

Rapport définitif n° 2011-082 Juin 2013

**Société anonyme HLM de construction immobilière
familiale de Normandie (Dialogue CIFN)**

Le Havre (76)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N°2011-082 SA D'HLM CIFN DIALOGE – 76

Président du Conseil de Surveillance: M. Jean-Paul Beauvais
Président du Directoire: M. Dominique Giry
Adresse : 53 rue Gustave Flaubert
76056 Le Havre cédex

Nombre de logements familiaux gérés : 8498

Nombre de logements familiaux en propriété : 8498

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 307

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0.6	1.17	0.37
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	42.21	46.7	47.7
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	1.31	1.4	1.5
Loyers mensuels (€/m ² de surface corrigée)	2.88	2.99	2.9
Loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4.62		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	nc		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3.2	3.78	
	Quartile : 2		
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	16.8	12.18	
	Quartile : 3		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14.5	12.24	
	Quartile : 3		

Présentation générale de l'organisme La société intervient sur l'ensemble du département de la Seine Maritime mais plus particulièrement sur la communauté d'agglomération du Havre; elle est également très présente sur la CREA, la communauté d'agglomération de Rouen et a également construit de façon marginale dans deux départements limitrophes, l'Eure et le Calvados. Après une grave crise de gouvernance qui s'est achevée en juillet 2011, la société devrait reprendre une activité normale. La nouvelle équipe de gouvernance, après diagnostic de la société, devrait adopter une stratégie de développement plus dynamique de construction neuve et plus conforme à son objet social; l'activité récente de construction neuve était centrée sur la production de logements intermédiaires, hormis les opérations réalisées dans le cadre de l'ANRU sur la ville du Havre.

Points forts

- Un organisme qui satisfait à son rôle de bailleur social
- Un entretien du parc globalement satisfaisant
- Une rentabilité correcte

Points faibles

- Un défaut de pilotage et de contrôle interne, tant au niveau du conseil de surveillance que du directoire
- Une absence de conformité avec la réglementation en matière de déroulement des commissions d'attribution de logements
- Une déficience d'organisation de la fonction maîtrise d'ouvrage, entraînant des

- surcoûts d'opérations neuves et des déficits de financement et d'exploitation
- Une opération de démolition construction « La Commune » à Maromme qui tarde à se réaliser
- Des retards de maintenance pour certains foyers et PLAI
- Une situation financière durablement dégradée
- Une prospective financière insuffisamment cadrée

Conclusion La société qui a connu un problème aigu de gouvernance, dispose désormais d'un actionnariat stable et de nouveaux organes sociaux. L'organisme assure de façon satisfaisante son rôle de bailleur social pour un coût de gestion modéré. Par contre, la stratégie développée sur la période écoulée, à savoir une construction neuve très limitée, privilégiant des logements intermédiaires sur l'agglomération du Havre, est inadaptée pour un organisme de logement social.

La société doit actualiser son PSP en apportant une réponse rapide à l'avenir de son patrimoine situé au niveau de l'agglomération rouennaise.

L'absence de contrôle par le directoire et le conseil de surveillance de la fonction maîtrise d'ouvrage a eu des graves incidences sur la situation financière de l'organisme. Si pour la période contrôlée, la société dégageait une rentabilité correcte, l'engagement de nouveaux programmes de logements insuffisamment financés et au coût mal maîtrisé a dégradé significativement son bilan. Ses fonds propres étaient négatifs à la clôture de l'exercice 2010.

L'analyse prévisionnelle élaborée il y a deux ans, sur la base des prévisions de construction neuve et de maintenance inscrites dans la CUS, montre une persistance du potentiel financier négatif. Les hypothèses de prix de revient et de rythme d'engagement qui ont servi à son élaboration doivent être affinées et modifiées en fonction des stratégies qui seront définies par la nouvelle équipe de gouvernance, afin de donner une prospective financière réaliste.

Inspecteurs-auditeurs Miilos : Isabelle Grenier et Etienne Ribeau
Chargé de mission d'inspection : Philippe Boilot
Précédent rapport Miilos : n°2006-156 de décembre 2007
Contrôle effectué du 25/07/2011 au 24/01/2012
Diffusion du rapport définitif : Juin 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° 2011-082

SA D'HLM DE CONSTRUCTION IMMOBILIÈRE FAMILIALE DE NORMANDIE «DIALOGUE» – 76

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....	2
2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISME	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	2
2.3 CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE.....	4
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE	4
3.1 OCCUPATION DU PARC	4
3.2 ACCÈS AU LOGEMENT	4
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	5
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS	6
3.5 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	7
3.6 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	7
4. PATRIMOINE.....	7
4.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE	7
4.2 STRATÉGIE PATRIMONIALE	7
4.3 DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE	8
4.4 MAINTENANCE DU PARC	10
4.5 VENTE DE PATRIMOINE	10
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	11
5. RÉNOVATION URBAINE.....	11
6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE.....	11
6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ.....	11
6.2 ANALYSE FINANCIÈRE.....	11
6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE	15
6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE	16
7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRÉLÈVEMENT CGLLS.....	16
7.1 PÉRIODE À VÉRIFIER.....	16
7.2 CONTENU DE LA VÉRIFICATION	17
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS	17
8. CONCLUSION	18

1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de la société anonyme (SA) d'HLM de Construction Immobilière Familiale de Normandie (CIFN) « Dialogue » en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation (CCH) : « *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 rapport précédent faisait état d'une bonne situation financière. Étaient cependant soulignés la faible production d'offre nouvelle de logements locatifs sociaux ainsi qu'un défaut de contrôle de la gestion de la société par le conseil de surveillance.

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

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISME

La société intervient sur l'ensemble du département de la Seine Maritime mais plus particulièrement sur la communauté d'agglomération du Havre (la CODAH) où est localisé 37,5 % du patrimoine de l'organisme. Cela représente 9 % de l'ensemble du parc locatif social de l'agglomération havraise. Par ailleurs, un tiers de son patrimoine est situé sur le territoire de la CREA, la communauté d'agglomération de Rouen, secteur sur lequel la pression de la demande est plus élevée. L'organisme a également construit dans deux départements limitrophes, l'Eure avec 733 logements et de façon marginale dans le Calvados avec une seule opération de 221 logements.

Composition du patrimoine au 31/12/2010 :

	Logements familiaux	Foyers		Total équiv.-logts
		nbre de places	équiv.-logts	
Logements en propriété gérés	8 498	188	158	8 656
Logements en propriété non gérés		213	150	150
Logements gérés hors propriété				
Total	8 498	401	308	8 806

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

Depuis début 2010 et pendant un an et demi, la gouvernance de la société a connu une période de troubles importants. Suite au regroupement des CIL, la légitimité en tant qu'actionnaire de Logeo, entité issue de la fusion-absorption de quatre CIL, dont celui du Havre qui était l'actionnaire de référence de Dialogue, a été remise en cause par le conseil de surveillance. Le jugement de la cour d'appel de Rouen en date du 9 juin 2011 est venu mettre un terme à la crise de gouvernance et a rétabli Logeo dans sa position d'actionnaire de référence. L'assemblée générale du 19 juillet 2011 a révoqué le conseil de surveillance et le directoire, puis élu un nouveau conseil. Le conseil de surveillance du 19 juillet 2011 a désigné M. Jacques Laurent en tant que président, mandat qu'il a exercé antérieurement, et ce jusqu'au 14 juin 2010, date de sa révocation par l'ancien conseil de surveillance. S'en est suivi le remplacement de M. Jean-Michel Leduc, membre et président du directoire jusqu'au 19 juillet 2011, par M. Dominique Giry, également directeur général de Logeo.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Précision concernant la Fiche de présentation de Dialogue (Page 1 du rapport provisoire N° 2011-082

Le 21 juin 2012, le Conseil de Surveillance a élu à l'unanimité Monsieur Jean-Paul Beauvais Président du Conseil de Surveillance de Dialogue en remplacement de Monsieur Jacques Laurent, démissionnaire. Monsieur Laurent est par ailleurs resté membre du Conseil.

Précisions concernant les remarques formulées par la MILOS au paragraphe 2.2.1 Gouvernance page 2-1 du rapport provisoire

Le rapport de la MILOS évoque la crise de gouvernance qu'a connue Dialogue à partir de 2010, crise aboutissant à l'arrivée d'une nouvelle équipe de Direction le 19 juillet 2011.

LE RAPPORT DE LA MILOS PORTE DONC POUR L'ESSENTIEL SUR UNE PERIODE OU L'ACTUELLE DIRECTION



Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****N'ETAIT PAS EN RESPONSABILITES.**

Dès l'été 2011, la nouvelle Direction a engagé un travail de fond de prise de connaissance et d'analyse de la situation réelle de la société. Cette situation est aujourd'hui connue et maîtrisée.

Cette étude a permis de mettre en lumière de nombreuses anomalies et dysfonctionnements dans la gestion de Dialogue par le précédent Président du Directoire dans différents domaines.

