont pas utilisés et permettent au collège des organismes de logement social de disposer systématiquement de la majorité des voix lors des délibérations.

On peut donc s'interroger sur le maintien de la forme juridique de la SCIC alors qu'elle n'emploie aucun salarié, et que des élus sont pourtant activement présents au sein du collège des autres investisseurs.

Depuis le 11 mai 2017, le collège des collectivités locales est désormais pourvu par 3 EPCI, dont l'une le représente au conseil d'administration (CA). En revanche, le collège des salariés restera non pourvu, M&C A n'envisageant le recrutement de salariés que lorsqu'elle aura atteint un niveau d'activité suffisamment important en accession sociale.

Le collège des utilisateurs est subdivisé entre locataires et accédants, et s'avère actif et représenté.

Le conseil d'administration (CA) est composé de 13 membres et se réunit 3 fois par an, et son président, M. COURDAVAULT, a été élu en juin 2014.

La Direction générale de la SCIC a changé en juin 2016, avec la nomination d'un nouveau Directeur général, M. MINJON, mandataire social à titre gratuit. Il est également salarié de M&C comme Directeur général adjoint immobilier. Le précédent Directeur général de M&C A, M. SOYER, était également Directeur général de M&C ; il est devenu administrateur de M&C A.

Les mandats des différents administrateurs ne sont pas identifiés alors que c'est une obligation au titre de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, et un contrôle du respect des dispositions en matière de conventions règlementées est à mettre en place de manière systématique.

2.2.4 Gouvernance financière

Le reporting financier à la Direction sur les activités d'aménagement et d'accession est quasi inexistant et n'intègre aucun élément sur le suivi des marges dégagées par opération. Les tableaux de suivi consistent principalement en un suivi de la commercialisation des quelques logements en PSLA ou des lots produits.

En 2015, le ratio d'autofinancement est déficitaire. Cette information a bien été portée à la connaissance du CA lors de la séance du 27 avril 2016, mais sans donner lieu à une délibération particulière de ce dernier. Pourtant, dans ce cas de figure, l'article R. 423-70 du CCH impose au CA de délibérer sur les causes et les mesures internes à prendre pour redresser de manière pérenne la société.

Enfin, les résultats d'une seule étude prévisionnelle ont été présentés au CA sur la période de contrôle lors de la réunion du 20 décembre 2012. Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un contrôle de la Fédération des coopératives. Depuis cette date, le CA ne possède aucune vision prospective de la situation financière de M&C A à court et moyen terme malgré des cessions importantes de parc locatif au profit de M&C et des perspectives affichées de développement ambitieux dans les 4 ans à venir.

2.2.5 Évaluation de l'organisation et du management

M&C A ne dispose d'aucun moyen de fonctionnement. Elle s'appuie entièrement sur la structure opérationnelle de M&C. A ce titre, les difficultés de maîtrise du système d'information et de pilotage opérationnel relevés chez M&C ont des incidences sur sa filiale et sur la qualité des prestations offertes.

2.2.6 La commande publique

Un règlement intérieur des achats définit précisément les procédures, selon les dispositions de l'ordonnance du 06/06/2005. Il a été validé par le CA de M&C A du 02/12/2015. Il reste à actualiser en fonction de l'ordonnance n° 2015-899 du 23/07/2015 et ses décrets d'application. Sauf cas particulier, tout achat d'un montant supérieur à 135 000 € HT (fournitures, services et travaux) fait l'objet d'une procédure formalisée avec décision de la commission d'appel d'offres (CAO). Par ailleurs, le processus « Gérer les achats » a été certifié ISO 9001 en 2012 et 2015.

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

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

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

2.3 STRATEGIE DU GROUPE MAISONS ET CITES

Suite à l'agrément en tant qu'organisme de logement social de M&C, une convention d'utilité sociale (CUS) a été signée avec l'Etat en juin 2014, à l'échelle de tout le groupe Maisons et Cités. Elle prévoit la poursuite des démolitions à hauteur de 300 logements par an, la vente de 200 logements par an, et un développement neuf bien supérieur, de l'ordre de 1 000 logements par an, en locatif et en accession, y compris sur des territoires d'implantation nouvelle. Après avoir longtemps géré la diminution du parc minier, le groupe s'inscrit donc dans une volonté d'accroissement de son patrimoine.

M&C s'engage également à intensifier la réhabilitation du parc, et avance l'objectif de 1 000 logements réhabilités par an, dont 700 logements traités thermiquement de manière isolée. Dans ce cadre, M&C a été autorisé à transférer à M&C A plusieurs centaines de logements nécessitant de lourds travaux afin de les réhabiliter sous forme de baux à construction.

La SCIC Maisons & Cités Habitat, qui disposait d'un agrément, a porté jusqu'en 2014 toute l'offre nouvelle conventionnée du groupe. Elle est désormais réorientée vers l'accession sociale, et son parc locatif est transféré progressivement à Maisons & Cités. Fin 2016, 1 367 de ses logements ont ainsi été vendus à la SA HLM. Les opérations financées avant 2014 continuent d'être portées par M&C A. A la livraison, elles seront vendues à la SA HLM M&C. L'objectif affiché de production en accession sociale est ambitieux et prévoit de 150 à 200 logements par an.

2.4 CONCLUSION

M&C A a intégré le groupe Maisons et Cités en 2005. Jusqu'en 2016, elle est l'instrument de développement de l'offre nouvelle neuve conventionnée du groupe avant le passage en SA HLM de son actionnaire principal.

Elle ne dispose toutefois d'aucun personnel en propre. M&C réalise l'ensemble de son activité. Ce fonctionnement est problématique par rapport à la nature des statuts d'une SCIC qui doit comporter un collège de salariés. Le processus de commande est efficient mais quelques points méritent encore d'être améliorés.

En 2016, une clarification de la répartition des activités au sein du groupe est intervenue. M&C A a revendu plus de la moitié de son parc à son actionnaire principal, et change d'orientation stratégique avec la volonté affichée de développer les produits d'accèsion sociale.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31/12/2016, la société compte 1 185 logements familiaux, qui sont tous confiés en gestion à M&C :

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	0	0	0	0
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	1 185	24	0	1 209
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	1 185	24	0	1 209

* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

Le parc a connu des variations fortes sur la période, à la hausse compte tenu du nombre important de logements neufs livrés, et de la comptabilisation dans le patrimoine en 2014 de logements rachetés à M&C sous forme de baux à construction (477 logements) financés en acquis améliorés. En 2016 par contre le parc diminue du fait de la vente de 1 367 logements à M&C fin 2016.

A l'image de M&C, il s'agit d'un patrimoine individuel à 84%, mais qui se démarque par sa jeunesse : son âge moyen est de 17 ans, du fait qu'il regroupe la production locative nouvelle du groupe. Le niveau énergétique est donc très bon.

Le patrimoine comporte 20% de PLAI. La moitié des logements sont des T3, 36% sont des T4. L'offre en petites typologies est donc très restreinte, à l'image du parc de sa maison-mère, et ne constitue donc pas une offre complémentaire sur ce point.

Le patrimoine est dispersé sur l'ensemble du bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais, sur les mêmes territoires que le patrimoine de la SA HLM, qui le gère au sein de ces 4 agences. 22% du patrimoine est situé en QPV (quartier politique de la ville).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

En %	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Vacance technique	0,0	0,0	0,0	20,4	31,56
Vacance commerciale > 3 mois	3,0	2,7	1,5	0,5	0,9
Vacance commerciale < 3 mois	0,5	1,0	10,2	1,0	4,9
Vacance totale	3,5	3,7	11,7	21,8	37,4
TOTAL Logements considérés	663	857	1 290	2 124	1 185

Si le niveau de vacance apparaît très élevé (37% fin 2016), la vacance réelle est composée quasi exclusivement de la vacance commerciale, soit 5,8% des logements. La vacance technique intègre à tort à partir de 2015 le patrimoine des logements acquis à M&C sous le régime des baux à construction. La remise en état de ces logements se fait progressivement. La diminution d'une part conséquente du patrimoine en

2016 a fait croître encore le ratio de vacance technique alors même que le nombre brut de logements vacants a baissé.

La vacance commerciale supérieure à 3 mois reste très faible, inférieure à 1%. La vacance de court terme peut s'avérer élevée en fin d'année en cas de mises en service d'un nombre important de logements à cette période.

