

Rapport définitif n° 2013-048 Septembre 2013

Société coopérative d'intérêt collectif

« Habitats Solidaires »

Montreuil-sous-Bois (93)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF

N° 2013-048

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF

HABITATS SOLIDAIRES – 93

Président : M. Jean-Claude Mazoyer

Directeur général : M. François Taconnet

Adresse : Société coopérative d'intérêt collectif
HABITATS SOLIDAIRES
28, boulevard Chanzy
93 100 MONTREUIL-SOUS-BOIS

Nombre de logements familiaux gérés : 111

Nombre de logements familiaux en propriété : 100

Présentation générale de l'organisme La SCIC Habitats Solidaires est une société à capital variable créée en 2003 par quatre associations d'insertion. L'organisme a pour mission l'insertion par l'habitat de personnes et de familles exclues de l'accès au logement pour des raisons économiques et sociales.

Au 1^{er} janvier 2013, la société est propriétaire de 100 logements et gère 11 logements pour le compte de l'OPH d'Aubervilliers.

Points forts

- Accueil de personnes très défavorisées.
- Suivi social important pour permettre l'insertion par le logement.

Points faibles

- Société ne disposant pas de procédures formalisées pour mener à bien ses missions.
- Société ne réalisant pas d'enquête OPS pour ses logements conventionnés (art. L. 442-5 du CCH).
- Organisme ne remettant pas toutes les annexes réglementaires à la signature du bail.
- Situation financière fragile avec des impayés importants et un coût de gestion élevé.

Anomalies ou irrégularités particulières

- Contrat du directeur général non conforme à la réglementation.

Conclusion

La SCIC Habitats Solidaires est un organisme dont l'objet principal est l'amélioration des conditions d'insertion dans et par l'habitat de personnes et familles exclues de l'accès au logement, pour des raisons économiques et sociales. Depuis sa création en 2003, c'est un acteur dynamique de la politique d'insertion sociale par le logement.

La société doit renforcer sa gouvernance afin de pérenniser son action ; elle doit développer des procédures qui lui permettront de formaliser son savoir-faire et de professionnaliser ses méthodes de travail.

La société Habitats Solidaires assume pleinement sa vocation sociale en proposant des solutions aux ménages défavorisés, elle loge une population aux caractéristiques très sociales et lui propose un fort accompagnement. Elle pratique une politique de loyers adaptée, mais le poids des charges récupérables dans certaines copropriétés atténue cet effet. Une part significative du parc n'est pas encore conventionnée, ce qui ne favorise pas une sécurisation financière des ménages.

L'accroissement de l'activité de la société reste dépendant de l'octroi de subventions et de partenariats forts. La maintenance du patrimoine dans les prochaines années apparaît comme une priorité, et doit faire l'objet d'une programmation annuelle de travaux.

La situation financière de la société est très fragile, l'exploitation déficitaire ne lui permet pas d'autofinancer ses opérations nouvelles. La société est donc très dépendante des financements institutionnels.

Précédent rapport Miilos : néant
Contrôle effectué du 17/05/2013 au 27/06/2013
Diffusion du rapport définitif : Septembre 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° 2013-048

SCIC HABITATS SOLIDAIRES – 93

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....	2
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.2.1 Gouvernance	3
2.2.2 Organisation et management.....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	4
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE	4
3.1 ACCES AU LOGEMENT	4
3.2 LOYERS ET CHARGES.....	5
3.2.1 Loyers	5
3.2.2 Les charges récupérables.....	5
3.3 TRAITEMENT DES IMPAYES	6
3.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	7
3.5 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	7
4. PATRIMOINE.....	7
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE	7
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE	8
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE	8
4.4 MAINTENANCE DU PARC	8
4.5 AUTRES ACTIVITES.....	9
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	9
5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	9
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	9
5.2 ANALYSE FINANCIERE.....	10
5.2.1 L'analyse du compte de résultat.....	10
5.2.2 L'analyse du bilan : la structure financière	12
5.3 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	13
6. CONCLUSION	14

1. PRÉAMBULE

La Miilos effectue le contrôle de la SCIC Habitats Solidaires 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".

C'est la première fois que cette structure est contrôlée par la Miilos.

Le présent contrôle a porté sur les exercices comptables 2008-2012 et sur la gestion 2008-2013.

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

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

La SCIC Habitats Solidaires est une société à capital variable créée en 2003 par quatre associations d'insertion par le logement : « Pour Loger », « Solidarités Nouvelles pour le Logement », « Bail pour Tous » et « Médiation Sociale Immobilière ». Deux structures d'investissement solidaire « Garrigue¹ » et « Cigales² » ont également apporté leur contribution pour la création de la société.

L'organisme, selon l'article 4 de ses statuts, a pour objet principal « l'amélioration des conditions d'insertion dans et par l'habitat de personnes et familles exclues de l'accès au logement, pour des raisons économiques et sociales. La société s'attachera à développer une solidarité forte avec ces personnes et familles et à mettre en oeuvre les moyens nécessaires afin de réduire les discriminations sous toutes leurs formes et le délitement du tissu social ».

La société agit en procédant à l'acquisition de logements et à leur réhabilitation. Ces acquisitions se font essentiellement dans les copropriétés dégradées, en accompagnement de plan de sauvegarde. La société assure également la maîtrise d'ouvrage sur des projets associatifs et apporte sa contribution pour le développement de l'habitat participatif.

Pour mener ses missions, Habitats Solidaires, en sus des financements Étatiques, s'appuie sur des acteurs de l'économie solidaire, investisseurs privés individuels ou/et investisseurs institutionnels. Ceux ci apportent les fonds nécessaires en souscrivant au capital.

La société exerce son activité en région parisienne, principalement dans les départements de la Seine-Saint-Denis (93) et du Val-de-Marne (94). La société intervient dans un marché immobilier tendu et souhaite étendre son périmètre de maîtrise d'ouvrage d'insertion dans la région Aquitaine.