Il a notamment été constaté :

- des relations dégradées et/ou brouillées avec les collectivités territoriales
- une consommation excessive de fonds propres
- une absence de maîtrise de la vacance locative
- une absence de politique de programmation des travaux d'entretien
- des négligences dans la gestion et le suivi du financement des opérations,
- des conditions de travail peu adaptées à l'activité de la société.

L'essentiel de ces anomalies et dysfonctionnements a été présenté dans le rapport complémentaire du Directoire à l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 18 octobre 2011. Dans sa Sixième Résolution, l'Assemblée Générale a refusé de donner quitus au précédent Président du Directoire pour les exercices 2009 et 2010.

Il faut toutefois noter que les comptes sociaux des exercices 2009 et 2010 ont été approuvés au cours de la même assemblée générale.

Un plan d'action a été mis en place pour permettre à la société de remédier à l'ensemble de ces dysfonctionnements.

Dans le prolongement de ce changement de gouvernance Dialogue a redéfini sa mission, transformé son identité visuelle et s'est doté dès le début 2012 d'un nouveau plan d'entreprise à 5 ans qui prévoit notamment :

- un rythme de construction de 150 logements sociaux neufs par an
- la réhabilitation de 1800 logements de son

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

parc existant

- l'apport de 6 millions d'euros de fonds propres par son actionnaire de référence Logeo (dont 3 ont été effectivement apportés dès 2012 sous forme d'augmentation de capital).

Ce nouveau projet d'entreprise élaboré par le Directoire et les équipes de Dialogue a été adopté à l'unanimité par le Conseil de Surveillance du 29 mars 2012. Il marque une rupture importante avec la politique passée de l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne le volume de construction neuve et l'accent mis sur la qualité des logements et les services et relations aux locataires.

Dialogue, entreprise adossée au groupe Logeo, se définit désormais comme une *Entreprise Sociale pour l'Habitat dotée d'un projet de développement territorial ambitieux sur l'axe Seine, qui privilégie la relation humaine, la qualité de service et l'innovation.*

Ces faits ont eu certaines conséquences sur l'activité de la société.

Les assemblées générales ordinaires de 2010 et 2011 n'ont pas été tenues dans les six mois après la date de clôture de l'exercice (article L. 225-100 du code de commerce). Les comptes 2009 et 2010 n'ont donc pas été approuvés avant le 30 juin de l'année suivante. Les prorogations successives ont repoussé l'approbation des comptes 2009 et 2010 à l'assemblée générale ordinaire qui ne s'est tenue que le 18 octobre 2011.

Les incertitudes quant à la gouvernance de la société ont eu un impact sur les différents projets de réhabilitation (hors programme ANRU sur Le Havre), notamment en ce qui concerne les foyers et un programme de 256 logements sur la commune de Maromme. Les délais supplémentaires ont aggravé l'état des immeubles et provoqué un accroissement de la vacance, passée de 487 logements à 629 entre décembre 2009 et juillet 2011. En effet, le directoire et le conseil de surveillance (CS) ont pris peu de décisions au cours de cette période. A son arrivée fin juillet 2011, la nouvelle structure de gouvernance a gelé les projets en attente d'un diagnostic et de la définition d'une nouvelle stratégie de développement.

La stratégie mise en œuvre antérieurement ne correspond pas à l'objet social d'un organisme d'HLM. Le développement de la société était restreint, limité sur le secteur du Havre à une production de logements intermédiaires et à la réhabilitation des quartiers existants dans le cadre de l'ANRU qui touche 26 % du parc. Seulement 172 logements neufs ont été mis en service entre 2006 et 2010, dont 99 PLI. La construction neuve, telle que définie dans la convention d'utilité sociale, était surtout envisagée dans le secteur de l'agglomération rouennaise, considéré comme plus porteur. Un projet d'entreprise définissant de nouvelles orientations est en cours d'élaboration et devrait être présenté au conseil de surveillance au cours du premier trimestre.

Il existe des prestations entre la société et l'actionnaire de référence. Elles ont concerné les emprunts 1 % accordés à Dialogue et la fonction de direction fournie par le CIL du Havre à la société par M. Leduc, directeur général du CIL du Havre et président du directoire de la société jusqu'en juin 2010. Le rapport spécial du commissaire aux comptes présenté au vote de l'assemblée générale indique que ces conventions ont été autorisées au titre des exercices antérieurs.

L'actuel président du directoire de la société, M. Giry, est également directeur général de Logeo. Le 2^{ème} membre du directoire est le responsable du service technique, M. Hivet. Un 3^{ème} membre a été désigné en octobre 2011 par le conseil de surveillance, M. Levy-Noguères, directeur général délégué de Logeo. Aucune facturation concernant cette prestation n'a été émise par Logeo au titre de 2011.

2.2.2 Organisation et management

En l'absence de directeur permettant de relayer l'action du directoire auprès des services, c'est le président du directoire qui assurait en direct le contrôle de la mise en œuvre des décisions prises, avec des outils de pilotage très insuffisants. Les procédures sont rares, et leur application n'est pas contrôlée. Les tableaux de bord et de suivi sont limités aux seuls impayés et à la vacance, et relèvent uniquement du constat. Aucun objectif n'est fixé aux différents services. La nouvelle équipe de gouvernance n'a pas modifié fondamentalement l'organisation précédente. Un poste de secrétaire général a bien été créé fin 2011 ; si celui-ci est en charge du management ainsi que du suivi du futur projet d'entreprise, il faut noter qu'aucune fonction de direction n'est clairement identifiée.

Le parc de la société s'étendant sur l'ensemble du département, l'existence de trois agences locatives est amplement justifiée. Cette organisation souffrait jusqu'à présent d'un manque d'encadrement et de contrôle des agences par le directoire. Le service dont elles dépendent, celui de la gestion locative n'est pas assez étoffé au regard des nombreuses fonctions à assurer : aspects juridiques, entretien courant, vente aux locataires..., et n'a qu'une action limitée d'animation des agences qui regroupent 60 agents sur les 96 en place. Les mesures prises depuis peu, participation des responsables d'agence aux comités de direction notamment, devraient pallier le déficit de concertation et d'association entre les différents services.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Précisions concernant les remarques formulées par la MILOS au Paragraphe 2.2.2 Organisation et Management page 3-1 du rapport provisoire.

Depuis le contrôle de la MILOS, les outils de pilotage de la société se sont considérablement étoffés.

Aujourd'hui, toutes les fonctions clés de la société sont pilotées directement par les organes de direction : le Directoire et le Comité de Direction animés par le Président du Directoire.

A chacune de ses réunions, le Directoire est notamment en charge du suivi des tableaux suivants

- Tableau de suivi des opérations neuves
- Tableau de suivi des opérations de réhabilitation / résidentialisation
- Tableau de suivi du plan d'action de prospection immobilière
- Tableau de suivi des opportunités

Le PSP fait désormais l'objet d'une mise à jour annuelle présentée en Directoire conjointement avec un plan exhaustif listant, par groupe, l'ensemble des travaux prévus : Gros entretien, Remplacement de composants, Réhabilitations, Résidentialisations sur les cinq prochaines années.

Remarque : La révision du PSP a permis d'identifier certains groupes en situations très difficiles, c'est notamment le cas des Résidences pour Personnes Agées situées dans la région Rouennaise qui se dégradent et se dépeuplent depuis plusieurs années faute de décisions stratégiques les concernant. Ces groupes font désormais l'objet d'un traitement et d'un suivi au cas par cas.

Le Comité de Direction est lui en charge de suivre mensuellement les objectifs des différents services à l'aide des outils suivants

- Le tableau de bord de la vacance financière par agence
- Le tableau de suivi détaillé de la vacance sur 12 groupes prioritaires

Réponses de l'organisme

- Le tableau de bord de suivi des impayés
- Le tableau de bord de suivi du contentieux : précontentieux, locataires présents, locataires partis, créances irrécouvrables
- Le tableau de bord de suivi des budgets d'entretien des agences en termes de maintenance curative et de dépenses de remise en état de logements suite à état des lieux

Les résultats issus de ces tableaux sont également communiqués régulièrement au Conseil de Surveillance à l'occasion des arrêtés de comptes trimestriels.

Nouvelles observations de la Miilos

2.3 CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE

La gouvernance qui s'est exercée jusqu'en juillet 2011 présentait des lacunes. Hormis la réalisation du programme ANRU sur la ville du Havre, l'activité s'est limitée à une faible production neuve, orientée majoritairement vers des logements intermédiaires. Après une grave crise de gouvernance qui s'est achevée en juillet 2011, la société devrait reprendre une activité normale et adopter une stratégie de développement plus dynamique de construction neuve et plus conforme à son objet social.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 OCCUPATION DU PARC

Les locataires de Dialogue présentent des caractéristiques proches de celles observées auprès des autres bailleurs sociaux de la région.