Le taux de rotation est estimé à 4% sur 2015, ce qui est très faible. (10% en moyenne régionale). Mais les principaux mouvements sur le parc concernent les attributions sur les logements mis en service.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le niveau de loyer pratiqué en 2015, avant cession d'une partie du patrimoine à M&C, est élevé : 6 €/m² de surface habitable (SH) en médiane contre 5,7 €/m² pour l'ensemble des bailleurs du secteur. Ce niveau s'explique par l'âge récent du parc et le fait que les logements mis en location le sont au niveau des plafonds des conventions APL.

Comparaison des loyers 2015 avec les valeurs de référence

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
MC&A	1 594	5,8	6,0	6,2
UU Douai-Lens	71 282	5,0	5,7	6,2
Références France métropole	4 113 103	4,8	5,5	6,4

La gestion du respect des plafonds conventionnels de loyers n'a pas été rigoureuse, et a conduit à constater des dépassements sur près de 10% des logements.

Une vérification interne menée à l'été 2016 a conduit à identifier 267 dépassements des loyers plafonds, ce qui a donné lieu à des remboursements auprès des locataires encore en place. Ces remboursements ont représenté jusqu'à 4 663 € par locataire (109 euros mensuels de dépassement, soit jusqu'à 20% au-delà du loyer plafond).

On relève par ailleurs qu'aucune information n'a été donnée au CA concernant ces dépassements et les remboursements qui sont intervenus.

Ces dépassements contribuent de fait au niveau élevé des loyers pratiqués constaté ci-dessus.

M&C A indique que les vérifications internes sont désormais mensuelles et que la gestion des loyers plafonds est maîtrisée et sécurisée.

3.2.2 .Supplément de loyer de solidarité

Aucune anomalie n'a été constatée dans l'application du SLS qui ne concerne que 4 locataires.

3.2.3 Charges locatives

Le parc étant très largement individuel, la gestion des charges est une problématique marginale et peu analysée chez M&C A comme au sein de tout le groupe Maisons et Cités.

Aucune vision globale n'est aujourd'hui possible sur le niveau de provisionnement.

La SA M&C applique aux locataires de M&C A une charge forfaitaire concernant le prestataire multi-services d'entretien locatif en chauffage, eau-chaude, plomberie, et ventilation, pour la partie correspondant aux charges locatives. Aucun accord collectif n'encadre l'application du prestataire multi-services pour les locataires de M&C A, contrairement aux dispositions de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

En ce qui concerne les accords collectifs, M&C A indique que cette démarche est à la charge du mandataire M&C. Elle devra s'assurer de sa réelle mise en œuvre.

3.3 CONCLUSION

La SCIC M&C A possède un parc locatif récent. Son patrimoine a connu beaucoup de mouvements sur la période, compte tenu des mises en services réalisées pour le compte du groupe, de l'intégration de baux à construction, puis de la revente d'une majorité du parc fin 2016. Ce parc s'inscrit dans la continuité de celui de M&C qu'il a vocation à intégrer, et ne constitue pas une offre complémentaire, puisqu'il est composé lui aussi en majorité de grandes typologies, et que le niveau des loyers est également élevé.

La gestion locative est assurée par la SA actionnaire principal. Le respect des plafonds de loyers et des accords collectifs ne sont pas suffisamment maîtrisés.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'occupation du patrimoine de M&C A est influencée par les typologies présentes : la part des personnes isolées y est bien moindre que la moyenne régionale et a contrario les grands ménages sont très présents. Le niveau de ressources des occupants semble s'être dégradé assez fortement entre 2014 et 2016, à relativiser toutefois compte tenu de la faiblesse de l'échantillon enquêté ces deux années.

En %	Pers. isolées	Familles mono- parentales	Ménages 3 enfants et +	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL + AL	Nb de ménages ayant répondu à l'enquête
M&C A 2014	14,50	18,91	21,22	17,88	64,46	5,30	52,10	476
M&C A 2016	13,5	22,73	34,44	28,11	83,02	1,17	n.c.	726
Nord-Pas-de-Calais 2014 (Source : OPS)	37,33	19,45	11,87	22,68	64,54	7,58	55,39	306 093

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

4.2 ACCES AU LOGEMENT

Le processus d'attribution des logements est entièrement géré par les agences de M&C, qui appliquent les mêmes procédures que pour la SA HLM.

Le mandat de gestion n'a été formalisé entre les deux sociétés qu'en 2016, alors qu'en vertu de l'article L 422-9 du code de la construction et de l'habitation, M&C A ne pouvait donner son patrimoine en gérance sans un tel mandat autorisé par l'Etat. Avant le passage de M&C en SA HLM, la gestion du parc de M&C A par un organisme non HLM et non agréé n'était pas légale.

4.2.1 Connaissance de la demande

Le nombre de demandes de logements sociaux continue de progresser dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, et sur chacun des 7 principaux EPCI où M&C A est représentée. Entre 2013 et 2015, les demandes ont ainsi progressé de 9% sur ces territoires.

Le secteur Ouest semble le plus détendu (Bruaysis), mais compte tenu de sa spécificité (maisons individuelles, jardins), le parc de M&C A reste recherché.

Au vu des résultats de l'enquête sur l'occupation du parc (cf. §4.1), le patrimoine de M&C A reste difficilement accessible aux petits ménages. Pourtant sur le territoire d'implantation de la société, 63% de la demande de logement social en 2015 est émise par des ménages de 1 ou 2 personnes, et la demande se situe aux 2/3 à un niveau de ressources inférieur au PLAI.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

Le CA a revu sa politique d'attributions en décembre 2015. Elle correspond à celle du groupe Maisons et Cités, axée sur les priorités réglementaires et les mutations internes au groupe.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

M&C A ne comporte qu'une seule commission d'attribution des logements (CAL) qui se tient mensuellement.

Les bilans des CAL sont présentés chaque année au CA.

L'enregistrement et la radiation des demandes de logements sociaux sont conformes aux obligations réglementaires. Les demandes sont recherchées dans la base numéro unique, éventuellement complétées par les communes.

Le contrôle réalisé sur un fichier de 2 200 attributions réalisées et sur un échantillon de 41 dossiers a relevé 2 dépassements de plafonds de ressources, de 16% sur un PLS et de 38% sur un PLUS, remontant à 2011. Il s'agit donc d'erreurs ponctuelles et non systémiques.

4.2.3.2 Gestion des contingents

21% des attributions réalisées entre 2011 et 2016 l'ont été sur les contingents préfectoraux du Nord et du Pas-de-Calais. La société rencontre toutefois plus de difficulté à remplir ses objectifs de relogement sur le contingent préfectoral dans le Nord, géré en flux, avec seulement 17% d'atteinte de l'objectif en 2016.

Le contingent 1% n'a représenté que 4% des attributions.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

M&C A se repose sur l'organisation de la SA HLM M&C pour sa relation avec les locataires, avec les mêmes lacunes que celles relevées chez M&C ; il manque un outil efficace de suivi des réclamations, les grilles de vétusté et de dégradation n'ont pas été validées par le Conseil de concertation locative (CCL).

La société ne dispose ni d'un Plan de concertation locative, ni d'un Conseil de concertation locative, contrairement aux dispositions de l'article 44 bis de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

Les locataires de M&C A ne disposent donc pas des moyens d'expression qui leur sont normalement accordés au sein d'un organisme HLM.

M&C A indique avoir pris note de la nécessité de régulariser la situation :

- Pour les locataires : en constituant formellement un dispositif de concertation locative propre à M&C A, dans l'attente du transfert intégral du patrimoine locatif à M&C ;
- Pour les locataires-accédants : en consultant le CA, et notamment son collège des utilisateurs.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le stock d'impayé évolue à la hausse jusqu'en 2015 et accompagne la progression des recettes locatives et de manière plus générale les évolutions du parc. Il reste dans des proportions contenues et n'appelle pas de remarque.

Evolution du stock d'impayés

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Montant	306	465	639	994	523
Variation	25	159	174	355	-993
Soit en % des loyers et charges quittancés	10,1%	10,2%	10,9%	11,0%	5,40%
Médiane organisme dont le parc <3000 logements		13,40%	14%		

4.5 CONCLUSION

M&C A remplit sa mission d'accueil de populations fragiles. Elle doit s'assurer des moyens mis en œuvre par son mandataire pour cette mission. Les dispositifs de concertation locative sont à mettre en place rapidement, compte tenu de l'activité locative qui restera résiduelle mais néanmoins existante.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

M&C A (Maisons & Cités Habitat à l'époque) a signé en 2011 une CUS avec l'Etat. La société disposait de 135 logements locatifs, construits après 2005. L'objectif était de construire 3 380 logements locatifs entre 2011 et 2016, soit 563 logements en moyenne par an. En matière d'accession sociale, aucun objectif de production n'était précisé dans la CUS. Une dizaine d'opérations étaient en cours, représentant une centaine de logements.