Au 1^{er} janvier 2013, la société est propriétaire de 100 logements et gère 11 logements pour le compte de l'OPH d'Aubervilliers ; elle est propriétaire de deux logements non conventionnés en Gironde.

¹ Garrigue SA Coopérative de capital risque.

² Cigales investisseurs locaux au service du développement solidaire.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

Au 1^{er} janvier 2013, le Conseil d'administration de la SCIC Habitats Solidaires compte 12 membres et est présidé depuis le 5 juin 2008 par M. Jean-Claude Mazoyer.

Le capital social de la société est variable, conformément à l'article 8 des statuts et s'élève au 31 décembre 2012 à 2 526 660 €, représentant 126 333 parts sociales entièrement libérées. Il est détenu par 193 sociétaires qui se répartissent au sein de cinq collèges : les salariés (10 % des droits de vote), les locataires et bénéficiaires des activités (10 % des droits de votes), les membres fondateurs et de droits (35 % des droits de vote), les investisseurs solidaires (30 % des droits de vote), et les collectivités publiques (15 % des droits de vote).

La valeur nominale de la part sociale s'élève à 20 € ; la souscription pour les sociétaires du collège des investisseurs solidaires est au minimum de 1 000 €.

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an. Les procès-verbaux du conseil d'administration sont succincts, ce sont des relevés de décision qui ne retranscrivent aucune discussion ou échange, y compris lorsque des sujets importants sont évoqués en séances comme la présentation des comptes, l'achèvement des travaux en cours dans les logements ...

Il n'existe pas de commissions ad-hoc créées au sein de la société pour assurer les différentes missions certes exercées à une petite échelle.

Le 24 mars 2011, la société a obtenu l'agrément de maîtrise d'ouvrage d'insertion délivré par le ministère du logement. Le périmètre d'intervention est limité à l'Île-de-France. L'agrément SCIC a été renouvelé par la préfecture de Seine-Saint-Denis le 8 octobre 2011.

2.2.2 Organisation et management

• La direction générale

Le siège social de la société est situé au 28, boulevard Chanzy à Montreuil-sous-bois depuis le 1^{er} janvier 2011. M. François Taconnet est le directeur général de la société depuis le 1^{er} janvier 2004.

Obs 1 : Le directeur général détient un contrat de travail non conforme à la réglementation.

Le Directeur général a signé en janvier 2004 un contrat de travail relatif à sa fonction de directeur général (annexe 1.4). Or, le directeur général d'une société est mandataire social et non salarié. Le contrat signé présente une confusion entre le statut de mandataire social et celui de salarié.

Si le directeur général exerce, par ailleurs, une activité salariée distincte de son mandat social, il peut y avoir cumul du mandat social et d'un contrat de travail sous réserve que les conditions de validité de ce cumul, élaborées par la jurisprudence soient respectées : fonction distincte effective, lien de subordination et rémunération distincte de celle de mandataire. Dans ce cas, le contrat relève de la procédure des conventions réglementées et nécessite l'autorisation préalable du conseil d'administration.

La société doit régulariser la situation du directeur général.

• Organisation

Le directeur général s'appuie sur cinq pôles pour diriger la société : un pôle administratif (deux salariés dont un directeur administratif et financier), un pôle conception (une urbaniste stagiaire et une architecte stagiaire), un pôle production (deux chargés d'opérations), un pôle ingénierie sociale (deux salariés), et un pôle gestion locative (trois salariés).

Les neuf salariés travaillant au sein de la structure représentent sept ETP.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation n° 1

Nous avons pris bonne note de cette observation et avons régularisé la situation en mettant en place un nouveau contrat de travail permettant de distinguer l'activité salariée de Monsieur François Taconet comme Directeur du développement de l'entreprise et son statut de mandataire social comme Directeur Général de la société.

Il est pris note du nouveau contrat mis en place. La Miilos rappelle les conditions pour qu'un cumul contrat de travail/mandat social soit régulier : fonction distincte effective, lien de subordination et rémunération distincte de celle de mandataire.

De plus, le contrat relève de la procédure des conventions réglementées et nécessite l'autorisation préalable du conseil d'administration.

Deux salariés font l'objet d'une convention de mise à disposition par l'association Pour Loger. Des conventions réglementées sont en cours d'exécution entre la société et l'un de ses administrateurs, et entre la société et l'association Pour Loger.

La société fait appel à deux commissaires aux comptes. Un avocat intervient également pour gérer les contentieux liés aux impayés.

Obs 2 : La société ne dispose pas de procédures formalisées pour mener à bien ses missions.

La société, qui est en plein développement, ne dispose pas de procédure formalisée pour plusieurs missions dont elle a la charge et qui sont stratégiques :

- Commande publique : la société, qui a obtenu l'agrément de maîtrise d'ouvrage d'insertion, est devenue pouvoir adjudicateur et doit respecter les dispositions de l'ordonnance n° 2005-049 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au CMP.
- Suivi des réclamations : la société doit formaliser les procédures existantes, mettre en place un suivi des réclamations permettant une mesure des délais et une analyse qualitative des interventions techniques réalisées sur le patrimoine.
- Entretien du patrimoine : un diagnostic technique du patrimoine, notamment des immeubles en propriété et des logements acquis dans les copropriétés, doit être élaboré. Un recensement des besoins de travaux est par ailleurs nécessaire. Il permettra de définir une stratégie d'entretien du parc à moyen terme (plan pluriannuel de travaux).
- Système d'astreinte : l'organisme doit formaliser la procédure existante pour les astreintes réalisées en semaine en dehors des heures de bureau. Il doit mettre en place une procédure pour les week-end, les jours fériés et les périodes de congé du responsable technique.
- Procédure de suivi des impayés.