La demande exprimée sur l'agglomération dispose toutefois de ressources inférieures à celles des locataires.

	Ressources < 60 % plafonds PLUS	Ressources > 100 % plafonds PLUS	Bénéficiaires d'une aide au logement	Familles monoparentales	Familles de 3 enfants et +
Organisme *	64,73 %	5,67 %	42,21 %	16,94 %	6,92 %
Entrants 2006 à 2009 *	68,95 %	3,20 %	43,71 %	22,11 %	6,52 %
Moyenne régionale *	62,60 %	6,70 %	47,70 %	17,70 %	9,20 %
Moyenne agglomération de Rouen *	57,70 %	8,30 %	43,50 %	17,20 %	7,70 %
Moyenne agglomération du Havre *	68,57 %	7,70 %	47 %	15,90 %	9,60 %
Demande département Seine-Maritime **	70 %	5 %	nc	24 %	nc

Sources : * enquête occupation du parc social 2009 (bailleurs sociaux)

** Observatoire régional de la demande et des attributions au 01/01/2010

La vacance de logement est importante. Elle s'élève au 31 décembre 2010 à 7,08 % dont 3,08 % de vacance volontaire alors que le taux de vacance observée pour la région est de 3,9 %, dont 1,1 % de vacance technique; celle-ci concerne des logements devant être réhabilités, « La Commune » à Maromme ainsi que des logements de résidences de personnes âgées auxquels s'ajoutent les logements devant être vendus ou démolis.

Le taux de rotation externe de 8,48 % est légèrement inférieur à la moyenne observée de 9,2 % sur la région.

3.2 ACCÈS AU LOGEMENT

3.2.1 Connaissance de la demande

En l'absence d'adhésion à l'association régionale HLM, Dialogue ne participe pas à l'observatoire régional de la demande. La connaissance de la demande est donc limitée aux dossiers enregistrés par l'organisme qui font l'objet d'une étude approfondie présentée au conseil de surveillance à l'occasion du rapport annuel de la commission d'attribution de logements (CAL). Son adhésion en 2012 lui permettra l'accès de manière détaillée aux informations de l'observatoire régional. L'analyse de la demande pour l'exercice 2010 a été beaucoup plus limitée. La demande en stock est de 4 469 au 20 septembre 2011 dont 4 176 demandes hors mutations internes pour un nombre d'attributions annuel de 800 logements.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Précisions concernant les remarques formulées par la MILOS au Paragraphe 3.1 *Occupation du parc* page 4-1 du rapport provisoire.

La maîtrise de la vacance est un axe majeur du projet stratégique de Dialogue. Les actions entreprises ont permis de ramener le taux de vacance financière de 7,84 % en 2011 à 5,82 % au 31/12/2012.

Précisions concernant les remarques formulées par la MILOS au Paragraphe 3.2 *Connaissance de la demande* page 4-1 du rapport provisoire.

L'Assemblée Générale de l'USH de Haute-Normandie réunie le 10 février 2012 a voté à l'unanimité la réintégration de Dialogue comme membre de l'association à compter du 1^{er} janvier 2012.

3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'organisme n'a pas défini de politique d'occupation précise. Le règlement intérieur de la CAL, approuvé par le conseil de surveillance du 29 mars 2011, fait uniquement référence au peuplement harmonieux des ensembles immobiliers et à une réponse adaptée à toutes les demandes locatives.

Pourtant, avec seulement 47 % de logements identifiés comme réservés, l'organisme dispose de la latitude de réaliser une véritable politique d'occupation. Sur le contingent de réservations, 33 % le sont au bénéfice de collecteurs de fonds 1 %, et respectivement 9 et 5 % pour les collectivités territoriales et le préfet. En ce qui concerne les réservations préfectorales, une convention de réservation est en cours d'élaboration au niveau de chaque département pour l'ensemble des bailleurs. Elle prévoit l'identification de logements réservés au sein du parc ainsi qu'un nombre d'attributions annuel en faveur de publics identifiés comme prioritaires. Dialogue ne participe pas jusqu'à présent à cette démarche pour le département de la Seine-Maritime.

3.2.3 Gestion des attributions

Compte tenu de la dispersion du patrimoine, l'organisme a opté pour des commissions d'attributions multiples qui correspondent aux agences. Elles sont tenues une fois par semaine pour l'agence du Havre, et tous les 15 jours pour celles de Maromme et de Sotteville-lès-Rouen. Leur composition, si elle est réglementaire, conduit à des CAL composées exclusivement de salariés de la société, exception faite d'un représentant des locataires au conseil de surveillance, qui n'est toutefois présent que pour l'agence du Havre.

Obs 1 : Le dispositif mis en place par l'organisme s'écarte des règles de l'article R. 441-3 du CCH qui prévoient comme principe l'examen d'au moins trois candidatures par logement.

La procédure appliquée conduit à ne présenter à l'approbation de la CAL que les candidats qui acceptent le logement. Ainsi, plusieurs demandes peuvent être examinées successivement par les services, mais une seule est en règle générale réellement proposée à la CAL.

Un état des demandes supérieures à 18 mois est transmis mensuellement aux agences pour examen. Ces demandes anciennes font l'objet d'un examen régulier de la part des services et ne représentaient à la fin du 3^{ème} trimestre 2011 que 184 demandes dont 25 en interne.

La société est peu sollicitée au titre du DALO sur l'agglomération du Havre. Au titre du DALO, l'organisme a procédé sur l'ensemble de son parc à six attributions en 2010 et 2011. Les attributions au titre de l'accord collectif départemental ont représenté entre 70 et 100 demandes entre 2008 et 2010, pour les trois catégories identifiées dans l'accord.

Aucun dépassement de plafonds de ressources n'a été constaté.

3.3 LOYERS ET CHARGES

3.3.1 Loyers

Les loyers pratiqués ont une structure similaire à celle observée dans le parc social du département.

Comparaison des loyers au m² de SH avec valeurs EPLS

	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Maximum	Moyenne
Organisme	4,22	4,62	5,20	8,40	4,83
Seine-Maritime	4,22	4,65	5,21		4,77
France	4,29	4,96	5,75		5,19

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Observation 1 de la MILOS : Le dispositif mis en place par l'organisme s'écarte des règles de l'article R.441-3 du CCH qui prévoient comme principe l'examen d'au moins trois candidatures par logement.**

Dans le cadre d'un important programme de refonte de la politique de service de Dialogue, un projet baptisé « Conseil Logement et Attribution » a été confié à Monsieur Stéphane Damade, Directeur de l'agence de Sotheville

Ce projet a notamment pour objectifs de :

- Garantir une réponse à toute demande de logement
- Uniformiser les procédures d'attribution et l'information aux demandeurs (grille de scoring, suivi de la demande...)
- Développer l'orientation vers les circuits externes, lorsque l'offre de Dialogue est inadaptée à la demande

Une attention particulière sera bien entendu portée au respect des réglementations en vigueur dans la mise en œuvre de ce projet qui sera effective courant 2013.

Observation maintenue.

L'application de la réglementation dans ce domaine est simple et ne nécessite pas de délai de mise en place.

La caractéristique de l'organisme est d'avoir une part importante de financements PLI, près de 6 % du parc et très peu de financements PLUS, seulement 3,12 %. C'est l'importance des groupes construits avec d'anciens financements qui représentent près des 2/3 du parc, qui permet d'atteindre un niveau de loyer moyen correct et une offre de loyers modérés pour un accès au parc social de populations à faibles ressources.

Les hausses de loyers en masse décidées par le CS sont modérées. Les loyers ont globalement progressé de 10,18 % en 5 ans. Pour 2011, l'obligation de l'augmentation maximale de 1,10 % au logement a été respectée.

Augmentation des loyers en masse

	01/01/2007	01/07/2008	01/01/2009	01/01/2010	01/01/2011	2007 à 2011	01/01/2012
Organisme	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	1 %	10,18 %	1,70 %
Recommandations	1,8 %	2,7 %	2,38 %	1 %		9,29 %	
Obligation réglementaire					1,10 % au logt		1,90 %

3.3.2 Supplément de loyer solidarité

L'organisme applique depuis le barème national depuis le 01/01/2010. Le supplément de loyer solidarité (SLS) actuellement en vigueur est appliqué à compter d'un dépassement de 20 % des plafonds de ressources PLUS, conformément à la réglementation. Au 1^{er} juillet 2011, le nombre de locataires assujettis était de 239, pour un montant global de 18 989 €, soit un montant moyen de 79 €. Le SLS représente 23 % des loyers appelés des logements concernés.