La stratégie patrimoniale de M&C A est indissociable de celle de M&C. En effet, avant le passage de cette dernière en SA d'HLM au 01/01/2014, M&C A était l'outil de production du groupe en matière de logement locatif social. A compter de 2014, M&C A achève les opérations pour lesquelles elle avait obtenu des agréments d'une part, et les nouvelles opérations de logement locatif ont été intégralement prises en charge au titre de M&C d'autre part.

La CUS de M&C, signée le 30/06/2014 pour la période 2014/2016 reprend les objectifs des deux sociétés. La production neuve totale (groupe Maisons et Cités) envisagée est de 1 000 logements par an, dont alors 50 à 100 logements en PSLA.

Après une période durant laquelle les 2 sociétés ont lancé concomitamment des opérations d'accession sociale, le conseil d'administration de M&C A a validé le 27 avril 2016 l'objectif de production en accession de 150 logements en 4 ans, en PSLA ou sous forme de VEFA dans les QPV. Il a précisé l'objectif sur 2016 et 2017 à 100 logements par an sans définir de répartition territoriale, en privilégiant les communes et les agglomérations accordant une aide financière.

Le parc de logements locatifs sociaux de M&C A a connu une progression soutenue. Il est passé de 376 logements au 01/01/2012 à 1 185 logements au 31/12/2016. Les évolutions significatives, outre la production annuelle de logements neufs, sont :

- En 2013, le transfert de 477 logements de M&C à M&C A en vue de réhabilitation lourde sous forme de baux à construction en acquis-amélioré (durée 55 ans) ;
- Fin 2016, la vente de 1 367 logements de M&C A à M&C.

L'évolution du parc, selon les états réglementaires comptables fournis par M&C A, est le suivant :

	Construction	VEFA	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Baux à construction	Parc au 31 décembre
2012	286			1	0		663
2013	183	11			0	477*	857
2014	372	61			0		1 290
2015	358			-1	0		2 124
2016	434		1 367	-6	0		1 185

* les baux à construction ont été omis à fin 2013 et fin 2014, et réintégrés par l'organisme dans ses états réglementaires à fin 2015.

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

M&C apporte une assistance intégrale à M&C A pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage, au travers d'une convention d'assistance juridique, administrative, financière, informatique relative à la construction et à la gestion de logements sociaux. Cette convention a été signée le 22/05/2014, modifiée par 2 avenants du 23/04/2015 et 26/06/2015.

Le fonctionnement de la maîtrise d'ouvrage locative neuve est satisfaisant. En revanche, elle nécessite de s'adapter aux spécificités de l'accession à la propriété, activité peu exercée jusqu'à présent par le groupe.

M&C A dispose d'un Comité d'engagement des investissements (CEI) qui fonctionne strictement comme celui de M&C. Il valide toutes les opérations d'investissement, y compris celles d'accession sociale, à 4 étapes : opportunité/programme, avant-projet, réalisation -après les résultats d'appel d'offres- et ainsi que les bilans de fin d'opération. Les évolutions importantes d'opérations en cours de chantier font théoriquement l'objet d'un passage en CEI. Il a toutefois été constaté que des augmentations de coûts d'opérations n'ont pas été validées par le CEI. Les dossiers approuvés par le CEI sont ensuite validés par le CA.

La maîtrise d'ouvrage technique pour le compte de M&C A est assurée par la DGA immobilier, principalement au travers de 2 Directions. La Direction du développement est chargée de la construction neuve de logements locatifs sociaux ou en accession sociale, ainsi que de l'aménagement de lots libres, de la gestion du foncier et de la construction d'EHPAD. La Direction de l'amélioration du patrimoine dispose, depuis mars 2017, de l'autorité hiérarchique sur les 4 services « maîtrise d'ouvrage en agences » en charge des réhabilitations et remplacements de composants. Ces services de maîtrise d'ouvrage assurent les réhabilitations dans le cadre des baux à construction.

5.3 ACTIVITE DE LOGEMENT LOCATIF

Entre 2012 et 2016, M&C A a livré 341 logements neufs en moyenne annuelle. La fin des opérations engagées, soit environ 400 logements à livrer, doit s'étaler sur 2017 et 2018.

En 2015, le coût moyen de construction neuve est d'environ 1 870 €/m² HT de surface utile (1 889 €/m² en 2014), inférieur à la moyenne dans le Nord-Pas-de-Calais, soit 2 077 €/m² HT¹ soit un prix moyen au logement estimé à 146 k€ HT.

Depuis 2012, une quarantaine d'opérations ont été abandonnées, représentant près de 2,6 M€ de dépenses engagées en pertes, hors coûts internes. Sept opérations ont été arrêtées après l'avant-projet, et trois après les appels d'offres (coût trop élevé ou reconfiguration d'opération) après 1,5 M€ d'études. L'optimisation des études amont est à rechercher afin de limiter les pertes financières en cas d'abandon de projet.

Fin 2016, près de 200 logements objet de baux à construction entre M&C et M&C A étaient en cours de réhabilitation. Le coût moyen est de 1 688 €/m² de surface utile, avec des variations importantes selon les opérations. Par exemple, la rénovation des 10 logements de la cité des Electriciens à Bruay-la-Buissière, classée monument historique, paraît particulièrement onéreuse à près de 240 000 € par logement de 76 m² environ. Validée en CA, la réhabilitation complète et le réagencement de 12 en 10 logements expliquent en partie ces coûts importants pour des logements qui n'ont rien d'exceptionnel sur les plans architecturaux et techniques.

¹ Bilan 2015 des logements aidés – Ministère du Logement et de l'Habitat Durable

L'entretien du parc de M&C A n'appelle pas d'observations particulières. En effet, il s'agit soit d'un parc très récent ou entièrement rénové qui demande peu d'entretien, soit d'un parc très ancien (baux à construction/acquis-amélioré) appelé à être réhabilité lourdement à court terme.

5.4 ACTIVITE D'ACCESSION SOCIALE

L'activité accession sociale à la propriété a été marginale jusqu'à présent. Elle est principalement marquée par des difficultés de commercialisation. Les études avant commercialisation nécessitent d'être optimisées pour éviter des pertes trop importantes en cas d'échec. Le niveau de marges réalisées ne permet pas de confirmer la capacité opérationnelle de la société. Le suivi des marges entre service opérationnel et service financier est inexistant. Le service financier est insuffisamment associé à cet aspect de l'activité du groupe. M&C A, compte tenu de ses objectifs ambitieux de développement de l'activité d'accession sociale, devra améliorer son organisation et les produits proposés, en adéquation avec la demande et la concurrence locales (cf. §6.4 - Analyse prévisionnelle).

Bilan de l'activité d'accession sociale (PSLA) entre 2012 et 2016

Commune	Nb de logements	Année de livraison	Contrats de location signés	Ventes concrétisées	Prix moyen de vente (en k TTC)	Nb de logements transformés en locatif
Fouquières les Lens	15	2015	15	14	T3 : 153 k€ T4 : 161 k€	0
Dechy Tranche 1	15	2015	7	0	T4 : 158 k€	8
Dechy Tranche 2	14	abandon	-	-	-	-
Avion	18	abandon	-	-	-	-

L'opération de Dechy (tranche 1) a été lancée malgré un taux de commercialisation de 30%, inférieur aux 50% requis en principe par la société. Début 2017, seuls 7 contrats de location-accession ont été réalisés. Les 8 autres doivent être transformées en locatif en 2017. La tranche de 14 logements a été abandonnée et transformée en lots libres. Les frais d'acquisition et de viabilisation de terrain des deux tranches sont très largement supérieurs aux recettes escomptées, avec un déficit global de près de 604 k€ HT² au 31/12/2016.

L'opération d'Avion a été arrêtée après l'avant-projet, entraînant une perte de 175 k€.

Il n'a pas été constaté de manquements au respect de la réglementation relative à l'accession sociale, notamment en matière de plafonds de ressources, de prix de vente, de part locative et de garanties offertes aux acquéreurs (rachat, relogement).

