

CUS HABITAT

Strasbourg (67)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-087

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016
N° 2016-087
CUS HABITAT

Strasbourg (67)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-087

CUS HABITAT – (67)

Président : M. Philippe BIES
Directeur général : M. Jean-Bernard DAMBIER
Adresse : 24, route de l'Hôpital - CS 70128 - 67028 STRASBOURG Cedex
Actionnaire principal :

AU 31 DÉCEMBRE 2015

Nombre de logements familiaux gérés :	19 897	Nombre de logements familiaux en propriété :	19 897	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	295
--	---------------	---	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	1,84 %	3,12 %	3,16 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,63 %	1,59 %	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	7,46 %	10,09 %	9,74 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-0,67 %			
Age moyen du parc (en années)	45			
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	25,9 %			
< 60 % des plafonds	68,6 %			
> 100% des plafonds	8,5 %			
Bénéficiaires d'aide au logement	60,7 %			
Familles monoparentales	21,6 %			
Personnes isolées	31,4 %			(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,20	5,41	5,51	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,9 %		13,8 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	6			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5,2		4,3	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	16 %		12,51 %	

(1) Enquête OPS 2014 (ratios nationaux et régionaux non disponibles)

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Bolero 2014 : ensemble des OPH de province

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré de l'OPH
- ▶ Charges locatives maîtrisées et provisions bien dimensionnées
- ▶ Haut niveau de dépenses concernant les travaux d'adaptations des logements
- ▶ Qualité des réhabilitations
- ▶ Prise en compte de la sécurité au sein du parc
- ▶ Comptabilité globalement bien tenue
- ▶ Bonne santé financière

POINTS FAIBLES :

- ▶ Organisation
- ▶ Contrôle de l'activité
- ▶ Coûts de maintenance et de gestion élevés
- ▶ Politique patrimoniale non stabilisée

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Composition de la CAL irrégulière
- ▶ Défaut de concertation locative concernant les contrats d'entretien des chaudières individuelles
- ▶ Anomalies comptables mineures concernant les charges récupérables, l'annexe réglementaire maintenance et la provision de gros entretien

Précédent rapport de contrôle : 2010-115 de septembre 2011

Contrôle effectué du 07/10/16 au 27/03/17

Diffusion du rapport de contrôle : Janvier 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-087

CUS HABITAT – 67

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 Gouvernance et management	9
2.2.1 Relations intra-groupes	9
2.2.2 Évaluation de la gouvernance	10
2.2.3 Protocoles CGLLS	10
2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management	12
2.3 Conclusion	16
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.1.1 Description et localisation du parc	16
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	17
3.2 Accessibilité économique du parc	18
3.2.1 Loyers	18
3.2.2 Le supplément de loyer de solidarité	19
3.2.3 Charges locatives	19
3.3 Conclusion	19
4. Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées	20
4.2 Accès au logement	20
4.2.1 Connaissance de la demande	20
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	21
4.2.3 Gestion des attributions	21
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	22
4.3.1 La gestion de proximité et le traitement des réclamations techniques	22
4.3.2 La propreté au sein du parc	23
4.3.3 La concertation locative	23
4.3.4 L'adaptation des logements	23

4.5	Conclusion	25
5.	Stratégie patrimoniale.....	25
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	25
5.2	Evolution du patrimoine.....	27
5.2.1	L'offre nouvelle	27
5.2.2	Réhabilitation.....	27
5.3	Exercice de la fonction maitrise d'ouvrage.....	28
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	28
5.3.2	Analyse d'opérations	28
5.4	Maintenance du parc.....	29
5.4.1	Entretien du patrimoine	29
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	29
5.5	Ventes de patrimoine	30
5.6	Autres activités	30
5.7	Conclusion	30
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	31
6.1	Tenue de la comptabilité	31
6.2	Analyse financière	32
6.2.1	Analyse de l'exploitation	32
6.2.2	Résultats comptables.....	36
6.2.3	Structure financière	37
6.3	Analyse prévisionnelle.....	39
6.3.1	Hypothèses macro-économiques et programme d'investissement.....	39
6.3.2	Principaux résultats de l'analyse prévisionnelle	40
6.3.3	Soutenabilité financière du programme d'investissement.....	41
6.4	Conclusion	41
7.	Annexes.....	43
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	43
7.2	Organigramme général de l'organisme.....	44
7.3	Absentéisme.....	44
7.4	Sigles utilisés.....	45

SYNTHÈSE

L'Office Public de l'Habitat de Strasbourg (CUS Habitat) bailleur historique de la capitale alsacienne, est rattaché à la communauté urbaine de Strasbourg devenue, depuis le 1^{er} janvier 2015, l'Eurométropole de Strasbourg (EMS). Il possède un patrimoine de près de 20 000 logements, majoritairement collectifs dont la moyenne d'âge est élevée, 63 % d'entre eux sont implantés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Le précédent rapport Miilos diffusé fin 2011 relevait une situation financière stabilisée mais qui devait être suivie, un nombre encore important de logements à réhabiliter, une dégradation de la situation des impayés et des coûts de gestion et de maintenance trop élevés pénalisant la rentabilité.

En 2007, une situation financière dégradée, un patrimoine souffrant d'un important retard d'entretien et l'engagement dans un programme de renouvellement urbain particulièrement conséquent ont conduit l'office, après un premier protocole CGLLS de 1991 à 1995 permettant de rétablir sa situation financière, à bénéficier, sur la période 2009-2014, d'un deuxième protocole CGLLS largement accompagné par la collectivité, la Caisse des dépôts et la CGLLS. CUS Habitat a ainsi pu réaliser l'intégralité des opérations du PRU et engager une politique active et ambitieuse de réhabilitation de son parc.

La rentabilité de l'exploitation et le potentiel financier de l'office sont désormais élevés. Les aides du protocole et du PNRU, ainsi que les ventes en bloc de logements et de terrains, ont permis d'assainir la situation financière pourtant fortement dégradée en 2007.

Les locataires – à travers les revalorisations des loyers pratiqués par l'organisme (augmentation dérogatoire du droit commun de 2 % par an jusqu'en 2014 – hausse importante des loyers après réhabilitations) ont également fortement contribué à ce redressement. Ainsi, alors même que le nombre de logements est resté stable, le produit des loyers a quant à lui, augmenté de 12 %.

Pour autant, dans le contexte du marché locatif de l'Eurométropole et au regard des loyers pratiqués par les autres bailleurs sociaux du territoire, CUS Habitat propose à la location des logements plus accessibles financièrement. Ainsi, CUS Habitat remplit son rôle social en logeant une population modeste dans son patrimoine et participe très largement au logement des ménages les plus défavorisés sur son territoire d'intervention.

La gestion locative est régulièrement assurée, les charges sont globalement maîtrisées et le provisionnement correctement estimé ; le processus de régularisation annuel est correctement conduit. La gestion des impayés s'est sensiblement améliorée.

CUS Habitat fonctionne depuis longtemps avec un service important en charge de la maintenance, depuis la réclamation jusqu'à la réalisation des travaux aujourd'hui rattaché à la direction des services décentralisés (DSD). Cette organisation atypique participe d'un coût élevé de maintenance 2 fois supérieur à la médiane des offices de province.

Pour autant, le parc est globalement en bon état et bien entretenu. L'office réalise des réhabilitations complètes et de qualité et répond très correctement à ses obligations en matière de sécurité (plomb, ascenseurs, amiante...).

L'organisme dispose de modes opératoires, de procédures écrites et d'un contrôle interne. Cependant, le contrôle de gestion reste insuffisant ; réalisé de manière autonome par la DSD, il ne peut permettre de questionner la performance et l'efficacité de l'organisation et des effectifs en charge de la maintenance du patrimoine.

Les aides extérieures (subventions du protocole CGLLS et du PNRU), ainsi que la mise à contribution des locataires (augmentations de loyers dérogatoires du droit commun), combinées à un faible poids de la dette ont permis de masquer le niveau élevé des coûts de fonctionnement (maintenance, gestion...). Dans ce contexte d'assise financière confortable, l'office n'a pas suffisamment interrogé son organisation, le coût anormalement élevé de la maintenance, et à un degré moindre les charges de gestion. Ce haut niveau de dépenses risque pourtant de dégrader à nouveau sa santé financière dans les années à venir et donc de porter préjudice à son ambitieuse politique patrimoniale, laquelle devra s'opérer dans un contexte de raréfaction des subventions publiques.

Enfin, compte tenu des incertitudes liées au NPNRU, l'office est invité à imaginer plusieurs hypothèses de financement de son PSP pour fiabiliser l'étude prévisionnelle. Ce travail permettrait d'éclairer utilement la gouvernance, mais également les acteurs et partenaires institutionnels, quant à la capacité financière de l'office à faire face au projet de renouvellement urbain à venir, souhaité par l'EMS.

Le projet porté par la nouvelle direction devra permettre d'optimiser le fonctionnement et la performance de l'office. Une réflexion d'ensemble visant à réduire progressivement le train de vie de l'office représente une condition nécessaire au maintien de l'autofinancement net et du potentiel financier à un niveau acceptable. La réussite de cette nouvelle étape de redressement de l'office, incarnée dans ce projet d'entreprise, nécessitera une étroite cohésion entre la direction générale et la gouvernance, solide et durable sur le temps de sa conduite.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle dit de « suite », diligenté par la Miilos, en 2010, avait permis de constater que l'office, opérateur important sur l'agglomération de Strasbourg, s'était engagé jusqu'en 2014 dans un plan de consolidation CGLLS très important assis sur les 5 projets de renouvellement urbain et sur le PSP. L'objectif poursuivi visait à remettre à niveau le parc existant et à assurer une offre nouvelle. En outre, l'organisme a été invité à être plus attentif à la gestion des charges locatives, au suivi des impayés et à développer la performance de la maintenance.

