

**Rapport définitif n° 2011-100 Mars 2013**  
**Office public de l'Habitat du Morbihan**  
**«Bretagne Sud Habitat»**  
**Vannes (56)**

# FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT DÉFINITIF

## N° 2011-100

### OPH BRETAGNE SUD HABITAT – 56

Président : M. Yves Bleunven  
 Directeur général : M. Jean-Jacques Guth  
 Adresse : 6 avenue Edgar Degas  
 56008 Vannes cedex

Nombre de logements familiaux gérés : 11271

Nombre de logements familiaux en propriété : 11166

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 1663

Indicateur	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0.9	1.17	1.64
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	57.1	46.7	55.1
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn. (%)	0.4	1.4	0.6
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface corrigée)	2.93	2.99	2.85
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	4.87		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	0.1		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4.05 Quartile : 2	4.6	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	9.3 Quartile : 2	12.61	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12.1 Quartile : 2	13.65	

**Présentation générale de l'organisme** Bretagne Sud Habitat gère 11 166 logements familiaux, soit le tiers du parc social du département du Morbihan, et est propriétaire de 1 663 équivalents-logements (59 structures d'hébergement collectif).

Il s'est engagé dans une politique patrimoniale ambitieuse de développement et de promotion de la filière habitat durable.

**Points forts**

- Dispositif de recouvrement performant
- Pilotage de la gestion locative
- Patrimoine globalement en bon état d'entretien

**Points faibles**

- Absence de projet stratégique d'établissement crédible et fédérateur
- Défaillance du contrôle interne
- Organisation défaillante (services ventes) ou trop peu performante (fonction maîtrise d'ouvrage)
- Décisions prises sans garantir les intérêts de l'office (transfert du siège social, transfert de gestion du patrimoine habitat spécifique)
- Endettement très élevé
- Exposition sur des produits financiers à risque (dette)
- Perspectives financières peu réalistes

**Anomalies ou irrégularités particulières**

- Attributions irrégulières passibles de sanctions financières (article L. 451-2-1 du CCH)
- Manquements significatifs au Code des Marchés publics
- Incapacité à justifier la tenue réglementaire des dossiers de ventes
- Écritures d'ajustement des comptes de provisions altérant la sincérité des résultats comptables annuels

**Conclusion**

Bretagne Sud Habitat est actuellement confronté à une crise majeure qui s'est traduite par la perte de confiance de son principal financeur. Organisme de taille importante, il ne connaît pas de difficultés particulières en matière de gestion locative et remplit correctement son rôle social. Sa principale faiblesse est liée à son niveau d'endettement, très déterminant pour l'avenir de l'établissement.

Malgré cette situation, manifestation mal appréhendée, les dirigeants ont conduit l'office dans une politique très ambitieuse de développement. Ils ont pris des décisions inopportunes, accentuant les déséquilibres financiers déjà pointés il y a cinq ans, lors du précédent contrôle, épuisant ainsi les fonds propres de l'organisme.

Dans l'impasse, les dirigeants ont donc été contraints de bâtir en urgence un plan de continuation de l'activité, conditionné notamment à des objectifs conséquents de cession de patrimoine et d'amélioration de gestion, et adossé à une importante avance remboursable de la collectivité de rattachement.

Ce plan apparaît toutefois très incertain. En effet, la reconstitution d'une capacité d'investissement repose sur d'importantes plus-values sur cession de patrimoine qui restent aujourd'hui très théoriques. En outre, l'amélioration de l'équilibre d'exploitation repose, pour une grande part, sur un étalement de la dette qui ne modifie pas la structure du bilan. Dans ces conditions, la garantie d'un strict équilibre financier devrait être un préalable obligatoire à toute nouvelle opération d'investissement et d'importants efforts de gestion apparaissent indispensables. La question de l'adaptation et de l'évolution du plan de continuation de l'activité se posera de façon très probable à court terme.

Ces constats doivent être de nature à interpeller fortement le conseil d'administration de Bretagne Sud Habitat et sa collectivité de rattachement, sur l'avenir de l'office. Ainsi, la stratégie de l'établissement doit être aujourd'hui remise à plat et clarifiée afin de rétablir la confiance avec les différents partenaires. L'organisation interne, aux multiples défaillances, devra évoluer pour répondre aux nouveaux objectifs fixés.

Inspecteurs-auditeurs Miilos : MM. Didier Briant et Olivier Porteau

Chargé de mission d'inspection : M. Philippe Suire

Précédent rapport Miilos : n° 2006-153 d'août 2007

Contrôle effectué du 3/10/2011 au 27/01/2012

Diffusion du rapport définitif : Mars 2013

Conformément à l'article R.451-6 du code de la construction et de l'habitation (CCH), ce rapport définitif de contrôle comprend le rapport provisoire, les observations du président ou dirigeant de l'organisme produites dans le délai et les conditions mentionnés à l'article R.451-5 du CCH et, en tant que de besoin, les réponses apportées par la Miilos.



# RAPPORT D'INSPECTION N° 2011-100

## OPH BRETAGNE SUD HABITAT – 56

### SOMMAIRE

<b>1. PRÉAMBULE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE .....</b>	<b>2</b>
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME .....	2
2.2 GOUVERNANCE.....	3
2.3 ORGANISATION DES SERVICES.....	8
2.4 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	11
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>	<b>11</b>
3.1 OCCUPATION SOCIALE .....	11
3.2 ACCES AU LOGEMENT .....	12
3.3 GESTION DES ATTRIBUTIONS.....	13
3.4 LOYERS ET CHARGES.....	14
3.5 VACANCE ET ROTATION .....	15
3.6 TRAITEMENT DES IMPAYES .....	16
3.7 QUALITE DE SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....	17
3.8 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	18
<b>4. PATRIMOINE LOCATIF.....</b>	<b>18</b>
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....	19
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....	19
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	21
4.4 MAINTENANCE DU PARC .....	25
4.5 OPERATIONS DE RENOUVELLEMENT URBAIN.....	26
4.6 ACCESSION SOCIALE .....	28
4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	30
<b>5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....</b>	<b>30</b>
5.1 CHANGEMENT DE REGIME COMPTABLE ET REORGANISATION DES SERVICES.....	30
5.2 ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE.....	36
<b>6. CRISE FINANCIERE ET PLAN DE CONTINUATION DE L'ACTIVITE .....</b>	<b>39</b>
6.1 EMERGENCE DE LA CRISE FINANCIERE .....	39
6.2 VACUITE DU PLAN DE VENTES.....	40
6.3 PROJET DE CONVENTION DE DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE.....	42
6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE .....	44
<b>7. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS.....</b>	<b>45</b>
7.1 PERIODE A VERIFIER.....	45
7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION .....	45
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS CGLLS .....	45
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>46</b>

## 1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de l'office public de l'habitat « Bretagne Sud Habitat » en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation : *« L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social. L'administration peut également procéder à une évaluation d'ensemble de l'activité consacrée à cette mission, dans ses aspects administratifs, techniques, sociaux, comptables et financiers ».*

Le précédent rapport de la Miilos, n° 2006-153, diffusé en août 2007, indiquait que l'organisme remplissait pleinement sa mission sociale, disposait d'une stratégie patrimoniale globalement adaptée et soulignait le bon état du parc.

Il relevait en revanche des problèmes et des anomalies comptables, une situation financière globalement fragile en particulier au niveau de l'exploitation. L'absence de vision prévisionnelle était également relevée. Des dépassements de plafonds de ressources avaient en outre été notés.

En préambule, il convient d'indiquer que le déroulement du contrôle a été perturbé par une situation de crise interne à l'office significative et inhabituelle, amorcée peu avant le début du contrôle sur place. Ne pouvant plus ignorer l'impasse financière dans laquelle se trouvait l'organisme, les dirigeants ont dû se mobiliser pour trouver des solutions internes et externes afin de permettre la continuation de l'activité, déclenchant une période particulièrement instable. Pour des raisons de compréhension du rapport, ce volet fait l'objet d'un développement dans un chapitre spécifique (cf. § 6).

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, le Morbihan comptait 716 000 habitants dont la moitié au sein des agglomérations de Vannes et de Lorient. Le dernier recensement de l'INSEE enregistrait une forte progression démographique départementale : + 7 250 habitants par an entre 1999 et 2009 (+ 1,1 % par an) contre + 2 670 entre 1990 et 1999. Cette accélération s'explique essentiellement par un solde migratoire annuel très excédentaire (+ 6 200 habitants). Celui-ci est lié à la forte attractivité résidentielle du département, en particulier des territoires périurbains et littoraux et à une progression continue du nombre d'emplois salariés (+ 1,4 % par an entre 1999 et 2007). Néanmoins, toutes les zones d'emplois ont enregistré un recul significatif en fin de période, notamment au cours de l'année 2009 : - 2 900 emplois salariés perdus ; la diminution a été particulièrement sensible dans le secteur de la construction : - 5,1 % entre 2008 et 2009.

La forte augmentation du nombre d'habitants s'accompagne d'un vieillissement accéléré de la population (un quart de la population est âgé de 60 ans ou plus) et d'un phénomène de desserrement des ménages morbihannais particulièrement marqué.

Depuis 1999, le nombre de résidences principales s'est accru sur un rythme de 1,7 % par an portant leur nombre à près de 320 000 logements en 2009. Elles sont, pour 69 % d'entre elles, occupées par leurs propriétaires. Pour près des trois-quarts, le parc est constitué de maisons individuelles expliquant notamment le nombre important de grands logements : 56 % des logements sont de type 4 ou plus.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Après une période de forte expansion entre 2002 et 2006, le nombre de logements commencés n'a cessé de décroître jusqu'en 2009 pour retrouver un niveau plus conforme à celui observé au début des années 2000. Malgré la détente du marché, le niveau de la construction reste soutenu, notamment sur le secteur d'Auray.

Le parc locatif social du Morbihan, a augmenté de 5,5 % entre 2007 et 2010 (+ 5,4 % entre 1999 et 2006 et + 26,8 % entre 1990 et 1999). Avec un peu moins de 32 000 logements au 1<sup>er</sup> janvier 2010, il représente un peu moins de 10 % des résidences principales du département. Le parc public se répartit essentiellement dans quatre offices regroupant environ 85 % du parc social du département: Lorient Habitat (environ 7 000 logements) et Hennebont Blavet Habitat (1 800 logements) sur le Pays de Lorient, Vannes Golfe Habitat sur l'agglomération de Vannes (6 500 logements) ; pour sa part, adossé au Conseil Général du Morbihan, l'OPH Bretagne Sud Habitat (BSH) représente un peu plus du tiers du parc social départemental.

De manière traditionnelle, l'office s'est développé sur les territoires extérieurs aux deux principales agglomérations morbihannaises. Présent sur plus de 200 communes, BSH s'est inscrit dans une logique d'aménagement du territoire en faveur des pôles urbains secondaires et des territoires ruraux essentiellement en réalisant de petites opérations d'habitat.

En réponse à la dynamique du marché et à la croissance démographique, toutes les collectivités se sont engagées dans des programmes volontaristes de développement du parc social tant au niveau du Conseil Général, délégataire des aides à la pierre (plan départemental de l'habitat), que des établissements de coopération intercommunale (programmes locaux de l'habitat).

L'impulsion des différentes politiques locales a eu pour effet de dynamiser les objectifs de production des bailleurs sociaux locaux et de favoriser l'arrivée de nouveaux opérateurs sur le département.

Dans ce contexte de concurrence accrue, à l'origine d'une augmentation progressive du coût de la charge foncière, Bretagne Sud Habitat s'est trouvé dans l'obligation de se doter d'une stratégie et d'une organisation plus pro-active pour répondre aux ambitions locales de production.

## **2.2 GOUVERNANCE**

### **2.2.1 Gouvernance jusqu'en 2008**

Conseiller général du canton d'Auray, M. Michel Naël a présidé l'office de juillet 2001 à avril 2008. Composé de 15 membres, le conseil d'administration se réunissait alors sur un rythme mensuel. Au cours de cette période, l'office s'est inscrit en réponse aux objectifs du plan de cohésion sociale (soit 800 logements à produire entre 2006 et 2009) et aux orientations du schéma de gérontologie départemental, adopté en 2001 puis actualisé en 2006. En parallèle de son activité traditionnelle de foyers résidences, BSH a développé un concept de domicile partagé. C'est au cours de cette présidence que l'établissement s'est engagé dans le développement de l'accession sociale, en amorçant dès 2002-2003 la politique de vente de logements anciens et en initiant, en 2004, l'activité nouvelle de location accession.

Soucieux d'améliorer son positionnement sur le secteur lorientais, l'office a engagé en 2005 des négociations avec l'OPHLM d'Hennebont (devenu depuis l'OPH Blavet Habitat) dans l'objectif de trouver des synergies économiques et opérationnelles visant à présenter, en inter-organisme, des réponses diversifiées aux objectifs du délégataire d'aides à la pierre.

Cette initiative s'est traduite par l'approbation en conseil d'administration du 27 janvier 2006 du projet de contrat constitutif et de règlement intérieur d'un GIE dénommé « In Situ Habitat ». Son objet visait à l'optimisation des moyens des membres du groupement dans les domaines de la communication, de la politique de développement ou encore de l'entretien des patrimoines.

Ce GIE est resté embryonnaire, ne s'appuyant depuis l'origine que sur un agent. Le projet de rapprochement a finalement avorté, le conseil d'administration de Blavet Habitat décidant en son conseil d'administration du 12 octobre 2010 de suspendre sa participation. Le GIE « In Situ

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Habitat » a donc été dissout en assemblée générale extraordinaire du 20 avril 2011, entraînant des pertes comptables pour chacun des membres

### 2.2.2 Gouvernance après 2008

Conseiller général du canton de Grandchamp depuis 2001, puis réélu en 2008, Yves Bleunven est devenu président de l'OPH Bretagne Sud Habitat le 24 avril 2008. Il occupe la fonction de président de la commission développement économique, territoires, entreprises et innovation du Conseil Général. Dans ce contexte, le président a été le porteur des objectifs de production du plan départemental de l'habitat dont il a assuré le pilotage. Par ailleurs, il a encouragé une politique d'innovation en faveur du développement durable initiée par la commission départementale qu'il préside.

Par délibération en date du 30 octobre 2008, le conseil d'administration a été installé dans sa nouvelle configuration d'OPH. Dans sa nouvelle forme, il est composé de 23 administrateurs dont 13 désignés par le Conseil Général. A cette occasion, le président a indiqué que le changement de statut de l'office impliquait « *un changement radical dans le pilotage et la gouvernance* » de la structure constituant de fait une opportunité forte pour initier des évolutions notamment en termes d'efficacité et de réactivité. A cette occasion, il a rappelé que le conseil devait se recentrer sur la validation et la mise en place de la stratégie de l'office et qu'il serait dorénavant réuni trimestriellement. Institué lors de cette même séance, le bureau est devenu l'instance privilégiée de gouvernance opérationnelle de BSH, au détriment du conseil.

Si ce dispositif de gouvernance n'appelle pas en soi d'observation, la mission relève qu'il n'a pas permis d'anticiper et d'éviter la crise traversée par l'office (cf. infra § 6.1).

**Obs 1 : L'implication directe du président de Bretagne Sud Habitat dans le fonctionnement courant de l'office conduit à une confusion dans l'exercice de ses responsabilités et celles incombant au directeur général.**

Le décret n° 2008-566 du 18 juin 2008, en application de la réforme du statut des offices publics de l'habitat, précise les attributions respectives des organes dirigeants. Les prérogatives du président sont ainsi décrites dans l'article R. 421-17 du CCH, les fonctions de directeur général dans l'article R. 421-18 du CCH. Ce dernier article dispose notamment que le directeur général a autorité sur les services.

Au cas particulier de BSH, un comité de coordination stratégique a été créé ; animé par le président, il associe le directeur général, le directeur général adjoint, la directrice du patrimoine et le directeur du développement. Cette instance a été pérennisée par délibération du CA du 18 décembre 2008 et est devenue, dans cette composition, le comité exécutif, dit le « Comex ». Cette instance, qui fonctionne sans formalisme particulier (cf. § infra 2.2.2.3), est devenue l'organe de pilotage de toutes les décisions à caractère stratégique et opérationnel de l'office.

Concrètement, la plupart des décisions relevant des prérogatives du directeur général, en particulier celles liées à l'organisation courante de l'office ou à la gestion des ressources humaines, remontent à cette instance, y transférant les responsabilités du directeur général sans ligne de partage claire.

Le président justifie ce mode d'organisation particulier sur la base d'un constat sévère de faiblesse assez générale de l'office sur pratiquement tous les secteurs d'activité. Si le constat est globalement partagé par la mission, ce dispositif n'a pas fait la démonstration de son efficacité, comme l'illustrent les nombreux points faibles et anomalies mis en évidence dans le rapport.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs n° 1 :

**L'office a appliqué les dispositions de la nouvelle gouvernance des offices, tout en développant des orientations stratégiques accompagnées par le président et mises en œuvre par le directeur général. L'implication du président dans l'élaboration et la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'office répondait à une « commande » expresse de la collectivité de rattachement, qui adoptait au même moment son plan départemental de l'habitat.**

La prise de fonction du président Yves Bleunven s'est inscrite dans une prise de conscience de la nécessité de faire évoluer l'office en même temps que la définition d'une véritable politique de l'habitat au sein du Conseil Général (prise de délégation des aides à la pierre, adoption du plan départemental de l'habitat).

Le mandat confié en 2008 au Président de Bretagne Sud Habitat, M. Yves Bleunven, imposait à ce dernier de piloter étroitement la stratégie de l'organisme conformément au décret n°2008-566 relatif à la gouvernance des OPH. La participation du président au COMEX définie par la délibération du conseil d'administration du 18 décembre 2008 puis par la délibération du 26 mai 2011 contribuait à respecter la lettre de mission inhérente à sa prise de fonction sans aucunement créer de confusion avec les missions du directeur général de l'office. Le président s'est borné à accompagner l'orientation stratégique définie par les organes délibérants. Le directeur général, par son autorité sur les services, est bien en charge de l'exécution de la stratégie de l'établissement. Ce fonctionnement n'est donc pas contraire à la répartition des rôles entre président et directeur général. Ce fonctionnement a été relativement efficace sur la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques arrêtées par le conseil d'administration (depuis 2008 : développement locatif : construction de 686 nouveaux logements ; de 2008 à 2010 : vente du patrimoine : vente de 140 logements, soit 5,9 M€ de marges de trésorerie dégagées sur les ventes ; développement de l'accession en neuf : livraison de 108 logements ; réhabilitation thermique de 240 logements à Lanester et Pontivy). Les points faibles et anomalies mis en évidence dans le rapport de la Miilos reflètent plus le dysfonctionnement de services ou personnes autonomes qu'une présomption de double autorité de la part du président et du directeur général.

La non-détection ou l'absence de traitement de ces points faibles relèvent de la responsabilité collégiale du COMEX présidé par M. Bleunven.



### Réponses de l'organisme

---

Il convient d'ailleurs d'observer que ces services ont depuis été réorganisés et que les collaborateurs, à l'origine de ces dysfonctionnements, ont depuis quitté l'établissement.

### Nouvelles observations de la Miilos

---

The table contains several rows and columns. The top row has a header. The second row contains some faint text. The third row has a large empty space. The fourth row contains some faint text. The fifth row has a large empty space. The sixth row contains some faint text. The seventh row has a large empty space. The eighth row contains some faint text. The ninth row has a large empty space. The tenth row contains some faint text. The eleventh row has a large empty space. The twelfth row contains some faint text. The thirteenth row has a large empty space. The fourteenth row contains some faint text. The fifteenth row has a large empty space. The sixteenth row contains some faint text. The seventeenth row has a large empty space. The eighteenth row contains some faint text. The nineteenth row has a large empty space. The twentieth row contains some faint text. The twenty-first row has a large empty space. The twenty-second row contains some faint text. The twenty-third row has a large empty space. The twenty-fourth row contains some faint text. The twenty-fifth row has a large empty space. The twenty-sixth row contains some faint text. The twenty-seventh row has a large empty space. The twenty-eighth row contains some faint text. The twenty-ninth row has a large empty space. The thirtieth row contains some faint text. The thirtieth row has a large empty space. The thirtieth row contains some faint text.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos







**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p>1. Réponse à l'observation n° 1 : L'organisme a répondu que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours et que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours.</p>	
<p>2. Réponse à l'observation n° 2 : L'organisme a répondu que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours et que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours.</p>	
<p>3. Réponse à l'observation n° 3 : L'organisme a répondu que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours et que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours.</p>	
<p>4. Réponse à l'observation n° 4 : L'organisme a répondu que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours et que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours.</p>	
<p>5. Réponse à l'observation n° 5 : L'organisme a répondu que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours et que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours.</p>	
<p>6. Réponse à l'observation n° 6 : L'organisme a répondu que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours et que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours.</p>	
<p>7. Réponse à l'observation n° 7 : L'organisme a répondu que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours et que les travaux de rénovation des logements sociaux sont en cours.</p>	



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p>1. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>1. Aucune observation.</p>
<p>2. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>2. Aucune observation.</p>
<p>3. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>3. Aucune observation.</p>
<p>4. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>4. Aucune observation.</p>
<p>5. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>5. Aucune observation.</p>
<p>6. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>6. Aucune observation.</p>
<p>7. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>7. Aucune observation.</p>
<p>8. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>8. Aucune observation.</p>
<p>9. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>9. Aucune observation.</p>
<p>10. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>10. Aucune observation.</p>
<p>11. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>11. Aucune observation.</p>
<p>12. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>12. Aucune observation.</p>
<p>13. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>13. Aucune observation.</p>
<p>14. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>14. Aucune observation.</p>
<p>15. Les locaux sont conformes aux normes en vigueur.</p>	<p>15. Aucune observation.</p>



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p>Le logement social est géré par une société à participation mixte, composée de la commune et de la Région. Le conseil d'administration est composé de représentants de la commune et de la Région, ainsi que de représentants des locataires. Le directeur général est nommé par le conseil d'administration.</p>	
<p>Le budget de l'organisme est financé par la commune, la Région et les loyers des logements sociaux. Le budget est révisé chaque année et est soumis à l'approbation du conseil d'administration.</p>	
<p>Le logement social est soumis à un contrôle régulier de la Miilos. L'organisme a mis en place un système de gestion de la qualité et de la sécurité des logements.</p>	
<p>Le logement social est accessible à tous les habitants de la commune, sous réserve de respecter les conditions d'éligibilité.</p>	



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**





### 2.3 ORGANISATION DES SERVICES

L'office est dirigé depuis 1996 par M. Jean-Jacques Guth, administrateur territorial. Il a été nommé directeur général de l'OPH par délibération du conseil d'administration du 30 octobre 2008. Le contrat de droit public du directeur général de l'office n'appelle pas d'observation au regard des règles d'ordre public du CCH qui régissent le statut des directeurs généraux d'OPH ; règles issues du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009.

Le directeur général a été assisté d'un adjoint en la personne de M. Michel Schwarz. Ce dernier a été recruté le 22 mars 2002 comme directeur du patrimoine. Il a cumulé ce poste avec la fonction d'adjoint au directeur à partir de juillet 2004, avant de devenir directeur général adjoint au 1<sup>er</sup> novembre 2007. S'il occupait encore cette fonction lors de la mise en place de la nouvelle organisation au 1<sup>er</sup> juin 2010, il a été repositionné comme secrétaire général au 1<sup>er</sup> mai 2011 en charge des services de la qualité, de la communication, des relations publiques événementielles, de l'informatique et des ventes

Malgré la limitation fonctionnelle de son périmètre d'intervention, les termes et conditions financières de son contrat n'ont pas été modifiés en conséquence. In fine, ses prérogatives n'ont été que peu affectées par ce changement de mission ; associé à toutes les décisions importantes de l'office, il a continué d'assurer l'intérim du directeur général. L'office a engagé une rupture conventionnelle de son contrat de travail le 6 décembre 2011 entraînant le versement d'une indemnité de 95 652,57 €. Par note interne du 23 décembre 2011, son départ de Bretagne Sud Habitat a été officialisé au motif de divergences sur son positionnement et sur les choix stratégiques de l'office. Il est précisé que cette transaction financière n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable du conseil d'administration en méconnaissance des dispositions prévues à l'article R. 421-16-9 du CCH.

Il appartient au président de l'organisme de veiller à ce que les attributions du conseil d'administration soient respectées.

Le conseil d'administration doit se prononcer sur cette transaction.

#### **Obs 5 : Faute d'un pilotage suffisant, la démarche stratégique n'a pas été l'occasion de faire émerger un projet d'établissement fédérateur.**

La mise en œuvre d'un projet d'établissement, initié par le président, a débuté fin 2008 par l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble du personnel, des administrateurs et des associations de locataires. Ce projet stratégique devait être le support d'une nouvelle dynamique de développement de l'office et d'une mobilisation de ses collaborateurs. A partir d'une analyse des forces et des faiblesses de la structure, l'enquête a permis d'identifier neuf facteurs clés de réussite. Sur la base du constat effectué, un nouveau schéma d'organisation a été proposé au conseil d'administration en date du 25 juin 2009 axé sur trois points :

- être l'acteur de référence de l'habitat social du Morbihan par l'innovation, le développement, la qualité et la diversité des prestations ;
- renforcer les actions par une organisation et des partenariats de proximité ;
- favoriser l'évolution continue de l'établissement et des collaborateurs.

L'élaboration du projet s'est poursuivie au sein de groupes de travail, articulée autour des neuf thématiques préalablement mises en évidence et de l'enjeu spécifique de l'organisation territoriale. Le pilotage de la démarche a été confié au directeur général adjoint. En l'absence de cadrage précis et d'une réelle animation d'ensemble, cet important travail participatif n'a trouvé qu'une traduction très partielle. Pour l'essentiel, le projet s'est concrétisé par la mise en place d'une nouvelle structure territoriale, avec en corollaire une réorganisation en profondeur de la gestion locative. D'autres actions plus ponctuelles ont été initiées sans toutefois qu'elles s'inscrivent dans un cadre d'ensemble cohérent et organisé.

Outre le non-aboutissement de la démarche qui visait à l'émergence d'un projet d'établissement formalisé et décliné en plans d'actions, la non-exploitation des propositions formulées dans les groupes de réflexion a été source d'insatisfaction du personnel sollicité. En cela, l'objectif visant à une bonne appropriation du processus n'a pas été atteint.

## Réponses de l'organisme

### **Paragraphe 2.3. Organisation des services et conditions du départ de Michel Schwarz, secrétaire général**

Au terme de plusieurs entretiens qui ont permis de constater des divergences sur son positionnement et sur les choix stratégiques de l'office, le départ de M. Schwarz a effectivement été acté dans le cadre d'une rupture conventionnelle de son contrat de travail.

Le calendrier dans lequel s'est inscrite la procédure préalable à l'homologation de la convention de rupture par l'Inspection départementale du travail et de l'emploi, et la volonté manifestée par l'intéressé de quitter ses fonctions dans les délais les plus courts n'ont pas permis de solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration prévue par le CCH.