3.3.3 Charges

La régularisation des charges intervient tous les ans. Elle fait l'objet d'une gestion sérieuse et de nombreux contrôles. Les locataires reçoivent un décompte individualisé accompagné d'une note explicitant les événements ayant eu une incidence sur les variations éventuelles enregistrées par rapport à l'année précédente. Elle indique également la réglementation ainsi que certains conseils pour mieux gérer la consommation d'eau. L'appel de provisions est bien ajusté par rapport au coût réel imputé au locataire. Pour l'exercice du 01/10/2009 au 30/09/2010, les provisions ont été supérieures de 4,5 % par rapport aux charges constatées et ont donné lieu à remboursement des locataires. Le montant moyen mensuel au logement est de 120 € pour les logements avec chauffage collectif et de 47 € sans chauffage collectif.

Les charges de salaire des gardiens qui interviennent sur plusieurs groupes sont mutualisées entre les différents groupes et répartis à la surface habitable. Cette mutualisation, en l'absence d'un accord collectif passé auprès des locataires, n'est pas fondée juridiquement. Le taux non réglementaire de 55 % mis en place ponctuellement sur certains groupes a été supprimé pour la régularisation des charges actuellement en cours.

L'organisme n'a pas engagé de travaux spécifiques en vue de la réduction des charges, hormis le remplacement d'équipements de type chaudières ou chauffe-bains.

3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le traitement des impayés est assuré de manière rigoureuse, tant dans sa phase amiable que dans sa phase contentieuse. La politique en matière d'impayés ne comprend cependant pas d'objectifs quantitatifs. Le taux d'évolution de la masse d'impayés est faible mais les ratios rapportés aux loyers se situent constamment au-dessus de la médiane nationale. Le tableau ci-après retrace leur évolution :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

En k€	2006	2007	2008	2009	2010
Créances locataires simples	2 305	2 420	2 247	2 517	2 555
Créances douteuses	2 779	2 832	3 058	3 154	3 395
Irrécouvrable	62	58	164	245	172
Total	5 146	5 310	5 469	5 916	6 123
% des loyers et charges	13,60 %	13,78 %	13,23 %	13,97 %	14,46 %
Médiane nationale	12,00 %	11,82 %	11,75 %	12,20 %	

Obs 2 : Les frais de relance suite à échéance impayée sont imputés indûment aux débiteurs.

Sur l'exercice 2010 un montant de 16 421,20 € était facturé à ce titre. Cette pratique contrevient à la fois aux dispositions de la loi du 6 juillet 1989 dans son article 4 alinéa p et du décret fixant la liste des charges récupérables.

3.5 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'organisation mise en place est satisfaisante compte tenu de la répartition du patrimoine. Les trois agences locatives exercent de nombreuses fonctions, ce qui permet pour les locataires un traitement rapide et personnalisé de leur dossier. Outre l'entretien ménager, elles traitent des attributions, du pré-contentieux, des réclamations techniques, et assurent une partie de la maintenance.

Elles exercent également une fonction d'accompagnement social, chacune d'entre elles disposant d'un agent de gestion social permettant un accueil et un suivi plus particulier des familles socialement en difficulté.

Le conseil de concertation locative est tenu. Il aborde les problèmes relatifs aux différentes résidences.

L'entretien courant est régulièrement assuré.

3.6 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

L'organisme assure correctement son rôle de bailleur social, tant en terme de population accueillie que de loyers pratiqués. Ceux-ci restent modérés pour une majorité des logements, exception faite de la production récente en PLI. Reste à l'organisme à définir une véritable politique d'occupation pour son parc, veiller à son application et se mettre en conformité avec la réglementation en matière de déroulement des commissions d'attribution de logements.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine de Dialogue est composé à 93,6 % de logements collectifs, plutôt anciens, avec une moyenne d'âge de 38 ans. Si 28 % du parc est situé en ZUS, cela concerne principalement la ville du Havre. Ce parc a été largement réhabilité dans le cadre de l'ANRU.

4.2 STRATÉGIE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale depuis quelques années n'était pas basée sur un développement du parc, privilégiant la construction de quelques logements intermédiaires. L'actualisation du plan

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 2 de la MILOS : Les frais de relance suite à échéance impayée sont imputés indûment aux débiteurs.

Les frais de relance sont pris en charge par Dialogue et ne sont pas imputés aux locataires. La somme de 16.421,20 € correspond à des indemnités de retard de 12€20, prévues dans la clause pénale des baux de Dialogue, qui sont imputées aux locataires après deux mois de retard de paiement de loyer.

Après avoir pris connaissance de l'observation de la MILOS, Dialogue a décidé de modifier son modèle de contrat de location et d'arrêter l'imputation de ces indemnités aux locataires.

Il s'agit d'une clause abusive qui ne s'applique pas même si elle est prévue au bail. Il est pris bonne note de la régularisation décidée par la société.

stratégique de patrimoine (PSP), imposé dans le cadre de la convention d'utilité sociale (CUS), a été approuvée par le CS du 23/03/2010. Les engagements pris dans la CUS prévoyaient une augmentation de la croissance ; 446 logements seraient mis en service en 6 ans à compter de 2011, principalement en 2012 et 2013, avec un recentrage sur les financements PLUS et l'abandon des PLI, de préférence sur l'agglomération de Rouen.

La nouvelle équipe en charge de la gouvernance a annoncé son intention de procéder à un développement du parc plus important que celui prévu dans la CUS.

4.3 DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

4.3.1 Rythme de construction depuis les cinq dernières années et objectifs de production

Eu égard à la taille de la société, le développement a été très faible, 0,4 % par an sur la période 2006-2010. En cinq ans entre 2006 et 2010, seulement 172 logements ont été produits, dont 99 en PLI. Les autres programmes, exception faite de 10 logements, ont été financés en PLUS et PLAI dans le cadre des opérations ANRU du Havre, en contrepartie de démolitions. La croissance du parc provient principalement de l'acquisition sur fonds propres en 2007 de 294 logements du patrimoine de SAFICIL.

Évolution du patrimoine sur 5 ans (hors foyers)

	Construction neuve	Acquisition de patrimoine ancien	Ventes	Démolitions	Patrimoine au 31/12
2006	35	0	4	150	8 135
2007	64	294	4	0	8 489
2008	0	0	3	39	8 447
2009	12	0	1	6	8 452
2010	61	0	5	10	8 498
Total	172	294	18	205	

Si les objectifs inscrits dans la CUS sont plus élevés, 446 logements entre 2011 et 2016, leur réalisation ne représenterait qu'un accroissement du parc limité à 5 %. Ce chiffre intègre le renouvellement de l'offre de logements lié à l'ANRU. Force est de constater que les projets en cours ne permettront pas d'atteindre ces objectifs d'ici 2013. En 2011, 40 logements auront été mis en service, une cinquantaine en 2012 et 111 en 2013. Dans le même temps, des démolitions viendront diminuer l'offre de logements : 39 en 2011 au Havre et un programme de 256 logements à Maromme.

4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements

4.3.2.1 Organisation

Malgré un service composé de 11 personnes, également en charge des opérations de réhabilitation, la production de logements est restée faible.

Obs 3 : L'organisation de la maîtrise d'ouvrage présente des déficiences et n'est pas adaptée à une forte activité.

En matière de prospection foncière, si un agent avait bien été recruté en 2007 pour assurer ces fonctions, il occupe désormais un des 2 postes de monteur d'opérations. Actuellement, ce sont des agences et des notaires qui recherchent des opportunités.

L'étude et le montage des opérations ne font l'objet d'aucune procédure en interne, et il n'existe pas de comité d'investissement. Les différents stades du projet sont présentés et approuvés par le conseil de surveillance.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

**Observation 3 de la MILOS :
L'organisation de la Maîtrise d'Ouvrage
présente des déficiences et n'est pas
adaptée à une forte activité.**

La nouvelle Direction de Dialogue ayant abouti à des conclusions similaires à celles de la MILOS, la fonction maîtrise d'ouvrage a été depuis significativement renforcée.

Concernant la prospection foncière, une étude complète a été réalisée afin d'identifier et de quantifier précisément les objectifs de

Observation maintenue.

Il est pris bonne note de la volonté de réorganiser et de renforcer le contrôle de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage ; cette démarche est d'autant plus indispensable que la société envisage un programme de développement important d'opérations nouvelles.

Réponses de l'organisme

développement de Dialogue sur les différents territoires de son périmètre d'intervention. Cette étude a permis la définition d'un plan de développement de l'offre qui a été présenté au Conseil de Surveillance du 6 décembre 2012

Ce plan de développement a permis l'élaboration d'un plan d'action de prospection immobilière qui est désormais suivi à chaque réunion du Directoire. De plus, chaque opportunité identifiée est présentée au Directoire et suivie jusqu'à ce qu'elle soit abandonnée ou qu'elle débouche sur un projet d'opération (promesse de vente).

L'étude et le montage des opérations fait désormais l'objet d'une procédure interne formalisée, claire et partagée, cette procédure détaille les étapes d'une opération (construction et VEFA) et précise les modalités de validation de chacune d'elles (Directoire et Conseil de Surveillance).