Le rapport de contrôle, communiqué aux administrateurs, a été débattu au cours de la séance du CA du 12 octobre 2011.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Sa position de carrefour entre Nord-Sud et Est-Ouest de l'Europe confère à la collectivité territoriale de l'Eurométropole de Strasbourg (EMS) une attractivité renforcée par une politique de la ville et des aménagements urbains ambitieux. L'EMS possède une démographie dynamique ; selon l'INSEE, sa population a progressé sur la période 2008-2013 de 1,53 %.

Le marché local de l'immobilier est relativement tendu sur l'EMS. La vacance locative globale dans le secteur du logement social est de 3 % sur l'unité urbaine de Strasbourg, elle est de 5 % en France métropolitaine.

Implanté sur 18 des 33 communes que compte l'EMS, l'office possède un patrimoine presque intégralement conventionné (98,60 %) correspondant à environ 42 % du parc social de la collectivité territoriale.

Enfin, l'EMS, collectivité territoriale de rattachement de CUS Habitat, est délégataire des aides à la pierre.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Relations intra-groupes

En 2008, l'OPH CUS Habitat et la SAEM Habitation Moderne se sont engagés dans une démarche de partenariat concrétisée, en 2013, par la construction dans le quartier Heyritz à Strasbourg d'un immeuble qui accueille le siège social de chaque structure, répondant à la volonté de la collectivité de création d'un Pôle de l'habitat social de la ville et de l'EMS.

Le partenariat a été prolongé en 2015 par la création de 2 structures, un groupement d'intérêt public (GIP) et une société civile immobilière.

2.2.1.1 GIP Pôle Habitat Social de Strasbourg et son agglomération

Un groupement d'intérêt public (GIP) a été constitué entre l'OPH CUS Habitat et la SEM Habitation Moderne. Son objet porte sur la mutualisation d'activités et de moyens :

- l'accueil des usagers ;
- la gestion de la logistique de l'immeuble (syndic de copropriété, gestion du courrier et des archives, gestion de la demande de logements jusqu'à son enregistrement dans le fichier SNE et la base de données des organismes HLM) et des systèmes d'information ;
- la mise en commun des effectifs et des moyens affectés aux missions du GIP.

Le GIP centralise les charges communes aux deux organismes HLM et les répartit en fonction de leur consommation respective. Des procédures écrites encadrent les principales activités du GIP. Des clés de répartition ont été définies par type d'activité. Globalement pertinentes, elles sont revues annuellement avec les directrices financières des 2 entités pour les adapter au plus près de la réalité et sont ensuite validées par l'assemblée générale.

Les systèmes d'information ont fait l'objet d'une attention particulière en matière d'audit et de contrôle interne. A la suite des tests réalisés en 2014, plusieurs plans d'action ont été engagés en 2015 pour couvrir les risques identifiés. Enfin, la démarche visant à se conformer à la réglementation informatique et liberté est en cours de finalisation.

2.2.1.2 SCI « Strasbourg Eurométropole Accession »

L'OPH CUS Habitat, la SAEM Habitation Moderne et la société par actions simplifiée (SAS) Pierres et Territoires de France Alsace dont l'activité principale est la promotion immobilière de bâtiments à usage principal d'habitation, ont créé une société civile immobilière dénommée « Strasbourg Eurométropole Accession » (SCI SEA) dont la finalité est de proposer, sous le nom commercial « Opidia », une offre d'accession sociale sur l'agglomération strasbourgeoise (cf. § 5.6). Les deux sociétés n'ont pas de dirigeants communs. Le capital social de la SCI SEA (100 000 €) est détenu à hauteur de 51 % par la SAS Pierres et Territoires de France Alsace et à hauteur de 24.5 % chacun par l'OPH CUS Habitat et la SAEM Habitation Moderne. La gérance de la SCI SEA est

assurée, à titre gracieux, par la SAS Pierres et Territoires de France Alsace représentée par son directeur général, M. Christophe Glock.

En application des dispositions de l'article 1857 du code civil, CUS Habitat est tenu, indéfiniment mais non solidairement, des dettes sociales à proportion de sa part dans le capital social de la SCI (soit 24,5 %). Le référentiel de fonctionnement opérationnel, adopté le 6 février 2016, prévoit que l'engagement des opérations doit reposer sur une pré-commercialisation égale à 40 % du chiffre d'affaires prévisionnel et à 40 % du nombre de logements des opérations avec possibilité de majorer les pourcentages en fonction des caractéristiques des opérations et de la quotité de fonds propres nécessaires à leur lancement. Début décembre 2016, les engagements financiers pour CUS Habitat étaient de l'ordre de 40 k€, montant qui devrait évoluer à la hausse en fonction de l'état d'avancement du projet.

La maîtrise d'ouvrage est assurée en fonction de l'origine du foncier soit par CUS Habitat soit par Habitation Moderne. L'objectif est de commercialiser une cinquantaine de logements par an.

2.2.2 Évaluation de la gouvernance

La collectivité de rattachement de l'office public est la communauté urbaine de Strasbourg devenue, depuis le 1^{er} janvier 2015, l'Eurométropole de Strasbourg (EMS) en application de la loi de réforme territoriale du 27 janvier 2014.

L'OPH CUS Habitat est présidé, depuis 2008, par M. Philippe Bies, député, conseiller municipal de la ville de Strasbourg et conseiller eurométropolitain. Il préside également le conseil d'administration de la SAEM Habitation Moderne. Le CA a été renouvelé le 28 mai 2014. Un règlement intérieur a été également adopté à la même date. Composé de 23 membres, le CA se réunit au moins 4 fois par an. Les administrateurs disposent de documents permettant une information correcte. Néanmoins, les procès-verbaux (PV), se bornent, dans la plupart des cas, à indiquer l'objet de la délibération et le résultat des votes sans toutefois relater la teneur des débats.

Le CA a formé un bureau conformément aux dispositions de l'article R. 421-12 du CCH.

L'information délivrée au CA est satisfaisante. En effet, chaque direction rend compte annuellement de son activité aux administrateurs. En outre, la gouvernance financière est correctement assurée à l'aide de rapports annuels sur la situation budgétaire et financière de l'office.

2.2.3 Protocoles CGLLS

CUS Habitat a fait l'objet d'un premier plan de redressement CGLLS de 1991 à 1995. L'organisme a dans ce cadre bénéficié de subventions d'un montant total de 20 291 k€ (18 004 k€ des collectivités territoriales et 2 287 k€ de la CGLLS). La Miilos relevait dans son rapport d'inspection n° 97-151 du 10 mars 1998 un rétablissement de la situation financière.

Mais la rentabilité de l'exploitation de CUS Habitat s'est ensuite fortement dégradée, au point d'être négative en 2007 (-1,9 % du chiffre d'affaire). La structure financière paraissait également trop fragile pour faire face aux investissements massifs de la rénovation urbaine. L'office a dans ce contexte bénéficié d'un second protocole CGLLS pour une période de 6 ans (2009 à 2014) qui a fortement contribué au redressement de la santé financière de l'office (cf. § 6.2). Ce dernier a fait l'objet d'un suivi et d'une présentation annuelle en conseil d'administration.

Les engagements financiers des partenaires institutionnels (réactualisés fin 2014) signataires du second protocole sont détaillés dans le tableau suivant.

Subventions d'investissement	k€
ANRU	49 599
Eurométropole de Strasbourg	25 142
Conseil régional	8 737
Conseil départemental	13 479
État	739
Total	97 696

Subventions d'exploitation	k€
CGLLS	15 000
Eurométropole de Strasbourg (subvention versée en 2009)	5 000
Total	20 000

CUS Habitat a également été autorisé à procéder à une augmentation des loyers dérogatoire du droit commun de 2 % par an. Le recours aux fonds propres a été limité à 10 % du prix de revient des opérations afin de préserver les ressources internes de l'organisme.

Ces aides ont été accordées en contrepartie d'un ambitieux plan d'investissement de 450 000 k€ et de réduction des coûts (frais de gestion, impayés, vacance). Les charges de maintenance ont été préservées dans le protocole en raison du retard d'entretien dont souffrait le parc de logements.

Les objectifs du plan ont globalement été atteints. Toutefois, le rétablissement financier de CUS Habitat a été permis avant tout par les aides extérieures (subventions du protocole CGLLS et du PNRU), ainsi que par la mise à contribution des locataires (augmentations de loyers dérogatoires du droit commun). A l'inverse, l'équipe de contrôle estime que l'office a produit peu d'efforts pour ce redressement et ne s'est pas suffisamment interrogé sur ses coûts de gestion et de maintenance. Plus particulièrement, les coûts de maintenance, qui représentent plus du double de la médiane des OPH de province, demeurent anormalement élevés. Ce constat s'applique également dans une moindre mesure aux coûts de gestion. Le haut niveau de ces charges risque à nouveau de dégrader la rentabilité de l'exploitation dans les années à venir, et donc de porter préjudice à l'ambitieuse politique patrimoniale de CUS Habitat. En effet le financement du PSP devra s'opérer, à l'inverse du PNRU, sans aides de la CGLLS et dans un contexte de raréfaction des subventions publiques (cf. § 6.2 et 6.3).

Les moyens financiers consacrés à la construction d'un atelier technique de la régie interne ont largement excédé les dispositions actées dans le protocole CGLLS.

L'office a mis en service en 2013 un nouvel atelier pour la régie interne pour un coût de 8 544 k€, soit près de 7 fois le prix de revient initial fixé dans le protocole CGLLS (1 273 k€). De plus, le bâtiment a été financé à hauteur de 1 544 k€ sur fonds propres, ce dont la gouvernance n'a pas été correctement informée, puisque le rapport établi à l'intention du bureau réuni le 18 octobre 2012 fait état d'un « projet intégralement financé par un emprunt non réglementé ». Elle a toutefois eu connaissance du prix de revient final de l'opération et des fonds propres mobilisés dans le plan pluriannuel d'investissement annexé au rapport annuel 2013 relatif au protocole CGLLS. Dans ses réponses, l'OPH a indiqué que le coût initial de l'atelier était donné à titre indicatif et qu'il n'était pas inclus dans les éléments de financements du protocole. L'équipe de contrôle relève toutefois que cet investissement a été inscrit dans le protocole initial dans la famille investissement renouvellement de composant (annexe 3 e du protocole) sous la dénomination « nouvel atelier central ».