2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

La SCIC Habitats Solidaires est un organisme en développement constant depuis sa création en 2003 ; c'est un acteur dynamique de la politique d'insertion sociale par le logement.

La société doit renforcer sa gouvernance afin de pérenniser son action ; elle doit développer des procédures qui lui permettront de formaliser son savoir-faire et de professionnaliser ses méthodes de travail.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 ACCES AU LOGEMENT

Obs 3 : La société ne réalise pas l'enquête OPS pour ses logements conventionnés.

La population logée par la société est une population en grande difficulté : problématiques d'insertion sociale, statuts de squatters à régulariser, grandes difficultés financières, propriétaires non solvables dont les logements sont menacés de saisie ou vente par adjudication, logements temporaires, gens du voyage, Roms...

Une enquête sociale est réalisée auprès de chaque ménage, quel que soit son statut d'occupant lors de l'acquisition du logement.

La société n'est pas service enregistreur du numéro unique régional (NUR).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation n° 2

Les préconisations proposées par l'équipe de la Miilos seront prises en compte dans la rédaction des procédures en cours et qui devrait être finalisée pour la fin d'année.

Dont acte.

Observation n° 3

Nous allons étudier la faisabilité de cette enquête qui demande un investissement humain important au vu de la petite structure de la société (7 personnes).

La réalisation de l'enquête ops est une obligation réglementaire.

Il n'existe pas de commission attribution des logements. Quelques rares attributions peuvent se faire, suite à la réalisation de gros travaux dans des logements remis à neuf ou lors de la livraison de très petits programmes (deux à six logements). Souvent, le logement acquis est déjà occupé et l'occupant reste dans le logement.

Obs 4 : L'organisme ne remet pas toutes les annexes réglementaires à la signature du bail.

Les contrats de location sont conformes à la réglementation, mais ils ne sont pas accompagnés des annexes réglementaires : diagnostic de performance énergétique, information sur la réception des services de télévision, état des risques naturels et technologiques, décomptes de surface corrigée.

Sur les 45 logements conventionnés, 24 font l'objet de réservation : huit logements sont réservés aux collecteurs, sept aux villes, quatre aux préfetures, quatre aux associations, et un logement au conseil général d'Île-de-France.

Par ailleurs, Habitats Solidaires gère 11 logements passerelles appartenant à l'office d'Aubervilliers, mais ne procède pas aux attributions de ces logements. Les demandeurs sont choisis par un réseau d'associations « REALISE³ », signataire de la convention tripartite de gestion de ces logements.

3.2 LOYERS ET CHARGES

3.2.1 Loyers

Habitats Solidaires mène une politique de loyer bas, mais les logements majoritairement situés dans des copropriétés dégradées, ou ayant un syndic défaillant, ont une part de charges récupérables très importante. Pour certains logements, les charges récupérables sont équivalentes au loyer. De plus, malgré une grande fragilité des ménages logés, tous ne bénéficient pas des aides au logement (28 %) pour divers motifs (personne seule très proche des plafonds, ménage en sur-occupation, en impayés, ou faisant l'objet d'une enquête de la CAF).

Trois niveaux de loyers sont appliqués selon les modes de financements : PLAI, ANAH et logements non conventionnés.

Pour les logements financés en PLAI et ANAH, l'organisme applique les loyers au maximum des conventions. Pour les logements non conventionnés, il applique un loyer pratiqué semblable à celui du marché locatif environnant.

Obs 5 : Entre 2011 et 2013, la révision des loyers pratiquée par la société n'a pas respecté pour ses logements conventionnés, les dispositions de l'article 210 de la loi de Finances n° 2010-1657 du 29 décembre 2010.

Cet article, en effet, fixait pour les SEM et autres bailleurs, l'augmentation des loyers pratiqués 2011 à 0,67 %, puis pour 2012 et 2013, à la variation de l'IRL du 3^e trimestre de l'année N-1.

Or, la société a appliqué une augmentation correspondant à la variation de l'IRL du 2^e trimestre de l'année N-1.

Cependant les locataires n'ont pas été lésés.

Le contrôle de l'ensemble des loyers pratiqués des logements conventionnés à l'APL en 2013, n'a pas mis en évidence de dépassement.

3.2.2 Les charges récupérables

Aucune procédure écrite relative à la régularisation des charges n'existe.

³ Réseau Associatif Local pour l'Innovation et la Solidarité pour l'Emploi.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation n° 4

Nous avons mis en place une check-liste des annexes réglementaires à remettre à la signature du bail que nous ferons signer par le locataire.

Dont acte.

Observation n° 5

Nous mettons en place une veille juridique en collaboration avec notre fédération la FAPIL afin de mieux suivre les dispositions des nouvelles lois et ainsi éviter des erreurs lors des révisions de loyers.

Il est pris note de la mise en place d'une veille juridique.

La gestion des charges intervient dans les délais réglementaires. La régularisation des charges de l'année N s'effectue entre mai et juillet de l'année N+1. Les locataires sont informés par courrier un mois avant la mise en paiement.

Le contrôle a porté sur la régularisation 2013 des charges de l'année 2012.

Obs 6 : Les charges supportées par les locataires de la copropriété du « Chêne-Pointu » à Clichy-sous-bois sont particulièrement élevées.

L'examen du ratio moyen par m²/SH de la société a mis en évidence des coûts élevés dans un nombre important de logements par rapport aux valeurs médianes, et plus particulièrement au « Chêne-Pointu ».

En 2012, pour les lots concernés, le niveau toutes charges confondues s'établit en moyenne à 36 € du m² de SU. S'agissant du Chêne-Pointu, la moyenne s'établit à 44 € du m² avec neuf logements au-delà de 60 €/m². Les charges payées par les locataires du « Chêne-Pointu » s'élèvent en moyenne entre 250 et 300 € par mois (soit presque le montant du loyer). Cette copropriété de 1 500 logements au total fait actuellement l'objet d'un plan de sauvetage de l'État ; elle est sous administration judiciaire. Le chauffage est l'un des points principaux du plan de sauvetage (charges élevées, défaut d'entretien pour cause d'impayés du prestataire, réseau défectueux, etc.).