5.5 AUTRES ACTIVITES

Entre 2012 et 2016, M&C A a lancé 2 opérations de lots libres: Vendin-le-Vieil (15 lots, tous vendus) en 2012 et Barlin 2 (31 lots, dont 20 vendus) en 2014. Le stock total de terrains à vendre reste important (30 environ), en incluant ceux de l'opération PSLA de Dechy transformés en lots libres, et 12 lots d'opérations lancées en 2008 (Auchel 1 et Barlin 1).

² Source : Comité d'Engagement des Investissements du 31/08/2015

5.6 CONCLUSION

Entre 2012 et 2016, M&C A a été l'outil de production de logements locatifs sociaux du groupe Maisons et Cités, avec 1 705 logements neufs livrés. Depuis 2014, c'est M&C qui assure la maîtrise d'ouvrage des nouvelles opérations locatives en neuf. M&C A achève les opérations lancées avant 2014 et poursuit également une activité de réhabilitation dans le cadre de baux à construction confiés par M&C. M&C A s'oriente désormais vers l'accession sociale avec un objectif très ambitieux de vente de 150 logements par an à partir de 2018. Pour y parvenir, M&C A doit sécuriser son offre, l'attractivité, les prix et les marges, et mettre en place des équipes techniques et commerciales adaptées dans un contexte local très concurrentiel et difficile économiquement.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Appréciation de la tenue comptable et de la qualité des états réglementaires

La lisibilité des comptes est rendue peu aisée par les nombreux changements d'imputation intervenus sur les exercices 2014 et 2015 pour remédier peu à peu à des imprécisions ou à des erreurs. La qualité de la tenue de la comptabilité ne fait toutefois pas obstacle à l'analyse financière.

L'établissement des annexes des états réglementaires doit donner lieu à un renforcement du contrôle interne en raison d'anomalies ou de manque de cohérence de certaines données. Ainsi, par exemple:

- La mention en annexe dédiée de coûts internes est incohérente pour une société qui n'a aucun salarié ;
- Les annexes de suivi des comptes de stock sont partiellement renseignées, les frais financiers sont manquants, des prix de revient et de vente prévisionnel ne sont pas renseignés systématiquement dans le suivi des immeubles en cours ;
- L'annexe « informations générales » présente des incohérences concernant les variations du parc notamment suite à l'intégration sur l'exercice 2015 de 477 logements propriété de M&C à réhabiliter lourdement dans le cadre de montage « dérogatoire » en acquis-amélioré.

L'étude de la comptabilité de programmes a montré des anomalies dont certaines peuvent perturber le calcul du fonds de roulement net global à terminaison.

- L'état récapitulatif déposé sur la plateforme Harmonia est erroné et ne correspond pas à la version définitive. Un montant de 54 M€ de dépenses à comptabiliser manque pour les opérations préliminaires ;
- Les montants relatifs aux emprunts complémentaires pour les opérations en cours ne sont pas repris (3 747 k€) ;
- Un défaut de mise à jour des stades d'avancement des opérations est observé. Ainsi des programmes engagés en chantier figurent encore parmi les opérations préliminaires. L'incidence financière est difficile à apprécier ;
- Les prévisions relatives aux coûts des investissements et aux emprunts sont insuffisamment actualisées, nécessitant un retraitement partiellement conduit dans le cadre du contrôle (1 463 k€) (cf. §6.2.3).

La société déclare avoir corrigé ces anomalies.

La coordination et la circulation de l'information entre le service en charge de la « maîtrise d'ouvrage » et le service financier de M&C sont insuffisantes. Certaines données reprises ne sont pas corroborées par des validations officielles de la commission des investissements du groupe et n'ont pas fait l'objet d'un visa du service financier.

6.1.2 Les prestations réalisées par la SA Maisons & Cités

Jusque 2014, les modalités de facturation de la prestation d'assistance de M&C à sa filiale ne reposaient pas sur des critères suffisamment clairs et alourdissaient de manière injustifiée les frais de gestion de la filiale. Le CA de M&C A n'a pas été en mesure d'évaluer la réalité des coûts facturés.

Les modalités de facturation des prestations réalisées par M&C au bénéfice de la filiale M&C A sont caractérisées par des évolutions régulières de modes opératoires jusqu'à une stabilisation en 2015 (cf. annexe 7.3)

Les montants facturés par M&C à M&C A sur la période sont les suivants :

En k€ HT	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prestations de service M&CS pour M&C A (HT)	2 078	3 511	4 182	5 148	5 899	2045
<i>dont Prestations supports</i>	722	1 007	1 394	1 067	1 694	1 744
<i>dont Prestation maîtrise d'ouvrage locatif et accession</i>	1 356	2 504	2 788	4 080	4 204	301

Source : balance comptable générale – M&CS- comptes 706 et 708- données hors taxe

Il ressort les trois principaux points suivants :

- Entre 2011 et 2013, les forfaits appliqués n'ont pas fait l'objet d'une justification par M&C et ne reposent pas sur une mesure de l'activité de prestations. Les facturations des frais de support métier et de gestion locative se chevauchent partiellement, entraînant un risque de surfacturation. Enfin, les modalités de calcul du forfait pour les prestations supports ne sont pas corroborées par un suivi des temps passés réels dédiés aux activités de M&C A par le personnel de M&CS. Les forfaits de prestation maîtrise d'ouvrage sont calculés en divisant les charges de l'année considérée par l'objectif théorique de production de logements (600) et non le nombre réel de logements en chantier ;
- A compter de 2015, avec effet rétroactif sur 2014, une démarche de remise en ordre et de simplification est observée. Elle aboutit à déterminer un forfait unique de 1 040 € au logement appliqué aux activités de support en général et un forfait de 6 568 € HT appliqué aux prestations de maîtrise d'ouvrage ;
- Les frais de maîtrise d'ouvrage sont facturés au forfait par logement sur la base de coûts considérés élevés. Le forfait facturé est issu de la comptabilité analytique pour la promotion neuve. Il représente 6 568 € HT équivalent à un forfait-estimé à 4,6% par logement, ce qui est supérieur au niveau observé dans d'autres sociétés à l'occasion de contrôles récents (standard 3%). Par ailleurs, l'imputation comptable concernant les opérations neuves est effectuée en une fois lors de l'ordre de service et non au fur et à mesure de l'avancement du chantier ce qui n'est pas conforme aux dispositions comptables. L'ensemble de ces procédés conduit à majorer la production immobilisée de M&CS refacturée à la filiale.

Pour l'avenir, la convention doit être actualisée pour intégrer, le cas échéant, les changements organisationnels récents et la montée en charge prévue de l'activité accession au coût réel.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession et aménagement	-42	-9	220	-53	-60
Marge sur prêts	1				
Loyers	1 376	2 902	4 415	5 717	8 700
Coût de gestion hors entretien	-1 056	-1 522	-1 847	-1 364	-1 959
Entretien courant	-38	-54	-66	-172	-336
GE					
TFPB	-53	-57	-276	-485	-476
Flux financier	-737	-383	385	613	242
Flux exceptionnel	7	-90	-315	-179	-1 288
Autres produits d'exploitation	192	50	55	723	742
Pertes créances irrécouvrables			-1	-6	-22
Intérêts opérations locatives	-473	-1 154	-1 635	-1 722	-3 212
Remboursements d'emprunts locatifs	-225	-154	-345	-981	-2 470
Autofinancement net ³	-1 049	-472	590	2 090	-138
% du chiffre d'affaires (modalités applicables avant 2015)	-25%	-11%	10%	34%	-1,5%
% du chiffre d'affaires (selon décret n° 2014-1151)			9%	31%	-1,4%

La société conduit principalement une activité de production locative neuve entre 2011 et 2015. Le niveau soutenu des investissements explique sa situation financière difficile.

L'analyse de la rentabilité de l'exploitation conduit à dissocier plusieurs phases :

- De 2011 à 2012, l'autofinancement net est déficitaire en raison notamment des frais de concours bancaires importants combinés à un coût de gestion soutenu et très au-delà de la médiane ;
- En 2013 et 2014, l'autofinancement tend à se redresser du fait notamment de la progression des recettes locatives et des aides versées dans le cadre du dispositif de mutualisation financière entre organismes HLM et M&C A;
- Puis en 2015, la rentabilité est à nouveau négative en raison de la forte augmentation des annuités qui représentent alors 65% des loyers quittancés, accompagné d'un flux exceptionnel très déficitaire du fait d'abandons d'opérations.