Outre son coût élevé, le nouvel atelier pérennise la régie interne, alors que son poids important impacte négativement les coûts de maintenance (cf. § 6.2.1.1) et que l'efficacité de son organisation mérite d'être interrogée (cf. § 2.2.4.1). Ces ressources dédiées à l'atelier auraient ainsi pu être utilisées autrement, par

exemple en investissant davantage dans l'offre nouvelle qui demeure relativement faible (cf. § 5.2.1). En effet, les fonds propres consommés pour la construction de ce bâtiment équivalent aux ressources internes nécessaires à la mise en service de 148 logements neufs, soit environ 2/3 des agréments obtenus annuellement par CUS Habitat. CUS Habitat indique que le projet de construction du nouvel atelier a été approuvé par la gouvernance et que cette décision de gestion est pleinement assumée. Cependant, la réponse indique également que « *son dimensionnement, l'étendue de ses missions, son organisation et ses modes opératoires doivent être interrogés et rationalisés pour rendre cette régie efficace et rentable.* ».

2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management

La direction générale de CUS Habitat assurée depuis 2008 par M. Bernard Matter qui a fait valoir ses droits à la retraite, est confiée depuis le 1^{er} avril 2016 à M. Jean-Bernard Dambier, précédemment directeur général de la SAEM Habitation Moderne.

Le contrat du Directeur Général (DG) qui bénéficie d'une autorisation ministérielle de dépassement du plafond applicable à la part forfaitaire de la rémunération en application des dispositions de l'article R. 421-20 du CCH, n'appelle pas de commentaires particuliers.

Le conseil d'administration a accordé de larges délégations au directeur général pour la conduite des affaires.

Sur la période contrôlée, la fréquence de réunion insuffisante du comité de direction ne permet pas d'avoir un réel suivi partagé de l'activité et des projets de l'office. Le nouveau directeur général a instauré une périodicité des réunions du CODIR plus soutenue.

2.2.4.1 L'organisation de CUS Habitat

L'office a une organisation atypique reflétant des déséquilibres dans le périmètre d'action de chaque direction et ne favorisant pas la transversalité dans son activité.

L'organigramme (cf. annexe n°7.2) distingue sept directions (3 entités supports et 4 opérationnelles) placées sous l'autorité de la direction générale. Cette organisation fractionnée de l'activité de l'office, peu favorable au développement d'une vision d'ensemble relative au patrimoine, à la maintenance et à la gestion de proximité, ne favorise pas non plus l'évaluation par l'office de sa performance. L'équipe de contrôle relève les situations suivantes :

- le champ d'action de la direction du développement locatif reste limité (attributions, quittancement, recouvrement, enquêtes); elle n'a pas autorité sur les services de proximité (agences-nettoyage-gardiens) qui sont rattachés à la direction des services décentralisés ;
- deux directions techniques, une chargée du montage des opérations (direction du développement et de l'exploitation), une autre chargée du suivi opérationnel (direction technique du patrimoine) et une cheffe du service projets et programmation se partagent la fonction patrimoine ce qui constitue un frein à une vision globale des opérations ;
- la maintenance et l'entretien courant du patrimoine sont réalisés en interne par les équipes de la direction des services décentralisés (DSD) et celles de la direction du développement et de l'exploitation (chaufferie). La programmation et le suivi de la maintenance et de la provision de gros entretien s'en trouvent affectés (cf. § 6.1).

Dans le cadre du projet d'entreprise, la nouvelle direction générale a engagé une démarche visant à rationaliser et optimiser l'organisation de l'office. Un diagnostic a été effectué au mois d'avril et mai 2016. Le nouveau directeur général a désigné la directrice du développement locatif et le directeur des services décentralisés, nouvellement recruté, comme pré figurateurs du nouveau projet d'organisation de l'office. *Leur mission est de conduire une réflexion relative à l'organisation des activités opérationnelles chez CUS Habitat* dont les périmètres

sont délimités en 2 pôles ; un pôle dédié à la gestion des activités patrimoniales et un pôle dédié à la gestion des activités locatives. L'organisme indique également dans ses réponses que « *cette nouvelle organisation des directions et services s'accompagnera d'une redéfinition des procédures et modes opératoires propres à chaque activité avec un objectif de simplification et de rationalisation des activités* ».

La procédure de droit d'alerte ouverte par le comité d'entreprise en mai 2016 et portant sur la Direction des Services Décentralisés, identifie l'évolution de cette direction comme un enjeu social majeur pour la direction et la gouvernance de l'office.

La réussite de cette nouvelle étape de redressement de l'office, incarnée dans le projet d'entreprise, nécessitera une étroite cohésion entre la direction générale et la gouvernance, solide et durable sur le temps de la conduite de ce projet.

Les effectifs nombreux mobilisés au sein de la DSD, la complexité des process et la définition des missions de personnels de proximité concourent à un niveau des coûts de maintenance et de gestion élevés.

A la lecture de l'organigramme, l'équipe de contrôle relève que l'entretien courant et la proximité mobilisent près de 45 % des ETP de l'office alors que les ratios de branche se situent à 37 %. L'office a internalisé la maintenance au moyen d'une régie constituée de 102 agents auxquels s'ajoutent 52 gardiens dont 90 % du temps de travail est dédié à cette activité. Les coûts de fonctionnement de la régie (masse salariale, stock...) représentent un tiers des charges globales de maintenance. L'équipe de contrôle a pris en considération dans ce calcul la quote part des rémunérations des 52 gardiens consacrée à l'entretien courant du parc que l'office omet d'inclure dans le calcul de ses ratios de maintenance.

L'organisation ainsi que les process, sont extrêmement complexes et difficilement lisibles pour l'équipe de contrôle mais aussi pour les autres directions de l'OPH. L'activité de la DSD est fortement parcellisée et concernent en back office environ une cinquantaine d'ETP, ce qui participe également à des coûts élevés. A titre d'exemple, hors réalisation des travaux, une réclamation technique mobilise à minima 5 agents dédiés au traitement de la réclamation (téléconseiller- analyste- planificateur- opérateur de planification - magasinier), les fiches de poste des gardiens, des agents de propreté et agents de salubrité comportent des tâches identiques.

En outre, la polyvalence au sein des équipes d'ouvriers n'est pas effective. En effet, tous les métiers ne sont pas représentés, En conséquence, 20 % de l'activité de maintenance et d'entretien courant est couverte par des entreprises (ex : revêtements de sols).

Au regard des effectifs de l'office concernés par des missions de gestion de proximité (52 gardiens, 11 jardiniers, 10 agents de salubrité et 8 agents de propreté encadrés par 3 chefs d'équipe), les coûts de gestion sont grevés par l'absence de récupération de la masse salariale des gardiens. En effet, Les gardiens n'exercent pas de missions de gardiennage autorisant leur récupération, 90 % de leur temps est consacré à une activité de maintenance non comptabilisée dans les coûts de maintenance - cf. § 6.2.1.1).

L'ouverture d'une réflexion propre à redéfinir les missions des collaborateurs de la régie et de la proximité, à questionner et simplifier les process, apparait particulièrement nécessaire afin de maîtriser et réduire les coûts de gestion. A l'issue du contrôle, CUS Habitat convient que la régie interne importante en effectifs constitue une particularité et exprime l'objectif « *de maintenir des équipes de régie et de proximité en capacité d'apporter une réponse circonstanciée aux locataires mais aussi de rendre ces équipes performantes et économiquement viables* ». Dans la suite de sa réponse, l'OPH liste quelques principes structurant la réflexion à venir (dimensionnement des effectifs, adéquation aux besoins, GPEC, simplification de process...).

Le contrôle de gestion et l'évaluation de l'activité de l'office restent insuffisants.

L'équipe de contrôle relève que les principaux processus de l'OPH sont globalement couverts par des procédures, des modes opératoires et une cartographie des risques formalisés, validés et périodiquement actualisés.

Néanmoins l'ensemble des tableaux de bords ne présente aucune analyse de coûts permettant aux instances dirigeantes de l'organisme de s'interroger sur leur niveau.

La mission de contrôleur de gestion, assurée par la direction comptable et financière (DCF) est limitée aux seuls domaines des impayés et des loyers ; les domaines relatifs aux investissements et à la gestion des ressources humaines (paies, indemnités, ...) en sont exclus.

La DSD procède elle-même à un contrôle de son activité sans aucun lien avec le service du contrôle de gestion notamment concernant les marchés d'exploitation, représentant 20 % des interventions d'entretien courant et de maintenance (cf. § 2.2.4.3). De plus, des tableaux de bords tenus au sein de la DSD ne sont pas partagés en interne. Ces deux constats illustrent la position de relative autonomie de cette direction importante, peu propice au questionnement de ses pratiques et à la maîtrise de ses coûts de fonctionnement.

Dans ses réponses, l'OPH a indiqué à l'agence qu'un groupe de travail spécifique a été mis en place afin de développer la fonction de contrôle de gestion piloté par la DCF. La 1^{ère} mission de ce groupe de travail est de définir des indicateurs de pilotage de l'organisme déclinés autour des activités patrimoine, structure financière, gestion locative et activités supports.

2.2.4.2 La gestion de ressources humaines

Comparés aux ratios de branche, CUS Habitat a un sur effectif important contribuant fortement à des coûts de gestion très élevés. En 2015, les effectifs en équivalent temps plein de l'office présentent un ratio de 23.2 %/logement ce qui est très supérieur au ratio des effectifs de la branche (19,1 %). Les coûts salariaux induits sont par conséquent importants : en 2015, ils représentent 1 005 € au logement (régie incluse) soit un montant nettement supérieur à la médiane des organismes d'HLM de province (760 €). Ce sur effectif s'explique principalement par le choix effectué par l'office d'internaliser l'entretien courant et la maintenance du patrimoine.

La gestion des ressources humaines n'est pas adaptée aux enjeux auxquels est confronté l'office.