3.3 TRAITEMENT DES IMPAYES

Compte tenu de la petite taille de la société, les moyens alloués au suivi des impayés sont réduits. C'est la chargée de gestion locative qui gère l'ensemble des dossiers d'impayés (procédures de relances, mise en place de plans d'apurement, suivi des plans, procédures contentieuses). Les procédures écrites sont quasi-inexistantes (cf. observation n° 2).

En 2012, une assistante sociale a été recrutée et s'occupe notamment de la mise en place de toutes les mesures nécessaires à l'accès et au maintien des personnes dans les logements. Une commission de « gestion locative » a récemment été créée pour apporter une réponse plus efficace aux grosses dettes. Elle réunit le directeur administratif et financier, l'assistante sociale et la chargée de gestion locative.

Au 31 décembre 2012, 91 locataires étaient débiteurs. Dix d'entre eux bénéficient d'un plan d'apurement amiable.

en k€	2008	2009	2010	2011	2012
Locataires simples – C/4111	108	174	222	277	356
Créances douteuses – C/416 brut ⁽¹⁾	0	0	0	38	8
Total du stock des impayés	108	174	222	315	364
En jours de quittance	111	140,4	154,4	203,5	218,7
En % du quittance	30,4 %	38,4 %	42,3 %	55,7 %	59,9 %

⁽¹⁾ Corrigées des admissions en non-valeur.

Obs 7 : Le montant des impayés est très important : il participe au déséquilibre financier de la société.

En stock, les impayés sont très importants. Ils représentent 60 % des loyers quittancés en 2012 (y compris le quittance de décembre payable en janvier N+1). En flux, le constat est identique.

On note, par ailleurs, on note un allongement de la durée de la dette et une concentration des dettes : 36 % des locataires présents en impayés, le sont pour des dettes supérieures à trois mois ; et 50 % des dettes sont concentrées entre les mains de 9 débiteurs. La précarité des familles logées explique en grande partie ce constat.

La société, qui dispose de moyens réduits, s'efforce de mettre en place des accords amiables de règlement des impayés. L'évolution des impayés rend nécessaire le renforcement des moyens liés à la gestion des impayés.

Réponses de l'organisme
Nouvelles observations de la Miilos

Observation n° 6

L'objet social principal de notre société Habitats Solidaires est l'amélioration des conditions d'insertion dans et par l'habitat de personnes et familles exclues de l'accès au logement, pour des raisons économiques et sociales. C'est pourquoi notre société intervient dans des copropriétés dégradées telles que celle du Chêne Pointu à Clichy-sous-bois pour venir en aide aux familles endettées ne pouvant plus faire face aux échéances de remboursement de leur prêt et aux charges très élevées liées au chauffage collectif mal géré. Cette copropriété fait l'objet d'un plan de sauvegarde qui doit permettre à terme de la redresser.

L'intervention de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) Habitats Solidaires fort de ses 50 logements sur site permet d'avoir un interlocuteur crédible permettant de défendre les habitants dans cette copropriété.

Le rôle de la SCIC est en effet primordial.

Observation n° 7

Habitats Solidaires s'adresse à une population défavorisée qui rencontre régulièrement des difficultés pour payer leur loyer et les charges locatives. Afin d'anticiper ces problèmes, la société a recruté fin 2012 une assistante sociale afin de mettre en place un dialogue social avec les familles et travailler avec elles les solutions de paiement.

C'est en effet le constat de la Miilos.

3.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

En raison d'un parc de logements peu important, la société dispose d'une petite équipe qui assure le service de proximité. L'organisme n'a pas de gardiens, car le patrimoine est réparti sur l'ensemble de l'Île-de-France en diffus ou au sein de copropriétés dégradées.

Pour gérer les réclamations techniques, la société dispose d'un responsable technique, et d'un technicien qui devrait lui succéder très prochainement. Les réclamations se font par téléphone ou au siège de la société. Les réclamations sont bien traitées, mais il n'existe pas de tableau de bord permettant de suivre les délais et de quantifier les travaux réalisés, en dehors des factures des bons de travaux. L'organisme devra formaliser cette procédure (cf. observation n° 2) et procéder à une capitalisation des données du patrimoine en raison du départ en retraite du responsable technique et du grossissement du parc. En outre, cette source d'information permettra d'évaluer les besoins à moyen terme d'entretien du parc.

Ces deux techniciens effectuent les états des lieux d'entrée et de sortie, gèrent les contrats d'entretien. Ils participent aux assemblées générales des copropriétés en intervenant particulièrement sur les dysfonctionnements techniques et les contrats proposés par les syndics.

La société ne fait appel qu'à un seul prestataire d'entretien ménager pour un immeuble en propriété situé à Ivry-sur-Seine (94).

Un site Internet permet de rendre visible l'activité de la société, mais ne constitue pas encore un outil approprié par les locataires. Une assistante sociale assure un lien très fort entre les ménages et la structure permettant une prise en charge rapide des situations à risques.

Pour faire face aux difficultés très importantes (sécurité, salubrité, charges locatives excessives, ascenseurs en panne depuis dix ans), de la copropriété dégradée du Chêne Pointu de Clichy-sous-bois, la société a aidé les locataires à s'organiser dans le cadre d'une association « Redressons le Chêne-Pointu » avec comme objectif de faire valoir leurs droits et d'être un interlocuteur auprès des pouvoirs publics.