Le conseil d'administration du 26 janvier 2012 a été informé du départ de M. Schwarz lors de l'examen du bordereau portant sur la délégation de pouvoir en cas d'absence ou d'empêchement du directeur général accordée, en sa qualité de directeur administratif et financier, à M. Sébastien Banon.

Le conseil d'administration sera prochainement appelé à se prononcer sur la transaction financière qui a été réalisée dans le cadre de la rupture conventionnelle du contrat de travail conclue avec l'ancien secrétaire général.

#### **Obs n° 5 :**

#### **Au cours de sa démarche stratégique, Bretagne Sud Habitat a su s'adapter aux contraintes externes et réagir aux évolutions internes pour redéfinir ses objectifs.**

La démarche stratégique initiée par le président a suscité une forte mobilisation de la part du personnel et des partenaires qui y ont été associés.

Le pilotage de la démarche, confié au secrétaire général a révélé des défaillances au stade de la mise en œuvre des orientations qui avaient été retenues.

L'absence de communication adaptée sur l'évolution du projet s'est traduite par l'incompréhension et la démobilité des agents qui devaient en être les acteurs.

## Nouvelles observations de la Miilos

La Mission prend note de cet engagement qui devrait régulariser tardivement l'information due au conseil d'administration sur les conditions de ce départ.



## Réponses de l'organisme

Cette situation a conduit la direction générale et la direction des ressources humaines à engager, début 2010, une démarche d'audit social qui a permis de faire remonter les insatisfactions et de restaurer le dialogue entre les agents et la direction générale

Toutefois, la démarche stratégique de Bretagne Sud Habitat avait été définie en l'absence d'outils prospectifs de gestion. Les contraintes de l'office (diminution des aides publiques, évolution des normes : R.T. 2012, accessibilité, prévention du risque « amiante »...) ont dès lors rendu impossible la mise en œuvre de cette démarche. En effet, l'environnement économique et social dans lequel œuvre Bretagne Sud Habitat implique une adaptation permanente de ses activités au-delà de toute définition stratégique à moyen terme.

Une telle évolution ne se décrète pas. Elle doit être réalisée dans un processus progressif associant l'ensemble des acteurs en surmontant les écueils qui peuvent se présenter.

A cet égard, les changements initiés au secrétariat général et aux finances démontrent que l'office a su réagir aux circonstances et franchir une nouvelle étape du projet d'entreprise.

Il convient donc aujourd'hui de fédérer l'établissement sur ses nouveaux objectifs nécessairement moins ambitieux que la démarche stratégique initiale.

## Nouvelles observations de la Miilos

La tonalité de la réponse conforte l'analyse de la Miilos.

**Obs 6 : L'office n'a pas été en mesure de stabiliser son service ventes, alors même que cette activité était porteuse d'un enjeu stratégique important.**

La mise en œuvre de la nouvelle organisation territoriale à compter du 1<sup>er</sup> juin 2010, a généré de nombreux mouvements internes parmi l'encadrement, quatre des cinq anciens chefs d'agence n'ayant pas été retenus pour occuper la fonction nouvelle de directeur de territoire.

Depuis lors, trois responsables de services se sont succédé jusqu'en septembre 2011, date à laquelle le secrétaire général Michel Schwarz a finalement pris en responsabilité directe l'activité vente, en l'absence de logique organisationnelle. Finalement évincé (cf. supra), son départ va nécessiter la nomination d'un cinquième titulaire du poste en deux ans.

L'instabilité ainsi créée dans l'organisation et dans les méthodes de travail (cf. obs. n° 21 et obs. n° 32) est totalement préjudiciable à l'office, alors que dans sa délibération du 31 mars 2010 le conseil avait rappelé la nécessité d'adapter l'organisation interne aux exigences de l'activité. En l'absence d'un management du service pour mener à bien les démarches techniques et administratives imputables à la procédure, les quatre commerciales du service se sont organisées pour garantir au mieux la continuation de l'activité.

### **2.3.1 Evolution des effectifs**

Le rapport Miilos de 2006 soulignait la croissance régulière des effectifs de l'office qui étaient passés de 126 agents fin 1999 à 189 en 2006. Cette évolution était expliquée par le renforcement de l'organisation territoriale de l'établissement, 58 agents étant en poste en agence fin 2006.

L'effectif général a poursuivi une croissance régulière jusqu'en 2011, atteignant 206 salariés au 31 décembre 2010. L'augmentation a été très significative pour les emplois localisés au siège social (+ 23 postes), le personnel d'agence demeurant presque stable (+ 4 postes) et l'effectif de la régie ouvrière étant réduit de 10 salariés.

La prise de conscience des difficultés financières révélées au cours de l'automne 2011 a provoqué l'inflexion de cette tendance. Le non-renouvellement des contrats à durée déterminée a ramené l'effectif de BSH à celui de 2009, soit 198 salariés<sup>7</sup>.

### **2.3.2 Analyse du coût de gestion par activité**

Les coûts de gestion de l'office ont augmenté de 2 M€ sur la période 2006-2010 ; variation intégralement expliquée par l'évolution des charges de personnel, les autres éléments constitutifs des frais généraux demeurant stables

Rapporté au logement géré<sup>8</sup>, le coût de gestion hors entretien atteignait 895 € en 2010, très proche du niveau médian des OPH de province<sup>9</sup>.

Après retraitement des charges inhérentes aux travaux réalisés dans les logements suite à état des lieux, enregistrées par erreur en entretien courant, le coût de gestion 2010 est porté à 13 212 065 €, soit un ratio au logement de 1 172 €.

L'écart entre ce montant et la valeur du coût de gestion retenue par l'office, depuis 2008, dans les simulations d'équilibre financier de ses opérations locatives (989 €), a nécessité un travail de ventilation analytique de ce coût entre les différentes activités de l'office. La contrôleur de gestion a réalisé, pour les besoins du contrôle, une ventilation des coûts de personnel et des frais généraux par direction opérationnelle puis par activité.

Après déduction des coûts afférents à l'activité vente (PSLA et vente HLM), à la gestion des structures-foyers et de l'estimation du différentiel entre la valorisation de la conduite d'opération dans les opérations locatives et le forfait comptabilisé en production immobilisée, le coût de gestion locatif 2010 est valorisé à 11 306 744 €, soit 1 003 € au logement géré

<sup>7</sup> 133 agents sous statut FTP, 60 CDI de droit privé et 5 CDD.

<sup>8</sup> Logements communaux et PSLA inclus.

<sup>9</sup> Valeur 2009.

### Réponses de l'organisme

### Nouvelles observations de la Miilos

#### Obs n° 6 :

**Bretagne Sud Habitat a organisé, au 1<sup>er</sup> trimestre 2012, l'activité vente sur deux services pilotés par des cadres compétents (direction des ventes et service des affaires foncières).**

Depuis le 21 avril 2012, l'activité commerciale est pilotée par un directeur des ventes recruté sous contrat à durée indéterminée. Ce cadre est spécialisé dans la commercialisation de biens immobiliers et a en charge la politique commerciale des ventes de logements anciens et neufs. La politique commerciale recouvre la définition de la communication, l'animation des ventes et le respect des objectifs quantitatifs. Les dossiers administratifs relèvent du service des affaires foncières dont la mission est de garantir les intérêts de l'office sur toutes les questions relevant du cadre réglementaire.

A fin 2012, 67 ventes devraient être réalisées pour un chiffre d'affaires total de 4 375 000 € conformément aux objectifs de l'office, alors même que le contexte local était particulièrement difficile sur cette question

La Mission prend note de la structuration et de la professionnalisation de l'activité ventes de l'office.

### 2.3.3 - Transfert du siège social

**Obs 7 : L'organisme n'a pas su maîtriser le dossier du transfert de son siège social, tant sur le volet technique que financier.**

Souhaitant améliorer les conditions d'hébergement de ses services, l'office a étudié, à partir de juin 2004, la possibilité d'un échange croisé de locaux entre l'immeuble abritant son siège social (8 avenue Degas) et celui voisin du laboratoire départemental d'analyse, propriété du Conseil Général (6 avenue Degas).

Sur les quatre ans qui ont suivi, ce dossier a connu de nombreuses vicissitudes, symptomatiques d'une mauvaise maîtrise du volet technique et financier de l'opération. Sur cette période, le dossier a été évoqué à 21 reprises devant le conseil d'administration

L'examen de la chronologie de l'opération révèle en effet un défaut constant de pilotage qui a notamment conduit à des surcoûts mal anticipés (+ 2,7 M€), des dérapages dans le planning ayant entraîné de multiples problèmes de fonctionnement (avec un double déménagement des services) et enfin le recours à des solutions de financements peu avantageuses (recours in fine à un prêt comprenant une phase structurée).

En définitive, les 2,8 M€ de l'investissement net<sup>10</sup> doivent être valorisés sur la fonctionnalité et la durabilité du nouvel immeuble, en effet les surfaces affectées aux services du siège et de l'agence de Vannes sont sensiblement identiques dans l'ancienne et la nouvelle configuration (3 495 m<sup>2</sup> v/s 3 411 m<sup>2</sup>).

Enfin, la mission relève que le projet n'a pas été l'occasion de rationaliser et d'optimiser l'occupation des lieux dans un souci de bonne gestion. Avec un ratio de 30 m<sup>2</sup>/agent (dont 16,5 m<sup>2</sup> de surfaces de bureaux), les surfaces demeurent trop largement dimensionnées, notamment en espaces de circulation (837 m<sup>2</sup>) et de réunion (281 m<sup>2</sup>).

### 2.3.4 - Train de vie

**Obs 8 : L'office n'a pas limité les conditions d'affectation des véhicules de fonction au strict cadre réglementaire, ni rationalisé celles cadrant l'usage des véhicules de service.**

L'office dispose d'un parc automobile de 63 véhicules légers. Le marché passé en octobre 2004 arrivant à échéance, l'office a organisé à la mi-2008 une consultation pour le renouvellement de la flotte automobile. Le coût annuel avait été estimé à 160 k€ TTC. La commission d'appel d'offres du 17 septembre 2008<sup>11</sup> a décidé l'attribution d'un marché de location sans option d'achat à la société Diac Location pour un montant annuel de 204 k€. Le marché a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009 pour une durée de quatre ans.

La flotte automobile est scindée en quatre véhicules de fonction correctement valorisés fiscalement<sup>12</sup>, 55 véhicules de service affectés avec des conditions d'utilisation variables et quatre véhicules en pool.

Le parc de véhicules de service apparaît largement calibré, même pour un office départemental couvrant une zone géographique étendue (près d'un véhicule pour trois agents, régie ouvrière exclue). Une rationalisation de leur utilisation devrait permettre de réduire sensiblement les coûts afférents aux déplacements professionnels.

<sup>10</sup> Valeur brute immobilisée du 6, avenue Degas déduction faite des prix de vente du 8 avenue Degas et du 8 rue capitaine Jude.

<sup>11</sup> Décision confirmée par le conseil d'administration du même jour.

<sup>12</sup> Avantage en nature calculé sur la base de 40 % du coût global annuel (location+entretien+assurance+taxes+carburant).

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs n° 7 :

**Le nouveau siège social fera l'objet de recherches d'optimisation des espaces de travail.**

L'occupation du siège social devra encore être optimisée en accueillant une partie des collaborateurs localisés aujourd'hui en agences. Bretagne Sud Habitat projette ainsi la réorganisation des fonctions support et la constitution d'équipes de proximité au sein d'agences plus petites implantées en pied d'immeuble des sites de Lanester, Auray et du secteur de l'Argoat à l'océan. Par ces dispositions, l'office entend réaliser une double économie sur les coûts de fonctionnement des agences actuelles et du siège social de Vannes. L'agence de Vannes et le service vente, auparavant implantés dans des bureaux en location à Saint-Avé, ont déjà été réintégrés au siège.

Dans la même optique de réduction des frais fixes, la régie de Lanester a été réinstallée dans ses anciens locaux, de façon à économiser le coût d'un bail de location à partir de 2013.

### Obs n° 8 :

**La mise en œuvre d'un nouveau marché au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et une redéfinition des conditions d'affectation et d'usage des véhicules du marché conduisant à une économie annuelle de 76 k€ (soit 43 % par rapport au précédent marché).**

La Mission prend note des mesures de rationalisation mises en œuvre.

La Miilos prend acte des mesures de rigueur mises en place dans la gestion de la flotte automobile de l'office.

## 2.4 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Bretagne Sud Habitat n'échappera pas à une remise à plat de sa stratégie, le rôle de l'office devant être reconsidéré dans le jeu des acteurs départementaux du logement social, afin de rasseoir la légitimité de son positionnement.

La mise en place d'un contrôle interne, décliné dans toutes ses dimensions, est un préalable indispensable à la mise en œuvre de tout projet stratégique, vu l'ampleur et la diversité des carences constatées.

Il appartiendra au conseil d'administration de garantir l'efficacité de l'organisation mise en place, pour garantir la mise en œuvre du projet stratégique.

## 3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

La direction « clientèle et territoires » assure le pilotage de la gestion locative de l'office s'appuyant sur les quatre territoires pour sa mise en œuvre, notamment en matière d'attribution et de gestion de proximité.

### 3.1 OCCUPATION SOCIALE

Les données relatives à l'occupation du parc de BSH en 2009, en particulier le niveau des ressources des occupants et le nombre de bénéficiaires de l'APL, démontrent le caractère social de l'office, notamment en comparaison du contexte observé, tant au niveau départemental que régional.

	Départ. 22	Départ. 29	Départ. 35	Départ. 56	BSH	Bretagne
% de bénéficiaires APL	66	56,6	49,7	57	57,1	55,1
% de locataires < 60 % des plafonds	76,8	73,6	67,9	73,5	74,1	71,8

---

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**2.4. Observations sur la conclusion de la présentation générale**

La stratégie de Bretagne Sud Habitat a été redéfinie à la lumière des constats établis, à partir de 2010, après le passage à la comptabilité commerciale.

Cette nouvelle stratégie, ajustée au moyens de l'office en terme de production locative, sera développée jusqu'en 2016, dans le cadre précis du protocole d'accord conclu avec le Conseil Général et la Caisse des Dépôts.

Grâce à une batterie d'indicateurs de gestion, l'office sera en mesure de garantir le suivi périodique de ses activités au plan financier comme au plan opérationnel et d'assurer ainsi le contrôle de l'atteinte des objectifs figurant au protocole.

Une nouvelle organisation a, d'ores et déjà, été mise en place qui s'appuie sur un nouveau positionnement de la direction administrative et financière comme élément structurant des activités de l'office.

Le rôle de Bretagne Sud Habitat dans le jeu des acteurs départementaux du logement social mérite effectivement d'être reconsidéré. En effet, l'office, qui a vocation à intervenir sur l'ensemble du département, est parvenu, depuis 30 ans, à augmenter sa part, dans l'offre locative sociale du Morbihan (27 % en 1980, 34 % en 2010) grâce à une production annuelle moyenne de 213 logements ( données sur le parc locatif social du Morbihan de 1980 à 2010).



### Réponses de l'organisme

---

Cependant, Bretagne Sud Habitat est confronté depuis plusieurs années :

- à la multiplication des bailleurs sociaux (de 7 en 2005, leur nombre est passé à 16 en 2010) ;
- et à la concurrence accrue à laquelle ceux-ci se livrent, par une surenchère sur le foncier, pour développer leur offre sur les marchés tendus des agglomérations urbaines littorales.

Une réflexion mériterait d'être engagée afin :

- d'une part, d'harmoniser et de coordonner les actions développées en faveur de l'habitat social par les collectivités locales (délégataires des aides à la pierre, EPCI disposant d'une compétence « habitat », communes) à travers leurs politiques foncières et les outils d'aménagement et d'urbanisme : schéma de cohérence territoriale (SCOT), programmes locaux de l'habitat (PDH et PLH) et plans locaux d'urbanisme (PLU), ou sectoriels : ZAD, ZAC, lotissements... ;
- et d'autre part, d'éviter les effets pervers qu'une concurrence non régulée entre les opérateurs d'habitat social ne peut manquer d'avoir sur l'emploi des deniers publics (chaque opérateur bénéficiant, en effet, d'aides financières publiques pour la réalisation de ses projets locatifs).

### Nouvelles observations de la Miilos

---

L'analyse des caractéristiques des attributions réalisées sur l'année 2010 par Bretagne Sud Habitat confirme les résultats de l'enquête OPS et la bonne adéquation générale entre le profil des nouveaux entrants et celui des demandeurs du fichier unique tant en matière de revenus que de composition familiale.

### 3.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 3.2.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement des demandes, la délivrance du numéro unique et la gestion des dossiers s'effectuent via le fichier départemental commun et son application Imhoweb. Les conditions de gestion sont conformes à la réglementation et n'appellent pas de remarque particulière.

Depuis 2007, le stock de la demande locative sociale a baissé de 16 % passant de 11 105 demandeurs au 1<sup>er</sup> janvier 2007 à 9 554 au 31 décembre 2010 ; 86 % des demandes sont localisées sur la bande littorale du département. Les souhaits de mutations internes au parc social représentent environ un tiers des dossiers en instance.

Au cours de l'année 2010, 9 230 propositions ont été formulées par l'ensemble des bailleurs sociaux dont 2 730 à leurs locataires. Au total, 4 863 demandeurs ont obtenu satisfaction en 2010 contre 4 564 en 2009, soit une hausse de 6,5 %. Dans ce contexte, BSH qui a enregistré plus de 40 % des dossiers déposés dans le Morbihan a prononcé moins de 30 % des attributions départementales en 2010 pour 34 % en 2009.

En 2010, la confrontation de la localisation de la demande exprimée avec la répartition du parc de l'offre de l'office sur le département fait apparaître une distorsion géographique limitant la capacité de BSH dans sa réponse aux besoins départementaux :

	Auray	Lorient	L'Argoat	Vannes	Total
Nombre de demandes	1145 (12 %)	4245 (44,5 %)	1398 (14,5 %)	2766 (29 %)	9 554
Nombre d'entrants - BSH	320 (21 %)	382 (25 %)	502 (33 %)	298 (20 %)	1 502
Nombre de logements - BSH	2 157 (19 %)	3 429 (31 %)	3 965 (35,5 %)	1 615 (14,5 %)	11 166

A l'échelle départementale, le délai moyen de satisfaction d'une demande externe est d'environ 9 mois contre 15 mois pour une demande interne; 14 % des dossiers en instance (hors souhait de mutation) sont en délai dépassé.

L'étude des délais moyens d'attribution de BSH est révélatrice d'une faible tension du marché locatif sur tout le secteur de l'Argoat ; sur ce territoire, le délai anormalement long d'attente, fixé à 24 mois dans le Morbihan, est peu approprié.

	Auray	Lorient	L'Argoat	Vannes	Total
Ancienneté moyenne de la demande (en mois)	18	16	12	17	16
Délai moyen d'attribution en 2011 (en mois)	16	11	6	11	10

Après apurement du fichier de toutes les demandes ciblées exclusivement sur un logement individuel, le délai moyen d'attente de la demande externe est de 14 mois ; pour les demandeurs inscrits auprès de BSH (hors mutation), l'ancienneté moyenne n'est que de 13 mois.

Indépendamment de l'exploitation statistique menée à l'échelle départementale par le gestionnaire du fichier unique, BSH présente chaque année une analyse statistique détaillée de la demande qui complète utilement le bilan des attributions. De surcroît, la direction de la clientèle réalise un bilan mensuel permettant d'évaluer le nombre de dossiers en délai dépassé pour chaque territoire. L'exercice de justification de 89 dossiers (durablement en instance et sans proposition) a révélé trois situations non réellement exploitées par l'office sur des quartiers ciblés de la commune de Vannes et un cas non étudié ; l'office a apporté des explications pour toutes les autres demandes identifiées.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

**Obs 9 : La politique d'attribution est adossée à des orientations insuffisamment précises au sens de l'article R. 441-9 du CCH.**

Bretagne Sud Habitat organise l'attribution de ses logements en partenariat étroit avec les communes concernées. A la libération d'un logement, les services communaux sont sollicités pour proposer des candidats en dehors du dispositif habituel de réservation ; les services de l'office s'assurent alors de la conformité réglementaire des dossiers. Dans certaines situations, les chargées de clientèle peuvent être amenées à proposer d'autres candidatures présentant un caractère d'urgence ou un profil plus adapté.

Bien qu'il rappelle les critères d'attribution en application des articles L. 441 et R. 441-3 du CCH et le fonctionnement du dispositif d'attribution, le règlement intérieur trop imprécis, n'offre pas de garantie suffisante en termes d'homogénéité de traitement des candidats, les éléments d'appréciation pour arbitrer les situations n'étant pas clairement définis. En l'absence de définition plus précise des règles qui président à l'identification des candidats, le défaut de critères formalisés et partagés par les services et les communes ne permet pas de justifier le choix des trois candidats proposés en CAL.

Il appartient donc au conseil d'administration de définir des orientations plus précises permettant d'affiner les critères de sélection des candidats notamment en amont de la commission d'attribution.

L'objectif assigné par les trois accords collectifs départementaux consiste à attribuer 15 % des logements aux demandeurs issus des publics dits prioritaires. En 2010, 400 attributions répondant à cette exigence ont été prononcées par BSH, soit 26 % des nouveaux entrants.

### 3.3 GESTION DES ATTRIBUTIONS

A partir de 1997, les commissions d'attribution ont fonctionné sur un mode décentralisé, leur nombre oscillant entre quatre et cinq en fonction du découpage territorial en place. La fréquence est alors d'une CAL mensuelle à l'exception de celle de Lanester qui se réunissait sur un rythme bimensuel.

En lien avec la démarche du projet stratégique, le conseil d'administration, par délibération en date du 26 février 2010, a validé le principe de resserrer ce dispositif en ne maintenant que deux commissions, sans toutefois aboutir à la création d'une commission unique. Celles-ci se réunissent successivement une fois par semaine le lundi après-midi au siège de l'office. Un système de visioconférence permet d'associer les représentants locaux, facilitant ainsi la présence des administrateurs locaux et des élus concernés. Il est à noter que la réglementation actuelle, en particulier les dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH, ne prévoit pas d'encadrement des pratiques consistant à dématérialiser, même partiellement, la CAL. En ce sens, la mission attire l'attention de l'office sur le risque juridique inhérent à cette pratique.

Au cas particulier, la Miilos considère que les débats en CAL sont nourris et témoignent de la bonne implication des participants, aussi bien dans le processus d'attribution que dans la prise en compte de la situation individuelle des demandeurs. Les membres sont associés à la rédaction du bilan annuel (cf. supra § 3.2.1) et à l'identification des axes d'amélioration.

En revanche, au regard de l'expérience acquise dans le pilotage du dispositif en place dont la maîtrise est avérée, le maintien artificiel de deux commissions n'apporte aucune valeur ajoutée et ne se justifie plus ; le regroupement en une seule instance apparaît devoir être privilégié.

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 9 :**

**Les attributions réalisées par Bretagne Sud Habitat respectent les critères d'attribution et sont en adéquation avec le profil des demandeurs du fichier commun.**

Le traitement des demandeurs se fait de façon cohérente sur les territoires, en prenant en compte les spécificités locales (secteur urbain, semi-urbain et rural) et en s'appuyant sur la connaissance locale des services communaux, compte tenu de notre implantation sur plus de 200 communes. L'occupation sociale d'un immeuble ou d'un quartier est étudiée avant toute nouvelle attribution. Une annexe au règlement intérieur sera définie par notre conseil d'administration, lors de la présentation annuelle du bilan des commissions, afin de mieux sécuriser et définir de façon plus lisible les orientations sur la sélection des candidats en amont de la commission d'attribution.

La Mission prend note.

**Obs 10 : Le règlement intérieur de la CAL n'est pas conforme avec certaines dispositions du CCH et mériterait d'être actualisé.**

Le règlement intérieur validé par le conseil du 30 mars 2009 n'intègre pas les évolutions de l'organisation territoriale, s'appuyant toujours sur le découpage en cinq agences

Ainsi, il est toujours fait référence aux agences de Pontivy et Ploërmel regroupées depuis juin 2010 en un seul territoire, celui de l'Argoat à l'Océan.

Par ailleurs, la délégation donnée à la directrice du patrimoine (devenue directrice de la clientèle et des territoires depuis juin 2010) pour proposer des logements vacants est irrégulière. Bien que subordonnée à un accord préalable de l'un des deux co-présidents et de la municipalité concernée, cette délégation n'est pas conforme aux dispositions de l'article L. 441-2 du CCH. La décision d'attribution requiert un examen préalable de la commission, seule compétente pour attribuer nominativement un logement locatif. Par ailleurs, le rythme hebdomadaire des CAL permet de répondre à la problématique de la vacance.

**Obs 11 : L'organisme a procédé à des attributions qui contreviennent aux dispositions des articles R. 441-1 et suivants du CCH et qui constituent des irrégularités passibles de la sanction financière prévue à l'article L. 451-2-1 du CCH.**

L'analyse du fichier de l'ensemble des attributions prononcées entre 2006 et juin 2011 a conduit à identifier quatre situations d'attributions à des ménages dépassant les plafonds de ressources

Enfin, par souci d'améliorer le processus d'attribution, quelques évolutions des pratiques seraient de nature à optimiser le dispositif en place :

- l'actualisation de la procédure de gestion de la demande et des attributions en vigueur depuis juin 2005 est devenue obsolète ;
- la formalisation de commentaires dans les procès-verbaux de CAL doit permettre de justifier les choix des administrateurs, notamment lorsqu'ils modifient l'ordre de priorité proposé par les services ;
- l'homogénéisation de la gestion des co-locations, tant dans la prise en compte des ressources des occupants lors de l'attribution, que dans la formalisation du bail ;
- la transmission du DPE en annexe du bail doit être généralisée conformément aux obligations édictées par le CCH, le document n'étant pas joint pour les attributions prononcées sur le territoire d'Auray.

### **3.4 LOYERS ET CHARGES**

Dans son précédent rapport, la Miilos avait noté le caractère empirique du processus d'augmentation des loyers, faute d'une grille précise justifiant les modulations appliquées. L'analyse des hausses de loyers pratiquées sur la période 2006-2011 a confirmé cette situation jusqu'en 2009. Les évolutions décidées par le seul directeur financier n'étaient pas appuyées d'une argumentation suffisante susceptible d'éclairer les décisions et d'en comprendre la logique a posteriori. Dans certaines situations, les hausses pratiquées sur les logements collectifs ont été supérieures à celles pratiquées sur les logements individuels appartenant à la même opération sans justification apparente. Dans d'autres cas, les logements à vocation très sociale ont été plus fortement majorés que les autres logements du même programme. Ces évolutions, parfois contradictoires d'un groupe à l'autre, n'ont pu être expliquées rétrospectivement par la directrice clientèle et territoires, désormais en charge de la politique des loyers. Malgré les efforts engagés depuis 2010 pour réajuster en cohérence sa politique tarifaire, la grille de loyers reste encore très perfectible et une source potentielle d'inégalités entre les locataires.