L'équipe de contrôle relève que CUS Habitat n'a pas mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pourtant nécessaire au regard des problématiques en la matière. L'organisme ne s'interroge pas pour développer une vision à moyen terme de son périmètre d'intervention, de ses besoins en compétences et en effectifs et construire les outils et modalités d'atteinte de l'objectif. Dans sa réponse, l'OPH énumère une série de dispositifs et outils mis en place sur la période contrôlée dont il estime qu'ils relèvent d'une démarche de GPEC, pour autant, il n'apporte pas d'éléments démontrant la mise en place d'un plan plus global et structurant sa politique des ressources humaines sur le moyen terme.

Même si les obligations du protocole CGLLS en la matière ont été respectées, l'équipe de contrôle s'étonne d'une augmentation de la masse salariale sur la période 2011-2015 de 5 % alors que les effectifs de l'office ont diminué de 22 agents. Cette progression est due à l'effet conjugué de plusieurs facteurs : le recours à de nombreux contrats à durée déterminée, la revalorisation des salaires et du régime indemnitaire, déroulement de carrière et élaboration d'une grille salariale pour les contractuels OPH. Dans ses réponses, l'organisme estime avoir contenu sa masse salariale. L'agence observe que le montant est certes contenu mais que cette performance est à relativiser compte tenu de la baisse numérique des effectifs de 22 unités.

À titre d'exemple, les catégories 3 et 4 (cadres et cadres supérieurs), représentant 15 % des effectifs de l'OPH, ont bénéficié respectivement sur la période 2013-2015 d'une revalorisation salariale de 8,25 % et de 4,65 %

correspondant aux 2 plus fortes progressions catégorielles. Par ailleurs, les rémunérations mensuelles moyennes brutes des catégories 1 et 2, respectivement 2 133 € et 2 505 € selon le bilan social 2015, sont largement supérieures aux données 2015¹ du rapport de branche. Dans sa réponse, CUS habitat relativise les comparaisons entre le bilan social de l'office et le rapport de branche, lesquels ne sont pas assis sur des indicateurs réellement similaires. Néanmoins, l'agence relève un niveau des frais de personnels très élevé (valeurs 2014 et 2015 de l'office supérieures à 1 000 € au logement pour une médiane 2014 des OPH à 760 € au logement), La divergence exprimée par l'office dans sa réponse n'est nullement à l'échelle du niveau de l'écart à la médiane (1023-760 soit 263 € au logement).

De plus, malgré une baisse de 9,7 % sur la période 2013-2015, l'équipe de contrôle relève un absentéisme à un niveau très élevé au sein de l'office. En effet, en 2015, le nombre de jours moyen d'absence par agent, évalué à partir des données du bilan social de 2015 par l'équipe de contrôle se situe à environ 34 jours par salarié pour un ratio de branche à 22,9 jours et un taux d'absentéisme à 15,1 % contre un ratio de branche à 6,3 % (cf. annexe n° 7.3). Là encore, l'office dans sa réponse relativise la comparaison avec le rapport de branche. L'agence confirme que le niveau de l'écart constaté ne peut être expliqué par les différences de périmètre entre référentiels,

Les mesures de lutte contre l'absentéisme se limitent à l'instauration d'une prime de présentéisme (400 € annuel maximum) mise en place, par l'accord collectif sur la structure de la rémunération du 11 janvier 2013. Cette prime est réduite en cas d'absence excepté celles qui sont considérées comme du temps de travail effectif (congés maternité, paternité, adoption, arrêts pour accident de travail, maladies professionnelles).

Plus de 20 % de l'absentéisme est dû aux accidents du travail et de trajet. Le nombre de jours moyen d'absence par agent est de 6,97 jours alors que le ratio 2015 de branche est de 3,4. Même si le taux de fréquence a diminué en 2015 le nombre de journées d'absences pour accidents du travail a augmenté de 17,6 % et le taux de gravité de presque 1 point. Au regard des causes des accidents du travail (les 2/3 sont liés à des chutes avec dénivellation et à des problèmes de manutention selon le bilan social 2015) et des pièces fournies par l'office, l'équipe de contrôle relève une prise en compte insuffisante de la problématique accident du travail dans son programme de formation.

2.2.4.3 La commande publique

L'achat public est encadré depuis la phase de définition des besoins jusqu'au contrôle de l'exécution des marchés et la phase d'achèvement de la procédure. L'outil de gestion est interfacé pour limiter les risques juridiques et financiers par l'exercice d'un contrôle approprié à chaque étape de la démarche. Suite à des tests réalisés en 2015 sur les révisions de marché, plusieurs plans d'actions ont été engagés. Ils portent sur la formalisation et la traçabilité des points de contrôle et l'actualisation des procédures pour un meilleur suivi des contrats.

Le dispositif mis en place concernant les phases amont de la commande publique n'appelle pas d'observations de la part de l'équipe de contrôle.

Des constats opérés sur une chaîne de la dépense insuffisamment contrôlée et sécurisée mettent en évidence des insuffisances dans la définition des besoins.

Les diligences réalisées lors du contrôle ont permis de relever des écarts entre les montants des bons de commande et la facturation pour les marchés d'entretien courant et de maintenance gérés par la DSD. Des tableaux de bords non partagés et tenus par le service gestion et coordination administrative et technique de

¹ Rémunération mensuelle moyenne 2015 : catégorie 1.1 : 1 590 € - catégorie 1.2 : 1 718 € - catégorie 2.1 : 1 937 € - catégorie 2.2 : 2 216 €

la DSD montrent des écarts supérieurs à 1 M€ en 2013, à 450 k€ pour l'année 2014 et supérieurs à 500 k€ pour l'année 2015 entre les montants engagés et facturés.

Les marchés de sécurisation des entrées, de revêtement de sols, de vitrerie, de carrelage et d'électricité sont les 5 marchés présentant les écarts les plus importants qui sont respectivement de 37,77 %, 22,95 %, 20,14 %, 12,97 % et 12,78 %. Des contrôles sur pièces effectués par l'équipe de contrôle confirment ce constat. Cette situation résulte d'une défaillance dans la définition des besoins.

Enfin, l'absence de formalisme dans la validation de travaux complémentaires constitue une zone à risque dans la sécurisation des ressources de l'office.

CUS habitat a précisé dans ses réponses que dans le cadre du projet d'entreprise, un groupe de travail est missionné sur le sujet optimisation et sécurisation des achats et qu'une démarche de redéfinition des commandes et du contrôle de ses prestataires par la DSD est engagée avec l'appui du cabinet chargé de l'audit externe de CUS Habitat.

2.3 CONCLUSION

L'office est correctement piloté, la gouvernance joue son rôle, le fonctionnement est professionnel et pour l'essentiel, maîtrisé.

La DSD reste une structure complexe, coûteuse et peu lisible. Plusieurs dysfonctionnements en matière de gestion des ressources humaines et concernant la chaîne de la dépense affectent la performance de l'office notamment les coûts de gestion ; ils sont signe d'une organisation perfectible et de l'insuffisance de contrôle de gestion.

L'équipe de préfiguration devra s'attacher dans son projet de réorganisation à rendre plus opérationnel l'office dans un environnement sécurisé juridiquement. Enfin, la gouvernance et la direction générale devront partager la nouvelle organisation dans ses contours et ses modalités de mise en place.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

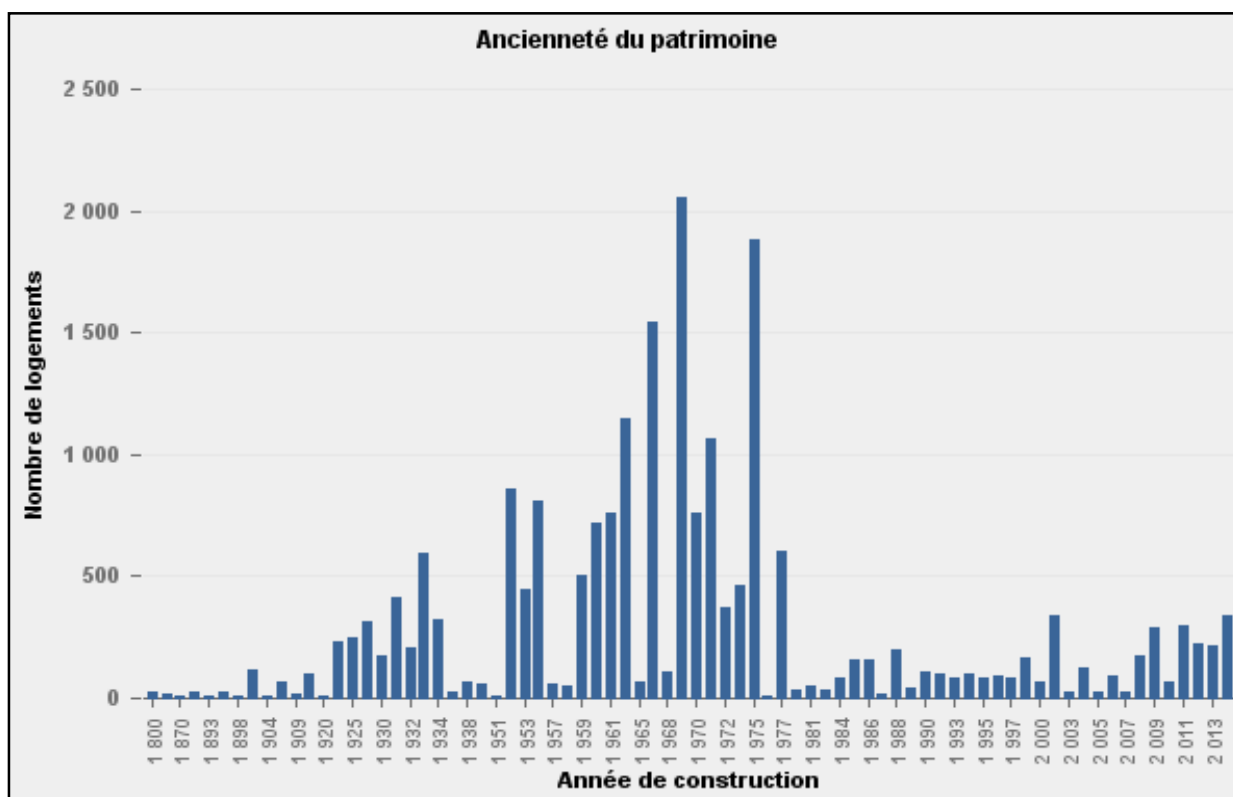
3.1.1 Description et localisation du parc

Constitué majoritairement avant 1980, le parc immobilier de CUS Habitat affiche une moyenne d'âge de l'ordre de 45 ans ce qui est supérieur à la moyenne nationale. Ce parc est composé au 1^{er} janvier 2016 de 19 897 logements familiaux dont moins de 2 % sont individuels (314 logements). Par ailleurs, l'OPH possède 6 foyers et résidences (295 équivalents logements) confiés en gestion à des tiers. Enfin, il est propriétaire de 3 857 places de stationnement (garages et parkings) et de 187 locaux professionnels.