3.5 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

La société loge une population aux caractéristiques très sociales. Elle pratique une politique de loyer adapté mais le poids des charges récupérables dans certaines copropriétés atténue cet effet. Un travail d'accompagnement des ménages déjà logés sur place est assuré par la gestion locative et l'assistante sociale. La société doit remettre l'ensemble des annexes lors de la signature du bail et formaliser les procédures du traitement des réclamations.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Sur la période de contrôle, le patrimoine a fortement évolué.

Au 1^{er} janvier 2013, le patrimoine de la société se compose de 100 logements acquis, dont 60 logements sont conventionnés : 16 ANAH et 44 PLAI à l'APL.

Le parc comporte 28 % de grands logements (quatre pièces et plus). 58 logements sont situés en ZUS.

La société possède trois petits collectifs de six et cinq logements à Ivry-sur-Seine (94) et quatre logements à Aubervilliers (93), mais la majorité du parc est situé dans le « diffus ».

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Milos

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

L'action de la société s'articule autour d'une maîtrise d'ouvrage très sociale de petites opérations. Il s'agit, plus précisément, d'une maîtrise d'ouvrage sur projet associatif, d'interventions sur les copropriétés dégradées en assurant le portage de lots, la réalisation de logements locatifs sociaux dans des projets participatifs, et l'autoconstruction accompagnée sur des projets concernant des populations exclues comme les Roms, les gens du voyage ou les populations de cités en déshérence.

Le 27 septembre 2011, Habitats Solidaires a signé une convention avec la ville de Clichy-sous-bois, pour l'achat de 50 logements financés en PLAI afin de contribuer à la lutte contre les marchands de sommeil sur la copropriété du « Chêne-Pointu » et au redressement de la copropriété. À ce jour, 27 logements ont été acquis. La ville s'est engagée à garantir les emprunts contractés auprès de la Caisse des dépôts et de consignations.

4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

Habitats Solidaires a été agréée en mars 2011, par le ministère du Logement pour réaliser des projets d'insertion par le logement.

Depuis 2008, la société a montré sa capacité à porter des projets de différente nature en qualité de maître d'ouvrage et de les mener à terme. La stratégie de développement du patrimoine locatif se détermine en fonction des opportunités. L'équipe de maîtrise d'ouvrage est constituée de deux chargés d'opération, qui sont assistés par un architecte-conseil selon le projet. Pendant le contrôle, une étudiante en architecture achevait une formation de six mois au sein de la structure.

Entre 2008 et 2012, la société a acquis 47 logements et 17 d'entre eux ont fait l'objet d'une réhabilitation.

- Les prix de revient moyen s'établissaient à :

- * 1500 €/m² de SH pour trois logements à Paris ;
- * 1 850 €/m² de SH pour un logement à Torcy (77) ;
- * 3 372 €/m² de SH pour un logement à Meudon (92) ;
- * 2 763 €/ m² de SH pour un logement à Aubervilliers(93) ;
- * 2 285 €/m² de SH pour les trois logements à Bezons (95) ;
- * 1 250 €/m² de SH pour huit logements à Clichy-sous-bois (93).

- La société maîtrise les coûts et les délais des opérations, mais l'équilibre des opérations reste très lié à l'obtention de subventions.

En 2013, la société a prévu d'acheter quatre logements à une filiale du Crédit Foncier de France dans la copropriété du Chêne-Pointu.

Par ailleurs, quatre logements sont en cours de construction à Sucy-en-Brie et devrait être livrés fin 2013.

Enfin, la société prévoit la construction de sept logements à Saint-Denis, trois à Rosny-sous-bois et deux à Sucy-en-Brie pour les gens du voyage.

4.4 MAINTENANCE DU PARC

La visite de patrimoine a permis de constater la diversité des environnements dans lesquels sont situés les logements, particulièrement la situation difficile des locataires de la copropriété du Chêne-Pointu.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Le champ d'intervention de la société porte sur de très petites opérations et la posture de copropriétaire dans des copropriétés en difficulté ne lui permet pas d'agir sur l'environnement, les parties communes des immeubles dans lesquels elle est propriétaire.

Le travail de maintenance se fait exclusivement à l'intérieur des logements hormis, les immeubles en pleine propriété.

La société n'a pas encore défini de plan pluriannuel de travaux. Elle envisage de mettre en place des carnets d'entretien par logement et par immeuble en pleine propriété, outil partagé par l'ensemble des services.

La société ne possède pas d'ascenseurs sur ses trois immeubles en pleine propriété.

4.5 AUTRES ACTIVITES

Habitas Solidaires est investie dans diverses activités en dehors du logement locatif. Elle intervient sur-le-champ de l'habitat temporaire auprès de populations spécifiques :

- projet d'autoconstruction d'un village d'une vingtaine de maisons pour des Roms à Orly (94) réalisées à la demande du Conseil Général du Val-de-Marne ;
- construction temporaire pour une mise à l'abri de 34 roms dans un local de Sucy-en-Brie (94) ;
- construction d'un centre d'hébergement d'urgence de 23 places à Limeil-Brévannes (94)
- projets d'habitat participatif : un à Montreuil [trois logements en accession libre, deux en accession sociale et un en locatif (PLAI)] et neuf dans la France entière (14 PLAI, 20 PSLA et logements privés).
- construction d'une crèche associative de 16 places « Picou » à Saint-Denis ;

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société assume pleinement sa vocation sociale en proposant des solutions aux ménages défavorisés ou nécessitant une régularisation administrative. Une part significative du parc n'est pas encore conventionnée ce qui ne favorise pas une sécurisation financière des ménages. L'accroissement de l'activité devrait se poursuivre, mais sa réalisation reste dépendante de l'octroi de subventions et d'un partenariat fort. La maintenance du patrimoine dans les prochaines années apparaît comme une priorité et doit faire l'objet d'une programmation annuelle de travaux.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle a porté sur les documents comptables et financiers se rapportant à la période 2008-2012. La comptabilité est tenue par un comptable assisté d'un cabinet d'expertise comptable notamment pour l'établissement des comptes annuels. Les procédures ainsi que le contrôle interne sont à mettre en place. Dans l'ensemble, la comptabilité est correctement tenue et n'appelle pas de remarque susceptible de remettre en cause la sincérité des comptes. Les comptes sont certifiés par les commissaires aux comptes.