Les activités d'accession sociale à la propriété sont quant à elles marginales durant la période de contrôle et ne contribuent pas à la rentabilité de l'exploitation car elles n'atteignent pas un seuil critique. Cette situation pourrait être appelée à évoluer dans les années à venir avec l'arrêt programmé de la production locative neuve et la montée en charge progressive d'une activité d'accession à la propriété en PSLA.

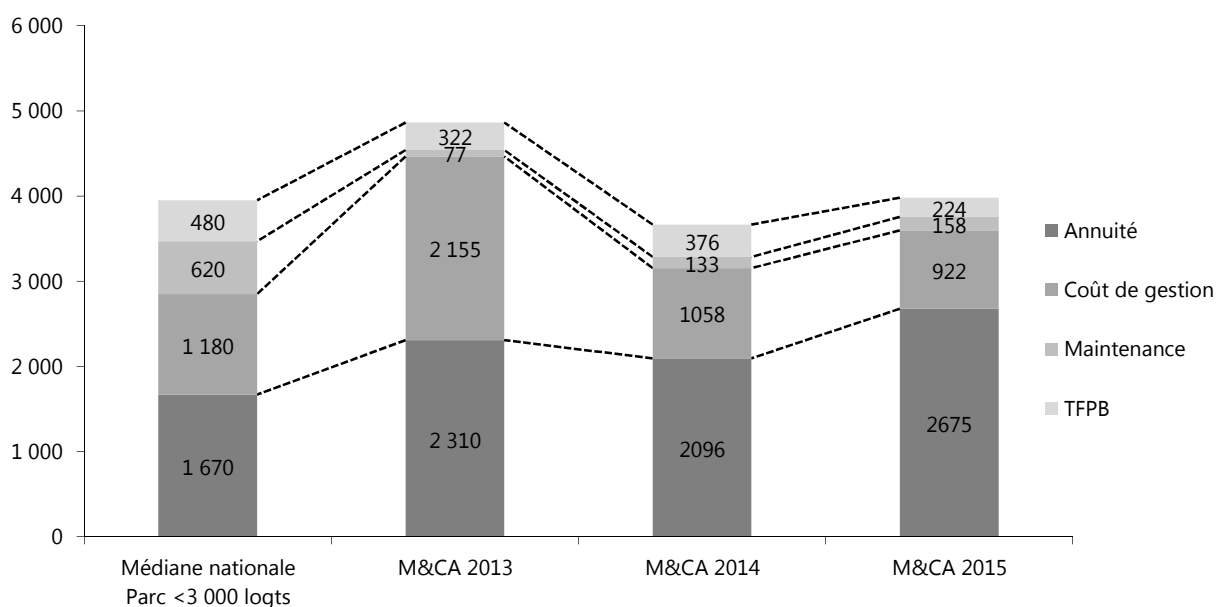
³ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

6.2.2 Les composantes de la rentabilité d'exploitation

La société exerce essentiellement une activité locative sur la période observée. Même si elle ne gère aucun de ses logements directement faute de personnel, le recours aux ratios du secteur permet de la situer par rapport à d'autres sociétés HLM disposant d'un volume de parc locatif similaire.

Le graphique ci-après représente l'évolution des principaux postes de charges de la société :

En €/logement	Médiane 2014 organisme dont le parc < à 3000 logements	M&C A 2013	M&C A 2014	M&C A 2015
Annuité	1 670	2 310	2 096	2 675
Cout de gestion	1 180	2 155	1 058	922
Maintenance	620	77	133	158
TFPB	480	322	376	224



6.2.2.1 Des frais de gestion peu à peu maîtrisés

L'évolution du coût de gestion est étroitement liée à la constitution progressive de l'offre locative sur la période et aux modalités de facturation des prestations de M&C qui sont la principale composante des frais de fonctionnement (à 82% en moyenne). Cette refacturation de charges était peu représentative des charges réelles induites par l'activité de M&C A et a fortement pénalisé la rentabilité de la jeune société.

A compter de 2014, les frais de fonctionnement sont ramenés à environ 1 000 € au logement suite aux efforts de remise en ordre des coûts refacturés évoqués plus haut. Le coût de gestion 2015 doit être interprété avec réserve car la société intègre –à tort– sur ce seul exercice 477 logements, propriété de M&C, à réhabiliter dans le cadre de baux à réhabilitation qui viennent fortement minorer le ratio sans générer systématiquement de frais de gestion locative car seuls les logements occupés donnent lieu à refacturation par M&C.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Cout de gestion, hors entretien	1 056	1 522	1 847	1 364	1 959
Dont frais support facturés par MCS	837 (*)	1 221	1 557	1 067	1 694
Soit Moyenne de	82%				
Coût de gestion (hors entretien) en €/logement en propriété M&C A	2 809	2 296	2 155	1 058	922
Médiane tous organismes de moins de 3 000 lgts	1 170	1 200	1 180	1 180	
Coût de gestion locative (hors entretien) / loyers totaux	69,1%	51,1%	41,5%	23,8%	22,3%
Médiane tous organismes de moins de 3 000 lgts	27,7%	27,9%	27,1%	27,1%	
Logements en propriété	376	663	857	1290	2124(**)
Logements livrés	198	286	183	372	358
Logements en chantier	nc	155	496	608	568

(*) 268 k€ imputé à tort en 2011 sur le compte 611 « services extérieurs » sont réintégrés dans les frais de personnel (**) la société reprend sur cet exercice les 486 logements de MCS en « bail à réhabilitation » dont environ 259 non refacturés (estimation ANCOLS)

6.2.2.2 Un niveau d'endettement locatif soutenu et croissant jusque 2015

Le parc de M&C A est jeune et en tout début d'amortissement. En toute logique, le niveau d'endettement est soutenu et croissant. Il absorbe en moyenne 45% des recettes locatives jusque fin 2014. A compter de 2015, avec la montée en charge des mises en services, il atteint presque 65% des loyers. La société recourt systématiquement au préfinancement bancaire jusque fin 2014 occasionnant des frais financiers supplémentaires importants sur ses opérations (soit 3 688 k€). Cette pratique est combinée de manière surprenante avec la mobilisation concomitante de lignes de trésorerie générant elles aussi des frais financiers et dont les modalités de calibrage ne sont pas définies. A compter de 2015, la stratégie change et s'appuie sur l'avance en compte courant d'associé effectuée par M&CS réduisant ainsi très considérablement ses frais de portage.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Intérêts Locatifs	609	2 152	2 914	3 101	3 653
dont intérêt financement définitif	492	1 174	1 700	1 722	3 240
dont intérêt préfinancement bancaire	117	978	1 214	1 379	413
Remboursement du capital des emprunts locatifs	225	154	345	981	2 470
Annuités locatives	834	2 305	3 260	4 082	6 123
Annuités locatives M&C A/ nb de logement	1 858	1 972	2 310	2 096	2 675
Médiane tous organismes de moins de 3 000 lgts		1 730	1 690	1 670	
Annuité locatives M&C A/loyers (%)	45,7%	43,9%	44,5%	47,2%	64,6%
Médiane tous organismes de moins de 3 000 lgts		42,5%	40,6%	40,3%	

Fin 2016, un rachat partiel de 1 387 logements locatifs de M&C A par sa maison-mère M&C a été acté. Les effets de ce rachat ne sont pas encore visibles sur l'endettement 2016 qui représente 63,5% des loyers. A terme, les prêts afférents à ce patrimoine sont repris par M&C au fur et à mesure des ventes et le niveau d'endettement locatif de M&C A doit décroître progressivement à compter de 2017.

6.2.2.3 La maintenance d'exploitation

Le niveau des charges de maintenance d'exploitation n'appelle pas de commentaire. Elles sont très faibles car elles se rapportent à un patrimoine neuf. La comparaison avec les médianes du secteur n'est pas pertinente.

6.2.2.4 La taxe foncière

La société ne procède pas systématiquement aux demandes d'exonérations de TFPB.

Le niveau de taxe foncière payée est visiblement contenu si on le rapporte à la médiane du secteur.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Taxes foncières	53	57	276	485	476
TFPB en € par logement	141	86	322	376	224
Médiane nationale organisme dont le parc < à 3 000 lgts		460	470	480	

Toutefois, il est incohérent avec l'âge du parc. Un manque de technicité et de coordination au sein des services de M&C explique un retard dans la transmission aux services fiscaux des demandes d'exonération fiscale applicable aux logements HLM neufs. Un rattrapage a été opéré sur les exercices 2015 et 2016. Un poste dédié est créé en 2017 pour permettre à la société d'acquérir les compétences nécessaires sur ces questions fiscales essentielles. La vigilance reste de mise car les procédures en agence n'ont pas été adaptées et qu'aucun contrôle hiérarchique n'est organisé sur le sujet.