Alors que la médiane des OPH se situe à 30 %, environ, 63 % des logements de CUS Habitat sont implantés dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).

Au regard d'une taille moyenne des ménages légèrement supérieur à 2 sur le territoire d'intervention de l'office, le poids des grands logements (T4 et +) est trop important (environ 45 % du parc immobilier).

Le graphique ci-dessous permet de visualiser l'âge du patrimoine. Le parc présente la caractéristique d'être constitué, pour partie, d'ensembles importants construits pendant la période des « 30 Glorieuses »².



3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Au 1^{er} janvier 2016, la vacance concerne 741 logements, soit 3,72 % du parc, ce qui situe CUS Habitat dans la moyenne des organismes présents sur le territoire de l'EMS. Son augmentation de 2014 à 2015 résulte majoritairement de la mise en vacance technique de près de 180 logements supplémentaires, promis à la démolition. Cette vacance technique représente la moitié de la vacance totale au 1^{er} janvier 2016 (374 logements). Deux tiers concernent des logements destinés à la démolition (250 logements) et un tiers porte sur des logements nécessitant des travaux avant remise en location (désamiantage, remise en état suite à dégradation, ...).

La vacance commerciale, fluctuante au cours de chaque exercice, progresse globalement mais demeure contenue (2,10 % en 2014 contre 1,84 % en 2015) ; le ratio départemental s'établissant à 2,5 % au 1^{er} janvier 2016.

Le taux de mobilité s'établit à 7,46 % pour 2015 dont 2,5 points au titre des mutations internes (1 484 départs enregistrés pour 2015) pour un ratio sur l'unité urbaine de Strasbourg à 8 %.

² 30 Glorieuses : titre du livre de Jean Fourastié sur la croissance exceptionnelle d'après-guerre.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

CUS Habitat a mis en œuvre le dispositif de remise en ordre des loyers de la convention d'utilité sociale par souci de cohérence entre le loyer et la qualité de service rendu lui permettant de dégager plus de marges de manœuvre pour les augmentations de loyers après réhabilitations.

L'analyse des loyers des logements conventionnés appliqués au 1^{er} janvier 2015, développé dans le tableau ci-dessous, révèle toutefois, dans un contexte local de loyers élevés, un niveau des loyers inférieur aux valeurs locales, départementales, régionales et nationales.

Source : enquête RPLS 2015

	nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Organisme	18 794	4,7	5,2	5,8
Références Eurométropole de Strasbourg	45 064	4,8	5,4	6,2
Références Bas-Rhin	57 727	4,8	5,5	6,2
Références Alsace	100 459	4,7	5,4	6,2

De plus, la part des logements (28,9 %) ayant des loyers supérieurs au maxi de la couverture APL est largement inférieure au ratio local qui est de 43,5 % (source RPLS 2015).

Les taux des loyers mensuels moyens des logements au 1^{er} janvier 2016 en fonction de leur financement sont récapitulés dans le tableau ci-après :

Catégorie de financement	Nb de logt	% parc	Surf. quitt. moyenne	Loyer pratiqué mensuel	Loyer max. mensuel	Marge potentielle
<i>Parc géré sous le régime de la surface corrigée (SC)</i>						
Anciens financements (AF)	15 640	78,72 %	111,41	338,69 €	371 €	9,54 %
PLA-I	45	0,23 %	83,82	243,92 €	266,55 €	9,28 %
PLUS	1 340	6,74 %	113,18	421,03 €	436,87 €	3,76 %
Total Parc géré sous le régime de la SC	17 025	85,69 %	111,48	344,92 €	375,90 €	8,98 %
<i>Parc géré sous le régime de la surface utile (SU)</i>						
PLAI	474	2,39 %	79,74	421,93 €	430,64 €	2,06 %
PLUS	2 313	11,64 %	74,73	448,30 €	460,64 €	2,75 %
PLS	56	0,28 %	93,15	667,89 €	758,24 €	13,53 %
Total Parc géré sous le régime de la SU	2 843	14,31 %	75,93	448,23 €	461,50 €	2,96 %
Total parc conventionné	19 868	100 %	106,39	359,70 €	388,15 €	7,91 %

La marge d'augmentation globale des loyers reste modérée (7,91 %) et a fortement diminué sur la période 2011-2016 (2011 : marge de 12,25 %).

Cette baisse est due à :

- la politique de loyers imposée par le protocole CGLLS ;
- aux augmentations des loyers après réhabilitation majoritairement supérieures à 15 % alors qu'au regard de la bonne situation financière de l'office, elles ne s'imposaient pas dans ces proportions.

La politique des loyers est validée annuellement par le conseil administration. L'équipe de contrôle relève que les hausses de loyers effectuées sont conformes aux engagements prévus au protocole de consolidation (2 % par an) et aux dispositions de droit commun pour l'année 2015.

La vérification du montant des loyers pratiqués en 2016 n'a révélé aucune anomalie ce qui témoigne d'un suivi et d'un contrôle performant sur le domaine.

3.2.2 Le supplément de loyer de solidarité

CUS Habitat réalise chaque année l'enquête prévue par la réglementation afin de déterminer quels sont les locataires assujettis au supplément de loyer de solidarité (SLS).

Compte tenu de la localisation d'une importante proportion du parc dans un quartier prioritaire de la ville, seulement 37 % du patrimoine est concerné par le SLS. CUS Habitat applique la modulation minimale autorisée par la réglementation pour les revenus excédant de 20 % les plafonds de ressources du logement social. 24 programmes immobiliers présentent une concentration de locataires assujettis au SLS supérieur à 10 % dont certains, de petite taille, présentent des concentrations supérieures à 20 % voire 30 %.

Au 1^{er} janvier 2015, 467 ménages réglaient un SLS pour un montant mensuel moyen de l'ordre de 90 €. Le contingent de locataires soumis au SLS réparti sur 73 programmes représente 6,7 % des locataires entant dans le champ d'application du SLS.

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives sont globalement bien dimensionnées. L'équipe de contrôle relève un sur provisionnement global de 6,71 %, 80 % des logements présentent un solde débiteur ou créditeur annuel inférieur à 200 €, les sous provisionnement de charges importants restent très marginaux.

Un peu plus de 80 % du parc bénéficie d'un chauffage collectif, comparés aux ratios de l'observatoire des charges, les coûts sont globalement contenus avec un ratio au m² de surface habitable (SH) à 8,97 €.

Les charges des logements collectifs sont maîtrisées. En effet, en 2015, hors production d'eau et chauffage, elles se sont élevées mensuellement en moyenne à environ 40 € le logement et 7 € annuel le m² de SH. Ce constat de maîtrise des charges est moins vrai pour la très faible proportion du parc que représentent les logements individuels.

La régularisation des charges locatives est réalisée dans des délais satisfaisants.

3.3 CONCLUSION

Constitué en grande partie pendant la période des « 30 Glorieuses³ », le patrimoine est localisé en zone tendue sur le secteur de l'EMS et en grande partie en QPV. La vacance locative, fluctue entre 1,80 % et 2,50 %, elle reste sous contrôle.

³ 30 Glorieuses : titre du livre de Jean Fourastié sur la croissance exceptionnelle d'après-guerre.

Bien qu'ayant procédé à des hausses conséquentes ces dernières années, CUS Habitat pratique une politique de loyer modérée au regard des niveaux constatés sur son territoire d'intervention. Les charges sont globalement maîtrisées ainsi que le dimensionnement des provisions appelées auprès des locataires.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

Les deux dernières enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) réalisées en 2012 et 2014 sont exploitées par CUS Habitat et présentées au CA.

Les principaux résultats sont récapitulés ci-après :

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL+AL
Enquête OPS 2012							
CUS Habitat	30,9 %	15,3 %	21,6 %	24,9 %	67,0 %	8,6 %	60,1 %
Enquête OPS 2014							
CUS Habitat	31,4 %	14,0%	21,6 %	25,9 %	68,6 %	8,5 %	60,7 %
EMS 2012	33,0 %	nc.	18,7 %	21,6 %	61,2 %	15,3 %	nc.
Alsace 2012	34,1 %	11,7 %	16,7 %	20,6 %	61,4 %	10,1 %	54,8 %
France 2012	37,4 %	10,0 %	19,6 %	19,4 %	60,3 %	10,1 %	50,6 %

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

Les caractéristiques des ménages logés, en termes de revenus et d'aides au logement, mettent en évidence le rôle social de l'office qui loge des populations plus fragiles que les autres bailleurs sociaux sur le territoire de l'EMS, notamment des ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds. Ainsi, en 2015, 85 % des nouvelles attributions ont été opérées au bénéfice de ménages éligibles aux logements financés en PLAI (ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS).