Obs 8 : La société n'utilise pas le compte 416 « clients douteux ».

La société dont la problématique des impayés pèse fort sur l'exploitation se doit de distinguer dans ses comptes les clients ordinaires (compte 411) et les clients douteux (compte 416). Cette pratique lui permettra de distinguer le montant des créances douteuses de celui des créances saines. La société établit cependant une provision ajustée annuellement, selon les règles qu'elle a définies. Ces règles doivent être décrites dans l'annexe littéraire.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation n° 8

Avec l'arrivée de son nouveau Directeur Financier fin 2012, la société a commencé à revoir son suivi des impayés et le calcul des provisions pour créances douteuses. Pour le bilan 2013, nous utiliserons le compte 416 « clients douteux » qui permettra comme indiqué dans votre observation de bien distinguer les créances douteuses des créances saines. Nous avons également bien noté de mieux décrire les règles de calcul des provisions.

Dont acte.

De façon plus générale, la société pour améliorer la compréhension des postes significatifs des comptes, devra détailler les méthodes d'évaluation et les règles de présentation dans cette annexe littéraire.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 L'analyse du compte de résultat

L'évolution de l'autofinancement net de la société sur les années 2008-2012 est décrit dans le tableau suivant :

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Marge sur accession	0	0	0	25	39
Loyers	291	360	414	433	437
Coût de gestion hors entretien	- 306	- 458	- 576	- 592	- 554
Entretien courant	- 1	0	0	0	0
GE	- 6	- 10	- 19	- 26	- 44
TFPB	- 9	- 16	- 17	- 30	- 38
Flux financier	- 28	0	0	0	0
Flux exceptionnel	- 24	- 5	5	- 12	77
Autres produits d'exploitation	178	259	359	407	246
Pertes créances irrécouvrables	0	0	0	- 38	- 8
Intérêts opérations locatives	- 26	- 58	- 69	- 70	- 87
Remboursements d'emprunts locatifs	- 37	- 48	- 71	- 91	- 131
Autofinancement net⁴	33	25	27	6	- 63
% du chiffre d'affaires	11,46 %	6,32 %	6,10 %	1,35 %	- 13,17 %

Obs 9 : L'autofinancement net est en baisse constante depuis 2008. De plus, l'équilibre financier de la société est dépendant des subventions d'exploitation.

L'activité de gestion locative est structurellement déficitaire (la société n'a pas encore atteint la taille critique) ; l'équilibre est difficilement atteint grâce au soutien des tiers sous la forme de subventions d'exploitation s'apparentant plus à des subventions d'équilibre. Sans la participation des acteurs institutionnels et associatifs, la société ne pourrait pas poursuivre son activité.

Le tableau ci-dessus, met en évidence, sur la période 2008-2012, une baisse sensible et constante de l'autofinancement net.

En 2012, l'absence d'autofinancement net est liée à la baisse des subventions d'exploitation (- 148 k€ par rapport à 2011). L'exploitation ne dégager pas d'autofinancement net, principalement en raison d'un coût de gestion important (inhérent aux petites structures), d'une annuité locative en forte augmentation (qui représente 50 % des loyers en 2012) due à la jeunesse du patrimoine, et d'impayés de plus en plus importants.

Les pertes de loyers annuelles représentent en moyenne entre 15 et 20 % des loyers (le taux d'impayés annuel pèse fortement sur les équilibres financiers).

De ce fait, la société se trouve dans l'incapacité d'autofinancer en partie sa politique d'investissement et doit recourir aux apports des actionnaires au moyen d'augmentation du capital. les charges d'exploitation d'un niveau important pour une structure de cette taille (composées à 87 % par les coûts de gestion) ont augmenté de 125 % entre 2008 et 2012 tandis que les produits d'exploitation (loyers + subventions) ont augmenté de 46 % sur la même période.

⁴ 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****Observation n° 9**

Le cycle de gestion locative et d'ingénierie sociale de la SCIC Habitats Solidaires est naturellement peu profitable car la société intervient uniquement dans le secteur du logement à caractère très social et le moindre problème peut entraîner une exploitation déficitaire de ce cycle : par exemple une augmentation importante du nombre d'impayés dans un environnement économique difficile.

C'est pourquoi nous recherchons en permanence des subventions d'exploitation qui nous permettent de mettre en face des demandes de nos locataires les moyens humains et matériels complémentaires liés à la spécificité de notre intervention.

Notre cycle de maîtrise d'ouvrage a également été perturbé sur 2012 par la réduction du nombre de logements mis en chantier sur le site de Clichy-sous-bois suite au gel de la convention signée entre les collectivités et notre société pour l'acquisition de 50 logements sur le site. À ce jour, 23 logements ont pu être acquis.

Vu.

La situation devrait se débloquer vers la fin de l'année 2013. Ce qui nous permettra de mieux valoriser notre maîtrise d'ouvrage et améliorera notre autofinancement net.

Il faut préciser également qu'Habitats Solidaires agit souvent dans des secteurs non encore explorés tels que les copropriétés dégradées ou l'habitat participatif, auto eco construction, le logement des Roms, etc. Ces projets d'innovation sociale, du fait justement de leurs spécificités et de leur caractère innovant, ne peuvent que difficilement être financés autrement que par des subventions d'exploitation.

Vu.