6.2.2.5 Le flux financier

La société a recours, pour le portage financier de ses investissements, à des lignes de trésorerie qui induisent des charges importantes particulièrement sur les exercices 2011 et 2012. L'avance en compte courant d'associé non rémunérée effectuée par la société-mère se substitue peu à peu à ce mode de financement permettant de réduire les charges financières associées. A compter de 2013, la société place ses liquidités sur des comptes rémunérés et des comptes à terme (CAT) contractés dans le respect de la réglementation HLM.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Flux financier	-737	-383	385	613	242
dont produits des CAT et des VMP*	0	51	474	629	328
dont frais des concours bancaires	-737	-434	-89	-4	-86
Produits financiers M&C A en € par logement	0	77	553	487	154
Médiane pour organisme dont parc < 3 000 lgts		60	50	40	

***VMP valeur mobilière de placement**

6.2.2.6 Le flux exceptionnel

Le flux exceptionnel est déficitaire de 1 865 k€ sur la période en raison principalement des charges occasionnées par les abandons d'opérations particulièrement en 2015. Sur l'exercice 2016, un montant de 1 358 k€ est également passé en perte. Ces abandons correspondent essentiellement à des opérations locatives (88%) dont certaines à des stades assez avancés (25% des dépenses sur opération au stade de la réalisation). Si les pertes ont été passées en 2015 et 2016, elles correspondent toutefois à une remise en ordre profonde ayant conduit à régulariser l'abandon d'opérations datant de toute la période 2010 à 2015.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Flux exceptionnel	7	-90	-315	-179	-1 288
dont charges induites par opérations abandonnées	0	-36	-376	-31	-1 389

6.2.2.7 Les autres produits

La société bénéficie d'une aide dans le cadre du dispositif de mutualisation HLM de 1 425 k€ sur 2014 et 2015.

6.2.2.8 La marge accession et aménagement

Sur la période, il y a très peu de mise en chantier au titre de l'accession sociale à la propriété en PSLA (30 logements) et de nombreux transferts de logement en locatif suite à des difficultés de commercialisation récurrentes. L'activité n'est globalement pas rentable, les marges brutes sont déficitaires, hormis en 2013 en raison de la vente de lots.

6.2.3 Résultats comptables

Les résultats comptables sont déficitaires de 10,1 M€ cumulé. Ils ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	- 1 685	- 2 051	- 2 040	- 911	- 3 435

En toute logique, au regard des objectifs assignés à la filiale d'assurer la production locative neuve du groupe, la société ne comptabilise pas de provision pour gros entretien (PGE) et aucune plus-value de cession n'est réalisée sur la période.

En 2016, le résultat net est bénéficiaire de +3 609 k€ en raison de la comptabilisation de 6 980 k€ de produits induits par la reprise sur ce seul exercice des subventions d'investissement liées aux programmes vendus à M&CS.

6.3 STRUCTURE FINANCIERE

6.3.1 Bilans fonctionnels 2011 à 2015

Les bilans fonctionnels pour les exercices 2011 à 2015 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€ - M&C A	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	9 121	7 882	7 885	6 964	2 976
- Dont capital	1495	1549	1552	1557	1564
Provisions pour risques et charges	25	28	23	11	10
- Dont PGE	0	0	0	0	0
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	1 361	3 122	6 127	10 163	15 943
Dettes financières	52 346	93 006	169 462	203 354	252 392
Actif immobilisé brut	93 245	133 001	172 578	244 168	309 328
Fonds de Roulement Net Global	-30 391	-28 963	10 918	-23 676	-38 007
FRNG à terminaison des opérations⁴					-57 031 (*)
Stocks	8 723	7 880	6 572	8 578	8 982
Autres actifs d'exploitation	12 168	12 349	13 602	13 490	11 338
Provisions d'actif circulant	19	32	97	155	277
Dettes d'exploitation	12 203	11 799	12 151	17 870	19 233
Besoin (+) en FR d'exploitation	8 669	8 399	7 925	4 043	810
Créances diverses (+)	79	88	79	306	606
Dettes diverses (-)	6 750	30 313	39 898	50 251	54 607
- Dont compte courant associé M&CS (C/451)	0	19 999	27 983	38 000	38 000
Ressource (-) en FR Hors exploitation	-6 671	-30 226	-39 818	-49 945	-54 001
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	1 998	-21 827	-31 893	-45 901	-53 191
Trésorerie nette	-32 389	-7 135	42 811	22 226	15 185
Concours bancaires passif (C/519)	34 013	27 443		18 660	
Trésorerie du bilan actif	1 624	20 308	42 811	40 885	15 185

(*) le FRNGT partiellement redressé cf. comptabilité de programmes

6.3.2 Fonds de roulement net global (FRNG), évolution et perspectives à terminaison

Sur la période, la situation financière de la société est extrêmement fragile et totalement dépendante de l'assistance financière de M&C. Cette aide se matérialise essentiellement de 2 manières :

- Une garantie des prêts souscrits ;
- Un concours financier sous forme d'avance en compte courant d'associé à compter de 2012 d'un montant de 20 millions d'€ et qui progresse pour atteindre 38 millions d'€ sur les derniers exercices.

⁴ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Ce soutien financier ne vient toutefois pas renforcer le haut du bilan contrairement à une recapitalisation. L'avance en compte courant n'est pas assimilable à une ressource durable de long terme, elle est remboursable à tout moment sur simple demande.

Le fonds de roulement à fin 2015 est déficitaire de 38 millions d'€ fin 2015 (soit -5,7 mois de dépenses pour une médiane à +4,7 mois pour les organismes de même taille ayant une activité locative). L'avance en compte courant est peu à peu augmentée, elle permet de couvrir ce déficit et d'équilibrer la trésorerie.

Les capitaux propres de la société déclinent progressivement au rythme des pertes enregistrées annuellement. L'effort d'investissement est très conséquent puisque l'actif immobilisé brut a plus que triplé en 5 ans. La dette financière est quant à elle quintuplée dans le même temps (de 52 millions d'€ à 252 millions d'€). Depuis 2014, les opérations locatives neuves sont portées par M&C, suite au passage au statut ESH. Néanmoins, les opérations déjà agréées avant cette réorganisation du groupe continuent d'être financées par M&C A, et de nécessiter des fonds propres poursuivant pour un temps la détérioration du fonds de roulement.

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2015 s'explique comme suit :

En k€ -M&C A	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		-30 391
Autofinancement de 2012 à 2015	2 070	
Dépenses d'investissement	-215 921	
Financements comptabilisés	206 119	
Autofinancement disponible après investissements	-7 732	
Autres flux du bilan (divers...)	117	
Flux de trésorerie disponible	-7 615	
Fonds de roulement fin 2015		-38 007

Entre 2012 et 2015, la rentabilité cumulée générée par l'exploitation de M&C A (2 M€) est très insuffisante pour couvrir le montant des fonds propres nécessaires au financement des investissements locatifs neufs (soit 9,8 millions d'€). La société dispose de peu de fonds propres et le recours au prêt correspond en moyenne à 84% des plans de financement des opérations neuves (source : comptabilité de programmes-opérations terminées non soldées et encours au 31/12/2015).

Le FRNG à terminaison tel que calculé à partir du récapitulatif général des fiches de situation financière et comptable s'élève à -57 millions d'€ fin 2015. Envisagée à terminaison, la structure financière de M&C A apparaît donc sous forte tension et totalement tributaire de son adossement à sa société-mère.

L'analyse des comptes d'exploitation prévisionnels des opérations neuves (échantillon de 7 opérations neuves mises en service entre 2014 et 2017) fait ressortir des équilibres d'exploitation déficitaires en raison notamment de frais financiers de portage élevé jusqu'à récemment. Avant 2015, aucune rationalisation des mobilisations des financements longs termes n'existe. Les prêts sont mobilisés indépendamment de l'opération à laquelle ils se rapportent et impliquent quasi-systématiquement un préfinancement bancaire. A compter des exercices 2015/2016, un effort pour organiser l'ingénierie financière est observé mais est encore balbutiant. La coordination entre les services de M&C en charge de la maîtrise d'ouvrage (DGA- Immobilier) et le service financier (DGA – Economie et stratégie) est très insuffisante.