L'évolution des données de l'enquête 2014 comparativement à celle de 2012 témoigne d'une tendance à la paupérisation de la population logée. Les revenus des ménages occupant le parc de CUS Habitat sont globalement moins élevés que ceux des locataires de l'ensemble des bailleurs départementaux et régionaux.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Les demandes de logements font l'objet d'un enregistrement sous le numéro unique départemental conformément aux dispositions des articles R. 441-2-1 et suivants du CCH. CUS Habitat a accès au fichier partagé par l'ensemble des bailleurs présents en Alsace. Un contrôle interne, consistant en la comparaison de listings, est mené 2 fois par an à la demande de la DREAL⁴, gestionnaire du SNE, pour veiller au respect de l'obligation de radiation de la demande après attribution.

Une analyse annuelle de la demande est présentée au conseil d'administration dans le rapport de gestion.

⁴ DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.

La demande de logement social sur le territoire de l'EMS a augmenté en 2015 par rapport à 2014 de 3.6 %. Au 31 décembre 2015, 20 500 demandes de logements sociaux pour le territoire de l'EMS sont enregistrées dans le fichier partagé alsacien soit 79,82 % de la demande bas-rhinoise. Pour chaque logement attribué, l'office étudie au moins 3 candidatures. L'ensemble de ces éléments témoigne d'un marché de l'habitat social relativement tendu.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le conseil d'administration a défini les orientations générales de sa politique d'occupation du patrimoine.

Outre les critères généraux réglementaires, les orientations prennent également en compte les engagements quantifiés d'attribution des conventions de gestion du contingent préfectoral et des accords collectifs, des plans départementaux d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD).

Le maillage territorial de la gestion de proximité, des statistiques sociales et familiales établies par la DDL concernant l'occupation des programmes neufs et de ceux faisant l'objet de réhabilitations lourdes témoignent d'une attention particulière prêté à la mixité sociale pour essayer de tendre vers un équilibre de peuplement dans les quartiers.

4.2.3 Gestion des attributions

Les demandes sont traitées par les agents d'accueil qui s'assurent de la complétude des dossiers qui sont instruits par le service de gestion locative du siège en vue de leur examen par la CAL.

CUS Habitat a installé une commission d'attribution des logements (CAL) pour examiner les dossiers des demandeurs de logements sur les 18 communes relevant de sa compétence. Son fonctionnement et son règlement n'appellent pas d'observations de la part de l'équipe de contrôle. Le bilan annuel de la CAL est présenté au CA conformément à l'article R. 441-9 du CCH.

La composition de la CAL est irrégulière au regard de l'article R. 441-9 du CCH.

Le 28 mai 2014, le CA a installé la CAL composée exclusivement d'administrateurs. Sa composition ne respecte pas les dispositions de l'article R. 441-9 II 4 du CCH. En effet, aucun représentant d'un organisme bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique prévu à l'article L. 365-3 du CCH ayant une voix consultative au sein de la CAL n'a été désigné. Dans un contexte local ne présentant pas de difficultés à identifier des organismes ainsi agréés, l'Agence invite l'organisme à régulariser la situation dans les meilleurs délais. Début juillet 2017, CUS Habitat a adressé un courrier à l'ensemble des organismes relevant de l'article L. 365-3 du CCH afin de se conformer à la réglementation.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Sur la période 2013-2015, CUS Habitat a procédé à 4 566 attributions de logements pour lesquelles il n'a été relevé aucune anomalie au regard des plafonds de ressources.

Pour chaque logement attribué, l'office a étudié au moins 3 candidatures, il informe par courrier les personnes pour lesquelles les candidatures, ayant fait l'objet d'un examen et présentées en CAL, n'ont pas été retenues. En 2015, le nombre de décisions de non-attribution d'un logement de la part de la CAL reste très marginal (1 % des décisions) et en baisse par rapport à 2014 (- 59 %).

Enfin, 55 % des propositions d'attribution faisant l'objet d'un refus de la part du candidat retenu concernent des logements localisés en QPV et un tiers de la totalité des refus sont liés aux caractéristiques du logement (loyer, taille etc.).

Pour permettre de formuler des propositions plus pertinentes, l'EMS, délégataire des aides à la pierre, pilote actuellement une réflexion associant les bailleurs sociaux. L'objectif poursuivi est de garantir un traitement équitable avec l'adoption d'une grille d'évaluation dite de « scoring » visant à apprécier la situation des demandeurs et la nature de leur demande au regard des critères de précarité et de fragilité socio-économique. Le nouveau processus devrait être opérationnel à compter du 3^{ème} trimestre 2017.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Près de 60 % du parc de CUS Habitat est soumis à réservation par l'État, les collecteurs, les collectivités locales et les entreprises (11 884 logements au total).

CUS Habitat gère en stock uniquement les demandes de logements s'inscrivant dans le cadre des réservations des collecteurs. Les autres demandes notamment celle de l'État sont, quant à elles, gérées à la fois en stock et en flux.

Les objectifs fixés par l'accord collectif départemental (ACD) pour la période 2014-2016 en matière de propositions de relogement en faveur des ménages prioritaires assignés annuellement à chaque bailleur s'appuient principalement sur le volume de leur patrimoine. L'accord 2014-2016 devrait être reconduit pour l'année 2017 afin de permettre la finalisation d'un nouvel accord.

Avec 425 propositions de relogement faites en faveur des ménages prioritaires en 2015, CUS Habitat a respecté l'objectif (395) arrêté par l'ACD. Toutefois, le nombre de refus opposés par les demandeurs est élevé. Près de 44 % des propositions ont été rejetées (soit au total 186 refus) pour des motifs très divers. Hormis l'absence de réponse, les refus portent, pour l'essentiel, sur la localisation (quartiers sensibles) et la distribution du logement. Pour tenter de remédier à cette situation, CUS Habitat suggérera aux instances idoines qu'un travailleur social accompagne systématiquement les demandeurs dans leur recherche de logement.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 La gestion de proximité et le traitement des réclamations techniques

La gestion de proximité de CUS Habitat s'appuie sur une organisation décentralisée. Le maillage territorial couvre la totalité de son territoire d'intervention.

La gestion de proximité s'appuie sur les 2 sous-directions de la DSD :

- la sous-direction de la proximité avec 4 agences (Nord, Centre, Sud et Ouest), chacune disposant d'une antenne et d'un point relais, en charge de la relation avec les locataires ;
- la sous-direction de la maintenance avec une importante régie dont la compétence couvre la maintenance des bâtiments, la remise en état des logements et la mise en œuvre de l'accord collectif multi-services.

En septembre 2013, CUS Habitat a regroupé sur un même site dans le quartier de la Meinau les services de la DSD chargés, de la gestion et de l'entretien de son parc immobilier ainsi que le garage jusque-là dispersés.

La gestion des réclamations est réalisée en interne au niveau de la direction des services décentralisés (DSD). L'office a mis en place une plate-forme téléphonique permettant de prendre en considération et de traiter l'intégralité des réclamations des locataires (locatives et techniques). Au-delà du service rendu aux locataires, ce dispositif a permis de soulager le plan de charge des agences.

Les interventions techniques sont tracées de leur origine à leur clôture avec identification de chaque séquence (identification des intervenants, temps d'exécution, contrôle). En 2016, 78 380 interventions de toutes natures

(réclamations, remise en état des logements) dont 78,4 % traitées par la régie ont été réalisées essentiellement pour des problèmes de sanitaires-robinetterie (39,8 % des interventions), des remises en état des logements (10,33 %), d'électricité-interphonie (10,81 %) et de volets-menuiserie-serrurerie (9,72 %).

4.3.2 La propreté au sein du parc

Le service rendu aux locataires est inégal au regard de la propreté des espaces communs.

CUS Habitat a recours à des régies de quartiers sur la quasi-totalité de son territoire d'intervention pour les tâches d'enlèvement des ordures ménagères, de nettoyage et d'entretien des espaces verts que le personnel de la DSD n'effectue pas. Ces prestations font l'objet d'un contrôle qualité hebdomadaire par les gardiens.

Les visites de patrimoine sur l'ensemble du parc ont révélé une qualité de nettoyage des parties communes correcte pour les quartiers nord de l'EMS et parfois très insuffisante au sein des quartiers sud (Meinau - Neuhof). L'enquête satisfaction de 2014 mentionnant une insatisfaction globale sur la propreté de 42 % des locataires ayant répondu à l'enquête, corrobore les constats de l'équipe de contrôle.

L'équipe de contrôle n'a rencontré aucun agent de proximité lors des trois visites de patrimoine qui ont concerné sur trois jours complets, au moins une trentaine d'ensembles immobiliers. Un contrôle effectif et plus performant de l'activité des régies de quartier en charge de la propreté des espaces communs et une présence plus perceptible des personnels de proximité au sein des quartiers, devraient permettre d'améliorer sensiblement la qualité de service et notamment la propreté des parties communes.

L'office indique dans ses réponses qu'un groupe de travail sur la question de la propreté dans les parties communes est mis en place. L'objectif est de clarifier le rôle des intervenants (régies, entreprises, gardiens et locataires) et à terme d'obtenir une prestation de meilleure qualité.

4.3.3 La concertation locative

CUS Habitat a mis en place un plan de concertation locative pour la période 2015-2017 renouvelable par tacite reconduction.

Le conseil de concertation locatif se réunit régulièrement. De nombreux sujets sont abordés : la qualité de la vie quotidienne, les conditions d'habitat, le cadre de vie, les interventions sur le patrimoine.

La mise en place en janvier 2015 des contrats d'entretien d'appareils individuels de chauffage n'a pas respecté les dispositions de l'article 42 de la loi 86-1290 du 23 décembre 1986 modifié par la loi 2009-323 du 25 mars 2009 relatif aux procédures de concertation.

L'entretien des installations est assuré par trois prestataires intervenant sur un territoire délimité par l'OPH qui répercute ensuite le coût à chaque locataire. Au terme de la loi 89-462 du 6 juillet 1989 et du décret 87-712 du 26 août 1987, les locataires ont la responsabilité d'entretenir leur logement et de choisir leurs prestataires. La conclusion de tels contrats collectifs nécessite un accord préalable des locataires formalisé par un accord collectif, l'office n'a pas cherché à formaliser cet accord. CUS Habitat se conformera à ces dispositions en présentant un accord collectif lors du renouvellement des contrats.