Cette situation est corroborée par l'analyse des soldes intermédiaires de gestion (annexe 1.5) qui montre un déficit d'exploitation. À l'exception de 2008 et 2011, le résultat d'exploitation de la société est déficitaire. La valeur ajoutée⁵ (VA) produite chaque année ne permet pas de couvrir les rémunérations (salaires + charges) ce qui se traduit par une insuffisance brute d'exploitation (- 76 K€ en 2012). La richesse créée est insuffisante. Les moyens utilisés pour la réalisation des activités de la société (dont les moyens humains) sont plus importants que le chiffre d'affaires (CA élargi aux subventions d'exploitation).

Les produits :

Ils se composent des loyers des logements et des subventions d'exploitation.

- Les recettes locatives (loyers) versées par les locataires représentant en moyenne annuelle un peu plus de 50 % des recettes réelles totales (hors plus-value cession). Les produits locatifs sont d'un niveau moyen mais insuffisant au regard du coût de la structure. En 2012, les loyers des logements représentent 437 K€ soit un loyer moyen de 3 936 €/logement.
- Les subventions versées en grande majorité par des associations ou fondations pour couvrir les dépenses engendrées par le traitement social des locataires représentent en moyenne 36 % des ressources réelles totales. L'importance des subventions dans le total des produits d'exploitation confère une dépendance de la société vis-à-vis de ses partenaires institutionnels dans la réalisation de l'équilibre d'exploitation ;
- Les risques locatifs sont importants. Les pertes de produits dues aux impayés locatifs sur la période 2008-2012 sont très importantes. Le coût annuel des créances douteuses (créances douteuses + dotation nette pour créances douteuses / quittance) est en augmentation de 2008 à 2012. Il représente 437 K€ en 2012 soit 19 % du quittance annuel contre 291 K€ en 2008. Il traduit une dégradation de la situation du recouvrement. En flux, plus de 17 % des loyers annuels ne sont pas recouverts.

Les charges

- Annuité locative

Les montants consacrés aux remboursements des emprunts pèsent de plus en plus sur l'équilibre d'exploitation. Ils augmentent chaque année en fonction des acquisitions de logements. Ainsi, en 2012 la société a consacré 50 % des loyers aux remboursements des emprunts (capital et intérêts) ce qui représente une charge de 1 969 € par logement. Le patrimoine récent est en cours d'amortissement ;

- Coûts de gestion

Obs 10 : Le coût de gestion de la société est très élevé.

Le coût de fonctionnement par unité locative, hors entretien et hors TFPB (frais généraux + charges de personnel + impôts) est très élevé. En 2012, il est de 4 991 €/logement et 89 % des produits réels d'exploitation. Il est constitué pour 71 % de frais de personnel et 28 % de frais généraux.

Les frais de personnel représentent le poste de charge le plus important (43 % des charges réelles de fonctionnement en 2012). Habitats Solidaires consacre plus de 60 % des loyers (élargis aux subventions d'exploitation) au paiement de ses salariés. Il y a nécessité d'augmenter le patrimoine pour répartir les frais fixes incompressibles sur un nombre plus grand de logements.

Les frais généraux sont constitués pour l'essentiel des charges de copropriétés (42 % des frais généraux en 2012) et des prestations réalisées par des tiers (41 % des frais généraux).

⁵ La VA représente la richesse nouvelle produite qui pourra être répartie sous forme de revenus. Elle est obtenue si on soustrait du chiffre d'affaire, les consommations intermédiaires.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation n° 10

Malgré une structure d'exploitation petite, la société n'a pas encore atteint son seuil critique fonction du nombre de logements gérés. Cet élément est renforcé par le côté « très social » de notre activité.

L'augmentation du nombre de logements gérés dans le cadre de notre développement devrait nous permettre de mieux répartir nos frais fixes. Néanmoins notre activité de développement qui se veut innovante reste très soumise aux aléas politiques.

Dont acte.

La société, qui dispose de peu de moyens en interne, fait régulièrement appel à des prestataires extérieurs pour des missions fonctionnelles.

- Coût de maintenance

Le coût de la maintenance qui comprend l'entretien courant et le gros entretien est modéré. Il atteint 397 €/logement en 2012. Ce faible coût ne traduit pas pour autant un sous effort en matière de maintenance immobilière. En effet, l'essentiel des prestations de maintenance est immobilisé, c'est-à-dire que ces dernières sont réalisées au moment de l'acquisition des logements (achat de logements dans les copropriétés dégradées nécessitant d'importants travaux).

- TFPB

En 2012, 70 logements sur 111 (63 % du parc) sont soumis à la Taxe Foncière sur les propriétés bâties (TFPB) ce qui correspond à une charge totale de 38 K€. La société consacre ainsi 8,7 % des loyers au paiement de la TFPB (352 €/logement).

5.2.2 L'analyse du bilan : la structure financière

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Capitaux propres	4 642	4 969	6 122	5 403	6 262
Provisions pour risques et charges	0	0	0	0	0
<i>Dont PGE</i>	0	0	0	0	0
Amortissements, et provisions (actifs immobilisés)	486	679	888	751	962
Dettes financières	2 488	2 672	3 309	2 977	4 056
Actif immobilisé brut	- 7 308	- 8 291	- 9 427	- 8 451	- 10 217
Fonds de Roulement Net Global	309	29	892	681	1062
FRNG à terminaison des opérations⁶					
Stocks (toutes natures)	0	0	0	900	0
Autres actifs d'exploitation	663	728	1 205	1 421	1 800
Provisions d'actif circulant	- 38	- 66	- 1 205	- 1 421	- 1 800
Dettes d'exploitation	- 123	- 2 39	- 244	- 1 664	- 293
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	502	423	850	539	1 315
Créances diverses (+)	0	0	0	0	0
Dettes diverses (-)	- 210	- 519	- 427	- 357	- 585
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	- 210	- 519	- 427	- 3 57	- 585
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	292	- 97	424	182	730
Trésorerie nette	16	126	468	499	332

Ratios de FRN et de Trésorerie :

	2008	2009	2010	2011	2012
FRNG (en mois)	1,5 mois	0,2 mois	5,2 mois	2,5 mois	4,7 mois
Trésorerie (en mois)	0,1 mois	0,8 mois	2,8 mois	1,8 mois	1,5 mois
(P.M. dépenses mensuelles en K€)	199	161	170	277	226

La société présente au 31 décembre 2012, une structure financière excédentaire grâce à l'apport financier des actionnaires qui souscrivent aux augmentations de capital. Toutefois, elle est fragilisée par une exploitation locative déficitaire qui capte une partie du fonds de roulement net global (FRNG). Les ressources à long terme (FRNG) malgré leur importance, couvrent tout juste les besoins en fonds de roulement issus du cycle d'exploitation, il en résulte une trésorerie faible.