6.3.3 Situation bilancielle 2016 et analyse consolidée au niveau du groupe

Bilan fonctionnel M&C A au 31/12/2016 :

En k€	2016
Capitaux propres (+)	2 330
- dont capital	4 550
Provisions risques et charges (+)	8
- dont PGE	0
Amort, et provision(d' Actifs immobilisés) (+)	2 653
Dettes financières (+)	145 181
Actif brut immobilisé (-)	157 937
Fonds de Roulement Net Global (A)	-7 766
FRNG à terminaison des opérations (1)	Nc*
Stocks (+)	7 362
Autres actifs d'exploitation (+)	8 117
Provision d'actif circulant	183
Dettes d'exploitation (-)	15 908
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)	-612
Créances diverses (+)	1 849
Dettes diverses (-)	50 144
-dont compte courant associé M&CS	38 000
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors Exploitation (C)	-48 294
Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)	-48 907
Trésorerie nette	41 141
Concours bancaires	0

* données non disponibles dans le cadre du contrôle

En 2016, afin de lever la suspension de la garantie de la Société de Garantie de l'Accession (SGA) induite par l'insuffisance de fonds propres, une augmentation de capital de 3 M€ est intervenue. La structure financière est moins dégradée mais reste toutefois fragile et dépend toujours de l'avance en compte courant reprise en bas de bilan.

Le bilan de M&C A est profondément modifié par la première cession partielle de son patrimoine locatif qui est intervenue fin 2016 au profit de la société-mère. Une part importante des prêts contractés a été transféré à l'acquéreur (soit 161 millions d'€) et sortis de son bilan. Un montant de 187 millions d'€ (valeur nette comptable des constructions et terrains) est sorti de l'actif immobilisé brut.

Le parc locatif de M&C A doit être totalement repris par M&C à l'horizon 2020. Les flux de bas de bilan devraient alors prendre de l'importance si la relance d'une activité en accession se confirme.

Une analyse consolidée au niveau du groupe est nécessaire et permet de confirmer que la situation est saine en raison de la solidité de la SA HLM M&C :

Analyse consolidée des perspectives bilancielle niveau groupe Maisons et Cités

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

6.3.4 Besoins ou ressources en fonds de roulement

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Stocks accession et aménagement (+)	8 723	7 880	6 572	8 578	8 982
Autres actifs d'exploitation (+)	12 168	12 349	13 602	13 490	11 338
Provisions d'actif circulant (-)	19	32	97	155	277
Dettes d'exploitation (-)	12 203	11 799	12 151	17 870	19 233
Besoin en FR d'exploitation	8 669	8 399	7 925	4 043	810
Créances diverses (+)	79	88	79	306	606
Dettes diverses (-)	6 750	30 313	39 898	50 251	54 607
<i>dont compte courant associé MCS (C/451)</i>	<i>0</i>	<i>19 999</i>	<i>27 983</i>	<i>38 000</i>	<i>38 000</i>
Ressource (-) en FR Hors exploitation	-6 671	-30 226	-39 818	-49 945	-54 001
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	1 998	-21 827	-31 893	-45 901	-53 191

La société est en situation de ressource en fonds de roulement, les dettes court terme sont supérieures aux créances de même nature, en raison de l'incidence sur le bas de bilan de l'avance en compte courant d'associé qui vise surtout dans les faits entre 2011 et 2015 à soutenir l'investissement locatif.

La stagnation des activités d'accession et d'aménagement est perceptible via l'évolution du stock (soit 8,7 M€ en 2011 et 8,9 M€ en 2015). Le portage des opérations d'accession est assuré par du préfinancement bancaire et par la mobilisation de prêts PSLA dès le démarrage des travaux qui couvrent en général presque 90% du prix de revient. La mécanique financière fait ressortir quelques retards dans les remboursements anticipés suite aux levées d'option. Elle ne permet pas de limiter au maximum les frais financiers qui représentent entre 2 et 5% du prix de revient des opérations étudiées.

Une relance de l'activité d'accession sociale à la propriété est prévue dans les années à venir sur la base d'une production répartie entre accession classique en VEFA et en PSLA. La phase locative et les délais induits par le rythme des levées d'option impliquent un portage de stock long. L'appui financier de M&CS reste donc indispensable.

6.3.5 Trésorerie

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Disponibilités (comptes bancaires)	1 624	20 308	42 811	40 885	15 185
<i>dont compte à terme</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5000</i>	<i>11284</i>	<i>5000</i>
Concours bancaires	34 013	27 443	0	18 660	0
Trésorerie nette (des concours bancaires)	-32 389	-7 135	42 811	22 226	15 185
Trésorerie nette en mois de dépenses	-8,4	-1,9	11,3	3,3	2,3
Moyenne			1,3		
Médiane org < 3000 logements		4,2	4,3	4,3	

Les conventions passées entre M&C A et M&CS mettent en place une gestion centralisée de trésorerie jusqu'en 2013. L'excédent de trésorerie de M&C A est alors placé auprès de sa maison-mère qui n'avait pas encore le statut d'ESH. Cette situation prend fin lors du passage en ESH de M&CS.

La gestion est assurée via un plan de trésorerie à 12 mois intégrant l'intégralité des flux. En terme pratique, la société a recours à d'importants concours bancaires en 2011, 2012 et 2014 qui occasionnent 1 339 k€ de frais financiers.

A compter de 2012, M&CS met à la disposition de sa filiale un compte courant d'associé pour couvrir les montants des fonds propres investis sur les opérations neuves et soutenir la trésorerie de sa filiale. C'est pourquoi on observe une tendance au redressement de la trésorerie à compter de l'exercice 2013. Le 23 avril 2015, une nouvelle convention est signée entre les sociétés. Suite à cela, subsiste uniquement une avance en compte courant non rémunérée plafonnée à 38 millions d'€. La trésorerie de la filiale est entièrement dépendante de ce soutien financier. Elle dispose de peu de placements disponibles.

6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

Malgré l'affichage de perspectives de développement ambitieuses, M&C A ne dispose pas d'une projection prévisionnelle actualisée et reposant sur des études prenant en compte les réalités de marché.

La société doit se montrer très prudente dans le développement de son activité d'accession sociale.

M&C A a pour objectif une production de 100 logements en accession sociale (PSLA et VEFA en QPV) par an sur 2016 et 2017 et de 150 logements par an au-delà, soit plus de 10 fois sa production actuelle.

L'objectif de M&C A repose essentiellement sur le ratio de la population du bassin minier (environ 2% de la population française) appliqué à la production nationale d'accession sociale. Le contexte économique actuel du bassin minier rend cependant très étroit le segment d'acquéreurs potentiels. La production d'accession sociale sécurisée dans le Nord et le Pas-de-Calais reste modeste (257 logements produits en 2015 à comparer aux 4 383 mises en chantier au niveau national).

Certes, les besoins affichés par les territoires sont élevés. Les PLH, généralement très ambitieux, de son secteur d'intervention visent en effet une production de 600 logements en accession sociale par an, dont près de la moitié sur la seule Communauté d'agglomération de Douai.

Pourtant les opérations de M&C A depuis une dizaine d'années montrent les difficultés de commercialisation sur son territoire. En effet, l'accession sociale est sérieusement concurrencée par l'ancien -130 à 140 k€ TTC pour une maison de type T5⁵ - ou par la construction individuelle sur lot libre -environ 150 k€ TTC pour une maison sur un terrain de 500 m².

Aucune projection d'exploitation n'a été remise à l'occasion du contrôle permettant de s'assurer que la société a pleinement mesuré les incidences financières de cette relance de production. Seule une note technique interne en date du premier trimestre 2016 pose un premier cadrage, lequel ne permet pas de cerner clairement les niveaux de marge attendus notamment en termes de marge nette, le rythme de vente projeté, le niveau de refacturation des prestations M&CS, les modalités financières de portage des opérations, les éventuelles capacités de recapitalisation de la société-mère pour étoffer la structure financière de sa filiale

Dans cette note, les prix visés sont proches de l'accession sociale sur le secteur soit 130/140 k€ TTC pour un T3 avec garage et 160 k€ TTC pour un T4 (avec garage). Les prix de revient doivent se situer aux environs de 1 750 à 1 800 € HT/m² SU, légèrement en dessous de la moyenne constatée en zone B par les coopératives HLM⁶, soit 1 812 €/m² en PSLA et 1 961 €/m² en VEFA. Les coûts de construction visés se situent aux environs de 950 à 1 050 € HT/ m² SU pour le logement avec garage.