4.3.4 L'adaptation des logements

L'office investit à un niveau correct la thématique de l'adaptation des logements. En effet, sur la période du 1^{er} janvier 2013 au 31 août 2016, l'OPH a traité 296 dossiers pour un coût total, en constante progression, s'élevant à 3 066 789 € et réparti comme suit:

- 2013 : 57 dossiers traités pour un coût total de 578 734 € ;
- 2014 : 78 dossiers traités pour un coût total de 789 155 € ;
- 2015 : 114 dossiers traités pour un coût total de 1 166 133 €.

Sur l'année 2016, au 31 août 2016, l'office a traité 47 dossiers pour coût total de 532 767 €.

Le coût moyen est à un niveau élevé et varie autour de 10 000 € sur la période 2013-2015. Sur les 8 premiers mois de l'année 2016, ce coût moyen dépasse les 11 000 €.

L'office a conclu une convention avec le conseil départemental concernant le maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie et/ou en situation d'handicap. Les demandes d'adaptation des logements font l'objet d'un suivi au travers d'un tableau de bord

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation du traitement des impayés

En raison d'un niveau de créances locatives structurellement élevé, CUS Habitat s'est interrogé en 2010 sur les modalités de gestion et d'organisation du traitement des impayés, aboutissant à l'adoption d'une nouvelle procédure en janvier 2011. L'organisme a choisi de maintenir la gestion précontentieuse en agences. Le traitement des impayés relève ainsi de deux directions différentes :

- localisés en agence et rattachés à la Direction des Services Décentralisées, les chargés de clientèle, interlocuteurs privilégiés du locataire pour la gestion locative, assurent également le précontentieux ;
- après trois mois d'impayés, le dossier est transféré aux chargés du contentieux au sein de la DDL.

L'office a souhaité développer la transversalité entre les différentes directions concernées (client, services décentralisés, comptable et financière) par l'institution d'un comité collégial se réunissant à différents stades de la procédure : le comité fait un point tous les quinze jours sur l'ensemble des locataires en phase précontentieuse ou contentieuse ; il propose également au directeur général d'admettre (ou non) en non-valeur des créances considérées comme irrécouvrables.

De plus, des tableaux de bord mensuels sont établis à l'attention de la direction générale.

4.4.2 Évolution des impayés

Le ratio des créances locatives a continuellement baissé pendant la période étudiée. Il représente 13,9 % des loyers en 2015, contre 15,3 % en 2011, soit le niveau de la médiane des organismes de province (13,8 %). Cette évolution positive doit cependant être relativisée au regard des éléments suivants :

- les créances locatives sont relativement stables entre 2011 (17 415 k€) et 2015 (17 163 k€). Par contre, à nombre de logements constant, les loyers ont fortement augmenté (+ 9 261 k€), ce qui a contribué à diminuer le ratio ;
- les montants élevés d'admissions en non-valeur constatés en 2012 et 2013 ont également permis de réduire le niveau des créances locatives. En effet, l'office a procédé en 2011 à un examen approfondi du stock de dossiers afin d'apurer les dettes les plus anciennes.

4.4.3 Évaluation de la politique de lutte contre les impayés

L'équipe de contrôle constate une indéniable amélioration de la gestion des créances locatives depuis la dernière inspection. La formalisation d'une procédure écrite ainsi qu'une plus grande transversalité entre les services ont en effet permis une plus grande réactivité dans la prévention et le traitement des impayés.

Cependant les admissions en non-valeurs sont à la hausse depuis 2015. Si la paupérisation croissante des locataires explique en partie cette évolution, l'équipe de contrôle relève également quelques points sur lesquels l'office pourrait améliorer son fonctionnement :

- le taux de prélèvement automatique reste faible (57 % des loyers quittancés). En effet, l'office ne fixe pas d'objectifs aux chargés de clientèle à ce sujet, notamment pour les nouveaux locataires. L'équipe de contrôle observe pourtant que les organismes les plus performants dans la lutte contre les impayés présentent couramment un niveau de prélèvement automatique élevé (70 % et plus des loyers quittancés) ;
- les missions dévolues aux chargés de clientèle peuvent être concurrentes : la commercialisation, plus gratifiante, prévaut souvent sur le traitement de l'impayé. En conséquence, la spécialisation d'agents exclusivement dédiés au précontentieux pourrait constituer un axe de réflexion ;
- l'accompagnement social, particulièrement utile à la prévention de l'impayé, est trop peu développé au stade du précontentieux. L'organisme réfléchit à internaliser tout ou partie de cette fonction actuellement assurée par les assistants sociaux des CCAS⁵ ;
- enfin, la gestion du précontentieux et du contentieux au sein d'une même direction (clients) envisagée par l'office pourrait faciliter le pilotage et donc l'efficacité du dispositif de gestion des impayés. Plus généralement, l'équipe de contrôle s'interroge sur la pertinence du rattachement des agences à la direction des services décentralisés plutôt qu'à la direction clients (cf. § 2.2.4.1).

4.5 CONCLUSION

L'organisme remplit son rôle social en logeant une population modeste tout en veillant aux équilibres de peuplement au sein de son patrimoine et par le maillage territorial de sa proximité.

L'office devra renforcer le contrôle des interventions des prestataires, notamment pour ce qui concerne la propreté des parties communes.

Depuis le dernier contrôle, la gestion des impayés s'est significativement améliorée et leur niveau est globalement maîtrisé. Toutefois, ils augmentent à nouveau depuis 2015, des pistes de progrès concernant l'organisation demeurent.

Enfin, l'organisme devra dans les meilleurs délais se conformer à la réglementation concernant la composition de sa CAL et respecter la procédure de concertation locative à l'échéance des contrats en cours d'entretien des chaudières individuelles.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Sur la période de contrôle, l'essentiel de la politique patrimoniale de l'office a consisté à mettre en œuvre les opérations du PNRU. L'office a été concerné par 186 opérations financées par l'agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru) durant les 5 dernières années, réparties sur les quartiers Cronenbourg (opération isolée), HautePierre, Meinau et Neuhof à Strasbourg ainsi que sur la commune de Lingolsheim. Les engagements de l'office portaient sur la création de 1 487 logements nouveaux, la réhabilitation de 4 202 logements et la démolition de 1 652 logements.

Tous les avenants de sortie aux conventions pour la mise en œuvre des projets de rénovation urbaine ont été signés. Les engagements de CUS Habitat prévus dans ces PRU font l'objet d'un état d'avancement satisfaisant.

⁵ CCAS : centre communal d'action sociale

Ces opérations ont permis à l'office de restructurer et de requalifier son parc qui jusqu'alors souffrait d'un déficit d'entretien.

CUS Habitat n'a pas de politique patrimoniale réellement stabilisée à ce jour.

Le 31 mars 2016, le CA a validé un Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) pour la période 2016-2025. Ce dernier repose sur 5 axes structurels concernant les réhabilitations, la maintenance et le gros entretien, les démolitions, le renouvellement de composants et l'offre nouvelle, complétés par 4 actions complémentaires (amiante, adaptation des logements, la qualité de service rendu et l'amélioration des capacités d'investissement).

Le CA ne s'est pas prononcé sur la soutenabilité financière de ce PSP et n'a validé aucun des scénarios présentés compte tenu du fait que l'OPH ne disposait pas des niveaux d'engagement financiers publics. A l'issue du contrôle, le niveau potentiel d'intervention de l'ANRU est estimé à 33 M€ et des discussions ont pu être engagées avec les services de l'EMS.

CUS Habitat pourrait envisager dans le cadre du NPNRU la démolition de 1 243 logements ainsi que leur la reconstitution d'une offre au même niveau et la réhabilitation de 2 531 logements pour un investissement total s'élevant à 364 M€. L'EMS participerait au projet à hauteur de 30 M€ minimum s'engagerait sur des disponibilités foncières identifiées en vue de la reconstitution de l'offre. L'organisme précise également dans sa réponse « *si les conditions sollicitées par ses soins ne sont pas réalisées, la programmation serait revue à la baisse et s'adapterait aux possibilités financières consenties par les collectivités* ». Le projet de création dans l'organisation de l'office, d'un nouveau pôle du développement et du patrimoine et le recrutement d'un nouveau responsable des opérations immobilières au 1^{er} semestre 2017 viennent à l'appui de cette stratégie ambitieuse,

Le plan d'action patrimonial (PAP) est une liste de travaux (démolitions, réhabilitations, constructions neuves) définie par le bailleur, il est la déclinaison opérationnelle du PSP. Non stabilisé, sa soutenabilité financière est envisagée selon un scénario différent de ceux proposés dans le PSP. En effet, le PAP n'intègre pas les financements ou nouvelles opérations liés au NPNRU alors même que CUS Habitat est concerné par 2 programmes d'intérêt national (Meinau-Neuhof, Haute Pierre) et 3 programmes d'intérêt régional (Elsau, Cronenbourg, Lingolsheim). Même si le protocole de préfiguration du NPNRU de l'EMS ne quantifie pas le volume et le financement des opérations, ce PAP pourrait intégrer plusieurs scénarios assis sur différentes hypothèses patrimoniales et financières (cf. § 6.3.3).

L'équipe de contrôle a pu identifier, lors des visites de patrimoine, des besoins importants de requalification sur le quartier d'Elsau, quartier non traité dans le cadre de PNRU.

5.2 EVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 L'offre nouvelle

	Parc conventionné hors foyer au 1 ^{er} janvier	Construct°	VEFA	Acquisit° améliorat°	Vente	Transformat° d'usage	Démolit°	Parc au 31 décembre	Évolut°
2011	20 032	294	51	0	-237	-2	-126	20 012	-0,1 %
2012	20 012	125	89	0	-165	0	-72	19 989	-0,11 %
2013	19 989	78	129	0	-1	0	-294	19 901	-0,44 %
2014	19 901	135	198	0	-155	-2	-382	19 695	-1,04 %
2015	19 695	128	86	2	-10	0	-4	19 897	1,03 %
Total	20 032	760	553	2	-568	-4	-878	19 897	-0,67 %

L'équipe de contrôle a relevé un bon niveau de prestation sur les programmes neufs visités par leur qualité de conception.