⁶ 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.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- **La situation nette**

La situation nette (capital, réserves, report à nouveau et résultat de l'exercice) augmente en fonction des augmentations de capital réalisées chaque année. Elle constitue 38 % des capitaux propres en 2012. Les capitaux propres (situation nette + subventions d'investissements + provisions réglementées) augmentent en raison de la production de logements génératrice de subventions. La bonne tenue des capitaux propres participe à maintenir l'autonomie financière de la société à un niveau élevé. En 2012, les ressources internes de la société représentaient 60 % des capitaux permanents. Toutefois, en tendance, on observe une baisse logique de ce ratio depuis 2008 en raison de l'augmentation du volume d'activité réalisée et son financement par emprunts.

- **Fonds de roulement net global**

Le fonds de roulement net global (FRNG) de 1 062 k€ en 2012 couvre 4,7 mois de dépenses moyennes. La bonne tenue de cet indicateur est due, à l'importance de la situation nette (en raison des augmentations de capital réalisées sur la période en contrôle). Habitats Solidaires est une société à capital variable dont les sociétaires souscrivent au financement de projets. À titre d'exemple, en 2012, 16 nouveaux sociétaires ont souscrit au capital de la société pour un montant de 325 980 €. Toutefois, une partie importante du FRNG sert à couvrir le besoin en ressources à court terme lié au cycle d'exploitation. La société n'est pas soumise à l'obligation de tenir une comptabilité de programmes opération par opération, le calcul du FRNG à terminaison n'est donc pas possible.

- **Le besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement de 730 k€ en 2012 représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de la société (décalage entre les décaissements et encaissements des flux liés à l'activité). Il est en forte augmentation depuis quelques années, notamment à cause des subventions non encaissées.

- **La trésorerie**

La trésorerie reconstituée par les diverses augmentations de capital (puisque l'exploitation est déficitaire) et par les comptes courants d'associés, est malgré tout d'un niveau réduit. Le taux de couverture des dépenses par la trésorerie accuse une baisse significative depuis 2010. En 2012, la trésorerie disponible de 332 k€ couvre 1,5 mois de dépenses moyennes courantes, alors qu'elle en couvrait 2,8 mois en 2010. La trésorerie disponible varie de façon cyclique sur la période 2008-2012, en fonction des investissements en cours ainsi que des besoins en fonds de roulement à court terme. Cette tension sur la trésorerie se traduit notamment par un allongement des délais de règlement aux fournisseurs.

5.3 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

La situation financière de la société est très fragile, l'exploitation déficitaire ne permet pas d'autofinancer en partie des opérations nouvelles. Elle se caractérise par une inadéquation entre les produits et les charges d'exploitation : les coûts de fonctionnement importants augmentent plus vite que les produits. De plus la structure des produits rend la société dépendante des financements institutionnels qui représentent en moyenne 20 % des produits d'exploitation. Les impayés pèsent également sur l'équilibre d'exploitation.

La structure bilantielle est fragilisée en raison du poids des besoins en ressources à court terme générés par le cycle d'exploitation. Le fonds de roulement d'un niveau moyen est utilisé en partie pour financer le cycle d'exploitation.

Pour la société, qui a à la fois une assise financière fragile et une rentabilité d'exploitation négative, les défis sont pluriels : atteindre la taille critique et investir pour se développer. La société a besoin d'un apport de nouveaux logements, de façon à pouvoir dégager un autofinancement plus important que celui dégagé actuellement, et de réduire les coûts de fonctionnement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

6. CONCLUSION

La SCIC Habitats Solidaires est un organisme dont l'objet principal est l'amélioration des conditions d'insertion dans et par l'habitat de personnes et familles exclues de l'accès au logement, pour des raisons économiques et sociales. Depuis sa création en 2003, c'est un acteur dynamique de la politique d'insertion sociale par le logement.

La société doit renforcer sa gouvernance afin de pérenniser son action ; elle doit développer des procédures qui lui permettront de formaliser son savoir-faire et de professionnaliser ses méthodes de travail.

La société Habitats Solidaires assume pleinement sa vocation sociale en proposant des solutions aux ménages défavorisés, elle loge une population aux caractéristiques très sociales et lui propose un fort accompagnement. Elle pratique une politique de loyers adaptée, mais le poids des charges récupérables dans certaines copropriétés atténue cet effet. Une part significative du parc n'est pas encore conventionnée, ce qui ne favorise pas une sécurisation financière des ménages.

L'accroissement de l'activité de la société reste dépendant de l'octroi de subventions et de partenariats forts. La maintenance du patrimoine dans les prochaines années apparaît comme une priorité, et doit faire l'objet d'une programmation annuelle de travaux.

La situation financière de la société est très fragile, l'exploitation déficitaire ne lui permet pas d'autofinancer ses opérations nouvelles. La société est donc très dépendante des financements institutionnels.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses apportées par
M. Loïc LE BACCON
p/ M. François TACONET,
Directeur Général
HABITATS SOLIDAIRES,
par lettre en date du 5 septembre 2013.