Sur l'ensemble de la période, les augmentations annuelles de loyer ont été soutenues, dépassant systématiquement les recommandations gouvernementales. Jusqu'en 2008, les augmentations étaient pratiquées au 1<sup>er</sup> janvier puis au 1<sup>er</sup> juillet de l'année. Lors de la présentation en conseil, le taux moyen de l'augmentation appliquée pour le second semestre était réduit de moitié au

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs n° 10 :

**La délégation de proposition d'attribution a été donnée à la directrice pour des besoins très spécifiques et exceptionnels (incendies, dossiers DALO, mutation professionnelle, programme de démolition...).**

Une délibération modifiant le règlement intérieur en intégrant la nouvelle organisation territoriale sera présentée au conseil d'administration lors du bilan annuel des commissions d'attribution de logements

La délégation donnée à la directrice clientèles et territoires pour proposer des logements en dehors des commissions a été mise en place uniquement pour des besoins très spécifiques, dans le but de répondre à des situations d'urgence et remplir ainsi notre rôle social et de limiter la vacance

De plus, la décision d'attribution est collégiale (président de la CAL, avis de la Commune) et ces attributions sont bien présentées à la commission suivante. Le nombre d'attributions effectuées par cette procédure concerne 8 demandeurs pour les années 2009-2010-2011-2012 (aux motifs : 3 incendies, 1 DALO (SIAO), 1 mutation professionnelle, 1 personne hébergée, 1 personne souhaitant son indépendance en zone détendue, 1 personne très indécise concernée par la démolition de son logement BSH).

### Obs n° 11 :

**Sur 7 500 attributions, la MILOS relève 4 attributions en dépassement de plafonds de ressources, qui sont par ailleurs explicables.**

Sur les quatre dossiers concernés par un dépassement de plafond, deux se trouvent en ZUS. En ce qui concerne les deux dépassements en ZUS, nous pensons être autorisés à procéder à ces attributions, en nous appuyant sur l'article R. 441-1-2 du CCH, les conventions de délégation de compétence le prévoyant. Ce n'est donc pas au Préfet de prendre un arrêté mais au délégataire d'autoriser ou non la majoration et d'en fixer les conditions ; comme il n'y a pas de condition particulière dans la convention de Lorient Agglomération, la majoration nous semble possible dans la limite des 30 % (confirmation nous a été faite par les services de la DDTM).

Même si l'office n'a pas utilisé cette clause dérogatoire de manière abusive et dans des conditions cadrées, elle demeure non conforme aux dispositions du CCH.

La fréquence bi-mensuelle des commissions d'attribution et le recours à des baux précaires doit permettre de répondre aux situations évoquées par l'organisme dans ses réponses.

La Mission prend acte du projet modificatif du règlement de CAL.

L'office ne peut attribuer des logements en dépassement de plafond de ressources en référence à des dispositions non formalisées dans la convention de délégation des aides à la pierre.

La Miilos maintient son observation.



**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos**

Pour l'attribution en dépassement sur L'Argoat à l'Océan, il s'agit d'une erreur de service, l'appréciation du dossier s'est faite sur un financement PLUS tandis qu'il s'agissait d'un financement PLATS ; Il en est de même pour l'attribution sur Cléguer, dans ce cas, le total des ressources des deux titulaires a été mal appréhendé.

Nous disposons, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2011, d'un référent qualité. La procédure d'attribution sera actualisée en même temps que l'annexe sur la définition des orientations sur la sélection des candidats en amont de la commission d'attribution.

A partir du 12 novembre 2012, le PV des commissions intègre une colonne supplémentaire pour le rang retenu par la commission, ceci permettra d'apprécier le choix de la commission par rapport à la proposition des services. Un rappel sur la gestion des co-locataires et la nécessaire transmission des DPE a été fait auprès des Territoires.

La Mission prend acte des évolutions évoquées.

motif d'un effet se limitant aux six derniers mois de l'exercice en cours. Ainsi, la présentation retenue par l'office a atténué de manière infondée la réalité cumulée des deux hausses successives effectivement supportées par les locataires.

A partir des éléments fournis lors du contrôle, le tableau suivant permet de reconstituer et récapituler les augmentations pratiquées par l'office sur la période 2006-2011 :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Recommandations gouvernementales	1,80 %	1,80 %	2,70 %	2,38 %	1,00 %	1,10 %*
Hausses moyennes présentées en CA	2,05 %	1,50 %	2,40 %	3,20 %	1,80 %	1,10 %
Hausses annuelles réelles reconstituées	2,41 %	2,11 %	2,92 %	3,20 %	1,80 %	1,10 %

\* Pour l'année 2011, la recommandation est devenue une obligation.

Sur la période 2006-2011, le cumul des hausses des loyers a généré une augmentation de 14,27 % pour 12,66 % affiché en conseil, les recommandations gouvernementales préconisant une progression de 11,26 %. Cette politique de rattrapage a repositionné le loyer moyen de l'office à un niveau comparable à celui observé chez l'ensemble des bailleurs sociaux du département en réduisant la marge de progression à 6,2 % du loyer plafond en janvier 2012.

Au-delà des hausses annuelles appliquées à l'ensemble de ses logements, l'office procède à des augmentations de loyers consécutives aux travaux d'amélioration réalisés sur son parc.

L'analyse des augmentations appliquées dans ce contexte spécifique a mis en évidence une forte évolution des loyers en 2008 de la résidence Le Bris (commune de Vannes) après sa réhabilitation. Pour 20 logements essentiellement PSR, l'office a appliqué une hausse de l'ordre de 150 % faisant évoluer, le loyer d'un T3 de 66 m<sup>2</sup> de 134 € à 327,34 €. Pour 80 autres logements HLMO, les travaux d'amélioration ont généré une majoration du prix de 230,27 € à 350,61 € pour un T3 de 66 m<sup>2</sup>, soit environ + 50 %. Ces hausses ont été d'autant plus sensibles pour les locataires concernés qu'elles ont été appliquées en une seule fois.

L'office a pu justifier des modalités de concertation réalisées auprès des locataires avant le démarrage de l'opération. Les documents, communiqués à l'occasion des réunions de concertation, apportent des éléments d'appréciation probants et appropriés quant aux conséquences tarifaires des travaux à engager. S'il ne convient pas de remettre en cause ni l'opportunité de l'opération ni l'existence des mesures d'information en direction des locataires, le niveau des augmentations appliquées aurait justifié un étalement sur plusieurs exercices.

Enfin, pour l'attribution d'un logement PLUS de type 3 en 2008, programme Le Vallon du Breuzent II sur la commune de Ploemeur, la mission a relevé l'application d'une majoration de loyer irrégulière. En effet, bien que le locataire ne disposait d'aucune ressource (revenu fiscal de référence de l'année 2006), l'office lui a majoré son loyer de 33 %. Cette anomalie doit être corrigée.

Le contrôle des charges n'a pas révélé d'anomalie particulière.

### 3.5 VACANCE ET ROTATION

Stabilisé à moins de 1 % du produit des loyers jusqu'en 2006, les pertes financières liées à la vacance commerciale n'ont cessé de croître jusqu'en 2010 ; depuis lors, elles se sont stabilisées autour de 2 %, niveau légèrement supérieur à celui observé dans le département (1,7 %). Néanmoins, les territoires présentent des situations très contrastées. A lui seul, le territoire de l'Argoat à l'Océan affichait 160 logements non loués au 30/09/2011, soit plus de 71 % du nombre total des logements vacants de l'office dont plus des deux-tiers pour une durée supérieure à 3 mois (66 logements). Sur ce secteur, 85 % de la vacance longue concerne des logements situés dans de petits collectifs posant de manière accrue la question du devenir de ces programmes globalement inadaptés au contexte de la demande en milieu rural.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

A cette situation, il convient d'intégrer l'existence d'une vacance volontaire importante liée aux projets de renouvellement urbain et à la politique de vente de logements anciens.

	2006	2007	2008	2009	2010	09/2011
Nombre de logements vacants	106	103	152	188	208	225
dont > 3 mois	nc	32	44	42	84	77
Taux de vacance financière	1,81 %	2,01 %	2,4 %	2,06 %	3,64 %	4,32 %
dont non volontaire	0,90 %	0,88 %	1,1 %	1,33 %	1,91 %	2,15 %
dont volontaire	0,91 %	1,13 %	1,3 %	0,73 %	1,73 %	2,17 %
dont pour démolition	0,79 %	0,97 %	1,24 %	0,69 %	1,43 %	1,72 %

Les pertes locatives sont établies à 2,1 M€ pour la seule année 2010, se répartissant pour moitié en vacance volontaire et pour l'autre en vacance subie.

Sur la période 2006-2011, le coût induit par les opérations de relogement et par les mises en vente de patrimoine est estimé à près de 4 M€ :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Pertes financières/relogements en €	381 092	489 807	650 820	346 452	810 522	852 374	3 531 069
Pertes financières/ventes en €	57 469	72 098	28 548	19 841	142 731	178 330	499 019

Les tableaux de bord mensuels mis en place par la directrice de la clientèle permettent un suivi précis de l'évolution de la vacance et de ses conséquences. La tenue d'une CAL hebdomadaire s'inscrit dans une logique de plus grande réactivité des services afin de limiter les pertes financières, en particulier sur la zone nord du département.

Le taux de rotation constaté fin 2010 est de 13,5 %, soit un point de plus que celui observé dans le Morbihan. Malgré les effets de la politique de renouvellement urbain, le taux de mutation interne de l'office est faible ; il est de 2,2 %, soit 16,6 % des entrées dans le parc. Diminué de la part inhérente aux relogements des opérations de renouvellement urbain, le taux est ramené à 0,82 %, soit 6,1 % des entrants. A titre de comparaison, les locataires de BSH représentent environ 11 % des candidats recensés dans le fichier départemental (1 050 locataires sur 9 620 demandeurs).

### 3.6 TRAITEMENT DES IMPAYES

Jusqu'à fin 2009 et la mise en place effective de la nouvelle organisation liée au passage en comptabilité commerciale, la responsabilité du recouvrement était partagée entre les services de l'office et ceux de la trésorerie en charge, entre autres, du recouvrement des créances sur locataires partis.

En 2010, l'office a intégré cette nouvelle mission au sein de sa « Direction des clientèles et territoires » qui couvre dorénavant la totalité du champ des actions pré-contentieuses et contentieuses en matière de prévention, détection et traitement de l'impayé locatif.

Toutefois, l'organisme a fait le choix d'externaliser le recouvrement des créances sur locataires partis auprès d'une société spécialisée. Un contrat a été conclu en ce sens, après consultation, avec une société nantaise (SOFRA), ceci dans des conditions financières satisfaisantes pour BSH. L'office a bien respecté les obligations de déclaration à la CNIL autorisant ce transfert de fichier (déclaration du 3 février 2011).

Si les actions contentieuses de recouvrement sur locataires présents demeurent centralisées, l'implication du réseau territorial est primordiale dans le traitement des dossiers pré-contentieux. L'office s'appuie en cela sur les six conseillères sociales en poste en agence. L'ensemble des actions de prévention des impayés locatifs et de recouvrement des créances est décrit dans une procédure précise, actualisée au cours de l'été 2011 ; elle prévoit une identification et un travail spécifique sur les nouveaux entrants et les primo-débiteurs. La coordination et le contrôle des actions mises en œuvre sont réalisés, chaque mois, par la responsable du service contentieux. Un bilan précis de l'action du service est présenté devant la commission de suivi social (CSS) et une synthèse incluse dans le rapport annuel d'activité.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Le volant global des restes à recouvrer, corrigé des admissions en non-valeur (1,3 M€ en cinq ans), fléchit légèrement entre 2006 et 2010, passant de 7,4 % à 6,7 % des loyers annuels quittancés. Toutefois, après un recul sensible des impayés jusqu'en 2008, l'office a enregistré une relative dégradation de son recouvrement sur les deux derniers exercices, ceci notamment du fait, pour les locataires présents, de l'augmentation du nombre de procédures de surendettement et, pour les locataires partis, de la forte limitation sur 2010 du nombre de créances admises en non-valeur<sup>13</sup>.

Au 31 décembre 2006, l'impayé sur locataires présents<sup>14</sup> concernait 2 246 situations pour une créance totale de 1 138 k€. A la clôture de l'exercice 2010, l'office suivait 2 144 dossiers pour un impayé total de 1 222 k€. Derrière cette apparente stabilité, l'évolution la plus significative enregistrée sur la période a porté sur l'augmentation du nombre de situations présentant entre 6 et 12 termes impayés ainsi que sur le montant moyen des dossiers les plus lourds.

L'analyse de la structure contemporaine des impayés locatifs<sup>15</sup> met en évidence 3 247 situations pour un montant total de 2 620 k€ :

- 1 187 dossiers concernaient des locataires partis pour une créance totale de 1 187 k€ ;
- 2 060 situations relevaient de locataires présents pour un impayé total de 1 433 k€.

En excluant les « locations particulières », 2 023 ménages présents étaient à cette date en situation d'impayé pour un montant de 1 261 k€ :

- 40 % des dossiers présentaient un seul terme de retard (14 % de la créance) ;
- 78 % des dossiers des locataires présents en impayé (+ 3 termes) avaient conclu un plan d'apurement, couvrant les deux-tiers de la créance locative ;
- trois plans d'apurement actifs sur quatre sont respectés.

L'organisation et le suivi des résultats mis en place dans le service sont efficaces. Les résultats atteints par l'office en matière de prévention et de recouvrement de l'impayé locatif sont probants.

### 3.7 QUALITE DE SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité est assurée depuis les agences territoriales. Elle repose pour l'essentiel sur des gérants d'immeubles encadrés par un responsable technique; 13 gardiens essentiellement positionnés sur le territoire de Lanester complètent le dispositif.

La note de satisfaction globale des locataires de BSH exprimée lors de la dernière enquête régionale menée en 2011 est identique à celle observée en 2008 positionnant l'office à un niveau conforme à celui de la moyenne régionale. Néanmoins, au regard des résultats des autres bailleurs, les résultats obtenus par BSH mettent en évidence deux points faibles : la propreté des parties communes, d'une part, et le traitement des demandes d'intervention technique dans les logements, d'autre part.

Si, à l'occasion des différentes visites de patrimoine, les inspecteurs de la Miilos ont noté un bon état général d'entretien ménager du patrimoine et la qualité des abords, ils ont constaté une moindre qualité sur le territoire d'Auray. Pour les groupes situés sur le secteur de Quiberon, l'éloignement des programmes peut expliquer ce constat ; pour les logements situés sur la commune d'Auray et sa proche périphérie, ce motif ne peut être valablement retenu en particulier pour les immeubles jouxtant les bureaux de l'agence.

Afin d'améliorer la qualité du service rendu aux locataires, l'office a créé en juin 2010, simultanément à la réorganisation territoriale, un service « relations clients » (SRC). Implanté au siège de l'office, son rôle consiste à prendre en charge la totalité des appels entrants y compris ceux destinés aux agences.

<sup>13</sup> Décision prise après la mise en place du dispositif externalisé après de la Sofra.

<sup>14</sup> Hormis les locations particulières conclues avec des associations ou des institutions en vue de sous location.

<sup>15</sup> Sur le terme échu de novembre 2011.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Au-delà de l'activité traditionnelle d'accueil téléphonique, cette nouvelle structure assure l'enregistrement et le suivi des réclamations, qu'elles soient d'ordre administratif ou technique. Tous les appels sont enregistrés et formalisés, permettant d'assurer une bonne traçabilité des informations et d'en faciliter la bonne circulation entre les services. Un premier bilan établi pour le second semestre 2010 faisait état de près de 9 500 enregistrements dont près de la moitié pour des motifs d'ordre technique. Pour l'année 2011, plus de 35 000 demandes ont été saisies, dont 47 % pour des réclamations techniques. Après une période de consolidation, le dispositif garantit l'efficacité du recueil et de la prise en compte des demandes d'interventions, sans toutefois s'assurer ni de leur traitement ni de la qualité des interventions, en particulier en matière de délais. Parmi les axes d'amélioration affichés par le SRC fin 2010, figuraient la mise en place de tableaux de bord mensuels territorialisés et la mise à jour des procédures internes. A la date du contrôle, ces deux actions qui offriraient la garantie d'une plus grande efficacité de l'organisation et une évaluation complète de la chaîne de traitement n'étaient toujours pas mises en œuvre.

L'exploitation des données recueillies sur les six derniers mois de l'année 2010 met en exergue une sur-représentation du nombre de réclamations techniques inhérentes à la mise en service de logements neufs. Ainsi, pour 16 groupes représentant 231 logements mis en service depuis moins d'un an, le taux de réclamations est de 1,3 appel par logement pour 0,45 constaté sur l'ensemble du parc. La qualité de parachèvement des opérations nouvelles avait été recensée comme un point faible de l'office dans les résultats de l'enquête réalisée lors du lancement du projet stratégique. Malgré une certaine amélioration constatée pour les derniers programmes livrés, les différents entretiens menés à l'occasion des visites de patrimoine et le bilan 2011 des réclamations ont confirmé cet état de fait, en particulier pour les logements PSLA.

### **3.8 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE**

L'organisation de la gestion locative mise en place par l'office est globalement performante et évaluée ; elle témoigne d'une préoccupation permanente du locataire. Il s'agit clairement du point fort de l'office.

Les principales pistes de progrès concernent la politique des loyers, qui mériterait une remise à plat, et la politique d'attribution qui gagnerait à être précisée dans ses orientations.

## **4. PATRIMOINE LOCATIF**

La direction du développement est chargée de la mise en œuvre du plan de développement de l'office et de la politique d'entretien du patrimoine. Elle est composée de 62 agents dont 13 dans le service de la maintenance immobilière et 33 à la régie. Précédemment rattachées à la direction du patrimoine, ces deux unités ont été repositionnées au sein de cette direction élargie.

Le pilotage des projets de construction est organisé autour de deux services distincts :

- la cellule « études et programmation » est en charge de la phase amont des programmes, depuis l'étude de faisabilité jusqu'à la désignation des concepteurs ; composée de six agents dont quatre dédiés aux opérations nouvelles, son action se complète du suivi des projets de renouvellement urbain ;
- le service « montage et conduite des opérations » assure le pilotage opérationnel des projets avec une implication plus particulière des quatre chargés d'opérations au cours de la phase chantier.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

**Conclusion 3.8 sur l'évaluation de la politique sociale****La politique des loyers**

Sur la période 2006-2011, en plus des hausses annuelles appliquées à l'ensemble des logements et des augmentations liées à une réhabilitation, notre organisme a soumis à notre assemblée délibérante des augmentations de loyers attachées à des travaux de CEI –chauffage électrique intégré – (application des loyers à la même périodicité que les augmentations annuelles).

815 logements répartis sur 58 résidences ont ainsi été concernés pour les années 2007-2008. L'application de ces loyers s'est faite avec des modulations variables de 1,7 % à 8,8 %

Depuis 2010, les directeurs de territoires sont impliqués dans le travail préparatoire à l'augmentation des loyers. L'exercice demeure difficile compte tenu de l'encadrement des loyers limitant les modulations possibles entre les groupes immobiliers.

Cependant, nous nous dirigeons vers le classement de nos résidences en prenant plus en compte les critères de service rendu pour aller vers une remise à plat de nos loyers.

Les critères retenus, après discussion avec les associations de locataires pourraient être : la conception générale du bâtiment, la qualité technique de la construction et le niveau des prestations techniques (l'état technique du bâti et des espaces extérieurs, l'état des parties communes et des équipements communs, l'offre de stationnement, la conception et le confort des logements, l'état et la performance des équipements des logements, etc.) et la localisation géographique du quartier, l'absence ou l'existence de nuisances environnementales, l'image du quartier, l'accessibilité et la desserte par les transports, la proximité des équipements et des services publics et commerciaux, etc.

#### 4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Au 31 décembre 2010, l'office gérait 11 166 logements familiaux sur le département du Morbihan dont 304 ZUS, tous situés sur la commune de Lanester.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nbre logts familiaux	10 722	10 760	10 837	10 800	11 094	11 166
dont PSLA (phase locative)	.0	17	8	4	65	84
<b>Total Patrimoine</b> (y compris résidences)	<b>12 420</b>	<b>12 479</b>	<b>12 532</b>	<b>12 495</b>	<b>12 792</b>	<b>12 829</b>

Par ailleurs, BSH assure la gestion, dans un cadre conventionnel, de 105 logements communaux répartis sur 13 communes, ayant généré une rémunération de 53,4 k€ en 2010.

Enfin, l'office est propriétaire de 59 structures d'hébergement collectif.

#### 4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

L'office s'est fortement mobilisé pour satisfaire aux objectifs de la politique du Conseil Général qui affiche :

- La production de 1 205 logements annuels dont 225 « prêt locatif aidé d'intégration » ;
- La valorisation de la filière habitat durable, en imposant des principes d'éco-construction comme condition nécessaire au versement des aides départementales.

En 2008, le département du Morbihan a initié le « *Cluster habitat durable* » dont le principe est de mobiliser les acteurs publics et privés de la filière morbihannaise, de les inciter à travailler ensemble pour ouvrir ces nouveaux marchés et en abaisser les coûts de construction.

Ces orientations ont constitué les éléments fondateurs de la politique de développement du plan stratégique de patrimoine de BSH.

A partir de la mi-2010, l'office a engagé le processus d'externalisation de la gestion patrimoniale de l'habitat spécifique à une structure spécialisée, qui s'est concrétisé par la signature d'un protocole et d'un mandat de gestion confié à l'ESH Les Ajoncs (cf. infra § 4.2.2).

##### 4.2.1 Le plan stratégique de patrimoine

Elaboré en interne, le plan stratégique de patrimoine de BSH a été adopté par le conseil d'administration, en date du 31 mars 2010, pour la période 2011-2016. Il fait suite à un premier PSP 2005-2010, approuvé le 7 juillet 2005.

Le montant total des investissements prévus est important ; il se décline dans un programme de travaux ambitieux articulé autour de cinq orientations stratégiques :

- la rénovation énergétique de 1 567 logements (2012-2017) : 22,7 M€. Le nombre a été ramené à 1 383 logements sur la période du PSP (2011-2016) ;
- la poursuite des réhabilitations : 10,2 M€ ;
- la démolition des programmes en renouvellement urbain : 2,6 M€ ;
- le renouvellement de composants : 18 M€ ;
- le développement de l'offre locative : 130 M€.

Dans un contexte de raréfaction des fonds propres, le niveau des ressources internes nécessaires à l'engagement de l'ensemble des opérations mentionnées est alors évalué à 30,25 M€. En matière d'offre nouvelle, cette estimation est fondée sur un apport moyen d'environ 20 000 € par logement. En y intégrant les dépenses de gros entretien, les besoins sont alors de 41,6 M€.

Le constat ainsi opéré a conduit l'office à envisager l'identification de ressources complémentaires, notamment en développant l'activité des ventes tant du patrimoine HLM (678 logements) que de PSLA (410 PSLA) permettant de dégager une marge prévisionnelle respectivement de 23,7 M€ et 4,1 M€.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Le cadre stratégique global ne révèle pas d'incohérence d'un point de vue patrimonial. Sa soutenabilité économique, et la capacité de l'office à faire, ont en revanche été très mal appréhendés, conduisant l'organisme à une crise majeure (cf. § 6.1).

#### 4.2.2 Ré-orientation stratégique en matière d'habitat spécifique

**Obs 12 : La décision de transfert de la gestion du patrimoine de l'habitat spécifique à une structure tierce n'a pas, du fait de son caractère précipité, permis de garantir les intérêts immédiats de l'office.**

L'importance du patrimoine de foyers et résidences<sup>16</sup>, propriété de l'office, fait de BSH un acteur majeur de l'hébergement des personnes âgées sur le département du Morbihan : il assure à lui seul environ 30 % de l'offre départementale.

Les enjeux stratégiques liés au positionnement de l'organisme sur ce segment complexe et évolutif et leur articulation avec le schéma gérontologique départemental ont fait émerger, à partir de 2009, une réflexion sur les adaptations nécessaires au devenir de cette activité. Le projet stratégique d'établissement de l'office (cf. obs 5), l'a intégré, et prévoyait la création d'un pôle expert au sein de l'office regroupant les différentes compétences nécessaires à l'exercice d'un « *nouveau métier* » au sein d'un service dédié.

En contradiction avec leur propre projet stratégique d'établissement, les dirigeants ont finalement pris une option complètement différente, dans des délais resserrés, choisissant de s'appuyer sur la société rennaise Aiguillon Construction<sup>17</sup> et la SACICAP du Morbihan, qui souhaitaient repositionner l'activité de leur filiale, l'ESH « Les Ajoncs », sur le développement de l'habitat spécifique.

Des contacts pris, début 2010, par BSH avec les dirigeants de ces deux structures est donc né un projet de coopération visant à transférer la gestion des foyers à la société « Les Ajoncs ».

Le conseil d'administration du 24 juin 2010 a eu à connaître de l'évolution de ce dossier et a autorisé :

- une prise de participation à hauteur de 33,33 % au capital de l'ESH « Les Ajoncs »<sup>18</sup>, permettant l'établissement d'un pacte de gouvernance avec les deux autres partenaires ;
- le transfert de la gestion des établissements, propriété de BSH, à la future filiale.

La finalisation de ce projet de partenariat a été approuvée par le conseil d'administration du 10 novembre 2010

Les différentes conventions de prise de participation et de cadrage du mandat de gestion confié à la nouvelle filiale ont été signées le 15 décembre 2010, pour une prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier suivant, ceci sans attendre la décision préfectorale du 18 janvier 2011 autorisant la mise en gérance d'une partie du parc de l'office. La signature d'un contrat de gérance, antérieure à l'arrêté préfectoral d'autorisation a donc contrevenu aux dispositions de l'article L. 442-9 du CCH.

En outre, certaines dispositions du protocole d'accord passé entre les trois signataires du pacte de gouvernance apparaissent défavorables à l'office. Ainsi, en cas d'évolution (réglementaire ou volontaire) de l'actionnariat, les clauses contractuelles placent BSH dans une position d'associé de « second rang ».

De plus, le mandat de gestion signé avec « Les Ajoncs »<sup>19</sup> prévoit des conditions de reddition trimestrielle des comptes pénalisantes pour la trésorerie de l'office, car calculée sur une provision de 90 % des loyers encaissés, déduction faite de la rémunération du mandat et des dépenses engagées pour travaux.

Enfin, la rémunération du mandat des Ajoncs est calculée sur la rétrocession d'une quote-part des frais de gestion perçus, via redevance, auprès des gestionnaires d'établissement, passant de

<sup>16</sup> 59 établissements représentant 1 663 équivalents logements.

<sup>17</sup> Filiale du groupe Arcade.

<sup>18</sup> Souscription, en deux temps, de 78 720 actions pour un montant d'1,3 M€.

<sup>19</sup> Pour une durée de 10 ans, tacitement renouvelable.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

**Obs n° 12 :****Le mandat de gestion de l'habitat spécifique est en cours de révision.**

L'accroissement rapide de la population âgée et dépendante représente un enjeu majeur pour le département du Morbihan.

En effet, le nombre de personnes âgées de plus de 80 ans devrait passer de 20 à 80 000 d'ici à la prochaine décennie en raison principalement de la forte attractivité que le littoral morbihannais exerce sur les retraités. Or, les places d'accueil en EHPAD ne pourront progresser dans la même proportion.