Un nouvel outil de simulation d'exploitation, plus précis et plus complet, a été mis en place et est désormais utilisé directement par les équipes de la Maîtrise d'Ouvrage

Une simulation est établie dès l'étude de faisabilité et la programmation du projet est adaptée en fonction des résultats produits. Cette simulation est actualisée à chaque fois que l'une des hypothèses est modifiée, elle est alors systématiquement revalidée par le Directoire.

En plus d'être informé régulièrement sur les projets en cours d'étude, le Conseil de Surveillance est sollicité pour valider la signature des promesses de ventes, la signature des marchés et la clôture des opérations.

Sur le plan opérationnel, la fonction Maîtrise d'Ouvrage s'est ainsi structurée et a été placée sous l'autorité directe du Directoire. Elle s'articule avec la Direction Technique qui se compose de onze personnes en charge des opérations neuves, des réhabilitations, du gros entretien et des contrats.

Il est également à noter qu'une chargée de mission Maîtrise d'Ouvrage a été recrutée et prendra ses fonctions le 18 mars 2013 ; elle sera notamment en charge de renforcer la fonction de prospection foncière.

Nouvelles observations de la Miilos

nouvelles.

L'équilibre d'exploitation et le prix de revient de l'opération ne sont pas encadrés, aucune directive formalisée n'est donnée aux monteurs d'opération ou au directeur technique. C'est la direction financière qui réalise le calcul du loyer d'équilibre, à un stade d'avancement de l'opération qui ne permet pas de modification fondamentale du projet. Le critère financier n'est pas déterminant dans le choix des opérations. Celles-ci sont déséquilibrées. Par ailleurs, la société ne s'assure pas des financements avant engagement de l'opération. C'est le cas pour quatre programmes de construction sur l'agglomération de Rouen, pour lesquels la CREA, délégataire des aides à la pierre, n'avait pas accordé de financement. L'une d'entre elle a reçu un accord à fin 2011 et les demandes de financement ont été renouvelées pour 2012. Pour l'opération située à Saint-Léger-du-Bourg-Denis, l'organisme a déjà procédé à l'acquisition du terrain pour un montant de 1,2 M€.

4.3.2.2 Résultats

Prix de revient des opérations mises en service entre 2006 et 2010 (TVA 5,5 % pour les PLUS et PLAI, 19,6 % pour les PLI)

Nombre de logements	SH moy.	Coût final TTC		Structure de financement			
		/ lgt	/ m ² de SH	prêt ppal	1 %	subv.	fonds propres
167	74 m ²	142 414 €	1 934 €	68 %	0,23 %	5,45 %	28,63 %

Si le prix de revient moyen des opérations mises en service entre 2006 et 2010 est globalement correct, les déficiences au montage de l'opération signalées ci-dessus peuvent conduire à des coûts élevés. C'est le cas d'une opération en collectif de 14 PLUS et 1 PLAI, « Les Terrasses de Montmirail », dont le prix de revient est de 3 100 €/m² de surface habitable (SH). Il a progressé de 49 % entre le passage au conseil de surveillance du 27/03/2007 et le prix de revient définitif. Suite à appel d'offres, le montant des travaux est passé de 1 240 k€, estimation de Dialogue, à 2 228 k€, résultat après appel d'offres. Le terrain avait déjà fait l'objet d'une acquisition à la date du 1^{er} mars 2007.

On constate également que l'opération « Résidence de Clèves » a un prix de revient élevé, 190 k€ au logement pour une opération composée en majorité de T2 et de T3, et qui connaît des difficultés de commercialisation. Avec une livraison début septembre 2011, 4 logements sur 24 n'étaient toujours pas loués en janvier 2012.

Obs 4 : Le conseil de surveillance ne s'est pas donné les moyens de s'assurer de la faisabilité financière des opérations d'investissement, malgré le dérapage du prix de revient sur plusieurs opérations.

Il a été constaté pour quatre opérations des dépassements très importants de prix de revient par rapport au budget prévisionnel sur lequel le conseil de surveillance s'était prononcé pour le lancement de l'opération, de 29 à 46 % en plus

Ces écarts proviennent de la modification des projets, mais surtout de la sous-estimation des coûts au niveau de l'appel d'offres.

L'organisme ne respecte pas l'obligation de définir de manière précise les besoins telle que prévue à l'article 10 de l'ordonnance du 6 juin 2005.

Pour les quatre opérations dont l'évolution des coûts s'est avérée anormale, les prix obtenus à l'appel d'offres étaient majorés de 50 % pour deux d'entre elles, doublés pour les deux autres. Après avoir été déclarées infructueuses par la commission d'appel d'offres à laquelle participent plusieurs membres du conseil, ces opérations ont fait l'objet de renégociations auprès des entreprises ayant répondu. L'attribution des marchés a été prononcée par la commission d'appel d'offres ou la commission de mise en concurrence.

Il aurait dû être procédé à la modification du contenu de l'opération ou de son abandon, l'économie du projet s'en trouvant bouleversée. Ces dépassements de budget ont eu pour

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

Observation 4 de la MILOS : Le Conseil de Surveillance ne s'est pas donné les moyens de s'assurer de la faisabilité financière des opérations d'investissement, malgré le dérapage du prix de revient sur plusieurs opérations.

L'absence de procédure d'étude et de montage des opérations est la cause principale de ce dysfonctionnement. Les nouvelles mesures en vigueur depuis début 2012 et détaillées au paragraphe précédent ne rendent plus possible ce type de dysfonctionnement.

Observation maintenue.

Il est pris bonne note des intentions de la société de renforcer le contrôle des opérations par le directoire et le conseil de surveillance, et de mettre en place une procédure relative à l'étude et au montage des opérations ; cette procédure n'a pas été jointe aux annexes fournies par l'organisme à l'appui de ses réponses.

conséquence d'aggraver le déséquilibre financier initial d'un certain nombre d'opérations sur cette période et d'augmenter le volume de fonds propres affectés aux opérations.

L'organisme produit des logements architecturalement satisfaisants. Il a réalisé notamment une opération expérimentale de cinq maisons T4 à énergie positive mises en service fin 2011. Cette opération a été lauréate de l'appel à projet « Bâtiments Basse Consommation énergétique en Haute-Normandie » dans le cadre du PREBAT. Le prix de revient est limité à 2 649 €/m² de SH, soit 262 k€ pour ces maisons individuelles de 100 m²/SH, la charge foncière étant très faible. Cette opération a en outre bénéficié de subventions spécifiques de l'ADEME et au titre du PREBAT, en plus des subventions État, collectivités territoriales et action Logement.

4.4 MAINTENANCE DU PARC

L'état du parc est globalement satisfaisant. Si 28 % du parc est situé en ZUS, dont 17 % sur l'agglomération du Havre, une large part a été réhabilitée récemment dans le cadre de l'ANRU. C'est donc essentiellement Le Havre qui a bénéficié des efforts de réhabilitation lourde ces dernières années, en accompagnement de l'ANRU. Les réhabilitations sur les programmes des autres sites, si elles sont prévues, connaissent des retards. C'est le cas du Val (221 logements), à Hérouville-Saint-Clair dans un secteur ANRU, qui est un projet engagé depuis 2004 et qui devrait voir les travaux achevés en 2012. En particulier, un ensemble de logements de l'agglomération rouennaise dont la situation est préoccupante n'a toujours pas été réhabilité.

Obs 5 : L'état très dégradé de « La Commune », groupe de 256 logements sur le territoire de Maromme, nécessite un traitement rapide.

Il devait faire l'objet d'une opération de démolition-reconstruction. Si le projet a été initié fin 2009, il n'était toujours pas finalisé à fin 2011 et n'a pas donné lieu à une projection financière réaliste. Cette opération a néanmoins été en partie vidée par l'organisme depuis plusieurs mois. Au 30 juin 2011, 113 logements sur 256 étaient vacants. Il a été constaté au cours du contrôle l'état de dégradation de ce groupe, notamment des espaces collectifs, ainsi que le manque d'informations dont disposent les locataires toujours en place.

De manière générale, le plan de patrimoine à cinq ans ne prévoit pas d'intervention lourde sur certaines catégories de logements. Cette omission concerne les foyers, les PLAI (exception faite d'un logement rue Laperouse au Havre), les copropriétés ainsi que les surcoûts dus au volet thermique des opérations. Il a été constaté au cours du contrôle la nécessaire réparation d'acrotères de la résidence « Le Belvédère » à Canteleu.

Les ascenseurs font l'objet d'un contrôle technique, le dernier datant de 2009. Les travaux de rénovation ont été identifiés et sont en cours de réalisation.

Les diagnostics amiante et de performance énergétique ont été réalisés ; 81 % du parc est situé en classe de consommation énergétique B ou C et près de 11 % ont une cotation inférieure à la classe D. Le plan d'entretien et de réhabilitation prévisionnel à cinq ans ne comporte pas de volet spécifiquement orienté vers le développement durable.