⁵ Source Immoprix – Base des Notaires de France

⁶ Source : Coop en Action – Novembre 2016 - FNSCHLM

Les marges prévisionnelles brutes sont réduites de l'ordre de 4% en PSLA et 6% en VEFA. Elles comprennent des frais de commercialisation d'environ 1% qui semblent insuffisants eu égard aux difficultés de commercialisation observées. Les prix de vente comprennent également des marges pour aléas et révision de prix de 2%. Les hypothèses retenues sont donc très tendues et vont nécessiter une extrême rigueur. En revanche, le principe de lancement des travaux avec 50% à 70% de pré-commercialisation est de nature à sécuriser les opérations. M&C A a relevé le niveau de marge prévisionnelle brute à hauteur de 7 et 8% respectivement pour les opérations réalisées en PSLA et en VEFA dans les QPV.

Les surfaces habitables proposées par M&C A sont bien en deçà de la moyenne des coopératives HLM, ce qui pourrait être un obstacle à la commercialisation (entre 63 et 69 m² pour un T3 alors que la surface moyenne des coopératives est de 73 m² et des T4 entre 77 à 82 m² pour 86 m² de surface moyenne).

De manière générale, les études préliminaires de pré-commercialisation vont nécessiter d'être calibrées pour proposer des produits suffisamment attractifs tout en limitant les risques de pertes financières en cas d'échec.

Par ailleurs, cette production en accession sociale compte tenu de sa spécificité requiert une organisation dédiée – aujourd'hui inexistante – mais nécessaire pour contenir les risques liés au montage des opérations, à la conception et à la production, à la maîtrise des coûts et à la commercialisation.

Enfin, M&C A dépend financièrement de son adossement à la SA HLM M&C qui seule lui permet de conforter sa structure financière et d'emprunter pour son développement. Or cette dernière est elle-même engagée dans un ambitieux plan de remise à niveau de son parc existant dont les modalités financières ne sont pas arrêtées et qui risque de lui laisser peu de marges de manœuvres financières à moyen terme pour porter les risques afférents au démarrage d'une activité en accession sociale.

6.5 CONCLUSION

La société M&C A ne dispose pas d'une surface financière suffisante pour engager la montée en charge d'une production ambitieuse de logements en accession sociale à la propriété. Ses marges de manœuvres propres sont limitées et dépendent des capacités financières de M&CS que cette dernière va devoir orienter prioritairement vers la mise à niveau de son patrimoine existant.

Compte tenu de la forte concurrence et du contexte socio-économique dans le bassin minier, M&C A devra être particulièrement vigilante à proposer des produits d'accession sociale adaptés à la demande, notamment en matière de prix et de surfaces.

7. ANNEXES

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

(SCIC avec conseil d'administration)

RAISON SOCIALE :	SCIC HLM Maisons & Cités Accession
-------------------------	------------------------------------

SIEGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	167 rue des Foulons	Téléphone : 03 27 99 85 85
Code postal :	59 500	
Ville :	Douai	

PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :	M. COURDAVAULT LIONEL
--	-----------------------

DIRECTEUR GENERAL :	M. MINJON HERVE
----------------------------	-----------------

ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	SA HLM Maisons & Cités
-----------------------------------	------------------------

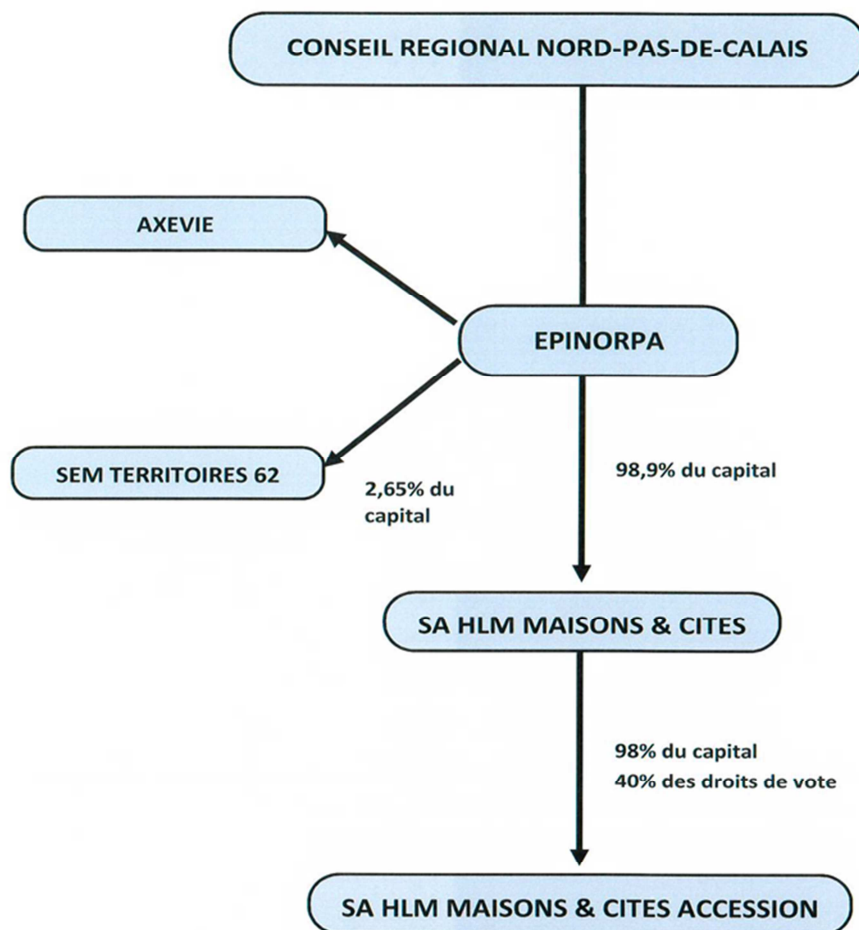
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 30/06/2016			Collège d'actionnaire
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	
Président :	COURDAVAULT Lionel		Collège des autres investisseurs
	LOUFMAN Eugène Vice-Président		Collège des autres investisseurs
	SOYER Dominique	Maisons & Cités	Collège des organismes sociaux HLM
	DUE Gérard	COOPARTOIS	Collège des organismes sociaux HLM
	MACIEJASZ Daniel		Collège des autres investisseurs
	MARCILLY Patrick	Crédit Agricole Nord de France	Collège des partenaires financiers
	FAUTH Jacqueline		Collège des autres investisseurs
	ROGER Alain		Collège des autres investisseurs
	COFFRE Marcel		Collège des autres investisseurs
	SZATNY Jean Michel		Collège des autres investisseurs
	LEFEBVRE Nadine		Collège des autres investisseurs
	BACHARY Karine		Collège des utilisateurs Locataires
	PIECHOWIAK William		Collège des utilisateurs accédants

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	4 550 188€	SA HLM Maisons & Cités (98,6%)
	Nombre d'actions :	298 373	Crédit Agricole (1%)
	Nombre d'actionnaires :	780	

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	RAYMOND DEVARIEUX
----------------------------------	-------------------

EFFECTIFS AU :	Cadres :	0	Effectif total : 0
	Maîtrise :	0	
31/12/2016	Employés :	0	
	Gardiens :	0	

7.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE



7.3 EVOLUTION DES MODALITES DE FACTURATION DE M&C A SA FILIALE M&C A

TYPE	2011	2012	2013	2014	2015
Maitrise d'ouvrage	Méthode : 4% du coût des opérations HT	Méthode : 5 800 € HT /lgt	Méthode : 6 600 € HT /lgt	Méthode : forfait 7 400 €HT/lgt à l'OS	Méthode : 6 568 € HT/lgt /an à l'OS au 1/1/2015 Base : "comptabilité analytique MO neuf 209"
Support métier (juridique, compta, finances et informatique)	Méthode : Temps passé forfaitaire appliqué à masse salariale + intéressement des agents affectés à M&C A				
Gestion locative	Méthode : forfait 858 € HT /lgt / an 376 unités gérées	Méthode : forfait 866 € HT/lgt/an + TVA 666 unités gérées	Méthode : forfait 889 € HT/lgt/an +TVA 878 unités gérées	Méthode : forfait 400 € HT/lgt/an 1 290 unités gérées	Méthode : 1 040 €/lgt/an rétroactif à compter de 2014 1 865 unités gérées

7.4 SIGLES UTILISES

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

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

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