Une approche concertée et prospective des évolutions à conduire sur le parc existant (le parc de Bretagne Sud Habitat représentant 1/3 de l'offre départementale) pour l'adapter à cette pression croissante de la demande apparaît comme une urgente nécessité pour la collectivité de rattachement comme pour l'office et ses partenaires associés à l'ESH Les Ajoncs.

Le partenariat entre Bretagne Sud Habitat, la SA Aiguillon-Construction et la SACICAP du Morbihan au sein de la SA Les Ajoncs permet de mutualiser les compétences particulières en matière d'habitat spécifique. A cet effet, le bilan réalisé au bout d'une première année d'exploitation est plutôt positif (multiplication des contacts auprès des gestionnaires, établissement d'un plan prévisionnel de dépenses à trois ans, apport d'une réelle ingénierie technique spécialisée aux ERP).

Après deux années de partenariat, il apparaît nécessaire de faire évoluer le mandat de gestion de façon à en garantir l'équilibre financier.

Les conditions financières doivent néanmoins être revues sur la base du bilan financier de cette première année de fonctionnement. A cet effet, une négociation est en cours entre les actionnaires de référence visant à conclure un avenant au mandat de gestion d'ici le début de l'année 2013.

L'objectif de cet avenant est d'abandonner les avances de trésorerie et de redéfinir la quote-part de frais de gestion conservée par la SA Les Ajoncs et rétrocédée à Bretagne Sud Habitat.

L'OPH Bretagne Sud Habitat a néanmoins transféré deux emplois à la SA Les Ajoncs.

Le déménagement de la SA Les Ajoncs sur le site du siège de Bretagne Sud Habitat à Vannes est également à l'étude.

La Mission prend note de la volonté de rééquilibrer les conditions du mandat de gestion initial confié à la SA Les Ajoncs.

60 % de ce montant dès 2011 à 97 % en 2016. Cette rémunération forfaitaire, estimée à 400 k€ sur 2011, qui n'est pas corrélée aux coûts réels engagés par le mandataire pour l'exercice de sa mission, ne permet pas la prise en compte normale des intérêts de l'office.

### 4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

Après une inflexion constatée en 2005 et 2006, l'office a repris un rythme de mises en service plus conforme à son activité traditionnelle. Un pic de livraisons a été enregistré en 2009 ; 370 logements familiaux ont été livrés cette année là, représentant environ 40 % de la production annuelle départementale.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nbre logts locatifs livrés	81	68	148	122	308	193	271
Nbre de logts PSLA	0	18	4	3	62	53	17
Nbre logts démolis	45	20	30	134	45	70	
Nbre logts restructurés	/	/	1	/	2	/	/
Nbre logts HLM vendus	121	42	55	32	33	69	74
Nbre foyers livrés (en équivalents-logts)	6	29	21	/	12	/	

Outre les logements neufs livrés sur cette période, l'office a acquis en 2007 et 2008 des programmes locatifs communaux représentant respectivement 25 et 10 logements conventionnés.

Malgré la mise en service de 839 logements entre 2006 et 2010, le parc locatif de l'office n'a augmenté que de 339 unités sur cette période (hors PSLA), en raison de l'important programme de démolition et de l'activation de la politique de ventes.

Sur les cinq dernières années du PSP, l'office affiche un objectif de production de 800 logements nouveaux à l'horizon 2016.

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre prévisionnel de livraisons	200	150	150	150	150

#### 4.3.1 Conditions d'engagement des opérations

#### Obs 13 : Le processus d'engagement des opérations locatives est demeuré trop longtemps lacunaire pour empêcher la réalisation d'investissements inopportuns ou coûteux.

Jusqu'en mai 2011, les différents projets étaient examinés en comité stratégique de développement (CSD) se réunissant sur un rythme d'une à deux fois par mois. Cette instance, dont la composition et le rôle étaient mal définis, constituait d'avantage un lieu d'échanges sur la faisabilité des projets examinés qu'une approche très cadrée de leur opportunité.

opérations diverses, dont l'opportunité est particulièrement contestable, illustrant cette carence : rachat de logements PLS difficilement commercialisables, opérations déséquilibrées en raison d'un prix de revient très élevé (avoisinant parfois les 3.000 €/m<sup>2</sup> ou les dépassant pour des acquisitions améliorations ou des constructions expérimentales dans le cadre du « Cluster »), mobilisation de fonds propres très au-delà des capacités de l'office (jusqu'à 36 % du prix de revient de l'opération).

Confronté à la nécessité de rationaliser l'utilisation des fonds propres, le comité exécutif de l'office a donc mis en place en juin 2011 une procédure structurant plus précisément le processus d'engagement des opérations.

Le CSD est conforté dans un rôle amont d'échanges sur l'opportunité des opérations, sur la base notamment d'une étude de marché réalisée par le directeur de territoire ; le comité d'engagement, créé à cette occasion, est devenu l'organe de validation du lancement des opérations, de montage financier et de suivi des fonds propres.

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 13 :****Bretagne Sud Habitat a révisé sa politique de développement locatif au regard des dispositions adoptées par son comité d'engagement.**

Le comité stratégique de développement a été créé en janvier 2009. Il avait pour but de présenter tous les 15 jours des études de faisabilité réalisées par la CEP (direction du développement) aux membres du comité de direction, qui devaient valider et leur opportunité et leur montage financier. Il faisait l'objet d'un compte-rendu systématique prenant acte des décisions. L'arrivée d'un nouveau DAF et la nomination de directeurs de territoires a permis une amélioration de la rigueur des débats autour des projets proposés par la direction du développement, dans le cadre du « comité d'engagement » remplaçant le CSD début 2012.

Le comité d'engagement est désormais la seule instance d'examen et de validation de toute opération d'investissement programmée par l'office. Ce comité est présidé par le directeur général qui le réunit tous les 15 jours. Un règlement de fonctionnement, un ordre du jour et un compte-rendu formalisent le travail de ce comité

Les hypothèses de simulation ont été réalisées à partir d'un outil Excel, et sont désormais sur un logiciel professionnel depuis novembre 2012.

Parallèlement, le service comptable et financier sollicite l'avis ou l'accord de la Caisse des Dépôts sur le financement des opérations programmées à partir de l'application « CDC-net ». La fonction « simulation d'équilibre » de cette application permet de circulariser le travail réalisé par la CEP.

La Mission prend note de l'amélioration de la procédure sécurisée par les engagements pris dans le cadre du plan de continuation de l'activité.

Si cette nouvelle organisation répond aux dysfonctionnements constatés, elle n'en reste pas moins complexe en maintenant deux instances. La simplification du dispositif était en cours de réflexion à la clôture du contrôle. En outre, malgré les efforts engagés auprès des territoires pour harmoniser les pratiques, les études de marché restent trop hétérogènes dans leur contenu pour garantir la qualité de l'analyse.

Il appartiendra enfin à l'office de garantir que les hypothèses de simulation prennent en compte la réalité économique de l'établissement (cf. supra 2.3.2), ce qui n'est pas démontré pour le moment.

#### 4.3.2 Conditions d'équilibre des opérations

Les conditions d'équilibre des opérations sont critiquables sur deux points :

- une sur-consommation de fonds propres :

Le bilan prévisionnel des nouvelles opérations est apprécié sur la base d'un équilibre annuel d'exploitation, exigence imposée par la CDC au regard de la situation financière fragilisée de l'établissement. Dans un contexte de fort endettement limitant le recours à l'emprunt, cette contrainte a eu pour effet d'accroître mécaniquement la mise de fonds propres dans des proportions très importantes. D'une moyenne inférieure à 5000 € par logement en 2006, ils représentaient près de 25 000 € en 2011.

- une sous-valorisation des paramètres utilisés dans les simulations financières :

Depuis 2006, les frais de conduite d'opération programmes locatifs sont valorisés forfaitairement à 1,3 % du coût de l'opération. Un travail de retraitement analytique des coûts de maîtrise d'ouvrage, mené conjointement avec les services financiers de l'établissement a permis d'en estimer le coût à 3,6 % du prix de revient.

Pour les projets d'accession sociale, les coûts internes de maîtrise d'ouvrage étaient fixés selon les mêmes conditions que les opérations locatives, soit à un taux forfaitaire de 1,3 %. Ils sont désormais intégrés dans un coût de gestion valorisé à 6 % du prix de revient du projet qui intègre les frais de commercialisation. Appliqués aux opérations PSLA livrées en 2010 et 2011, les frais de gestion estimés sur cette nouvelle base représentent 8 735 € au logement. Le retraitement analytique des coûts les a estimés à 10 774 € par logement

#### 4.3.3 Organisation du processus de maîtrise d'ouvrage

**Obs 14 : Certaines fonctions de la maîtrise d'ouvrage sont insuffisamment identifiées et coordonnées au sein de l'office.**

Initialement placé sous l'autorité du directeur du développement, le service « marchés » a été rattaché à la direction administrative et financière, avec une mission élargie à la commande publique et aux achats. Si cette nouvelle posture s'est concrétisée par la prise d'une dimension nouvelle de cette fonction au sein de l'office, ce repositionnement ne s'est pas accompagné d'une réelle modification des pratiques, notamment dans le processus de la maîtrise d'ouvrage de la construction neuve. La justification de la dévolution des marchés et de leur attribution demeure sous la responsabilité de la direction administrative et financière, au détriment de la dimension technique portée par la maîtrise d'ouvrage.

En interne à la direction du développement, l'insuffisante association des conducteurs de travaux à la définition du projet et au choix des intervenants nuit au pilotage des opérations. Cette absence de lisibilité dans le partage des responsabilités est également perceptible en phase de garantie de parfait achèvement. Lors de cette période post-livraison, au cours de laquelle le maître de l'ouvrage conserve toutes ses prérogatives, les agents des territoires deviennent les interlocuteurs des locataires les plaçant, dans bon nombre de situations, en charge du traitement du dysfonctionnement auprès des entreprises. En l'absence d'une règle clarifiée et appropriée, ces différentes situations gérées au cas par cas ne garantissent pas une réponse efficace et appropriée.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs n° 14 :

**Depuis juin 2012, le service « marchés » transmet systématiquement les candidatures des entreprises au service « montage conduite d'opérations », afin qu'ils puissent émettre un rapport d'analyse écrit, en vue de la sélection des candidats par le pouvoir adjudicateur.**

La répartition de la réalisation des opérations sur deux services (cellule étude et programmation et montage conduite d'opérations) a été motivée par le nombre très important de dossiers étudiés par la direction du développement, dans le cadre de sa mission d'intervention sur l'ensemble du département. A titre d'illustration, le compte rendu de la CEP de septembre 2012 fait état de 136 projets potentiels recensés depuis 2009, à des stades d'avancement très variables (mais avant présentation au comité d'engagement), et dans le même temps recense 212 projets abandonnés sur cette même période. Le transfert entre deux services permet d'ajuster le plan de charge en permanence en anticipant la fragilité de nombreux projets amenés à être abandonnés, puisque le MCO prend en charge de 25 à 30 projets par an.

Les chargés d'opération prennent leur dossier au stade de la nomination de l'architecte et accompagnent toutes les phases depuis l'esquisse jusqu'à la période de parfait achèvement. Ils sont donc pleinement associés au projet dès son origine, dans un partage de responsabilité clairement établi. Seules dérogent à ce fonctionnement les opérations de VEFA ou de conception réalisation, qui sont suivies par la CEP dans un souci de gestion du plan de charge d'une part et d'autre part de prise en compte du niveau d'expertise des équipes (ingénieur pour la CEP, technicien pour le MCO).

Une réflexion est en cours visant à apprécier l'opportunité d'une fusion entre ces deux services.

Cette option pourrait se justifier au regard de la réduction de la production locative susceptible d'être programmée entre 2013 et 2016, dans le cadre du protocole d'accord conclu avec la Caisse des Dépôts et le Conseil Général, et la sélection, dans cette programmation, de projets de plus grande dimension situés sur les marchés locatifs tendus.



### **Réponses de l'organisme**

---

Par ailleurs, le constat d'une dégradation continue de la qualité de réalisation sur les chantiers amène effectivement à repenser la gestion du SAV qui se complexifie en proportion. Une réorganisation est en train de se mettre en place qui voit la création d'un référent sur ce thème, toutes opérations confondues.

### **Nouvelles observations de la Miilos**

---

La Mission prend note de la volonté de l'office d'optimiser et simplifier l'organisation de la fonction de maîtrise d'œuvre dans un contexte évolutif.

Ces différentes imprécisions dans la conduite de projet sont autant de motifs de non-qualité dans le processus de production, et de nature à altérer le bon chaînage des responsabilités.

#### **4.3.4 Conditions de mise en œuvre de la commande publique**

Le directeur général est le représentant du pouvoir adjudicateur ; comme tous les acteurs publics, l'office est assujéti à une obligation de transparence des procédures, de liberté d'accès à la commande publique et d'égalité de traitement des candidats.

L'office n'a pas défini les modalités d'application de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011. Il continue de faire application des dispositions du code des marchés publics.

#### **Obs 15 : Le contrôle a révélé des manquements significatifs dans la procédure de désignation des maîtres d'œuvre d'opérations, contrevenant aux dispositions du code des marchés publics.**

Les rapports de dévolution des marchés de maîtrise d'œuvre ne permettent pas de justifier a posteriori la sélection opérée par le pouvoir adjudicateur ; en outre, le contrôle d'opérations en cours a mis en évidence des irrégularités manifestes :

- pour le projet « les jardins du Moustoir » à Plescop, le maître d'œuvre a été imposé par le promoteur d'un programme privé, dans le cadre d'une obligation de réaliser un pourcentage de logements sociaux. Ce choix contraint s'est traduit par une forte unicité dans la conception des immeubles, le projet réalisé sous la maîtrise d'ouvrage de l'office présentant des façades rigoureusement identiques à celles de l'opération privée. Dans ce contexte, le recours à la VEFA aurait pu être envisagé ;

- pour deux projets situés sur la zone d'aménagement concerté (ZAC) de Beausoleil à Saint-Avé, le délai de remise des candidatures imposé par l'aménageur de la ZAC, dans le cadre d'un appel à projet, était incompatible avec l'organisation d'une procédure de consultation

Face à cette situation, l'office a coopté deux cabinets d'architecture, dont l'un était par ailleurs en charge de la définition du parti d'aménagement de la ZAC dans l'équipe de conception. La consultation engagée, a posteriori, pour le choix des maîtres d'œuvre n'a constitué qu'un habillage administratif de la décision, le choix des intervenants ayant été opéré préalablement au lancement de la mise en concurrence. De surcroît, la procédure adaptée mise en œuvre était irrégulière, dans la mesure où le montant des prestations des architectes pour chacune des deux opérations excédait le seuil de 206 000 € HT, justifiant le fait de recourir à un concours. Le découpage postérieur à la procédure de chacune des opérations en deux programmes distincts, scindant le locatif de l'accession sociale, ne correspondait ni à la forme de l'avis public à concurrence ni à la réalité du déroulement de l'opération ; les travaux de construction engagés pour l'une des deux opérations ont été organisés au sein d'un seul et même marché, confirmant le caractère irrégulier du découpage du marché de maîtrise d'œuvre.

#### **Obs 16 : Le recours fréquent au marché unique pour les opérations de construction classique contrevient aux dispositions réglementaires du CMP reprises dans le règlement intérieur de l'office.**

L'article 10 du code des marchés publics pose l'allotissement comme la règle ordinaire du marché public afin de susciter une plus large concurrence.

Sur la période du contrôle et jusqu'à fin 2008, BSH a respecté ce principe en organisant tous ses marchés de construction sous forme de lots séparés.

Des défaillances d'entreprises, titulaires de lots, ayant perturbé les conditions de réalisations de plusieurs chantiers, l'office a souhaité déroger au principe du marché alloti dès novembre 2008, alors que le règlement intérieur ne cadrait pas explicitement les dérogations possibles. Le Bureau n'a eu à en débattre qu'un an après (23 novembre 2009). Une note du directeur général du 25 novembre 2009 a cadré les conditions de recours à l'entreprise générale pour des « opérations lourdes et complexes sur des programmes de plus de 40 logements ».

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

**Obs n° 15 :**

**La désignation des maîtres d'œuvre d'opérations s'inscrit dans un strict respect du code des marchés publics.**

**(Opération « Les jardins du Moustoir » à Plescop) :** le recours à la VEFA sera désormais privilégié dans ce type de contexte, dont l'issue dépend fortement des orientations retenues par le promoteur de l'opération.

Sur ce projet, l'office s'est trouvé contraint, pour être choisi par le promoteur, d'avoir recours au même architecte, pour des raisons d'harmonie globale du projet. En outre, ce promoteur ne souhaitait pas réaliser le projet, excluant de fait le principe d'une VEFA. A posteriori, en ce qui concerne l'aspect architectural, il est à noter que cette similarité des projets privés et sociaux est aujourd'hui souhaitée et saluée par les élus.

**(Opération « ZAC de Beausoleil » à Saint-Avé) :** le choix des bailleurs était organisé par un aménageur pour le compte de la commune. De manière inhabituelle, le mode de sélection portait sur un groupement maître d'œuvre/bailleur social. Les délais trop brefs et l'impossibilité de définir un programme préalable, puisque les lots éventuellement attribués n'étaient pas connus, imposaient soit d'exiger de la commune qu'elle renonce à son appel à candidature, soit de respecter son cahier des charges. C'est cette dernière option qu'ont privilégié les différents bailleurs (Vannes Golfe Habitat et Aiguillon, et d'autres non retenus) ayant répondu sur ce projet particulièrement attractif.

La fonction « marchés », positionnée au sein de la direction administrative et financière et à proximité de la direction générale, garantit désormais le strict respect du cadre réglementaire et des procédures de l'office.

**Obs n° 16 :**

**Le recours au marché unique était une réponse à la complexité des opérations programmées sur l'ensemble du territoire départemental.**

Bretagne Sud Habitat s'est vu contraint de s'interroger sur le recours systématique à l'appel d'offre en lots séparés, qui était sa politique, après la défaillance en 2008 d'une entreprise de gros œuvre en cours de chantier sur un projet important de 65 logements à Vannes engendrant un retard de 20 mois, une perte d'exploitation et un surcoût des travaux.

La Mission prend note du repositionnement du service marché, les réponses faites aux deux situations précédentes confirment les manquements aux principes de la commande publique.



## Réponses de l'organisme

Cette problématique, face à laquelle un maître d'ouvrage est démunie reste d'actualité, puisque sur la période 2010-2012, 25 de nos chantiers, ayant fait l'objet d'une procédure en lots séparés, sont perturbés, voire bloqués, par des défaillances d'entreprise. Cela n'a pas été le cas sur 2 projets menés en entreprise générale sur Auray (deux collectifs de 32 et 41 logements) qui ont connu des défaillances d'entreprise sans impact sur le déroulement du chantier.

Par ailleurs, l'évolution de la réglementation thermique, qui impose une grande qualité de l'enveloppe du bâti, notamment en termes d'étanchéité à l'air, pose un problème de recherche de responsabilité, si celle-ci est défaillante après intervention de plusieurs entreprises.

De même, le montage d'opérations complexes intégrant différents usages (habitat, commerce, locaux d'activités...) peut conduire le(s) maître(s) d'ouvrage(s) à rechercher un interlocuteur unique pour en maîtriser la réalisation.

La préoccupation d'une meilleure maîtrise des risques découlant de ces nouvelles exigences techniques ou de la complexité de certains programmes s'exprime également à propos d'opérations de taille modeste.

Conscient d'évoluer au cœur d'un tissu d'entreprises locales, BSH attendait d'elles qu'elles s'organisent sous forme de groupement d'entreprises pour maintenir une concurrence. Il est juste de remarquer qu'elles n'ont su ou voulu le faire, préférant intervenir sous forme de sous-traitant d'entreprises générales.

Le code des Marchés Publics prévoit la possibilité pour le pouvoir adjudicateur de passer un marché global, avec ou sans identification de prestations distinctes, s'il estime que la dévolution en lots séparés est de nature, dans le cas particulier, à restreindre la concurrence ou qu'elle risque de rendre techniquement difficile ou financièrement coûteuse l'exécution des prestations.

L'industrialisation du processus de construction peut être qualifiée d'opération complexe, justifiant ainsi le recours aux marchés d'entreprise générale.

Cette disposition s'applique au regard du tissu des entreprises susceptibles d'intervenir sur le territoire des opérations projetées par l'office (pour rappel, l'office est intervenu ces dernières années sur l'ensemble du département, y compris sur les îles et les zones rurales particulièrement reculées).

## Nouvelles observations de la Miilos

L'office ne pouvait s'affranchir des dispositions du code des Marchés Publics qui prévoit explicitement le recours à des lots séparés, lorsque l'objet du marché permet l'identification de travaux ou prestations séparées.

Les conditions d'exception citées dans les réponses de l'office justifiant de faire appel à des entreprises générales ne sont pas remplies dans le contexte habituel de constructions de logements. A ce titre, les opérations de l'organisme ne peuvent être considérées comme techniquement complexes lorsqu'elles intègrent des nouvelles normes applicables à l'ensemble de la profession.

Par ailleurs, les moyens du service développement et la présence d'une mission OPC auprès du maître d'œuvre ne saurait expliquer le besoin de coordination exprimé par l'office pour le montage de certaines opérations dites complexes.



## Réponses de l'organisme

---

L'office reverra les conditions de recours à l'entreprise générale, qui demeure une réponse adaptée à la problématique de développement d'opérations complexes sur le territoire départemental. Il conviendra ainsi de définir précisément le critère de complexité au regard des expériences passées sur les nombreuses opérations lancées par l'office. Cette réflexion ne pourra par ailleurs pas ignorer la réalité économique évoquée ci-dessus.

L'entreprise CVO est parfaitement qualifiée en tant qu'entreprise générale

Le recours à la sous-traitance pour des lots secondaires est systématique sur ce type de marché quelle que soit la taille de l'entreprise (ce constat est le même sur des entreprises d'envergure nationale).

L'identité de prix relevée sur différents corps d'État ne peut porter à appréciation de l'office lors de l'attribution du marché. Pour autant, la coordination réalisée par l'entreprise générale conduit à normaliser l'intervention des entreprises secondaires. Cette « normalisation » explique l'identité de prix relevée sur les trois rapports d'analyse des offres. Une même entreprise peut également être sous-traitante de plusieurs entreprises générales candidates. Dans cette situation, l'office doit analyser la compétitivité de l'offre globalement exposée par l'entreprise générale et non pas la pertinence des lots secondaires détaillés au rapport d'analyse.

## Nouvelles observations de la Miilos

---

Pour dix opérations de logements familiaux engagées sous ce régime dérogatoire, soit 179 logements représentant 15,4 M€, les conditions définies dans la note n'étaient pas remplies

La profession n'ayant pas su s'organiser sous forme de groupements d'entreprises, les offres se sont essentiellement limitées aux seules entreprises générales. En conséquence, cette pratique a conduit à une limitation significative de la concurrence conduisant à un phénomène de concentration sur deux entreprises générales. Ainsi, la société CVO s'est vue attribuer près de la moitié des montants d'opérations nouvelles dévolues, selon ce mode, depuis fin 2008, soit 14,5 M€ pour six programmes. La mission a par ailleurs relevé que les dossiers de marché de ces six opérations ne contiennent pas de justification technique de la capacité de CVO à mener à bien en totalité ce type de projet en tant qu'entreprise générale.

Le contrôle détaillé de trois rapports d'analyse des offres, présentées par des entreprises générales, a mis en évidence une identité de prix sur différents corps d'état, démontrant le recours, pour les entreprises soumissionnaires, à des sous-traitants identiques. En conséquence, cette pratique provoque une restriction de concurrence

**Obs 17 : L'acquisition d'un programme d'accession en VEFA auprès d'une filiale de la société IC Bois s'est faite dans des conditions irrégulières au regard du code des marchés publics.**

L'organisme a été co-initiateur d'un projet de 11 logements en structure bois, destinés à une opération de PSLA sur la commune de Surzur. Le CSD a examiné, le 24 septembre 2009, l'opportunité d'acquiescer ce programme à la société IC Bois. Après une réunion le 22 mars 2010, associant la mairie et BSH, sur les conditions techniques du programme, le permis de construire a été déposé en mai 2010 ; certaines pièces graphiques du permis annexées à l'acte de vente, portaient le sigle de l'office. Le contrat de réservation a été signé le 7 octobre 2010 et la vente actée le 20 décembre suivant pour un montant de 791 250 €.

Les modalités mises en œuvre pour concrétiser cette acquisition attestent que ce projet a été entièrement réalisé pour le compte de BSH en y intégrant, dès le programme de construction, les exigences et contraintes de l'office. Dans ces conditions, le recours à la VEFA, pour satisfaire des besoins spécifiques à l'organisme, est irrégulier car il ne respecte pas les conditions posées par la jurisprudence administrative<sup>20</sup>.

En effet, ce contrat de VEFA que l'office a signé en se soustrayant aux règles de publicité et de mise en concurrence en vigueur, constituait un marché public de travaux au sens de l'article 1 du code des marchés publics.

Dans le prolongement de cette acquisition en VEFA, l'office a signé trois marchés en conception-réalisation avec la société IC Bois. Deux ont été contractés pour un montant total d'environ 5 M€ et un marché à bons de commande (maximum fixé à 4,5 M€), en limite du seuil de la procédure adaptée ; le déroulement formel de la mise en concurrence de ces trois opérations n'appelle pas d'observation.

#### **4.3.5 Conditions de clôture comptable des opérations**

Le précédent rapport avait relevé la nécessité de réorganiser le suivi de la comptabilité de programme pour en fiabiliser les éléments et de reconsidérer le processus de clôture d'opérations pour en raccourcir les délais.

Malgré une reprise en main par la nouvelle équipe comptable de la comptabilité de programme, les fiches de situation demeurent très perfectibles ; l'examen du fichier des opérations terminées, non soldées, a mis en exergue de multiples anomalies

- un retard encore notable dans les décisions de clôtures d'opérations ; les opérations livrées en 2006 n'étaient toujours pas clôturées à la date du contrôle ;
- des montants de subventions non actualisés ou mal imputés ;

<sup>20</sup> CE, 8 février 1991, région Midi-Pyrénées contre Syndicat de l'architecture de la Haute-Garonne et autres, req. N° 57-679 et CE, 31 janvier 1995, avis n° 356960.

---

**Réponses de l'organisme**


---

**Nouvelles observations de la Miilos**
**Obs n° 17 :****Le retour favorable d'expérience de l'opération de Surzur est désormais intégré à une procédure de consultation « classique ».**

Le projet de Surzur occupe des terrains initialement destinés à la promotion privée, au cœur d'une ZAC portée par la commune. Afin de répondre à la volonté de la commune de proposer des maisons au plus grand nombre en maîtrisant leur prix de vente, Bretagne Sud Habitat a saisi l'opportunité consécutive à l'échec du projet privé et présenté le principe de la location accession, qui a été retenu par les élus. Le maire, qui a initié la mise en place d'un agenda 21, a accueilli favorablement l'idée de réaliser des maisons de ville « bioclimatiques », c'est-à-dire labellisées BBC, présentant un bon bilan carbone grâce à la construction à ossature bois et utilisant des énergies renouvelables. Ces objectifs ambitieux, innovants en 2009, rendaient difficile la mise en place d'une procédure classique d'appel d'offre, du fait de l'absence d'interlocuteurs compétents pouvant garantir la qualité et le prix de sortie d'un tel projet. De fait, l'intention initiale d'avoir recours à une VEFA auprès d'un promoteur qui se serait rapproché de la commune a débouché sur un dialogue très en amont avec IC bois.