L'organisme a une politique assez dynamique en faveur des personnes à mobilité réduite. Outre le remplacement ponctuel des baignoires par des douches, des rampes d'accès sont mises en place à l'occasion des programmes de résidentialisation. Dialogue dispose en outre d'un programme, « Les Oiseaux » à Canteleu pour lequel l'adaptation de certains logements a été réalisée à la construction qui date des années 1970. Un partenariat avec l'association des paralysés de France a été mis en place.

4.5 VENTE DE PATRIMOINE

L'activité de vente de logements aux locataires est réduite. Seulement 18 logements ont été vendus entre 2006 et 2010, 2 en 2011. La seule orientation en la matière est celle rappelée lors du CS du 29/03/2011, à savoir proposer à la vente les logements des immeubles en copropriété, soit 539 logements, sous certaines conditions, sans que les logements correspondants soient identifiés. Dans ces conditions, et sans volonté manifeste de la part de Dialogue, il paraît difficile

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos
Observation 5 de la MILOS : L'état très dégradé de « La Commune », groupe de 256 logements sur le territoire de Maromme nécessite un traitement rapide.

Depuis le contrôle de la MILOS, un nouveau projet de démolition-reconstruction a été lancé. Un Maître d'Œuvre urbaniste a été mandaté par Dialogue pour définir le programme, dessiner les grandes lignes d'un nouveau plan masse et redéfinir les phases du projet, le tout en concertation avec la mairie de Maromme

Un concours d'architecture a été lancé, le jury se réunira pour le choix définitif du ou des maîtres d'œuvre le 21 mars 2013.

Parallèlement, des démarches ont été entreprises auprès des différentes collectivités territoriales concernées et de l'Etat afin de sécuriser le financement de cette opération.

Sur le plan de la communication avec les habitants, une première rencontre de quartier a été organisée le 11 septembre 2012 afin de présenter le projet, cette concertation sera poursuivie pendant toute la durée de l'opération.

Enfin, les bâtiments qui ne sont pas concernés par la première phase du projet font l'objet d'une remise en état (notamment des cages d'escalier) et un effort particulier est consenti pour relouer les logements vacants.

Observation maintenue.

Il est pris note de l'engagement de l'organisme d'intervenir sur les logements qui ne sont pas concernés par la démolition. Compte tenu de l'état des bâtiments, il est urgent de concrétiser le projet. Les locataires subissent en effet des conditions de vie dégradées.

de réaliser les objectifs inscrits dans la CUS, à savoir la mise en commercialisation de 40 logements par an.

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'action de Dialogue en matière de maîtrise d'ouvrage neuve présente de graves insuffisances relatives aux conditions de montage et de réalisation des opérations, ainsi que leur équilibre financier.

Si l'état du patrimoine existant ne pose pas globalement de problème, certaines opérations doivent faire l'objet d'un traitement rapide, l'opération « La Commune » à Maromme ainsi que les foyers.

5. RÉNOVATION URBAINE

Avec 26 % du parc en ANRU et 28 % en ZUS, l'organisme est largement concerné par la rénovation urbaine.

Contenu des opérations ANRU

En nombre de logements	Démolis	Réhabilités	Résidentialisation	Reconstruits
Le Havre	123	1016	679	7 PLAI et 97 PLUS
Hérouville-Saint-Clair	3	218	184	

Les opérations du Havre sont achevées ou en cours de réalisation. L'opération d'Hérouville-Saint-Clair, bien que moins lourde en nombre de logements concernés, a connu des difficultés de montage et des retards. Cette dernière opération s'est avérée très coûteuse pour la société : sur les 12 millions de travaux, Dialogue doit en assumer 8,2 millions. Les travaux seront achevés en 2012.

6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

L'examen de la comptabilité a porté sur les comptes 2006 à 2010. La comptabilité est bien tenue. Il faut cependant souligner que la direction administrative et financière ne dispose ni de procédures internes ni de manuel des procédures comptables.

Le principal dysfonctionnement est détaillé ci-après.

Obs 6 : La comptabilité de programme dans sa partie prospective ne fait pas l'objet d'une actualisation systématique.

Si les informations des fiches de situation financière et comptable relatives aux dépenses comptabilisées et aux financements constatés sont cohérentes avec le bilan de 2010, l'actualisation des coûts d'opération voire leur recensement exhaustif ainsi que celle des financements envisagés ne sont pas effectuées en lien avec les évolutions des plans de financement qui varient au gré de l'avancement des opérations.

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 6 de la MILOS : La comptabilité de programme, dans sa partie prospective, ne fait pas l'objet d'une actualisation systématique

Le recensement exhaustif des opérations ainsi que l'actualisation des coûts et des financements envisagés sont désormais traités dans un outil dédié et les fiches de situation financières et comptables sont actualisées sur cette base deux fois par an : la comptabilité de programmes est donc actuellement parfaitement à jour.

Il est également envisagé d'investir dans un outil informatique standard dédié au suivi des opérations, notamment dans leur aspect financier. Plusieurs éditeurs ont été rencontrés et une consultation sera lancée courant mars 2013.

Il est pris acte de la démarche de mise à jour de la comptabilité de programmes.

6.2.1 Rentabilité

6.2.1.1 Évolution de l'autofinancement net¹ de l'organisme

En k€	2006	2007	2008	2009	2010
Marge accession	4	5	2	1	0
Loyers	29 008	29 892	31 685	32 347	32 694
Coût de gestion hors entretien	-6 061	-6 536	-6 278	-6 596	-7 113
Entretien courant	-1 321	-1 512	-1 721	-1 818	-2 082
GE	-2 964	-3 099	-3 798	-4 227	-3 709
TFPB	-5 313	-5 363	-5 650	-6 132	-6 255
Flux financier	1 144	1 524	1 169	917	452
Flux exceptionnel	1 006	11	-41	114	170
Autres produits d'exploitation	142	223	207	149	216
Perte sur créances irrécouvrables	-62	-58	-164	-245	-172
Intérêts sur opérations locatives	-2 954	-3 000	-2 960	-2 700	-2 170
Remboursement d'emprunts (hors anticipés)	-6 043	-6 233	-6 280	-6 208	-6 538
Autofinancement net	6 585	5 853	6 172	5 601	5 493
% du chiffre d'affaire	22,6 %	19,6 %	19,5 %	17,3 %	16,8 %
Médiane nationale	12,4 %	12,1 %	11,6 %	12,2 %	

L'autofinancement net de la société, élevé en début de période, décroît constamment jusqu'à l'année 2010. Rapporté au chiffre d'affaire il est cependant toujours supérieur au ratio médian national. Les composantes positives principales de cet autofinancement sont :

- La faiblesse du service annuel de la dette : l'annuité de la dette rapportée aux loyers est toujours significativement inférieure au ratio médian national. Entre 2006 et 2010, elle baisse de 25 %. Ce constat est à corréler avec la faible croissance du patrimoine hormis l'acquisition des logements de la société SAFICIL (non financés par emprunt), et au financement systématique des remplacements de composant sur fonds propres. Par ailleurs la société n'a pas eu recours aux produits structurés dans la gestion de la dette.
- Le coût de gestion modéré : rapporté aux loyers il est constamment inférieur au ratio médian national sur la période. Son évolution est modérée puisqu'il passe de 21 % à 21,7 % sur cinq ans.

À contrario la rentabilité de la société est pénalisée par :

- La progression rapide du coût de la vacance : en 2010 celle-ci représentait 6,5 points d'autofinancement en 2010 contre 3,8 points en 2006.
- L'importance de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB) rapportée aux loyers : ce ratio est plus de deux fois supérieur au ratio médian national bien que les 28 % du patrimoine situés en ZUS bénéficient de l'abattement de 30 %. Le montant cette charge a progressé de 18 % entre 2006 et 2010.

Il faut observer enfin que cette rentabilité n'a pas été obtenue au détriment de la maintenance. Les dépenses d'entretien courant et de gros entretien ont en effet été soutenues au cours de la période. Le ratio de dépenses rapportées aux loyers est significativement supérieur au ratio médian national. Sur cinq ans les dépenses de gros entretien se montent à 17,8 M€.

¹ 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).