Le projet a rencontré le succès escompté en termes de commercialisation, de qualité et de notoriété, ce qui nous incite à reproduire ce type de maison. Le savoir-faire acquis nous permettra d'avoir désormais recours à une procédure classique.

Pour répondre, dans le contexte local de l'organisation des entreprises du BTP, à l'objectif de construction de logements de qualité, à coût maîtrisé, l'office a également

Dans le cadre décrit par le rapport et nonobstant l'intérêt de l'opération présenté dans les réponses de l'office, le recours à la VEFA était illicite. Le programme entièrement destiné à l'office a été conçu en fonction des besoins propres de celui-ci.

La Mission maintient son observation.



### Réponses de l'organisme

expérimenté l'emploi de contrats de conception-réalisation que la loi du 25 mars 2009 a autorisé, à titre dérogatoire, jusqu'au 31 décembre 2013.

Cette procédure d'appel d'offres qui associe les compétences de la maîtrise d'œuvre et de l'entreprise (entreprise générale ou groupement d'entreprises) dès le stade des études préalables, a permis de faire aboutir plusieurs opérations dans des conditions favorables en termes de rapport qualité/prix

L'office est aujourd'hui invité par le Ministère de l'Egalité des Territoires et du Logement à collaborer à l'élaboration d'un rapport d'évaluation sur l'utilisation des contrats de conception-réalisation pour la construction de logements sociaux, en témoignant de son expérience en la matière

### Nouvelles observations de la Miilos

- des mobilisations d'emprunts trop importantes générant des renchérissements inutiles du coût de l'opération dans l'attente de décisions d'ajustement tardives ;
- des erreurs dans la ventilation des coûts en particulier concernant la charge foncière dans certaines opérations de démolition-reconstruction.

Certains dysfonctionnements sont d'autant plus dommageables qu'ils ont été constatés pour des opérations déjà clôturées :

- des enregistrements non conformes aux décisions prises en conseil d'administration ;
- des emprunts affectés à des opérations sans qu'ils ne les concernent ;
- des décisions de remboursements anticipés de prêts 1 % non mises en œuvre bien que validées par délibération du conseil lors de la clôture comptable.

Les écarts identifiés et admis par les services de l'office sont révélateurs d'un défaut d'organisation et de contrôle interne. Conscient de ces difficultés, l'office doit s'efforcer de poursuivre les actions correctives engagées.

#### 4.4 MAINTENANCE DU PARC

##### 4.4.1 Régie ouvrière

L'office a maintenu une régie ouvrière, rattachée à la direction du développement depuis juin 2010. Le service a été réorganisé sur des missions de contrôle de sécurité et de remise en état des logements.

Sa performance est avérée. La mise en œuvre d'un référentiel définissant un standard de remise en état, suite à état des lieux, est un élément qualitatif apprécié des territoires.

Une partie de l'activité de la régie et des coûts induits doit être valorisée au titre de la gestion de proximité, sur des secteurs où la présence de BSH est limitée.

##### 4.4.2 Maintenance

Les charges non récupérables de la maintenance non programmée ont progressé de plus de 18 % entre 2006 et 2010 marquant en particulier, un effort pour améliorer le niveau de remise en état des logements, suite à état des lieux.

	2006	2007	2008	2009	2010
Maintenance non programmée non récupérable en M€	1 936	2 195	2 402	2 536	2 813
Interventions de la régie en M€	1 980	1 980	2 004	1 862	1 814
Coût total de la maintenance non programmée non récup. en M€	3 916	4 175	4 408	4 398	4 627

Cette évolution révèle :

- une progression des charges non récupérables des contrats de maintenance qui passent de 753 k€ en 2006 à 1 086 en 2010 ; près de la moitié de cette augmentation est constatée entre 2009 et 2010, s'expliquant notamment par les nouveaux contrats liés à la mise en service du siège social ;
- un recours plus fréquent aux entreprises extérieures dont le montant des interventions augmente de 45 % conduisant à une moindre sollicitation des services de la régie depuis 2008.

Les visites de patrimoine ont permis de constater l'attention portée à l'état du logement proposé à la relocation.

L'analyse des travaux programmés réalisés entre 2006 et 2010 montre une évolution « en dents de scie » des consommations, un différentiel de plus de 6 M€ étant observé entre 2008 et 2009. Marquant un effort de rattrapage, les années 2007 et 2008 se singularisent par un montant important de dépenses d'investissement, résultant de l'effet conjugué d'un niveau élevé de travaux de gros entretien et de renouvellement de composants. En 2010, la forte progression des dépenses liées aux réhabilitations, 7,5 M€ pour 2,8 M€ réalisés en 2009, a plus que compensé le montant particulièrement peu élevé des travaux de gros entretien.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

	2006	2007	2008	2009	2010
Dépenses de gros entretien en M€	2 173	3 868	3 863	2 579	1 649
Renouvellement de composants en M€	3 414	4 355	6 257	3 116	3 071
Réhabilitation en M€	3 479	4 677	4 553	2 875	7 458
Total travaux programmés en M€	9 068	12 900	14 673	8 570	12 178

En 2011, les opérations de réhabilitations engagées représentaient un montant total de travaux 7 348 k€ dont 1 528 k€ pour la résidentialisation de Kesler-Devillers à Lanester.

L'outil de projection du plan pluriannuel de travaux est calé sur les objectifs du PSP. Le modèle est actualisé chaque année après confrontation des besoins recensés par les territoires ; l'arbitrage financier se faisant dans l'enveloppe définie par le PSP, ce qui est cohérent avec l'état du patrimoine constaté lors des visites de terrain.

Sur les cinq prochaines années du PSP, l'effort d'investissement en faveur du parc existant est de 9,7 M € en moyenne annuelle, dont 1,9 M€ de dépenses de gros entretien et 3 M € en faveur du renouvellement de composants.

	2012	2013	2014	2015	2016
Renouvellement de composants en k€	3 000	2 700	2 800	2 900	3 000
Réhabilitation énergétique en k€	5 054	7 202	5 384	3 240	4 076
Total travaux programmés en k€ <sup>21</sup>	9 954	11 802	10 084	8 040	8 976

Bien que d'un niveau apparaissant suffisant au regard des besoins, l'effort prévisionnel d'investissement reste inférieur à celui constaté entre 2006 et 2010, soit 11,5 M€ en moyenne annuelle.

#### 4.5 OPERATIONS DE RENOUVELLEMENT URBAIN

A la suite de différents diagnostics, l'office s'est engagé dans une politique volontariste de renouvellement urbain. Selon les quartiers et les territoires les objectifs traduisent des préoccupations de nature différente.

Sur la commune de Vannes, il s'est agi de démolir des petits programmes anciens et obsolètes dans une perspective de valorisation du potentiel foncier, ainsi libéré, sur des sites attractifs.

Pour Auray et Lanester, les démarches s'inscrivent davantage dans une logique de renouvellement urbain de grands quartiers d'habitat social présentant des dysfonctionnements, tant dans la forme urbaine que dans l'occupation sociale. Outre des actions importantes de reconfiguration du bâti, les projets intègrent des interventions sur les espaces publics et les équipements collectifs.

Pour les programmes situés sur le territoire de l'Argoat (Ploërmel, Pontivy et Locminé) l'objectif consiste à lutter prioritairement contre le développement de la vacance en reconsidérant l'offre locative existante, pour la redéployer localement sous une forme urbaine plus adaptée au contexte de petits centres urbains en milieu rural.

D'une manière générale, les actions de relogement ont été menées avec le souci marqué de préserver les intérêts du locataire.

La vacance induite par les opérations de démolition représente un coût important pour l'office (cf. supra § 3.5). Ainsi, pour les dix opérations engagées ou achevées au cours des cinq dernières années, la perte financière estimée à fin 2011 est de l'ordre de 3 M€

à elle seule, l'opération d'Auray représente 1,3 M€ du total. Malgré leur importance, ces éléments de perte financière ne sont pas pris en compte dans les plans de financement des différentes opérations concernées à l'exception de celle de Kesler-Devillers.

Le coût des 305 démolitions, restant à engager à compter de 2012, est estimé à 3,8M€, soit un coût de 12 500 € par logement, nécessitant une mise de fonds propres évaluée à 2,8 M€.

<sup>21</sup> Le montant total intègre un montant annuel de gros entretien établi à 1 900 k€

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Ces nombreux projets, déjà identifiés dans le précédent rapport Miilos, avaient conduit l'équipe de vérification à conclure sur la nécessaire création d'un outil spécifique de gestion prévisionnelle des opérations, pour garantir :

- le bon déroulement opérationnel de leur mise en œuvre,
- et l'équilibre économique des programmes, eu égard la fragilité financière de l'organisme.

#### 4.5.1 Opération ANRU de Kesler-Devillers

D'un montant prévisionnel de 9,7 M€, cette opération s'inscrit dans le cadre d'une convention multi-sites signée avec l'ANRU sur la commune de Lanester. A la date du contrôle, son montant présente un dépassement de l'ordre de 32 %, portant son coût à près de 12,9 M€, dont 8,9 M€ à la seule charge de BSH (+ 41 %). Si les travaux de démolition de 50 logements ont été menés à leur terme, la reconstitution de l'offre reste partielle. En effet, seule la mise en œuvre de 19 logements sur 37 à reconstituer par BSH a été engagée ; 18 restent de fait à identifier rapidement pour respecter les clauses conventionnelles. Lors de la réunion de clôture, le directeur général a indiqué qu'une solution était à l'étude en lien avec la commune.

**Obs 18 : L'office n'a pas pris, dans l'attente des travaux de requalification des halls d'immeubles, les mesures adaptées pour maintenir une qualité de service minimale des parties communes des immeubles concernés.**

Engagée en juin 2010, la réhabilitation énergétique de 220 logements devrait s'achever à l'été 2012. Les travaux de requalification des halls à réaliser par l'office ont été intégrés dans un groupement de commandes avec la commune de Lanester en charge des travaux de résidentialisation. La réflexion sur le réaménagement des espaces urbains ayant pris du retard, le chantier de résidentialisation ne sera engagé qu'en janvier 2012. Le maintien de halls très dégradés, alors que les travaux de réhabilitation sont en voie d'achèvement, est source de nombreuses nuisances pour les occupants et à l'origine d'un sentiment d'insécurité croissant : occupations intempestives et rassemblements de jeunes, dégradations de boîtes aux lettres avec destruction de courriers, tags.

#### 4.5.2 Opération de renouvellement urbain du Gumenen-Goaner

Hors ANRU, le projet s'inscrit dans une convention partenariale associant notamment la ville d'Auray, le Conseil Régional, le Conseil Général, l'Etat, La CDC et BSH. D'un coût estimé de 46,4 M€ en 2006, l'office est le principal contributeur de ce partenariat à hauteur de 60 % du coût estimé, soit 27,6 M€. Pour son volet habitat, le programme initial prévoyait la démolition de 332 logements en cinq tranches, la réhabilitation et la résidentialisation de 180 logements, la reconstitution hors site de 133 logements locatifs et 280 sur le quartier, la construction de 42 PSLA dont 12 hors site et 190 logements en accession privée.

**Obs 19 : Les termes de la convention de 2006 apparaissent aujourd'hui inapplicables, tant au niveau de certains objectifs, que sur les modalités financières aujourd'hui défavorables à l'office. En l'état, l'achèvement de l'opération est irréalisable.**

Un point d'étape réalisé en juin 2011 fait état de nombreuses interrogations quant aux conditions de poursuite des opérations. Ces éléments sont étayés par une analyse contextuelle du projet

A la fin de l'année 2011, 248 familles ont été relogées et 148 logements ont fait l'objet d'une déconstruction. L'office envisage le report de la quatrième tranche de démolition et la réoccupation des 60 logements concernés. Ces derniers inoccupés depuis plusieurs mois et partiellement déséquipés, ne pourront être reloués qu'à l'issue de travaux préliminaires dont l'importance et les conséquences n'ont pas été évaluées précisément.

Les objectifs de reconstruction apparaissent également irréalistes (645 logements dont 500 sur le quartier), compte tenu du marché immobilier local et des possibilités financières de l'office. Mal anticipée, la réalisation partielle du projet impactera directement le niveau des charges de chauffage de l'ensemble des logements présents sur le site, étant adossées à une répartition des coûts inhérente au réseau urbain de chaleur.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Opération ANRU de Kesler-Devillers à Lanester

Le dépassement du montant de l'opération (32 %) s'explique d'une part, en raison de l'augmentation du coût de la déconstruction due à l'application de nouvelles normes de prévention des risques liés à l'amiante au cours du chantier et, d'autre part, par la volonté exprimée par la ville de Lanester et l'office d'atteindre, à l'issue des travaux, un niveau de performance énergétique proche du BBC.

La signature de la convention ANRU de Kesler-Devillers est intervenue avant l'aboutissement des études techniques qui avaient été engagées, afin d'optimiser les performances énergétiques des immeubles en procédant à l'isolation thermique des façades et au raccordement à un réseau de chaleur urbain alimenté par une chaufferie bois.

Le dépassement constaté entre l'estimation initiale et le coût de revient définitif a été compensé par une subvention de 540 000 € accordée par le FEDER au vu du haut niveau de performances atteint par le programme d'économies d'énergie.

Le financement affecté par l'office à l'opération au titre des fonds propres, représente 6,94 % du coût global des travaux.

En dépit des contraintes inhérentes à la procédure ANRU, l'office est ainsi parvenu à améliorer le programme de réhabilitation de la résidence Kesler-Devillers sans accroître son financement sur fonds propres.

#### Obs n° 18 :

**Le maintien de la qualité de service sur cette résidence a toujours été un souci constant pour Bretagne Sud Habitat et n'a pas été réduit pendant les travaux de réhabilitation.**

Le décalage du planning de l'intervention sur les aménagements extérieurs menée conjointement avec la ville a eu pour effet d'accentuer temporairement le contraste entre les logements réhabilités et les halls en attente de travaux. Ceux-ci sont toutefois restés en l'état, offrant la même qualité d'usage que les années passées.

La Miilos prend acte de ces éléments.



## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

Bien que la réhabilitation des logements soit achevée depuis novembre 2011, l'application de la majoration des loyers a été différée au 1<sup>er</sup> décembre 2012, après achèvement des travaux de rénovation des halls d'entrée.

Les problèmes d'insécurité peuvent difficilement être imputés aux locaux, mais plutôt au comportement incivique, parfois proche de la délinquance, de quelques individus, qui existait avant les travaux. Notons que les halls aujourd'hui réhabilités font l'objet de dégradations. Bretagne Sud Habitat a entrepris la mise en place d'une vidéosurveillance pour tenter de remédier à ces problèmes.

### Obs n° 19 :

**Les Programmes de Renouvellement Urbain (PRU) hors ANRU ont été initiés dès 2002 sur la base d'études approfondies** (étude CERUR sur les collectifs en zone rurale, étude CD Cités sur le quartier Gumenen à Auray).

Leur suivi a été assuré par un chargé d'études attaché à la direction maîtrise d'ouvrage et spécialement dédié à cette mission depuis le 30 septembre 2004

Leur mise en œuvre a été réalisée, à partir de 2005, dans le cadre du plan stratégique de patrimoine (PSP) et fait l'objet de comptes rendus réguliers au Bureau.

Bretagne Sud Habitat a su mener l'ensemble des projets à leur terme à la satisfaction de ses locataires et des communes partenaires.

Quatre projets en cours (Auray Gumenen, Locminé Pompidou, Ploërmel Soleil Levant et Pontivy Clémenceau) ont été affectés, à partir de 2009, par des aléas imprévisibles (crise immobilière, surcoûts engendrés par les nouvelles normes de construction BBC et de déconstruction amiante, désengagement financier de l'Etat).

Soucieux de limiter ses engagements financiers et de s'adapter au nouveau contexte des marchés locaux de l'habitat, l'office a, prudemment, décidé d'en réviser le calendrier de réalisation, en concertation avec les habitants et les collectivités locales concernés.

Engagée hors ANRU, dans le cadre d'un dispositif conventionnel associant l'Etat, la Ville d'Auray, le Conseil Régional, le Conseil Général, la Caisse des Dépôts et Bretagne Sud Habitat, le **programme de renouvellement urbain (PRU) du Gumenen-Goaner** a fait



## Réponses de l'organisme

l'objet d'appréciations très positives de la part du comité de pilotage qui se réunissait, chaque année, pour en évaluer la réalisation

Toutefois, à partir de 2010 :

- la dégradation brutale du contexte économique, survenue à partir de 2010,
- les surcoûts constatés sur les chantiers de constructions (nouvelles normes BBC) et de déconstruction (nouvelles normes « amiante »),
- le désengagement de l'Etat (suppression de la PALULOS et de l'aide aux déconstructions),
- et leur impact sur les charges imputées à Bretagne Sud Habitat dans le bilan financier prévisionnel du PRU,

ont conduit l'Office à alerter ses partenaires et à demander une « remise à plat » du projet, à mi-parcours de son calendrier opérationnel.

Les discussions engagées à ce jour avec la Ville d'Auray, le Conseil Général et Auray Communauté (auxquelles l'Etat, la Région et la Caisse des Dépôts ont été invités à s'associer) ont d'ores et déjà permis de redéfinir les actions prévues dans la phase 2 du PRU (2012-2017) à partir d'estimations financières ajustées en fonction du coût des réalisations antérieures.

Le calendrier, voire la remise en question de la déconstruction des immeubles des tranches 4 et 5, implantés au cœur du quartier, résulte d'une analyse prenant en compte les données suivantes :

- l'essor de l'immobilier neuf (social et privé) sur l'agglomération d'Auray qui est venu concurrencer le PRU, au cours des dernières années, en raison du boom immobilier et de la réglementation des PLU ;
- l'importance que revêt l'aménagement du mail, prévu au cœur du quartier pour la réussite globale du PRU, a incité les partenaires du projet à anticiper la déconstruction du bâtiment A (tranche 5) ;
- une étude urbaine réalisée en 2012, à la demande de Bretagne Sud Habitat et de la Ville, par le CAUE du Morbihan, a permis, à partir d'une analyse urbaine des transformations du PRU et de son environnement, de dessiner de nouvelles perspectives qui favoriseront l'intégration du Gumenen-Goaner dans la ville.

## Nouvelles observations de la Miilos



## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

La création d'un réseau de chaleur alimenté par une chaufferie collective bois a été décidée par la Ville d'Auray postérieurement au lancement du PRU.

Le raccordement des immeubles du quartier s'est imposé à Bretagne Sud Habitat, sans contreparties financières.

Le dispositif n'a pu atteindre le niveau de rentabilité escompté au stade des études prévisionnelles du fait du retard pris dans la construction des programmes d'habitat en promotion privée et d'une appréciation minimaliste du périmètre de raccordement au réseau.

La part de l'abonnement représentative de l'amortissement de la chaufferie et du réseau de distribution principal ont, en conséquence, fortement impacté la facture de chauffage des locataires de Bretagne Sud Habitat. Toutefois, l'étude diligentée par l'office sur les charges réelles supportées par les résidents a permis de constater que celles-ci sont équivalentes à celles qu'ils auraient eu à subir dans l'hypothèse du maintien de l'énergie gaz auparavant utilisée pour le chauffage des logements du quartier, ce résultat étant dû à la bonne performance énergétique des nouvelles constructions.

L'évolution du coût des énergies fossiles ainsi que le raccordement des nouvelles constructions prévues sur site devraient donner raison aux initiateurs de ce « pari énergétique ».

Le programme des reconstructions sur site a été redéfini, afin d'amplifier l'objectif de mixité sociale et d'usage. La part de la promotion privée et de l'accession sociale a ainsi été accrue, de même que l'immobilier non résidentiel.

Si le calendrier de ces investissements doit être apprécié avec réalisme, l'intérêt manifesté récemment, pour une implantation dans le quartier, par deux promoteurs privés, ainsi que par des services publics, augure toutefois d'une évolution positive de la deuxième phase du PRU qui s'explique par l'atout que représente la situation du quartier dans le tissu urbain d'Auray.

La « remise à plat » à laquelle les deux maîtres d'ouvrages se sont livrés six années après le démarrage d'un PRU prend également en compte la nécessité de rétablir l'équilibre financier établi en 2006, en appréciant la capacité d'investissement de Bretagne Sud Habitat.



## Réponses de l'organisme

En effet, les cessions foncières ne permettront pas de dégager les ressources escomptées à cette époque marquée par le boom immobilier.

Des démarches ont été engagées début 2011, afin d'obtenir le soutien financier du Conseil Général du Morbihan et de la Communauté de Communes d'Auray :

- pour réduire l'impact pour Bretagne Sud Habitat des déconstructions (surcoûts résultant des nouvelles normes « amiante » et suppression des aides de l'Etat), des travaux de résidentialisation,
- et bénéficier d'une assistance à maîtrise d'ouvrage à la hauteur des enjeux du PRU.

Alors que le PRU du Gumenen n'avait pas été pris en compte dans le programme local de l'habitat d'Auray Communauté, l'opération figure désormais comme une action spécifique éligible aux aides communautaires.

De son côté, le Conseil Général examine la possibilité de majorer son dispositif d'aide aux programmes de construction-démolition hors ANRU.

Une démarche a également été engagée en vue de la reconduction des aides régionales accordées au titre de la convention « Villes moyennes de Bretagne » dans laquelle le PRU avait pu s'inscrire en 2006.

**L'ensemble de ces dispositions opérationnelles et financières seront prochainement formalisées dans un avenant à la convention originale. Il convient de rappeler que les premières études du PRU Gumenen-Goaner ont été lancées en 2002.**

Par sa dimension, sa complexité et son calendrier, cette opération constitue le plus important projet de renouvellement urbain de Bretagne, hors ANRU.

Au regard des changements qui ont modifié depuis 3 ans le contexte économique général et plus particulièrement le secteur de l'immobilier, la remise en question du PRU du Gumenen-Goaner s'est imposée comme une nécessité évidente.

Les principaux partenaires du projet sont aujourd'hui déterminés à se mobiliser pour assurer son aboutissement.

## Nouvelles observations de la Miilos

La Mission note les éléments complémentaires apportés par l'office quant à la redéfinition des objectifs du PRU dans un contexte sensiblement plus défavorable.

Enfin, l'équilibre financier de la convention reposait sur des recettes foncières de 3,5 M€, par vente à la promotion privée, purement hypothétiques aujourd'hui en raison des difficultés de commercialisation.

Compte tenu des engagements qu'il a été amené à prendre, l'office est aujourd'hui directement impliqué dans l'avenir de ce quartier et devra assumer ses responsabilités. Il lui appartient de clarifier le devenir de son patrimoine et d'assurer une gestion satisfaisante de ces ensembles immobiliers.

#### 4.5.3 Opérations de démolition-reconstruction sur les pôles secondaires

**Obs 20 : L'office a pris des engagements auprès des locataires et des collectivités concernés, sans s'assurer d'être en capacité de les mener à terme. Le pilotage de ces opérations est défaillant.**

Un compte-rendu interne à l'office du 1<sup>er</sup> décembre 2010, confirmé par un bilan fin 2011 fait lui-même état de nombreuses interrogations quant aux conditions de mise en œuvre des actions restant à engager sur ces opérations situées sur le territoire de l'Argoat.

Il est clairement indiqué que les projets nécessitent d'une part des arbitrages de la direction générale, et d'autre part, l'organisation de réunions d'information, tant avec les mairies concernées qu'avec les habitants. A cette date, le montant des pertes locatives pour les années 2008 à 2010 était estimé à 326 884 € et celui de la TFPB à 184 665 €.

Pour la résidence Clémenceau de Pontivy, les relogements de la troisième tranche sont repoussés à une date non précisée. Pour le groupe Pompidou à Locminé, bien que les relogements soient tous opérés, le renchérissement du coût de la démolition, en raison de la présence d'amiante, conduit à reporter les travaux de démolition à une échéance indéterminée ; la reconstitution de l'offre est quant à elle conditionnée à une participation financière de la commune non envisagée à l'origine. Enfin, pour la résidence du Soleil Levant à Ploërmel, l'ordre de service lié à la déconstruction du premier immeuble, vide de tout occupant, est désormais subordonné à une décision du comité d'engagement ; la reconstruction de neuf logements collectifs et de cinq pavillons individuels en PSLA est repoussée à l'échéance 2013-2014. Seule la construction de la maison relais de 20 places, confiée à la société Les Ajoncs, est en cours d'étude. La démolition des deux autres plots, dont le relogement des locataires est en cours, n'est plus évoquée.

Enfin, pour ces trois opérations, l'opportunité de reconstituer l'offre dans sa totalité, dans un secteur de très faible tension locative, n'est absolument pas avérée.

La carence manifeste dans le pilotage de ces trois opérations se caractérise par une absence de formalisation des engagements et de leur suivi, un manque d'anticipation des conséquences économiques liées à l'évolution des projets et du contexte local ainsi qu'une mauvaise maîtrise de la communication auprès des locataires et des collectivités concernées.

#### 4.6 ACCESSION SOCIALE

Par délibération du 6 mars 1996, le conseil d'administration s'est prononcé sur les premiers principes d'une politique de vente, refusant d'intégrer des logements collectifs, pour éviter la copropriété, et imposant en préalable la rétrocession des voiries et des espaces verts à la commune. Ces orientations ont été reprises et précisées par le conseil du 31 janvier 2002 ; ciblées sur le patrimoine individuel de plus de dix ans (2 279 pavillons potentiellement concernés) elles visaient à :

- favoriser l'accession sociale et le parcours résidentiel des locataires par une politique tarifaire différenciée avec pour ambition une plus grande mixité sociale ;
- se désengager dans les zones où le marché locatif est incertain ;
- dégager des plus-values pour améliorer la capacité d'autofinancement.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

## Obs n° 20:

**Confronté à une vacance chronique et à des dysfonctionnements sociaux dans la gestion des immeubles collectifs implantés sur les pôles secondaires de la zone rurale (où Bretagne Sud Habitat est quasiment le seul bailleur social à s'être investi depuis 40 ans), l'office a bien défini une stratégie pour ses interventions sur ce parc locatif à partir des conclusions d'une étude confiée, en 2002, au Cabinet CERUR.**

Un arbitrage en faveur d'une « construction-démolition » a été décidé pour plusieurs des sites qui avaient alors été étudiés à Mauron, Questembert, Guer, Locminé.

Cette option avait déjà été retenue en 2000, lors de la réhabilitation du quartier Parco Pointer, à Auray, dont un immeuble collectif de 17 logements avait été déconstruit.

En 2005, lors de l'élaboration de son plan stratégique de patrimoine (PSP), l'office s'est appuyé sur l'expérience acquise dans la mise en œuvre de ces premiers programmes de renouvellement urbain (PRU) pour étendre ce mode opératoire à d'autres ensembles collectifs de l'Argoat présentant les mêmes signes d'obsolescence et de disqualification sociale que ceux observés sur les sites analysés par le CERUR.

Ainsi, entre 2000 et 2012, la politique de renouvellement urbain conduite (hors dispositif ANRU) par Bretagne Sud Habitat dans le cadre du PSP a concerné 18 sites (y compris Auray Gumenen) représentant un parc initial de 1 450 logements. 870 logements ont été déconstruits, et 1 208 logements neufs reconstruits, pendant cette période, dans les communes concernées

Cette politique de renouvellement urbain a été mise en œuvre, avec constance, depuis 12 ans, sur des ensembles immobiliers de taille modeste (hormis le PRU du Gumenen à Auray) mais nécessitant une ingénierie technico-financière et un accompagnement social comparables, par leur complexité, aux dossiers éligibles à l'ANRU.



## Réponses de l'organisme

Pour autant, malgré sa forte implication dans le financement de ces opérations, l'office a su les mener à terme, en respectant les engagements pris à l'égard de ses locataires et des communes concernées.

En témoignent les appréciations très positives recueillies auprès de ses partenaires en ce qui concerne, en particulier, le processus de concertation développé pour assurer le relogement des habitants concernés par les démolitions et la qualité des nouvelles constructions.

**Cependant, confronté aux mêmes aléas imprévisibles que ceux qui ont bouleversé le déroulement du PRU d'Auray (surcoûts des constructions et des démolitions, baisse, puis suppression des aides de l'Etat), l'office a choisi d'agir avec la même prudence en différant la poursuite des travaux programmés sur 3 sites de renouvellement urbain :**

- à Pontivy, sur le site de l'ancienne résidence Clémenceau, dont l'étude du projet a également été retardée par les exigences de l'Architecte des bâtiments de France, la reconstruction de 32 nouveaux logements a été lancée en juillet 2012 ;
- à Locminé, (ex résidence Pompidou), la présence d'amiante en grande quantité, révélée par le diagnostic technique préalable, impose la mise en œuvre de procédures de prévention particulièrement coûteuses pour le chantier de déconstruction dont le coût, évalué à 702 455,19 € TTC, fait aujourd'hui obstacle à la poursuite de l'opération ;

Ce point de vue est partagé par la municipalité qui a accepté d'accompagner l'office dans la recherche de financements complémentaires auprès du Conseil Général.

- à Ploërmel (résidence Soleil Levant) ;
- Engagée dès 2004, l'étude du PRU de ce quartier d'habitat social très dégradé, a été remaniée à plusieurs reprises lors des discussions conduites avec l'ancienne équipe municipale et celle issue des élections de 2008 sollicitée début 2011 en vue de sa contribution aux dépenses d'aménagement des VRD de l'opération, la commune vient d'y répondre favorablement (courrier du 24 septembre 2012).

Cette décision, longtemps attendue, permet aujourd'hui d'engager la première tranche

## Nouvelles observations de la Miilos



## Réponses de l'organisme

du PRU, la démolition du premier immeuble, libre d'occupant, devant toutefois être reportée au 1<sup>er</sup> trimestre 2013, en raison de nouvelles normes (juillet 2012) de prévention contre les risques de l'amiante, qui s'imposent à l'entreprise attributaire du marché ;

- Il convient, par ailleurs, d'indiquer que les pavillons intégrés à cette résidence ont été rénovés dès 2005 et, pour certains vendus à leurs locataires.

L'office n'a pas manqué de prendre en compte le niveau de la demande locative qui s'exprimait sur chacun de ces territoires pour dimensionner les programmes de reconstruction.

A l'exception de Pontivy dont le programme de reconstruction prévoit, à terme, 80 nouveaux logements (pour 60 logements démolis) sur un site remarquable, implanté en centre-ville, les deux opérations de Locminé et de Ploërmel excluent la reconstitution de l'offre dans sa totalité.

Sur ces deux dossiers pourtant, l'office avait été invité par le Préfet (saisi en janvier 2010 pour avis à propos du projet de déconstruction) à reconsidérer ses projets afin, précisément, de reconstituer intégralement l'offre initiale. : échanges de mails avec la DDTM).

L'office est toutefois parvenu à faire accepter ses arguments aux services de l'Etat.

Il n'est pas inutile, d'autre part, de se replacer dans le contexte économique dans lequel s'inscrivait le montage de ces trois projets, en 2008 et 2009, à l'apparition d'une crise immobilière que peu d'experts avaient anticipée.

Toutes les villes moyennes du Morbihan (à l'instar de Pontivy, Ploërmel et Locminé) ont vu se développer, jusqu'à cette date, une offre immobilière privée incontrôlée, encouragée par les dispositifs de défiscalisation, sans rapport avec les besoins de logements locaux.

Cette sur-offre a contraint les investisseurs à diminuer leurs loyers jusqu'à des niveaux proches de ceux pratiqués par les bailleurs sociaux.

Dans les communes de Pontivy et Ploërmel où l'office était le seul bailleur social public présent, de nouveaux bailleurs sociaux concurrents ont contribué à cette sur-offre d'habitat, par des investissements non régulés par les collectivités locales.

## Nouvelles observations de la Miilos



**Réponses de l'organisme**

Dans un tel contexte, il s'avérait particulièrement difficile, pour l'office, de faire évoluer des projets de renouvellement urbain engagés de longue date, en anticipant les effets qu'un boom immobilier irréaliste ne manquerait pas d'avoir, à un moment donné, sur des marchés immobiliers locaux déjà fragiles.

**C'est pourquoi, les remarques évoquant « la carence manifeste dans le pilotage de ces trois opérations... un manque d'anticipation des conséquences économiques liées à l'évolution des projets et du contexte local ainsi qu'une mauvaise maîtrise de la communication auprès des locataires et des collectivités concernées » apparaissent infondées.**

**Nouvelles observations de la Miilos**

La Miilos maintient son observation quant au défaut de lisibilité relevé sur ces projets, constat corroboré par les nombreux entretiens et visite de site menés par l'équipe de vérification.

Un premier périmètre de vente identifiant 13 groupes et représentant 318 pavillons a été adopté lors du conseil du 21 novembre 2002, suivi le 24 avril 2003 par une délibération validant une procédure de vente. Ces résultats ont été établis sur la base d'un périmètre de 1 500 logements individuels dont un peu moins de 900 ont effectivement été mis en vente, essentiellement localisés sur le territoire de l'Argoat.

A la date du 31 décembre 2011 et depuis l'initiation de cette activité, l'office a vendu 354 logements HLM, représentant un chiffre d'affaires de près de 18,9 M€ et dégagant une marge brute de 10,2 M€.

Marquant sa volonté d'élargir son activité orientée vers l'accession sociale, l'office s'est engagé dès 2004 dans la production de logements PSLA.

Entre 2006 et 2011, l'office a livré 157 logements PSLA, dont 103 ont été vendus sur la période, représentant un chiffre d'affaires de 14,2 M€ :

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de PSLA livrés	18	4	3	62	53	17
Nombre de contrats PSLA signés	17	5	2	44	58	17
Nombre de logements PSLA vendus	0	15	6	1	34	47

**Obs 21 : La mauvaise tenue générale des dossiers de ventes, symptomatique de la déshérence du service, n'a pas permis d'effectuer le contrôle exhaustif du respect de l'ensemble des dispositions réglementaires cadrant l'activité.**

Pour deux programmes HLM mis en vente sur les communes de La Gacilly d'une part et de Mauron d'autre part, le service vente n'a pu produire toutes les pièces attestant le respect de la procédure réglementaire. Les recherches engagées à cette occasion ont permis de rassembler quelques documents épars, sans qu'il soit possible de s'assurer d'en détenir l'exhaustivité. En tout état de cause, l'office n'a pas été en mesure de fournir ni l'avis du préfet ni celui des communes concernées. Ce constat de graves carences dans le suivi et la gestion de cette activité a été confirmé lors de l'examen de 17 dossiers individuels de ventes. Pour 9 d'entre eux, il n'a pas été possible de consulter d'autres éléments que l'acte de vente et les différents diagnostics techniques réalisés à cette occasion ; de ce fait, la situation des accédants n'a pu être caractérisée.

Bien qu'ils présentent davantage de garantie dans leur contenu, les dossiers liés à la commercialisation des PSLA témoignent d'une mauvaise tenue générale et d'une insuffisante harmonisation des pratiques. De nombreux procès-verbaux de CAL n'ont pu être fournis, notamment sur la période 2007-2009 ; pour un logement, le dossier de l'accédant n'a pas été retrouvé.

Néanmoins, le contrôle de plafond de ressources des accédants réalisé sur 15 dossiers n'a pas révélé d'anomalies.

**Obs 22 : L'office est en infraction avec l'article 22-2 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs.**

En demandant aux ménages de fournir des copies de relevés bancaires pour garantir les conditions, l'office est en infraction avec l'article précité définissant la liste des pièces ne pouvant être demandées aux candidats. Bien que motivé par un souci de sécurisation des engagements financiers liés à la démarche d'accession sociale, l'organisme devra mettre un terme à cette pratique.

Au regard des ambitions affichées par l'office en matière de ventes, l'ensemble des manquements constatés constitue une grave irrégularité, à laquelle l'établissement devra apporter une réponse organisationnelle dans les plus brefs délais.

La politique générale de ventes, tant du patrimoine ancien que des PSLA, devra être stabilisée et formalisée pour garantir, d'une part, le respect des dispositions réglementaires édictées par le CCH, et d'autre part, le bon fonctionnement de la commission des ventes garante de l'égalité de traitement des candidats à l'accession.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs n° 21 :**

**Le service des affaires foncières est désormais l'épine dorsale de la sécurisation juridique de cette activité.**

Le service des affaires foncières, sous l'autorité de la direction administrative et financière, garantit désormais le respect du cadre réglementaire et la traçabilité des dossiers liés à la vente. Ces dossiers sont désormais constitués par ce service et classés selon un mode similaire aux dossiers fonciers

La Miilos prend acte de cette réorganisation.

**Obs n° 22 :**

**Seules les pièces réglementaires sont désormais réclamées.**

La demande de relevés bancaires a été retirée des dossiers de candidature. Les documents transmis par d'anciens candidats à l'accession ont été détruits

La Miilos prend acte.

#### **4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE**

L'office a su globalement mobiliser les moyens et les compétences pour mettre en œuvre une politique permettant une maintenance satisfaisante de son parc locatif ancien.

La cohérence de la stratégie patrimoniale apparaît aujourd'hui grandement remise en cause, en raison d'une insuffisante maîtrise des opérations engagées, souvent mal appréhendées dans leur processus. L'absence de réalisme économique de la stratégie de l'organisme impose une remise à plat de l'ensemble de la politique de développement.

En particulier, le devenir des opérations de renouvellement urbain engagées doit être clarifié.

Enfin, il appartient à l'office de mettre fin à toutes les irrégularités.

### **5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE**

#### **5.1 CHANGEMENT DE REGIME COMPTABLE ET REORGANISATION DES SERVICES**

Jusqu'au changement de règle comptable en 2010, la règle de séparation de l'ordonnateur et du comptable a été respectée dans l'organisation des services financiers. La recette était placée sous la responsabilité du trésorier principal de Vannes Menimur, service auprès duquel l'office avait détaché un agent. La redevance versée au Trésor Public en contrepartie de sa mission était de l'ordre de 60 k€ annuels.

Dans son rapport d'août 2007, la Miilos soulignait les difficultés persistantes rencontrées dans la tenue des comptes, du fait, entre autres, de l'incompatibilité entre le logiciel de l'ordonnateur (Estia II) et celui du comptable (RCT). Les surcoûts générés pour interfacer les outils informatiques, les ressaisies et les pointages longs et fastidieux, source d'erreur et de démobilitation des personnels, ont amené le conseil d'administration de l'office à prendre, en novembre 2006, une première décision de principe de préparation au passage à la comptabilité commerciale. Constatant une dégradation progressive en matière d'échanges d'informations entre les services de l'ordonnateur et ceux du comptable public, le conseil du 14 novembre 2008 a confirmé cette option, qui a été définitivement entérinée le 25 juin 2009.

Au cours de l'année 2009, l'agent détaché à la trésorerie a réintégré les services de l'office sur un poste d'assistant de gestion locative et un nouveau cadre a été recruté pour préparer le passage de l'office en comptabilité commerciale. Madame Sylvie Ménard a été nommée chef comptable au 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'ancienne titulaire, placée à partir de cette date sous l'autorité de Mme Ménard, a été chargée jusqu'à son départ en retraite<sup>22</sup>, de différentes tâches comptables portant notamment sur la fiabilisation de la comptabilité de programme

<sup>22</sup> Effectif au 1<sup>er</sup> février 2011.



Le service comptable est actuellement rattaché à la direction administrative et financière de l'office, sous l'autorité de M. Sébastien Banon, recruté en mai 2011. Le service couvre les champs classiques de la comptabilité générale, de la comptabilité fournisseurs et d'opérations ainsi que des opérations de trésorerie. L'effectif contemporain est de 10,5 ETP. Les conditions particulières, dans lesquelles le contrôle s'est déroulé, n'ont pas permis de vérifier la bonne adéquation de ces moyens aux missions confiées.

#### 5.1.1 Tenue des comptes 2006 - 2009

Le précédent rapport de la Miilos soulignait des imperfections dans la tenue des comptes : il rappelait notamment que les dotations et reprises de provisions devaient être précisément fondées et ne pouvaient, en aucun cas, servir de variable d'ajustement des résultats comptables annuels. Dans ses réponses, l'office s'était engagé à adosser la provision pour gros entretien à un plan de travaux pluriannuel.

Force est de constater que ces anomalies, régulièrement dénoncées, ont perduré jusqu'à la clôture des comptes 2009.

**Obs 23 : La non-conservation de dossiers ou de pièces justifiant de la comptabilisation de certaines écritures ou fondant certaines options comptables empêchent le contrôle de leur régularité.**

Le conseil d'administration du 15 décembre 2005 a entériné, lors du vote du budget primitif 2006, les modalités de mise en œuvre de la réforme comptable. L'option retenue dans le projet de budget était celle de l'application de la méthode prospective ; cette option étant guidée par le souci de préservation des fonds propres de l'office. Le contrôle contemporain n'a pas permis de vérifier que d'autres scénarios aient été étudiés (allongement des durées d'amortissement, reprise intégrale de la provision pour grosses réparations...) ni que le conseil ait eu pleinement conscience de l'incidence de cette option sur les résultats d'exploitation à venir<sup>23</sup>.

Le dossier de travail, permettant de justifier des options étudiées en préparation de la mise en œuvre de la réforme comptable de 2005, n'a pu être fourni à l'équipe de contrôle. Les dotations complémentaires nécessaires pour respecter la nouvelle décomposition des actifs immobilisés ont dû être recalculées par le service comptable de l'office. L'incidence de la réallocation de 28,2 M€ de valeur nette comptable, sur les exercices postérieurs à 2005, n'a pu être qu'estimée (sur-amortissement de l'ordre de 3 M€ sur les premiers exercices).

Cet exercice a, en outre, mis en évidence une anomalie dans l'application de la méthode prospective. Les valeurs nettes comptables réallouées aux différents composants devaient être,

<sup>23</sup> Seule l'estimation de l'impact sur les comptes 2005, soit une majoration de 3,8 M€ de la dotation aux amortissements de l'année, était chiffrée dans une note dédiée à la réforme, jointe au projet de budget.

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 23 :**

Les renouvellements des composants, correspondant au plan d'entretien pluriannuel du patrimoine immobilier, voire aux programmes de réhabilitation et de rénovation énergétique, auront nécessairement une incidence forte sur le compte de résultat.

L'office a évalué l'impact des méthodes mises en œuvre en 2005 à 2,7 M€ par an de charge supplémentaire égale à la différence entre la méthode prospective retenue par l'ancienne équipe comptable et la méthode rétrospective.

Au 31 décembre 2010, l'office évalue à 19,8 M€ les valeurs nettes comptables des composants qui seront progressivement passées en dotations supplémentaires et pertes exceptionnelles au gré des renouvellements des exercices suivants. L'impact sur le résultat sera donc à la hauteur des programmes de renouvellements engagés chaque année par l'office.

La Miilos prend note des précisions apportées par l'organisme.

en principe, amorties sur la durée résiduelle entre la durée de vie retenue pour le composant et l'âge du programme. Dans les cas où il n'existait plus de durée résiduelle<sup>24</sup>, les valeurs nettes comptables réallouées aux composants secondaires auraient dû être immédiatement ramenées à zéro. L'office a artificiellement multiplié par deux (voire par trois, pour certains composants amortis sur 15 ans) la durée d'amortissement de ces éléments. Ainsi, 4,6 M€ de valeur nette comptable n'étaient plus adossés à la durée théorique d'amortissement, avec comme risque de devoir enregistrer en charge exceptionnelle la valeur résiduelle des composants concernés l'année de leur renouvellement.

**Obs 24 : Les écritures d'ajustement des comptes de provisions, enregistrées sans fondement, ont altéré la sincérité des résultats comptables annuels.**

Les écritures de dotations et de reprises à la provision pour gros entretien, passées sur les exercices 2006 à 2009, ont été enregistrées :

- sur la base de simples certificats administratifs dont les considérants caractérisent un manquement au principe de permanence des méthodes comptables ;
- et sans que l'office puisse justifier que le montant de la provision constituée réponde à la nouvelle définition d'un passif (adossement à un plan pluriannuel de travaux).

De plus, l'office a repris, en 2007, une provision pour charges, dotée en 2005 « *en raison de crédits disponibles* », au motif que « *le quittancement des loyers, au titre de l'exercice 2007, n'a pas permis de couvrir l'intégralité des diverses charges d'exploitation* ».

Ces écritures d'ordre ont impacté de manière très significative la présentation des comptes annuels. La neutralisation des écritures de charges et produits calculés, enregistrés sans fondement aurait réduit les résultats comptables cumulés 2006-2009 de près des deux-tiers (5,8 M€ sur 8,8 M€ - A défaut d'annexe littéraire, élément pourtant indissociable des comptes financiers annuels, l'incidence de ces écritures était difficilement décelable.

Enfin, les subventions d'investissement ont continué d'être enregistrées à leur encaissement, en porte-à-faux avec les dispositions de l'instruction comptable et les précédents engagements de l'office<sup>25</sup>, réduisant le calcul du fonds de roulement du montant des subventions notifiées et non encaissées.

### 5.1.2 Tenue des comptes 2010

En mai 2009, l'office a organisé une consultation en vue d'attribuer le mandat d'auditeur légal des comptes. Cette consultation, menée sous forme d'une procédure adaptée précise et transparente, a conduit la « commission marchés », après analyse de neuf propositions, à retenir celle du cabinet angevin GPE Audit & Conseil. Ce dernier, qui était le moins-disant, présentait de solides références dans le secteur HLM, notamment celles de commissaire aux comptes de la société Aiguillon Construction et de l'ESH Les Ajoncs, organismes avec lesquels l'office allait engager un partenariat fin 2010. Au-delà de la mission de base, la proposition du cabinet intégrait une prestation complémentaire sur 2010, liée au passage en comptabilité commerciale (audit spécifique à la reddition des comptes).

Le cabinet GPE a été nommé commissaire aux comptes par le conseil d'administration de l'office dans sa séance du 25 février 2010 ; Mme Edith Fatrez, associée gérante, étant désignée pour assurer la mission, pour une durée de six ans. Mme Fatrez ayant quitté très rapidement le cabinet GPE, c'est M. Raymond Devarieux, son ex-associé qui a repris la mission et assuré la certification sans réserve des comptes 2010 (rapport GPE du 24 juin 2011).

L'année 2010, premier exercice sous le nouveau régime de comptabilité commerciale, a été l'occasion de remettre à plat certaines pratiques, de revenir sur des choix antérieurs ou d'entériner de nouvelles options. L'annexe aux comptes 2010 retrace précisément ces différents points :

- les sorties d'actif liées au remplacement de composants ont été enregistrées (1 031 k€) ;

<sup>24</sup> Cas où l'âge du programme dépasse celui du composant.

<sup>25</sup> Réponse au rapport Miilos 2006-153.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs n° 24 :

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, année du passage à la comptabilité commerciale, l'office a régularisé les méthodes d'établissement et de présentation des comptes annuels :

- les provisions, hors gros entretien, sont calculées conformément à la réglementation applicable à leur objet,
- l'annexe littéraire est désormais dûment établie et jointe à la délibération sur les comptes annuels présentée au conseil d'administration,
- les subventions d'investissement sont désormais enregistrées dès leur notification et le montant restant à recevoir est suivi au compte 4412,
- un rattrapage des amortissements des subventions sur les exercices antérieurs a représenté sur 2010 un produit exceptionnel de 11,2 M€. Ce rattrapage a été identifié dans l'annexe littéraire et dans les différentes présentations « vulgarisées » des comptes annuels

L'observation portait, en effet, sur les exercices antérieurs à 2010.

L'appréciation sur la tenue des comptes depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 est portée dans le paragraphe 5.1.2 du rapport provisoire.

- la reprise exceptionnelle de subventions d'investissement de près de 11,3 M€ a permis la dotation de provisions pour divers risques et charges, qui n'étaient précédemment pas couverts et de déprécier les programmes, dont la démolition était actée<sup>26</sup>. L'incidence nette de cette remise à plat a cependant majoré le résultat 2010 de près de 8,6 M€.

Cependant, la couverture de certains risques ou l'adossement de certaines provisions, non pris en compte lors de la clôture des comptes 2010, devront être revus.

**Obs 25 : Les programmes locatifs, dont la vacance a été organisée en vue de leur démolition, devront être dépréciés au prorata des avantages économiques futurs.**

Ainsi, les biens locatifs, dont l'office n'attend plus d'avantage économique, devront être dépréciés en partie ou en totalité, en fonction de leur potentiel résiduel à contribuer aux flux d'exploitation.

Les travaux menés avec le service comptable de l'office ont permis d'identifier deux foyers de personnes âgées<sup>27</sup> et quatre programmes de logements familiaux<sup>28</sup>, vides ou partiellement vides d'occupant, dont la valeur d'actif des constructions devra être réduite lors de la clôture des comptes 2011 de 1 146 k€.

En outre, l'adossement de la provision pour gros entretien enregistrée au c/157 lors de la clôture des comptes 2010 (4,8 M€) est contestable : la quote-part relevant de l'habitat spécifique (2,6 M€) a été déterminée sur la base des dépenses moyennes engagées sur les exercices 2009 et 2010 ; celle dédiée aux logements familiaux est appuyée sur un plan de travaux, dont la précision est insuffisante, pour répondre à la nouvelle définition d'un passif.

**Obs 26 : L'enregistrement des 7,3 M€ de ressources affectables aux travaux sur le patrimoine d'habitat spécifique devra trouver une traduction adaptée dans les comptes de l'office, les isolant des fonds propres disponibles pour les logements familiaux.**

A contrario, et faute d'un plan pluriannuel de travaux sur son patrimoine d'habitat spécifique, l'office n'a pas identifié dans ses comptes 2010 la quote-part de redevance perçue auprès des gestionnaires de foyers au titre de l'effort de maintenance pour des travaux non réalisés. Cet écart a été évalué à 7 284 k€ y compris les 2,6 M€ de PGE contestés.

Le récent partenariat engagé avec le groupe Arcade et l'étude du transfert possible de ce patrimoine à la société Les Ajoncs (cf. supra § 4.2.2) peuvent rendre cette ressource mobilisable prématurément, rendant prudente son identification dans les comptes de l'office.

**Obs 27 : Le travail de retraitement du compte c/2134 n'ayant pas été réalisé lors de la mise en œuvre de la réforme de 2005, l'organisme doit mettre en place le dispositif le mieux adapté, lui permettant l'extinction progressive de ce compte.**

La mise en place de la réforme comptable sur les actifs immobilisés n'a pas été l'occasion de retraiter le compte de réhabilitation. D'une valeur brute de 76 M€ au 31 décembre 2004, ce compte enregistrait près de 20 % de la valeur brute totale des immeubles locatifs de l'office. L'organisme a considéré que l'instruction comptable offrait la possibilité de maintenir les coûts de réhabilitation au c/2134 sur les durées d'amortissement restant à courir. Cette option, dérogeant au principe qui voulait que les coûts de réhabilitation inscrits antérieurement à la réforme comptable étaient virés aux comptes de composants correspondant aux travaux effectués, devait être limitée aux seuls coûts non rattachables (avis n° 2004-11 du CNC).

L'annexe aux comptes financiers 2010 précise que les travaux d'améliorations ont été enregistrés au c/2134 jusqu'en 2005 et que leur amortissement se fait sur 22 ans<sup>29</sup> sans préciser les conditions prévues pour l'extinction de ce compte.

<sup>26</sup> La dépréciation de 1 028 k€ n'étant pas réversible, l'office aurait dû doter des amortissements exceptionnels.

<sup>27</sup> Gourin et Guilliers.

<sup>28</sup> Ploërmel - Soleil levant, Auray - Le Gumenen (tranches 3, 4 et 5), Locminé - Pempidou et Pontivy - Clémenceau.

<sup>29</sup> L'extinction totale du compte sera effective en 2029.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs n° 25 :

**L'office comptabilise la dépréciation des programmes locatifs vacants en vue de démolition.**

Au 31 décembre 2011, l'office a constaté :

- une dotation aux amortissements exceptionnels de 306 k€ au titre du logement-foyer « Soleil Levant » de Ploërmel et d'un bâtiment locatif au « Gumenen » à Auray, pour lesquels l'arrêté de démolir a été notifié ;
- un solde de provision de dépréciation des actifs de 765 k€, dont 372 k€ sur deux logements-foyers et 393 k€ sur 4 groupes locatifs, pour lesquels une déconstruction est envisagée sans pour autant disposer de l'arrêté de démolir.

Les plans d'entretien des logements locatifs et d'habitat spécifique sont actuellement en cours de fiabilisation pour déterminer le niveau d'engagement de l'office sur deux années suivant l'année d'arrêté comptable. La provision pour gros entretien sera donc calculée sur la base de ces plans d'entretien et conformément aux méthodes d'appréciations applicables à ces dépenses. Une attention sera particulièrement portée au classement des dépenses entre renouvellement de composants et dépenses de gros entretien, notamment en matière d'habitat spécifique.

### Obs n° 26 :

**La participation pour couverture du renouvellement des composants et des dépenses de gros entretien est fiabilisée pour chaque logement-foyer.**

L'office a engagé un travail de reconstitution des soldes de la « participation pour couverture du renouvellement des composants et des dépenses de gros entretien », terme substitué aux anciennes « provisions pour grosses réparations et gros entretiens ». Le total de ces soldes est de 3,4 M€ pour 54 logements-foyers sur la période de référence du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 31 décembre 2011, période retenue depuis l'application des normes IFRS. La quote-part correspondant au plan prévisionnel de gros entretien à deux ans sera constatée en « provision pour gros entretien » au bilan de l'office. Le reliquat sera identifié en « engagement hors bilan »

La Miilos prend acte.