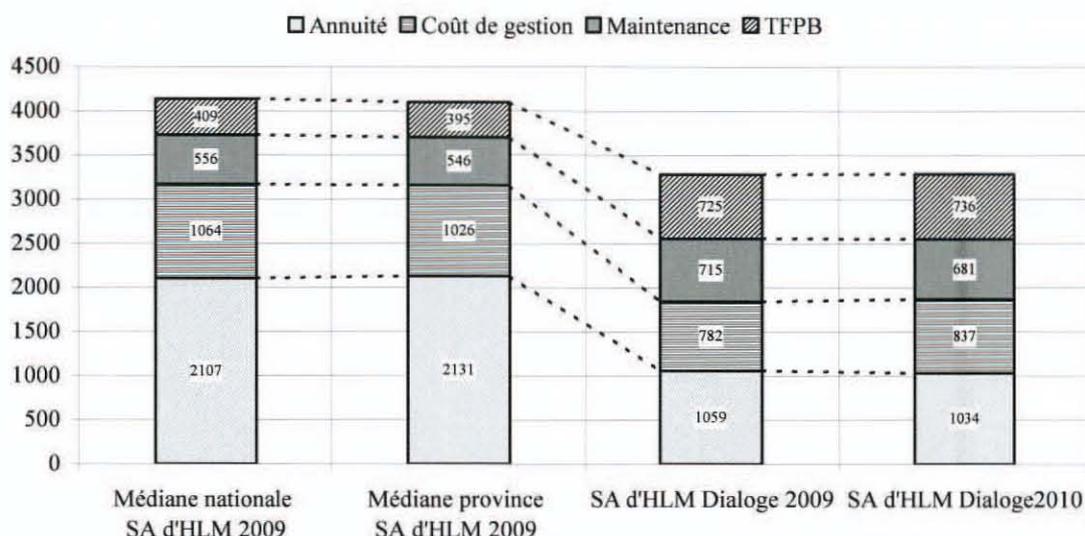
Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

La répartition des principaux postes de dépense rapportés au logement est détaillée dans le tableau ci-dessous :

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2009	Médiane province SA d'HLM 2009	SA d'HLM Dialogue 2009	SA d'HLM Dialogue 2010
Annuité	2 107	2 131	1 059	1 034
Coût de gestion	1045	1 026	782	837
Maintenance	556	546	715	681
TFPB	409	395	725	736

On observe le montant modéré des trois premiers postes et le dépassement très important de la TFPB au logement acquittée par la société en comparaison du ratio médian national.



6.2.1.2 Résultats comptables

La rentabilité s'analyse également sous l'angle du résultat comptable :

En k€	2006	2007	2008	2009	2010
Autofinancement net	6 585	5 852	6 172	5 601	5 493
Remboursement d'emprunts locatifs (hors anticipés)	6 239	6 383	6 391	6 242	6 755
- Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-12 440	-14 246	-14 816	-15 583	-14 743
+ Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	6 254	5 474	5 927	6 491	4 792
Plus ou moins values sur cessions	-1 098	211	-265	100	-184
+ Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat	1 180	916	1 172	1 602	1 914
Résultat de l'exercice	6 721	4 590	4 582	4 453	4 026

La démolition de la tour H au Havre a entraîné une sortie de valeur nette comptable de 1 338 k€ en 2006. Les cessions de patrimoine n'ont contribué que marginalement à la constitution du résultat comptable. Les dotations aux amortissements des immeubles situés en ZUS sont systématiquement alourdies par application d'un abattement de 20 % par rapport aux durées standards préconisées par le CSTB.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

6.2.2 Bilan

6.2.2.1 Bilans fonctionnels

En k€	2006	2007	2008	2009	2010
Capitaux propres	57 773	62 020	66 145	71 878	77 014
Provisions pour risques et charges	17 736	19 258	19 052	19 365	19 276
<i>Dont PGE</i>	<i>17 015</i>	<i>18 607</i>	<i>18 682</i>	<i>18 926</i>	<i>18 926</i>
Amort. et Provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé	123 633	130 495	138 346	145 161	154 441
Dettes financières	90 695	87 543	82 200	77 083	74 282
Actif immobilisé brut	-249 158	-275 445	-280 551	-288 218	-309 034
Fonds de roulement net global (FRNG)	40 679	23 872	25 192	25 268	15 978
Stocks d'approvisionnement et autres stocks	978	29	29	29	29
Autres actifs d'exploitations	14 514	12 207	11 331	13 868	14 554
Provisions d'actif circulant (Hors provisions financières)	-2 401	-2 465	-2 877	-2 876	-3 152
Dettes d'exploitation	-5 065	-5 900	-6 028	-5 934	-6 385
Besoin de Fonds de Roulement d'Exploitation	8 025	3 871	2 455	5 087	5 046
Créances diverses Hors Exploitation	216	137	141	282	177
Dettes diverses Hors Exploitation	-3 619	-3 639	-2 930	-3 366	-4 289
Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation	-3 403	-3 501	-2 789	-3 084	-4 111
Besoin en Fonds de Roulement	4 622	370	-334	2 003	934
Trésorerie nette	36 057	23 502	25 526	23 265	15 044

Le fonds de roulement qui se situait à un niveau élevé en début de période (plus de deux fois le ratio médian national), décroît pour représenter seulement 3,2 mois de dépenses en 2010. Le caractère incomplet des fiches de situation financière et comptable en ce qui concerne les actualisations de dépenses et les financements restant à recevoir, ne permet pas de fixer de manière fiable le niveau du fonds de roulement à terminaison². En l'état des documents internes de suivi de l'investissement, il apparaît cependant que le montant de préfinancement sur fonds propres des opérations se situerait entre 1,3 et 3 M€, confortant d'autant le montant du fonds de roulement à terminaison. Cette évaluation est cependant dépendante de l'évolution du coût final des opérations.

6.2.2.2 Fonds propres disponibles

En k€	
Total moyens financiers fin 2010	90 760
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2010	-96 144
Autres utilisations	-341
Insuffisance de fonds propres au 31/12/2010	-5 725
Dépôts et cautionnements reçus	2 184
Provisions pour risques	19 276
Provisions pour dépréciation de haut d'actif	243
FRN 31/12/2010	15 978

² 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

Les montants des dépenses restant à comptabiliser et des financements restant à percevoir sont issus des fiches de situation financières et comptables établies par l'organisme. Compte tenu des omissions qu'elles comportent le solde positif de trésorerie d'investissement à terminaison est minoré par rapport à la réalité. Il faut cependant observer que les fonds propres disponibles à la clôture 2010, comme à terminaison, sont négatifs. Le fonds de roulement au 31 décembre 2010 est entièrement constitué des dépôts de garantie et d'une partie des provisions pour gros entretien.

6.2.2.3 Tableau emplois-ressources

En k€	Variation 2007/2010
FRN en début de période	40 679
Autofinancement net	23 119
Variation dépenses d'investissements	-65 378
Financts. comptabilisés (empr. + subv. + var. cap. propres)	18 711
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	-1 978
Cessions d'actifs	1 051
Variation dépôts locataires et autres dépôts	164
Rembour. d'emprunts non locatifs et hors prêts accession	-238
Autres flux du bilan	-152
FRN de fin de période	15 978

L'autofinancement net cumulé de la période soit 23 M€, ne couvre que partiellement le besoin de financements des dépenses d'investissement (-46,6 M€). Compte tenu du solde emplois/ressource des autres postes du bilan (-1,2 M€), le fonds de roulement de début de période a diminué de 24,7 M€. La croissance rapide de l'investissement en maintenance s'est accompagnée d'une dégradation importante de la structure financière de la société. La majeure partie (72 %) de l'investissement de 2007 à 2010 a été financée sur fonds propres.

6.2.2.4 Trésorerie

La trésorerie nette a connu au cours de la période une évolution parallèle à celle du fonds de roulement. Elle a diminué de 58 % entre 2006 et 2010. Le placement des fonds disponibles respecte les dispositions de l'article R. 423-75 du CCH relative aux titres autorisés à l'achat.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

6.3.1 Rentabilité prévisionnelle

Elle est basée sur des hypothèses économiques standards et une continuité des composantes du coût de gestion. Seul le coût des logements vacants semble sous-estimé au regard du taux de vacance observé en 2010 (+ 3 points).

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autofinancement courant HLM	5 487	5 323	4 496	4 498	4 368	4 442	4 864	5 024	6 112	6 603	7 215
en % des loyers	17,0 %	16,3 %	13,4 %	13,0 %	12,2 %	12,0 %	12,7 %	12,8 %	15,1 %	15,8 %	16,8 %

La rentabilité se maintient dans la durée avec un affaiblissement de 2012 à 2014 dû à la croissance de l'endettement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

6.3.2 Fonds de roulement prévisionnel

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Potentiel financier en fin d'exercice	1 820	-5 672	-7 493	-7 579	-6 970	-6 287	-4 335	-2 632	-705	2 063	4 808
Provision pour gros entretien	18 926	18 927	19 031	17 952	17 084	16 311	15 469	15 013	14 895	14 817	14 832
Dépôts de garantie	2 168	2 187	2 192	2 240	2 274	2 302	2 324	2 343	2 366	2 385	2 410
FRN long terme	22 913	13 847	13 730	12 613	12 388	12 326	13 458	14 724	16 556	19 265	22 050

Le potentiel financier est négatif de 2010 à 2017 en raison du sous-financement des investissements de la période antérieure. Par rapport aux options de son PSP, la société a choisi de limiter ses interventions en matière de renouvellements de composants. Pour la période 2011/2015 le montant d'investissement correspondant a été réduit de 3 303 k€. Elle a par ailleurs choisi de les financer systématiquement par emprunt.