La Mission prend note.

L'option retenue par l'office ne prend pas en compte l'état des soldes antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Le risque de reversement, notamment le solde transfert de propriété, devra être appréhendé globalement.



**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 27 :**

L'instruction comptable sera rappelée dans l'annexe littéraire des comptes 2012. Ces coûts ne pouvant être rattachés à des composants pré-identifiés, ils sont maintenus dans le compte « 2134 Travaux d'amélioration » et amortis sur la durée restant à courir. A l'expiration de la durée d'utilisation, la valeur nette comptable de la réhabilitation est sortie.

La méconnaissance du détail des travaux de réhabilitation empêche l'office d'affirmer que ces derniers ne sauraient être rattachés à des composants pré-identifiés. La sortie d'actif devra être effectuée au fur et à mesure des renouvellements de composants sur les programmes et non pas du fait de la simple annulation de la VNC.

### 5.1.3 Structure de la dette financière

La dette financière de Bretagne Sud Habitat est caractéristique d'un organisme dont le parc locatif est relativement jeune (27 ans), conséquence d'une politique de développement soutenue financée par un recours important à l'emprunt<sup>30</sup>. L'annuité locative, qui tangente 60 % des loyers, fait du contrôle de la dette financière un point de vigilance particulier. En excluant l'habitat spécifique, le taux d'endettement sur les seuls logements familiaux serait de 55 %.

Le poids de la dette obère la rentabilité d'exploitation de l'établissement : l'office ne peut assurer le financement de son développement qu'au moyen de ressources exceptionnelles. Les organes de contrôle (Miilos, Fédération) et les partenaires (CDC) ont alerté l'office à de nombreuses reprises sur la fragilité des équilibres financiers et les conditions de financement de ses opérations nouvelles (cf. infra § 6.1).

Le capital restant dû inscrit dans les comptes clos fin 2010 était de 398 M€, dont 377 M€<sup>31</sup> affectables à l'activité locative (logements familiaux et structures). L'annuité locative ponctionne un loyer annuel moyen (foyers inclus) de 2 330 €. Cette situation place BSH dans les dix offices les plus endettés au plan national.

La structure de la dette financière de BSH est assez traditionnelle des organismes HLM : l'encours est indexé à hauteur de :

- 81 % sur le taux du Livret A ;
- 18 % sur des taux fixes ;
- 1 % sur des taux variables.

Le niveau d'endettement et la très forte exposition de l'encours aux variations du Livret A ont amené les services de BSH à diversifier, entre 2003 et 2010, les organismes prêteurs et les index, puis à envisager un réaménagement (re-profilage et changement d'index) de la dette CDC (cf. infra § 6.3).

Avec 40 contrats souscrits et un CRD de 27,4 M€, la banque Dexia est devenue le second organisme prêteur de l'office. La plupart des contrats ont été souscrits en refinancement d'emprunts, détenus initialement par la CDC. Leur durée résiduelle moyenne est de près de 22 ans et le taux moyen payé en 2010 sur ces prêts a été de 3,54 % (soit 0,52 point au-dessous du Livret A).

Si la plupart de ces contrats ont été établis sur des index courants (Euribor ou inflation), BSH a conclu auprès de Dexia, en 2003 et 2009, deux emprunts de type « structurés » présentant des risques à moyen terme.

**Obs 28 : L'office a souscrit ou renégocié auprès d'un établissement financier, un encours de 6,5 M€ de dette en souscrivant des contrats à risque, indexés sur des éléments spéculatifs totalement exogènes à l'activité de l'organisme.**

#### 5.1.3.1 – Financement de l'agence de Vannes (8 rue du capitaine Jude)

La capacité d'accueil de l'ancien siège de l'office semblant avoir trouvé ses limites au début des années 2000, le conseil d'administration a souhaité acquérir des locaux sur la ville de Vannes pour y installer les bureaux de son agence (séance du 31 janvier 2002). Le financement de l'acquisition et des travaux d'amélioration (920 k€) a été assuré par moitié sur emprunt et fonds propres.

L'emménagement de l'agence dans ces locaux ne sera jamais effectif, l'organisme ayant préféré l'option d'un transfert de l'ensemble de ses bureaux vannetais au 6 avenue Degas (cf. § 2.3.3). L'immeuble de la rue du capitaine Jude a été cédé au Conseil Général du Morbihan le 7 décembre 2005.

L'office a donc mobilisé en 2003 un emprunt de 460 k€ conclu avec Dexia, sur une durée d'amortissement de 15 ans, au taux fixe de 3,96 %. Le contrat prévoit une barrière désactivante

<sup>30</sup> Les emprunts principaux et complémentaires assuraient 86 % du financement initial des opérations locatives terminées et soldées fin 2010.

<sup>31</sup> Dont 5,1 M€ pour des opérations démolies ou cédées.

---

**Réponses de l'organisme**


---

**Nouvelles observations de la Miilos**
**Obs n° 28 :**

**Les « prêts structurés » sont régulièrement appréhendés pour organiser au mieux leur réaménagement.**

Les « prêts structurés » font désormais l'objet d'une délibération annuelle présentée en conseil d'administration. Les scénarii d'évolution et de réaménagement de ces prêts sont présentés dans la délibération.

La Mission prend acte.

**(5.1.3.1.)** Le conseil d'administration a décidé, le 25 octobre dernier, de sécuriser ce prêt en retenant un taux fixe particulièrement avantageux au regard du niveau actuel des index.

**(5.1.3.2.)** Le conseil d'administration a décidé, le 25 octobre dernier, de maintenir en l'état les conditions de ce prêt, les solutions de réaménagement étant considérées inopportunes pour l'instant. La nouvelle équipe comptable travaille sur l'affectation du reliquat de l'emprunt qui, au regard de son montant élevé (4 113 k€), pourrait être affecté sur plusieurs exercices. Le calcul du potentiel financier prend néanmoins en compte cette situation en retraçant l'impact du reliquat de l'emprunt.

La Miilos prend note de ces décisions.

à 7 % sur Libor USD (12M postfixé) et exclut dans son article 16 toute possibilité de remboursement anticipé. Ce produit est classé B4 dans la matrice Gissler.

L'organisme a payé, depuis la vente de l'immeuble financé, 85 k€ d'intérêt sur cet emprunt. Ils s'élèveront, au terme de l'amortissement, et dans l'hypothèse où l'index demeure inférieur à 7 %, à 165 k€.

#### 5.1.3.2 – Financements complémentaires des opérations d'investissement

Par délibération du 31 mars 2005, le conseil d'administration de l'office a décidé d'un partenariat financier avec la banque Dexia, afin d'assurer le financement complémentaire de ses opérations de développement et de ses travaux d'amélioration.

Ce dispositif de droit de tirage a été cadré dans une convention passée le 22 juin 2005 entre Dexia et BSH. L'enveloppe financière pluriannuelle a été fixée à 20,6 M€ avec une tranche de 13,2 M€ en co-garantie (communes/Conseil Général) et 7,4 M€ en mono-garantie (Conseil Général) ; chaque chantier financé devant faire l'objet d'un contrat de prêt spécifique. Jusqu'au printemps 2007, les prêts contractés ont été indexés sur Euribor.

Le conseil d'administration du 29 mars 2007 a souhaité modifier les conditions financières de cette convention, en indexant le solde de l'enveloppe de la tranche en mono-garantie, soit 6 027 k€, sur le cours de change EUR/CHF.

Les modalités de refinancement ont été fixées le 10 avril 2007 aux conditions suivantes :

- montant du prêt : 6 026 637 €,
- durée du prêt : 35 ans,
- taux d'intérêt :
  - 3,18 % sur les 10 premières années,
  - 3,18 % sur les 10 années suivantes si le cours de change EUR/CHF est strictement inférieur à 1,445 ; sinon 3,18 % + 50 % de la variation de change,
  - 3,18 % sur les 15 dernières années.

Ces nouvelles modalités classent le contrat F6 dans la matrice Gissler (structure et indexation non autorisées).

Le solde de l'emprunt a été mobilisé le 1<sup>er</sup> juin 2010 et imputé pour partie (1 914 k€) au financement complémentaire de quatre opérations<sup>32</sup>. Les plans de financement de ces quatre opérations ont été validés par le bureau du 17 octobre 2011 sans que les conditions des prêts bancaires n'aient été rappelées.

En outre, l'organisme n'a pu apporter de réponse sur l'affectation du reliquat de l'emprunt (4 113 k€). Ce montant apparaissait sous la rubrique « divers groupes » dans l'extraction SAGE de décembre 2011. L'ancien directeur financier aurait cependant demandé un retraitement analytique à ses services, substituant les fonds propres affectés à l'équilibre de 22 opérations locatives par cette ressource onéreuse, sans qu'une information ni a fortiori une délibération modificative du bureau ou du conseil n'ait été prise.

Au cours du printemps 2011, l'office a fait auditer l'ensemble du portefeuille souscrit auprès de Dexia (40 contrats – 27,4 M€ d'encours). Le cabinet « Finance active », avec lequel BSH a un contrat d'assistance, conclut à un risque modéré sur l'essentiel de cet encours et à l'intérêt de changement d'index. Pour le contrat structuré EUR/CHF, le cabinet, qui a estimé la soultte de remboursement anticipé à 4,9 M€<sup>33</sup>, préconise une surveillance étroite pendant toute la période « protégée » pour trouver les circonstances de sortie les moins défavorables avant 2019.

<sup>32</sup> Séné - Ploeren – Le Palais – Bangor.

<sup>33</sup> Calcul effectué sur l'échéance du 1<sup>er</sup> juin 2011.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 5.2 ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE

### 5.2.1 Analyse de l'exploitation

(en k€)	2006	2007	2008	2009	2010
Marge sur accession	79	538	744	- 587	411
Loyers	44 054	46 007	47 607	49 649	50 842
Coût de gestion hors entretien	- 8 052	- 8 923	- 9 243	- 9 492	- 10 884
ECNR (régie incluse)	- 3 141	- 3 309	- 3 462	- 3 466	- 3 504
GE	- 2 173	- 3 868	- 3 863	- 2 579	- 1 649
TFPB	- 3 604	- 6 675	- 3 831	- 4 027	- 3 762
Flux financier	842	807	1 185	747	995
Flux exceptionnel	104	- 263	- 153	- 875	654
Autres flux d'exploitation	414	517	633	794	1 027
Pertes créances irrécouvrables	- 252	- 216	- 348	- 403	- 81
Intérêts opérations locatives	- 13 256	- 14 207	- 14 018	- 15 384	- 13 021
Remboursements d'emprunts locatifs	- 12 315	- 12 974	- 12 983	- 12 214	- 15 743
<b>Autofinancement net<sup>34</sup></b>	<b>2 700</b>	<b>434</b>	<b>2 268</b>	<b>2 168</b>	<b>5 284</b>
% du chiffre d'affaires	6,07 %	0,90 %	4,64 %	4,29 %	9,35 %

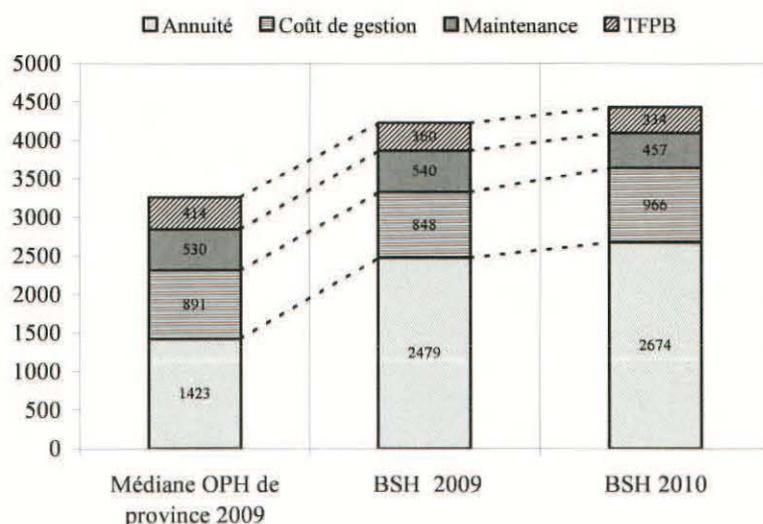
L'organisme tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de son activité de gestion locative. La croissance du produit des loyers quittancés sur les logements familiaux entre 2006 et 2010 atteint les 5,3 M€ ; la croissance du parc locatif explique 30 % de cette variation, les hausses annuelles décidées en conseil d'administration et le différentiel de niveau de loyer entre les nouvelles constructions mises en service et les logements démolis y concourent pour 70 %.

Les redevances perçues auprès des gestionnaires de structures d'habitat spécifique ont augmenté d'1 M€ sur cette même période, représentant près de 15 % du chiffre d'affaires annuel de l'office.

Les pertes financières liées à la vacance ont été multipliées par 2,5 sur les exercices 2006-2010. Elles atteignent 3,6 % des loyers théoriques sur ce dernier exercice, soit 2,1 M€ dont la moitié pouvait être rattachée aux opérations de renouvellement urbain (cf. supra § 4.5).

À 3 618 € par logement géré le niveau des loyers situe l'organisme au niveau du 8<sup>ème</sup> décile des OPH de province, 297 € au-dessus de la valeur médiane 2009. La marge globale sur loyer est de l'ordre de 7 %.

Depuis 2007, l'activité locative se complète de quelques opérations réalisées en PSLA.



<sup>34</sup> 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).

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

L'exploitation est caractérisée par :

- des coûts de gestion hors entretien très proches du ratio médian de la famille des OPH de province (valeur 2009). Ils ont augmenté de 25 % sur la période 2006-2010 du seul fait de la variation des dépenses de personnel (cf. supra § 2.3.1) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation soutenues sur les exercices 2007 et 2008, retrouvant un niveau proche de la médiane en 2009 et fléchissant nettement sur le dernier exercice ; le montant exceptionnel de la charge d'entretien courant non récupérable s'expliquant par la mauvaise imputation comptable des travaux de remise en état des logements ;
- une annuité locative qui grève lourdement l'exploitation de l'organisme (cf. supra § 5.1.3).

Les produits financiers, tirés du placement d'une trésorerie stable complètent l'exploitation annuelle d'environ 90 € par logement, à un niveau double de la médiane 2009.

Proche du seuil d'alerte de 6 % du chiffre d'affaires en 2006, l'autofinancement net dégagé par l'organisme fléchit sur les trois exercices suivants du fait de l'effort particulier porté sur la maintenance. Corrigé de ses éléments exceptionnels (maintenance réduite, absence d'admission en non-valeur, produits exceptionnels) l'autofinancement 2010 retrouverait, à 6,2 %, le niveau du début de période à la moitié du ratio médian. A ce niveau le flux annuel dégagé par l'exploitation courante pourrait assurer l'autofinancement des renouvellements de composant (de l'ordre de 3 M€ annuels) sans permettre de contribution possible au financement des opérations de développement ou de restructuration urbaine.

(en k€)	2006	2007	2008	2009	2010
Marge brute totale	16 592	18 302	21 434	20 179	35 055
- Consommations de tiers	- 10 615	-12 949	- 13 895	-12 678	- 11 722
- Frais de personnel	- 6 784	- 6 807	- 7 009	- 7 358	- 8 667
<b>= Excédent brut d'exploitation</b>	<b>- 807</b>	<b>- 1 454</b>	<b>530</b>	<b>143</b>	<b>14 666</b>
+ Solde des provisions d'exploitation	1 051	1 445	280	190	- 4 482
<b>= Résultat d'exploitation</b>	<b>244</b>	<b>- 8</b>	<b>810</b>	<b>332</b>	<b>10 184</b>
+ Résultat financier	842	807	1 185	747	995
= Résultat courant	1 086	798	1 996	1 079	11 179
+ Résultat exceptionnel	1 240	1 073	1 498	38	1 852
<b>= Résultat de l'exercice</b>	<b>2 326</b>	<b>1 871</b>	<b>3 493</b>	<b>1 117</b>	<b>13 031</b>

En neutralisant la reprise exceptionnelle de subvention enregistrée en 2010, l'excédent brut d'exploitation cumulé sur les cinq derniers exercices aurait été limité à 1,8 M€. Les résultats d'exploitation, eux-mêmes très faibles, sont impactés par la méthode retenue par l'office pour la mise en œuvre de la réforme comptable, sans que cette incidence n'ait pu être précisément chiffrée<sup>35</sup> et même si cette dernière a été partiellement neutralisée par des écritures d'ordre contestables (cf. obs. n° 25).

Les résultats comptables annuels sont directement corrélés aux produits exceptionnels tirés de la vente de patrimoine.

<sup>35</sup> L'impact annuel moyen sur la période 2006-2010 a été estimé à 3 M€.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 5.2.2 Analyse de la structure financière

(en k€)	2006	2007	2008	2009	2010
Capitaux propres	81 257	85 836	94 949	104 927	127 413
Provisions pour risques	1 490			82	463
Provisions pour gros entretien	5 732	5 057	4 228	3 003	4 767
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	181 772	196 821	211 765	223 737	237 709
Dettes financières	352 199	359 527	369 460	386 313	394 762
Actif immobilisé brut	- 601 971	- 630 384	- 669 666	- 701 646	- 742 118
<b>Fonds de Roulement Net Global<sup>36</sup></b>	<b>20 479</b>	<b>16 857</b>	<b>10 736</b>	<b>16 416</b>	<b>22 996</b>
FRNG à terminaison des opérations engagées fin 2010					545
Stocks et autres actifs d'exploitation	9 708	8 696	12 900	28 009	33 836
Provisions d'actif circulant	- 1 841	- 1 760	- 1 653	- 1 656	- 2 406
Dettes d'exploitation	- 4 839	- 6 197	- 11 257	- 15 665	- 21 356
Créances diverses	685	315	209	1 746	438
Dettes diverses	- 8 398	- 8 957	- 9 909	- 7 675	- 8 510
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>- 4 685</b>	<b>- 7 903</b>	<b>- 9 709</b>	<b>4 759</b>	<b>2 003</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>25 164</b>	<b>24 760</b>	<b>20 445</b>	<b>11 658</b>	<b>20 993</b>

La situation nette de l'organisme est majorée de 22,6 M€ entre les bilans d'ouverture 2006 et de clôture 2010, passant de 21,3 M€ à 43,9 M€. Cette croissance est le résultat du cumul des bénéfiques comptables des cinq exercices (22,6 M€), expliqués pour moitié par la reprise exceptionnelle de subventions opérée en 2010.

Le fonds de roulement net global varie, en clôture de bilan, selon le taux de mobilisation des emprunts sur les immobilisations en cours. Il atteint un point bas à la clôture des comptes 2008, couvrant à peine 1,8 mois de dépenses, plaçant l'office au niveau du 1<sup>er</sup> décile de sa famille. Il se redresse sur les deux derniers exercices pour approcher les 23 M€ fin 2010 ; sachant que sur ce dernier exercice :

- la comptabilisation des subventions d'investissement dès leur notification a majoré le calcul du fonds de roulement de 12 M€ ;
- une ressource de 5 M€, inscrite en dette financière, n'était plus adossée à une valeur d'actif<sup>37</sup> ;
- les opérations d'accession, valorisées pour 13 M€ en bas de bilan sont financées sur emprunts, enregistrés en ressources longues pour 15 M€.

A terminaison des opérations engagées à la clôture de ce dernier exercice, le fonds de roulement, calculé sur la base des informations renseignées en comptabilité de programme, ne couvrait plus que trois jours de dépenses. La faiblesse des ratios d'indépendance et de structure financières est très atypique pour un office de cette taille. Sans difficulté locative majeure, l'office est donc confronté au financement de son plan de développement et à l'incidence de ce dernier sur les grands équilibres de l'établissement.

<sup>36</sup> 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) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

<sup>37</sup> CRD sur opérations démolies ou cédées.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 6. CRISE FINANCIERE ET PLAN DE CONTINUATION DE L'ACTIVITE

### 6.1 EMERGENCE DE LA CRISE FINANCIERE

Lors de la présentation du débat d'orientation budgétaire 2011, faite en conseil d'administration le 16 décembre 2010, les services financiers de l'office ont mis en évidence l'évolution des coûts de construction sur les derniers exercices et sa corrélation avec les fonds propres affectés à l'équilibre des opérations nouvelles, concluant à la nécessité de développer l'utilisation de procédés industrialisés pour réduire les coûts de construction.

Le travail mené au cours du contrôle sur l'estimation des fonds propres disponibles au 31 décembre 2010 et à terminaison des opérations engagées à cette même date a mis en évidence une forte réduction de la ressource dès la clôture des comptes 2010 et une « impasse » de 6 M€ à terminaison des opérations nouvelles identifiées<sup>38</sup> fin 2010

**Obs 29 : Malgré les alertes multiples et persistantes, l'office n'a pas su dresser dans les temps un diagnostic sincère de la réalité de sa situation financière.**

Les simulations présentées, en mai 2011, lors de l'actualisation du PSP mettaient en évidence la nécessité de dégager, sur la période 2011-2016, plus de 26 M€ de fonds propres nécessaires au financement du programme d'investissement hors renouvellement de composants (rénovation énergétique, renouvellement urbain, développement). Sous hypothèse de l'autofinancement des renouvellements de composants (18 M€ sur 6 ans), l'apport en fonds propres finançant l'investissement (26 M€ sur un budget de 168 M€) devrait être assuré par les résultats attendus sur l'activité « ventes » (24 M€ de marge sur la vente HLM et 5 M€ tirés des PSLA).

Si la présentation des comptes 2010 devant le conseil d'administration<sup>39</sup> n'a pas fait l'objet de développement particulier sur ces points, a contrario, celle du rapport d'activité au Conseil Général du Morbihan a posé, le 12 juillet 2011, la problématique du financement du développement de l'organisme considérant que « *la situation de l'établissement impose une grande prudence dans l'approche de ses réserves financières disponibles* ». Les projets de réaménagement de la dette, et de développement de la politique de vente du patrimoine ainsi que la perspective de mise en œuvre d'un plan d'économies sur les coûts de fonctionnement étaient évoqués pour assurer la consolidation financière de l'organisme.

Préoccupée depuis plusieurs années par le manque de lisibilité dans le calcul des fonds propres disponibles, et sans réponse à des demandes de plus en plus pressantes quant à la capacité de BSH de dégager les ressources suffisantes pour garantir son développement prévisionnel, la CDC a bloqué, le 26 septembre 2011, les décisions de financement de cinq opérations déposées par l'office. Cet événement a imposé une prise de conscience sur la dégradation réelle de la situation financière de l'établissement et sur la nécessaire mise en œuvre de mesures de redressement.

Peu préparée à ce type de situation, la direction de BSH a tardé à organiser une communication maîtrisée sur le sujet tant en externe (à l'adresse des élus et partenaires) qu'en interne, laissant ainsi le champ à des rumeurs exagérées et déstabilisatrices.

**Obs 30 : En ne déclenchant pas la procédure d'alerte prévue à l'article L. 234-2 du code de commerce, et en n'émettant aucune réserve sur les comptes 2010, le commissaire aux comptes a retardé l'élaboration du plan de poursuite de l'activité.**

Au regard des éléments connus ou plausibles au 1<sup>er</sup> semestre 2011 (notamment ceux issus de la comptabilité de programme) qui étaient de nature à compromettre rapidement la continuité de l'exploitation de l'établissement, il appartenait au commissaire aux comptes de déclencher une procédure d'alerte, attirant notamment l'attention des dirigeants sur la limite du modèle économique de développement mis en place depuis 2009, voire en exprimant des réserves dans son rapport général. La sur-affectation de fonds propres dans le financement prévisionnel des opérations (cf. supra § 4.3.2) a conduit à l'assèchement du potentiel financier de l'office dès la

<sup>38</sup> Hors opérations préliminaires portées sur fonds propres à hauteur d'1,4 M€.

<sup>39</sup> Réunion du 30 juin 2011.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs n° 29 :**

**L'office s'est attaché à clarifier et à communiquer sa situation financière.**

Les « rumeurs » sur la situation financière de l'établissement sont véhiculées par toute personne ayant intérêt à déstabiliser Bretagne Sud Habitat. La communication interne et externe a été particulièrement soutenue (débat en assemblée départementale, articles de Presse, réunions des personnels...). L'office considère avoir donné les messages justes sur sa situation financière et ne peut être redevable des « déformations de messages » véhiculés dans son environnement professionnel :

La Mission regrette en effet d'avoir dû prendre conscience très progressivement de la réalité financière de l'office ; ce sujet n'ayant pas été abordé par ses dirigeants lors de l'ouverture du contrôle le 3 octobre 2011.

**Obs n° 30 :**

**Le commissaire aux comptes de l'office a démissionné et été remplacé par une nouvelle équipe.**



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

--

--

fin 2010 et à une « impasse » projetée d'environ 13 M€ à compter de 2014. La prise de conscience tardive de cette situation a entraîné l'établissement, à partir de septembre 2011, dans une crise financière préoccupante.

## 6.2 VACUITE DU PLAN DE VENTES

Afin de vérifier la véracité des marges attendues dans l'analyse financière prévisionnelle de l'établissement, l'équipe de la Miilos a souhaité que lui soient communiqués les éléments adossés à cette forte ambition.

### 6.2.1 Vente HLM

**Obs 31 : Une part significative des marges issues du plan de vente s'est avérée irréaliste, remettant en cause les hypothèses de financement du développement inscrites dans le PSP.**

En l'absence d'éléments concrets permettant l'identification et la caractérisation du plan de vente et après de multiples relances réitérées auprès du secrétaire général, un courrier de mise en demeure a été adressé au directeur général formalisant le détail des données nécessaires à cette analyse

En réponse à cette lettre, seule une copie des différentes délibérations prises par le conseil en la matière et un fichier de suivi de l'activité partiellement rempli ont été transmis tardivement aux inspecteurs de la Miilos. Saisi de cette situation très insatisfaisante, le directeur du territoire de l'Argoat, par ailleurs ancien responsable du service ventes, a transmis un tableau descriptif des programmes identifiés à la vente sur son périmètre d'intervention : 2 505 logements sont ainsi recensés, 937 ayant été ajoutés par délibération du 27 janvier 2011, dont 654 logements collectifs.

De 789 logements effectivement mis en vente depuis 2002, il reste un stock commercialisable de l'ordre de 480 logements dont près de 40 % depuis plus de cinq ans. Sur la base d'un taux de commercialisation pouvant être estimé à 6 % par an et d'une marge brute moyenne unitaire de 40 000 €, le stock est en mesure de dégager une marge potentielle d'environ 1,2 M€ par an.

Le périmètre de logements destinés à la vente est désormais composé d'un peu plus de 1 700 logements. De l'analyse qui en a été faite, il ressort que l'office ne disposait ni d'une stratégie établie justifiant l'opportunité des orientations de la politique de l'office ni d'un suivi administratif des procédures permettant de s'assurer du renouvellement du stock. Ainsi :

- pour 248 logements, le foncier n'appartient pas à l'office ;
- pour 491 logements, le directeur de territoire a recensé un avis défavorable des communes concernées ;
- pour 568 logements, l'avis favorable de la mairie a été obtenu, sans que l'office ne soit en mesure de préciser l'état d'avancement de la procédure ;
- pour 68 groupes représentant 640 logements, l'office n'avait engagé aucune démarche administrative dans la perspective d'engager la mise en vente.

Enfin, 663 logements collectifs ont été identifiés à la vente, sans que l'office n'ait réellement pris la mesure des moyens à mobiliser pour la gestion de copropriété, des coûts induits et des conséquences durables en termes de gestion patrimoniale.

Confronté aux résultats de cette analyse, le directeur général a admis la vacuité du plan de vente rendant en conséquence très hypothétiques les ambitions affichées, ne répondant pas en cela aux orientations arrêtées par le conseil d'administration dans sa délibération du 31 mars 2010 (cf. obs. n° 6).

---

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs n° 31 :**

Le plan stratégique de vente est établi au plus près des réalités dictées par cette activité sur les territoires.

Le plan de vente du patrimoine est en cours de finalisation par le service des affaires foncières. Chaque direction contribue à sa fiabilisation avant sa présentation au conseil d'administration du 20 décembre 2012.

En l'état, le plan de vente prévoit la vente de 288 logements individuels sur la période 2013-2016, pour un total de chiffre d'affaires de 19 383 k€. Les marges de trésorerie (calculées après remboursement des emprunts et imputation des coûts commerciaux et technico-administratifs) sont évaluées à 12 867 k€, soit 16 103 k€ sur la période 2012-2016 conformément au protocole d'accord.

La réussite des ventes repose sur des facteurs exogènes tels que la situation économique locale et nationale, la performance des offres bancaires aux particuliers, la libération progressive des logements prévus à la vente. Pour autant, la construction du plan de vente constitue à ce jour un objectif réaliste pour les équipes de Bretagne Sud Habitat

La Mission prend acte de l'important travail réalisé, symptomatique des carences de la situation constatées par l'équipe de vérification en début de contrôle.

## 6.2.2 Activité de location accession

**Obs 32 : Les premiers résultats de cette nouvelle activité, dans un marché très concurrentiel, imposent une plus grande rigueur dans le positionnement, la maîtrise des coûts et la commercialisation des produits ; les marges escomptées s'avèrent irréalistes.**

Dans son compte-rendu du 30 janvier 2009, le CSD avait relevé la nécessité d'établir un cahier des charges spécifique à la production de logements PSLA, faute de quoi les programmes étaient élaborés sur une base identique à celle du parc locatif social. Sollicité pour répondre à cette demande, le service vente n'y a jamais donné suite malgré les nombreuses relances formulées à l'occasion des réunions du CSD.

La mauvaise articulation des responsabilités entre la direction du développement en charge de la production et le service ventes responsable de la commercialisation témoigne de l'incapacité de l'office à organiser le pilotage de cette activité.

La gestion du projet de six logements PSLA sur la commune de Pénestin en illustre les carences.

Ce programme, inscrit dans une opération mixte locative accession, fait suite à une première réalisation de 6 pavillons PSLA, livrés fin 2009, sur cette même commune. Les problèmes rencontrés lors de la commercialisation de cette opération, délai moyen de neuf mois entre la réception du programme et la date de signature des contrats, n'ont pas été jugés un frein suffisant pour renoncer à la décision d'engagement.

Bien que le montant des redevances de la part locative de ces six logements ait été validé en réunion de Bureau le 17 octobre 2011, les demandes d'agrément n'ont pas été préalablement sollicitées auprès du délégataire avant le démarrage des travaux. Le programme devant être livré fin mars 2012, l'office a dû réorienter la vocation de ce programme, en toute urgence, vers de l'accession sociale directe. Ce changement de destination, présenté au Bureau du 23 janvier 2012 « comme une adaptation à la demande », a nécessité de faire évoluer les prix de vente selon les nouvelles conditions de la TVA à 19,6 % : 190 000 € pour les deux logements T3 et 234 000 € pour les quatre T5, soit 2 535 €/m<sup>2</sup> de SH. Ce niveau de prix très élevé dans un contexte de marché détendu fait craindre de réelles difficultés de commercialisation, risque d'autant plus élevé qu'à moins de deux mois de la date prévisionnelle de livraison, aucune action de commercialisation n'était engagée.

En l'absence d'une production adaptée à la spécificité du marché de la location accession, les biens s'avèrent difficiles à commercialiser. L'analyse des conditions de ventes des logements PSLA sur la période 2006-2011 a mis en évidence des délais de commercialisation réduisant significativement la rentabilité des opérations.

A la date du 4 octobre 2011, sept logements PSLA, appartenant à trois programmes différents, étaient vacants depuis plus de 20 mois. Sur la base d'une redevance mensuelle estimée en moyenne à 500 € par logement, la vacance financière de ces logements non commercialisés est estimée à 82 k€, soit 164 mensualités non perçues.

Pour 48 logements commercialisés au-delà du premier mois suivant la livraison du programme, le coût des pertes locatives est de 160 k€, soit l'équivalent de 319 redevances non quittancées. Au total, le cumul des coûts induits par les délais de signature des contrats PSLA est de l'ordre de 242 k€ depuis 2006.

Par ailleurs, la mauvaise maîtrise des prix de revient des programmes est un facteur de forte dégradation du résultat financier attendu. La comparaison des marges brutes, actualisées par l'office à la fin de l'année 2011, avec celles estimées lors de l'étude de faisabilité des opérations, démontre une sur-estimation de la marge prévisionnelle de l'ordre de 50 %

Ainsi, pour 22 opérations représentant 125 logements livrés sur la période 2006-2011 (hors programmes réalisés sur la ville de Vannes), les marges brutes calculées par l'office fin 2011

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs n° 32 :**

La direction des ventes a revu les étapes de la commercialisation des logements neufs. Une politique commerciale, rassemblée sous l'identité visuelle « Primo 56 » assure une communication efficace des logements proposés par Bretagne Sud Habitat. Les opérations d'accession sont désormais dissociées en « tranche conditionnelle » dans les marchés d'appel d'offre. La pré-commercialisation de 60 à 70 % des logements d'une opération est désormais le principe général. Cette pré-commercialisation intervient après le résultat d'appel d'offre et avant la notification des marchés aux entreprises. Les coûts de revient des opérations sont ainsi fiabilisés. La réussite ou pas de la pré-commercialisation conditionne l'engagement financier de l'établissement.

Enfin, un plan stratégique de développement de cette activité sera soumis à la délibération du conseil d'administration du 20 décembre 2012.

Le contexte local impose néanmoins à l'office de revoir à la baisse les perspectives financières de cette activité au regard des objectifs de marges. Cette révision sera intégrée à l'actualisation du tableau de bord financier lié au protocole d'accord sur le développement de l'activité de Bretagne Sud Habitat.

La Miilos prend note de cette position prudente.

sont évaluées à 765 k€<sup>40</sup> (6 117 € par logement) pour 1 415 k€ attendus au stade de l'étude d'opportunité (11 322 € au logement). Après actualisation des prix de revient au regard des fiches de situation financière et comptable, la marge brute réalisée n'est plus que de 259 923 € (3 850 €/logement). Dans ce calcul, seuls les frais de conduite d'opération calculés à hauteur de 1,3 % du prix de revient étaient considérés dans le bilan d'opération ; sur la période considérée, ils représentaient en moyenne 1 815 € par logement pour un coût de gestion total (y compris les charges liées à la commercialisation) estimé à 10 774 € pour l'année 2010

Pour 10 programmes mis en service entre 2006 et 2011, soit 50 logements construits, le prix de vente s'est avéré inférieur au prix de revient de construction actualisé se traduisant par une perte sèche de 358 911 €.

### 6.3 PROJET DE CONVENTION DE DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE

La crise financière a été le catalyseur d'une prise de conscience très mobilisatrice pour les services financiers mais salubre dans les résultats obtenus. Ainsi, le périmètre du plan de ventes a été reconsidéré, le rythme de commercialisation des logements et le niveau des marges attendues réexaminés. En outre, le processus d'engagement des nouvelles opérations locatives a été sécurisé, tant sur l'opportunité du programme que sur les conditions financières de son équilibre prévisionnel. Enfin, le paramétrage de la prévisionnelle financière a été actualisé et ses résultats ont servi de base de discussion pour l'établissement d'un plan de continuation de l'activité.

La simulation financière prévisionnelle a été calée sur les comptes 2010. Les hypothèses d'actualisation macro-économiques retenues par l'office sont prudentes.

La projection a intégré les éléments actualisés du budget 2011 et repris les hypothèses d'investissement inscrites dans les différents volets de la convention d'utilité sociale 2011-2016 avec, notamment, la livraison sur la période de 1 010 logements familiaux<sup>41</sup>

L'organisme table sur la vente annuelle d'environ 75 pavillons locatifs, dégagant une marge moyenne unitaire de 43 k€ et sur la montée en commercialisation des PSLA, passant de 32 ventes en 2012 à 93 en 2016 avec une marge prévisionnelle qui demeure faible.

Sous ces hypothèses :

- le niveau d'endettement demeurerait préoccupant à près de 55 % des loyers en fin de période ;
- l'autofinancement net dégagé par l'office, quoiqu'en croissance régulière<sup>42</sup>, serait très en deçà des besoins de financement nécessaires pour la réalisation des engagements pris dans la CUS ;
- le potentiel financier deviendrait fortement négatif dès 2012 pour se stabiliser à - 13 M€ à partir de fin 2014.

Ayant pris conscience de l'incapacité qu'aurait l'office à tenir, sans intervention extérieure, les engagements pris en matière d'investissement et des nombreuses difficultés ou des importants préjudices à y renoncer, les dirigeants de BSH ont entamé, à compter de décembre 2011, des négociations avec la collectivité de rattachement de l'office et son banquier principal afin de fixer le cadre et les modalités d'un plan de continuation de son activité. Une première réunion partenariale a été organisée le 12 décembre 2011. Une convention tripartite définissant les conditions de la poursuite du développement de l'activité de BSH était en cours de négociation lors de la clôture du contrôle sur place.

<sup>40</sup> Différence calculée entre le montant cumulé des produits validés par le conseil d'administration et le prix de revient actualisé (hors subvention).

<sup>41</sup> Dont 418 logements en cours, 392 logements identifiés et 200 non identifiés.

<sup>42</sup> L'autofinancement passerait de 0,5 % en 2012 à 4,9 % en 2017.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

La convention table :

- sur un plan d'économies budgétaires visant à la réduction progressive des charges de personnel et des coûts de fonctionnement pour atteindre un objectif de - 440 k€ en 2016 ;
- sur un réaménagement de l'encours de la dette CDC avec l'objectif d'une réduction de la charge d'annuité de l'ordre de 2 M€ (avec réduction des marges et moyennant un allongement de durée des emprunts concernés de 3,5 ans) ;
- sur l'abandon, le report ou le transfert à un autre opérateur d'environ 75 logements sur des opérations nouvelles identifiés, permettant de libérer 1,5 M€ de fonds propres (2013) ;
- sur une avance remboursable de 7,4 M€, versée par le Conseil Général du Morbihan couvrant la période 2012-2016.

(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers	51 500	52 354	53 895	54 917	55 199	55 637
Autres produits (dont marge sur PSLA)	1 545	1 270	1 300	1 770	1 800	1 880
Coût de gestion hors entretien	- 11 070	- 11 138	- 11 152	- 11 216	- 11 441	- 11 671
ECNR (régie incluse)	- 3 200	- 3 315	- 3 443	- 3 588	- 3 678	- 3 739
GE	- 3 360	- 3 794	- 3 870	- 3 948	- 4 027	- 4 107
TFPB	- 4 200	- 4 268	- 4 291	- 4 386	- 4 446	- 4 532
Produits financiers	300	300	300	300	250	250
Pertes créances irrécouvrables	- 413	- 420	- 432	- 440	- 442	- 446
Annuité locative	- 29 451	- 31 991	- 28 998	- 29 265	- 28 882	- 28 522
<b>Autofinancement courant</b>	<b>1 651</b>	<b>- 1 002</b>	<b>3 309</b>	<b>4 143</b>	<b>4 332</b>	<b>4 750</b>
% du chiffre d'affaires	3,2 %	-1,9 %	6,1 %	7,5 %	7,8 %	8,5 %

Après un point bas en 2012, l'autofinancement courant dégagé par l'exploitation se redresse rapidement pour atteindre 8,5 % des loyers en 2016. Sur ce dernier exercice, les économies attendues sur les coûts de gestion et l'impact des mesures de réaménagement expliquent la moitié du niveau d'autofinancement escompté.

(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Potentiel financier de début de période</b>	<b>- 76</b>	<b>1 794</b>	<b>- 515</b>	<b>- 820</b>	<b>673</b>	<b>4 157</b>
+ Autofinancement de l'exercice	1 651	- 1 002	3 309	4 143	4 332	4 750
+/- Variation PGE	2 557	- 44	- 45	- 46	- 47	- 48
+ Plus-values sur ventes HLM (individuels)	2 736	3 411	2 595	2 782	2 810	2 698
+ Plus-values sur ventes HLM (collectifs)		359	749	939	823	923
- Fonds propres affectés au locatif	- 3 744	- 9 338	- 8 283	- 6 175	- 4 284	- 4 243
+/- Autres variations du potentiel financier	- 1 330	- 3 095	1 370	- 150	- 150	- 150
+/- Avance du Conseil Général		7 400				- 7 400
<b>= Potentiel financier de fin de période</b>	<b>1 794</b>	<b>- 515</b>	<b>- 820</b>	<b>673</b>	<b>4 157</b>	<b>687</b>
pm Dépôts de garanties des locataires	2 691	2 718	2 800	2 808	2 796	2 792

Le niveau d'intervention financière du Conseil Général a été évalué pour permettre à l'office de faire face à ses différents engagements, tant en matière de renouvellement urbain que de développement, sur les cinq exercices qui apparaissent les plus critiques.

Sur la période 2011-2016, la simulation financière a intégré :

- la reprise de la quote-part de 2,2 M€ de PGE dédiée aux logements familiaux (2011) ;
- la prise de participation d'1,3 M€ au capital des « Ajoncs » (2011) ;
- le remboursement anticipé de 3 M€ d'emprunts non adossés (2012) ;
- le versement de l'aide de 7,4 M€ accordée par le Conseil Général, dès 2012.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 33 : Si le plan de continuation de l'activité constitue une substantielle avancée, il ne permet pas aujourd'hui d'apporter une garantie suffisante et durable à la réalisation du programme patrimonial affiché par l'office.**

Sous condition de réalisation des objectifs du plan de ventes limité au patrimoine individuel (17 M€ de plus-values attendues), le potentiel financier fléchit jusqu'en 2014 pour se redresser sur les deux derniers exercices. Il atteindrait + 4,2 M€ à la clôture de l'exercice 2016, terme de la CUS. Dans l'hypothèse du remboursement intégral de l'avance financière accordée par le Conseil Général sur ce dernier exercice, le potentiel financier serait de nouveau négatif à - 3 M€, d'un niveau supérieur aux dépôts de garanties des locataires<sup>43</sup>.

L'office a donc souhaité intégrer dans le protocole l'ouverture du plan de ventes à des programmes collectifs<sup>44</sup> implantés sur le territoire de l'Argoat, sur lesquels il ambitionne de réaliser 90 ventes en cinq ans avec une plus-value escomptée dépassant les 3,5 M€. L'atteinte de cet objectif (vente de près de la moitié des logements de ces programmes d'ici 2016) apparaît extrêmement ambitieux. En outre, les coûts inhérents à la gestion de 17 copropriétés, domaine sur lequel l'office ne s'est actuellement pas investi et nécessitant des compétences spécifiques, n'ont pas été pris en compte dans la simulation financière. Le volume des ventes escomptées ainsi que les marges nettes dégagées par cette activité seront difficiles à atteindre.

Les objectifs de développement inscrits dans le projet de convention apparaissent donc trop ambitieux pour la capacité financière de l'établissement. Il appartiendra au conseil d'administration de se prononcer sur les opérations à abandonner ou à transférer au regard du niveau de consommation de fonds propres prévisionnels.

L'extension envisagée par l'office d'étendre le plan de ventes HLM aux logements collectifs apparaît en tout état de cause prématurée ou très théorique, en l'absence d'une organisation stabilisée pour satisfaire aux objectifs déjà ambitieux du plan de ventes des logements individuels.

#### **6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE**

Les insuffisances internes dans les domaines comptables, longtemps masquées, ont été très préjudiciables à une lecture sincère de la situation financière de l'établissement. Ce défaut d'éclairage a conduit les dirigeants de l'organisme à prendre des décisions stratégiques irréalistes financièrement sans aide extérieure. En outre, l'adossement du programme de développement au plan de vente, qui s'est avéré illusoire, a révélé une grave défaillance dans le management de l'office.

La crise financière a été le catalyseur d'une prise de conscience mobilisatrice. L'office a été contraint, dans des délais réduits, de poser les bases d'un plan de continuation de son activité. Les incertitudes qui planent sur plusieurs objectifs ne permettent toutefois pas de garantir pleinement le réalisme de sa mise en œuvre.

<sup>43</sup> La ressource dédiée dans les comptes aux travaux dans les structures-foyers risquant d'être mobilisée sur la période précédente.

<sup>44</sup> 194 logements répartis en 17 programmes situés sur 14 communes.

## Réponses de l'organisme

## Nouvelles observations de la Miilos

### Obs n° 33 :

**Les objectifs de développement patrimonial seront respectés par la réussite de la mise en œuvre du protocole d'accord.**

Les objectifs de l'office sont adaptés aux réalités économiques traduites tous les six mois en indicateurs financiers. Le plan de développement locatif demeure une variable d'ajustement. Le « portefeuille d'affaires » fait l'objet d'une gestion sélective pour lequel, les abandons ou transferts d'opérations ont été réalisés. La nouvelle procédure du comité d'engagement impose désormais un dépôt d'agrément après résultat d'appel d'offres. Les opérations déséquilibrées sont ainsi abandonnées au stade « faisabilité ».

Enfin, la vente de logements collectifs sera engagée sur les deux sites d'Auray et de Lanester prévus initialement dans le cadre des conventions de requalification urbaine (20 logements sur le quartier du « Goaner » et 20 logements sur le quartier de « Kesler-Devillers »). La gestion des copropriétés est assurée par sous-traitance à un professionnel de ce métier.

Les capacités financières de Bretagne Sud Habitat permettent de fixer le développement locatif à une cinquantaine de logements par an pour les 10 prochaines années

La Mission note que les nouveaux objectifs cadrent non seulement aux contraintes financières s'imposant à l'office mais aussi à une certaine réalité du marché local.

## **7. CALCUL DES COTISATIONS CGLLS**

### **7.1 PERIODE A VERIFIER**

Le contrôle couvre la période 2008 à 2011 pour les cotisations principales et 2008 à 2010 pour les cotisations additionnelles.

### **7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION**

L'organisme a bien procédé aux déclarations annuelles de la cotisation à la CGLLS et s'est acquitté, dans les délais, des règlements calculés par ses services.

#### **7.2.1 Contrôle des cotisations principales 2008-2011**

L'assiette des cotisations déclarée sur les quatre exercices appelle des observations mineures

Par contre, les éléments venant en déduction des bases de cotisation ont, dans la mesure du possible, dû être réajustés :

- l'office n'enquêtant pas les gestionnaires de ses foyers, le nombre d'allocataires-résidents n'a pu être reconstitué qu'au 31 décembre 2010<sup>45</sup> et réintégré à la déclaration 2011 ;
- aucun élément sur le fondement des allocataires résidant en foyer n'ayant pu être fourni sur les exercices antérieurs, les déclarations 2008 à 2010 n'ont pu être contrôlées sur ce point ;
- le nombre de logements situés en ZUS a été réduit de deux unités sur toute la période ;
- le nombre de logements familiaux et d'unités-lits mis en service dans l'année a été recalculé et sécurisé sur toute la période contrôlée à partir de la base du patrimoine fin 2010.

L'insuffisance de versement, au titre des cotisations principales, sur les quatre années contrôlées, est évaluée à 2 565 €

#### **7.2.2 Contrôle des cotisations additionnelles 2008-2010**

Le contrôle des bases patrimoniales de l'office sur la période 2006-2010 entraîne un réajustement des éléments déclarés de 2008 à 2010, avec un trop-versé calculé à 545 €.

L'office n'a pas été assujéti à la part variable de cette cotisation sur les trois exercices contrôlés. Les services devront être cependant vigilants à bien ventiler les charges et produits inscrits dans l'annexe comptable n° XI – fiche 1 dans les rubriques «autres activités» et «structure» sur l'activité locative au prorata de cette dernière dans le chiffre d'affaires de l'organisme.

### **7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS CGLLS**

L'office est invité à se rapprocher des services de la Caisse afin de régulariser l'insuffisance de versement sur cotisation évaluée, pour son montant consolidé, à 2 020 €.

---

<sup>45</sup> L'organisme a sollicité par écrit, pour les besoins du contrôle, l'ensemble de ses gestionnaires, afin qu'ils attestent du nombre de résidents allocataires au 31 décembre 2010.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 8. CONCLUSION

Bretagne Sud Habitat est actuellement confronté à une crise majeure qui s'est traduite par la perte de confiance de son principal financeur. Organisme de taille importante, il ne connaît pas de difficultés particulières en matière de gestion locative et remplit correctement son rôle social. Sa principale faiblesse est liée à son niveau d'endettement, très déterminant pour l'avenir de l'établissement.

Malgré cette situation, manifestement mal appréhendée, les dirigeants ont conduit l'office dans une politique très ambitieuse de développement. Ils ont pris des décisions inopportunes, accentuant les déséquilibres financiers déjà pointés il y a cinq ans, lors du précédent contrôle, épuisant ainsi les fonds propres de l'organisme.

Dans l'impasse, les dirigeants ont donc été contraints de bâtir en urgence un plan de continuation de l'activité, conditionné notamment à des objectifs conséquents de cession de patrimoine et d'amélioration de gestion, et adossé à une importante avance remboursable de la collectivité de rattachement.

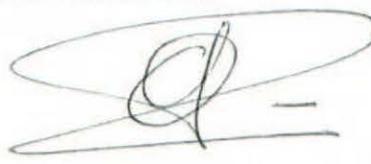
Ce plan apparaît toutefois très incertain. En effet, la reconstitution d'une capacité d'investissement repose sur d'importantes plus-values sur cession de patrimoine qui restent aujourd'hui très théoriques. En outre, l'amélioration de l'équilibre d'exploitation repose, pour une grande part, sur un étalement de la dette qui ne modifie pas la structure du bilan. Dans ces conditions, la garantie d'un strict équilibre financier devrait être un préalable obligatoire à toute nouvelle opération d'investissement et d'importants efforts de gestion apparaissent indispensables. La question de l'adaptation et de l'évolution du plan de continuation de l'activité se posera de façon très probable à court terme.

Ces constats doivent être de nature à interpeller fortement le conseil d'administration de Bretagne Sud Habitat et sa collectivité de rattachement, sur l'avenir de l'office. Ainsi, la stratégie de l'établissement doit être aujourd'hui remise à plat et clarifiée afin de rétablir la confiance avec les différents partenaires. L'organisation interne, aux multiples défaillances, devra évoluer pour répondre aux nouveaux objectifs fixés.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos

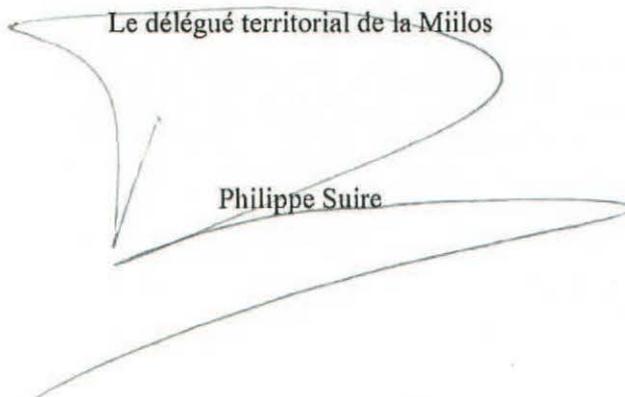


Didier Briant



Olivier Porteau

Le délégué territorial de la Miilos



Philippe Suire

## Réponses de l'organisme

### (Conclusion) :

La mise à plat de sa situation financière et comptable, consécutive à l'évolution vers la comptabilité commerciale, a permis à Bretagne Sud Habitat de se doter d'outils d'analyse financière et de suivi budgétaire qui ont permis au conseil d'administration d'apprécier, avec fiabilité, sa réelle capacité d'autofinancement et d'adapter, en conséquence, son plan stratégique de développement.

Afin d'assurer la poursuite du développement de ses activités, dans une vision prospective et sécurisée, l'office a élaboré, fin 2011, en concertation avec la Caisse des Dépôts et le Conseil Général, et en s'appuyant sur l'analyse de la Miilos, un protocole d'accord dont la signature est intervenue en juin 2012.

Les actions inscrites au protocole pour la période 2012-2016 sont aujourd'hui mises en œuvre, qu'il s'agisse :

- de la gestion sélective du portefeuille d'opérations locatives sous le contrôle de la Caisse des Dépôts ;
- de la recherche d'économies de gestion dont les premiers résultats seront constatés au bilan de gestion 2012 ;
- de la vente de patrimoine dont les objectifs ont toujours été atteints en dépit de l'absence d'une véritable procédure et des contrôles indispensables à la conduite d'une telle activité ;
- du plan de réaménagement d'une partie de la dette qui produira ses effets dès 2013.

La réussite de ce plan d'actions est gagée sur la motivation d'une équipe de direction et d'un personnel compétents. Cette motivation trouve un appui dans la confiance que leur apportent la collectivité de rattachement et le principal bailleur de fonds.

Le conseil d'administration dispose aujourd'hui d'une stratégie claire et des moyens nécessaires pour garantir l'avenir de l'office.

Réponses apportées par Yves Bleuven  
Président de l'OPH Bretagne Sud Habitat  
Lettre datée du 14 décembre 2012

## Nouvelles observations de la Miilos

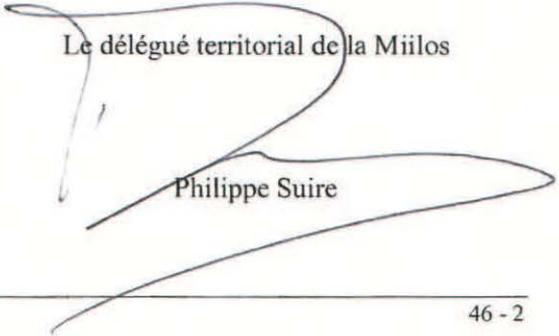
La Miilos prend acte des efforts engagés par l'office sur les derniers mois et des résultats obtenus, tant dans la redéfinition de son projet stratégique de développement, de sécurisation des conditions d'engagement des investissements, que de l'amélioration de la qualité d'information financière.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos

  
Didier Briant

  
Olivier Porteau

Le délégué territorial de la Miilos

  
Philippe Suire