Sur la période 2010-2019, l'autofinancement cumulé soit 53 M€ auquel s'ajoute 3 M€ de produits de cession, couvrent le besoin de fonds propres des investissements soit 54 M€. Compte tenu des autres variations de potentiel financier (-3 M€) et de l'évolution des dépôts de garantie (242 k€) le fonds de roulement à long terme régresse de 864 k€. Le fonds de roulement à long terme de 2019 retrouve son niveau de 2009. Il faut cependant souligner la faiblesse du potentiel financier qui reste constamment négatif jusqu'en 2017.

La portée de cette projection est étroitement subordonnée à la bonne maîtrise des coûts d'opérations et des délais contrairement à ce qui est observé dans la rétrospective. A titre d'exemple la quotité de fonds propres incluse dans les opérations identifiées est fixée à 24,6 % contre 27 % observée pour les programmes mis en service entre 2006 et 2010. Ces hypothèses ne comprennent pas la réhabilitation du foyer pour personnes âgées de Notre Dame de Bondeville dont le coût prévisionnel s'élève à 1 208 k€. La projection financière suppose également un recours systématique aux subventions complémentaires de collectivités locales, recours difficile en dehors de l'agglomération havraise. Par ailleurs l'engagement pris vis à vis des collectivités locales de réaliser l'opération de construction-démolition de Maromme, « La Commune », ne trouve pas sa traduction dans la prospective financière alors que son coût prévisionnel s'élève à 15 M€.

6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE

La société dégage une rentabilité correcte générée par un faible endettement. La maîtrise insuffisante de ses investissements récents et l'absence de financement externe sur certaines opérations ont fortement dégradé sa structure financière. Cette situation était ponctuellement aggravée à la clôture de l'exercice 2010 par le blocage des financements complémentaires du CIL Logeo. Même si le fonds de roulement à long terme est encore positif à l'échéance 2010, le potentiel financier reste négatif de plus de 5 M€. L'analyse prévisionnelle établie par la société montre un redressement de la rentabilité à partir de 2015. Le potentiel financier resterait, lui, négatif jusqu'en 2017. Cependant les incertitudes relatives au coût et à l'équilibre des opérations intégrées à la projection ainsi qu'aux hypothèses de ventes de logements, ne permettent pas d'apprécier la fiabilité du fonds de roulement prévisionnel.

7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRÉLÈVEMENT CGLLS

7.1 PÉRIODE À VÉRIFIER

La vérification a porté sur les déclarations effectuées de 2008 à 2010 pour la cotisation de base (exercices de référence 2007 à 2009) et sur les mêmes années pour la cotisation additionnelle (exercices de référence 2006 à 2008). Ces exercices ne sont pas concernés par le délai de prescription de trois ans.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

7.2 CONTENU DE LA VÉRIFICATION

La société a procédé aux déclarations des cotisations à la CGLLS et s'est acquittée des règlements correspondants.

7.2.1 Cotisation de base

La déclaration de la cotisation de 2008 fait apparaître un écart sur le nombre de logements livrés ; 63 logements ont été mis en service contre 0 dans la déclaration. Le trop versé s'élève à 44 100 €.

La déclaration de la cotisation de 2009 fait apparaître un écart de 741 € de loyers déclarés en trop par la société. Cet écart génère un excédent de cotisation de 10 €.

La déclaration de la cotisation de 2010 fait apparaître un écart sur le nombre de logements livrés ; 12 logements ont été mis en service au lieu des 11 déclarés. Le trop versé s'élève à 723 €.

7.2.2 Cotisation additionnelle

Le calcul de la partie fixe de la cotisation due ne fait pas apparaître d'écart par rapport au montant déclaré par la société. La partie variable déclarée est par contre minorée par le retraitement des produits et des charges qu'elle effectue pour les exercices 2006 à 2008. L'affectation aux trois activités principales, la gestion locative, l'accession à la propriété et la gestion de prêts, de l'ensemble des produits et des charges détaillées dans l'annexe au bilan, dégagerait un résultat locatif respectivement pour chacune des années de 6 703 535 €, 4 577 514 € et 4 577 844 € au lieu de 6 638 485 €, 4 599 304 € et 4 660 986 €. La société minore par contre le produit des cessions 2006 (317 013 € contre 371 546 €). En conséquence la cotisation versée en 2008 est excédentaire de 12 091 €. Par contre l'insuffisance de versement s'élève à 32 016 € et 52 859 € respectivement pour les années 2008 à 2010.

7.2.3 Prélèvement sur le potentiel financier

La vérification du calcul de la contribution due ne fait pas apparaître d'écart par rapport au montant déclaré par la société. Compte tenu de son potentiel financier et des investissements réalisés, elle est exonérée de prélèvement.

7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

La société est invitée à se rapprocher de la CGLLS pour rectification et prise en compte des anomalies constatées qui se traduisent pour les trois années contrôlées par une insuffisance globale de cotisations de 27 952 €.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Précisions concernant les remarques formulées par la MIILOS au Paragraphe 7.3 Conclusion sur le calcul des cotisations et prélèvements CGLLS page 17-1 du rapport provisoire

Suite aux observations de la MIILOS, les calculs des cotisations de base et additionnelles 2006-2011 sont en cours de vérification et Dialogue ne manquera pas de se rapprocher de la CGLLS si des rectifications s'avéraient nécessaires.

Vu.

8. CONCLUSION

Obs 7 : La société qui a connu un problème aigu de gouvernance, dispose désormais d'un actionnariat stable et de nouveaux organes sociaux. L'organisme assure de façon satisfaisante son rôle de bailleur social pour un coût de gestion modéré. Par contre, la stratégie développée sur la période écoulée, à savoir une construction neuve très limitée, privilégiant des logements intermédiaires sur l'agglomération du Havre, est inadaptée pour un organisme de logement social.

La société doit actualiser son PSP en apportant une réponse rapide à l'avenir de son patrimoine situé au niveau de l'agglomération rouennaise.

L'absence de contrôle par le directoire et le conseil de surveillance de la fonction maîtrise d'ouvrage a eu des graves incidences sur la situation financière de l'organisme. Si pour la période contrôlée, la société dégagait une rentabilité correcte, l'engagement de nouveaux programmes de logements insuffisamment financés et au coût mal maîtrisé a dégradé significativement son bilan. Ses fonds propres étaient négatifs à la clôture de l'exercice 2010.

L'analyse prévisionnelle élaborée il y a deux ans, sur la base des prévisions de construction neuve et de maintenance inscrites dans la CUS, montre une persistance du potentiel financier négatif. Les hypothèses de prix de revient et de rythme d'engagement qui ont servi à son élaboration doivent être affinées et modifiées en fonction des stratégies qui seront définies par la nouvelle équipe de gouvernance, afin de donner une prospective financière réaliste.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



Isabelle Grenier



Étienne Ribeau

Le chargé de mission d'inspection



Philippe Boilot

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

**Observation 7 de la MILOS :
CONCLUSION**

La première partie des conclusions du rapport de la MILOS est cohérente avec les analyses de la Direction actuelle de la société et n'appelle pas de commentaires particuliers supplémentaires de la part de Dialogue.

Il n'est pas répondu sur l'absence de stratégie relative au patrimoine existant principalement sur l'agglomération rouennaise.

Concernant l'analyse prévisionnelle, il convient de préciser que l'ensemble des prévisions financières à moyen terme de Dialogue a été revu en 2012 :

Il est pris acte de l'actualisation de l'analyse prévisionnelle par la société. L'abondement du capital social vient conforter les fonds propres dont l'insuffisance avait été mise en évidence dans le rapport.

Quelques erreurs techniques ont été découvertes et corrigées

Le plan de gros entretien a été intégralement revu et expurgé de lignes qui n'auraient pas dû s'y trouver : travaux d'état des lieux, remplacement de composants...

Toujours concernant le gros entretien, et en accord avec les commissaires aux comptes de Dialogue, il a été décidé de provisionner 3 années pleines au lieu de 5.

Ces différents retraitements ont eu pour effet de ramener la provision pour gros entretien au niveau réaliste d'environ 6M€ (au lieu de 18M€ précédemment)

L'apport de 6 M€ d'euros en fonds propres, sous forme d'augmentation de capital, par Logeo a été intégré aux prévisions : 3M€ apportés en 2012 et 3 M€ à venir en 2013.

Les nouvelles prévisions à 10 ans montrent que les fonds propres de Dialogue ainsi que son potentiel financier sont durablement positifs et permettent d'envisager sereinement la mise œuvre du projet d'entreprise 2012-2016 qui prévoit notamment la programmation de 650 nouveaux logements et la réhabilitation de 1 800 autres.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses apportées par M. Jean-Paul Beauvais, président du conseil de surveillance de la SA d'HLM CIFN Dialogue par lettre recommandée du 21 mars 2013.

Les inspecteurs-auditeurs de la Miilos



Isabelle Grenier



Étienne Ribeau

Le chargé de mission d'inspection