L'office a développé une politique d'offre nouvelle de 1 313 logements sur la période 2011-2015 soit une moyenne annuelle de 262 logements pour un volume moyen annuel de 88 logements démolis. Cette politique de développement semble modérée. En effet, la synthèse de l'évaluation à mi-parcours du PLH 2009-2015 de l'EMS fait état d'une production moyenne annuelle sur son territoire de 1 500 logements aidés. Même si CUS Habitat a été fortement impacté par un PRU ambitieux, l'offre nouvelle produite par l'organisme n'est pas très élevée au regard de la taille de son patrimoine compte tenu de son poids sur le territoire de l'EMS (propriétaire de 42 % du parc social). L'équipe de contrôle relève que le PSP 2016-2025 en matière de développement n'est que le prolongement de cette politique à savoir un objectif annuel de construction de 240 logements et la démolition de 959 logements soit 96 par an. Dans ses réponses, l'OPH a indiqué que dans le cadre du projet d'entreprise, l'objectif annuel de construction neuve est porté à 300 logements, objectif qui serait atteint pour l'année 2017.

5.2.2 Réhabilitation

L'office mène une politique d'entretien ambitieuse, fortement impactée par le PNRU (cf. § 5.1), avec des réhabilitations thermiques de qualité. Sur la période 2011-2015, les réhabilitations ont concerné 3 930 logements pour un coût moyen au logement correct de 26 k€. Il s'agit pour l'essentiel de travaux de mise en sécurité des bâtiments et d'interventions thermiques (isolations-fenêtres).

L'effort financier a été très conséquent, puisque l'office a consacré sur la période étudiée un budget de 98 525 k€ à la rénovation de son parc. Ces investissements représentent en moyenne 991 € au logement par an, soit plus du double de la médiane des offices (454 € - source données préparatoires au-DIS 2015 et DIS 2014⁶).

Le nouveau PSP prévoit sur la période 2016-2025 un nombre de logements à réhabiliter assez conséquent correspondant à environ 56 % de son patrimoine (1 000 logements par an) dont une grande partie localisée par le plan d'action patrimoniale (PAP) au sein des quartiers visés par le NPNRU.

⁶ DIS : dossier individuel de situation, dispositif de comparaison des organismes entre eux mis en place par la fédération des OPH

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Un comité d'engagement, qui réunit le directeur général, les directeurs développement locatif, développement et exploitation, comptable et financier, la cheffe du service projets et programmation, et le secrétaire général, valide l'engagement et la poursuite des opérations de construction de logements neufs à quatre stades : opportunité, faisabilité, réalisation, clôture. A chaque étape, un descriptif actualisé de l'opération, avec mention des évolutions, est présenté : coût, plan de financement, calendrier, loyer d'équilibre calculé à partir d'un outil de simulation adapté, loyer maximum permis par la réglementation. Cette procédure est de nature à faciliter la coordination entre les différents services intéressés.

Le bon état d'avancement du PNRU très ambitieux témoigne d'une maîtrise d'ouvrage performante.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les caractéristiques et les conditions de financement des opérations mises en service entre 2011 et 2015 sont présentées dans le tableau suivant :

	Nb de logt	SH moyenne	Prix au logt	Prix final/PRP	Foncier	Coût final en € TTC / m² SH			Plan financement		
						Bâtiment	Honoraires	Total	Prêt	Subv.	F.P.
Neuf	760	72 m²	131 447 €	0,97 %	203 €	1 397 €	213 €	1 813 €	69 %	23 %	8 %
VEFA ⁷	553	69 m²	152 786 €	0,99 %	328 €	1 874 €	26 €	2 228 €	74 %	17 %	9 %
Total	1 313	71 m²	140 434 €	0,98 %	254 €	1 591 €	137 €	1 982 €	72 %	20 %	8 %
Acq. Am ⁸ .	11	66 m²	88 757 €	0,99 %		1 183 €	188 €	1 351 €	69 %	11 %	20 %

L'office maîtrise les coûts de constructions des opérations neuves. En effet, alors que le patrimoine de CUS Habitat se situe sur le territoire où la tension immobilière est la plus forte d'Alsace (zone B1⁹), le prix de revient moyen des opérations neuves réalisées en maîtrise d'ouvrage directe s'établit à 1 813 € TTC/m²/SH, valeur sensiblement inférieure (-13 %) à la moyenne régionale 2015¹⁰ (2 089 €). De même, le coût de construction des opérations acquises en Vefa (42 % des opérations livrées-2 228 € au logement) se situe au niveau du ratio 2015 alsacien (2 181 € au logement).

De plus, le prix de revient moyen des opérations sur la période de contrôle est sensiblement identique au prix de revient prévisionnel.

L'analyse des plans de financement met en exergue un taux de subventionnement (20 %) supérieur aux ratios nationaux¹¹ 2015 qui se situent à 8,5 % pour la zone B1. Les subventions proviennent principalement des collectivités territoriales (42 %) ainsi que de l'État et de l'Anru (36 %). En conséquence, CUS Habitat mobilise

⁷ Vefa : Vente en l'état futur d'achèvement

⁸ La terminologie acquisitions-améliorations recouvre les notions de création de logements ou de transformation de locaux dans des immeubles, propriété de l'OPH, ce qui explique l'absence de coût pour le poste foncier.

⁹ Zone B1 : Le zonage A / B / C caractérise la tension du marché du logement en découpant le territoire en 5 zones, de la plus tendue (A bis) à la plus détendue (zone C). La zone B1, 3ème niveau de tension, comprend notamment certaines grandes agglomérations où dont les loyers et le prix des logements sont élevés.

¹⁰ Source : DGLAN - Info centre SISAL - données 2015

¹¹ Source : DGLAN - Info centre SISAL - données 2015

des fonds propres en proportion moins importante que la moyenne nationale (8 % pour un ratio national 2015 à 12,9 %), ce qui a contribué à sa bonne santé financière (cf. § 6.3).

Enfin, le recours à l'emprunt reste mesuré. En effet, l'office finance globalement en moyenne ses opérations neuves à 72 % par l'emprunt contre un ratio national 2015 à 78,7 %.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Les visites du patrimoine ont permis de constater un parc globalement en bon état.

Composée de 102 personnes dont 11 chefs d'équipe qualifiés, la régie de travaux comparable à une entreprise multi-services en charge de l'entretien courant et de la maintenance du parc couvre un large panel de corps d'état (exemples : menuiserie, plomberie, serrurerie, espaces verts). Même si son activité est encadrée par des procédures écrites, son contrôle reste déficient (cf. § 2.2.4.1).

Néanmoins, la pertinence des interventions en gros entretien est discutable. Certaines interventions sont réalisées alors que des travaux de réhabilitation sont envisagés et programmés quelques années plus tard sur les mêmes immeubles (exemple : réfection de toiture). Cet exemple illustre l'insuffisant partage d'information et de transversalité entre les services, en l'occurrence la direction des services décentralisés et celle du développement et de l'exploitation.

De plus, l'office ne dispose pas d'un outil permettant une connaissance exhaustive des éléments techniques constituant le parc de logements, ce qui empêche une programmation fine des travaux de maintenance et de la PGE (cf. § 6.1).

5.4.2 Exploitation du patrimoine

La direction du développement et de l'exploitation est chargée du suivi des contrats d'exploitation du patrimoine.

L'entretien des chaudières collectives est également internalisé et assuré par une régie « chaufferie ». L'entretien des chaudières individuelles est assuré par 2 sociétés. La procédure d'intervention est décrite dans les contrats ; l'office tient à jour des tableaux de bords identifiant les chaudières n'ayant pas fait l'objet de visite 2 années de suites et envoie un courrier en AR aux locataires concernés, leur demandant de prendre contact sous 15 jours avec le prestataire et leur précisant les risques encourus. Les taux de pénétration 2016 (91,6 % et 89,9 % selon les prestataires) sont relativement corrects et en progression par rapport à ceux de 2015 (90,4 % et 85 %).

Concernant les ascenseurs, CUS Habitat procède, conformément à la réglementation, aux contrôles techniques quinquennaux et aux vérifications annuelles. Un suivi rigoureux des contrôles est tenu par l'organisme. Aucune situation préoccupante n'a été révélée lors du contrôle.

Concernant les comptes rendu d'exposition au plomb (CREP), 2 953 logements construits avant 1949 ont été identifiés ; 48 ont fait l'objet d'un CREP en 2015, 399 en 2016, 1 000 le seront en 2017 et 1 506 en 2018. Les comptes rendus d'exposition au plomb sont tracés dans le système d'information de l'organisme.

La prise en charge et le traitement de la problématique amiante relève de plusieurs directions (DDEX/DSD/DRH). L'ensemble des dossiers techniques amiante des parties communes ont été effectués. Contrairement à ce qui est constaté dans la majorité des organismes, l'office a fait le choix d'effectuer l'intégralité des diagnostics amiantes des parties privatives (DAPP) pour les 17 382 logements concernés.

CUS Habitat a réalisé 228 DAPP en 2015, 6 089 en 2016, 6 000 sont programmés en 2017 et le solde, soit 5 065 en 2018. A l'instar des CREP, les DAPP sont également tracés dans le système d'information.

Les obligations en matière de diagnostics de performances énergétiques (DPE) sont globalement satisfaites. La politique de réhabilitation a permis d'améliorer la performance énergétique du parc. Ainsi un quart du parc bénéficie d'un classement dans les 3 premières étiquettes, à savoir A (0.2 %), B (6 %) et C (19.8 %). A l'inverse, un peu moins d'un tiers du patrimoine est classé en E, F et G. La programmation des travaux a pour objectif d'atteindre en 2025 les étiquettes énergétiques A, B et C pour 75 % du patrimoine.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

Le conseil d'administration délibère annuellement sur les orientations en matière de vente de logements en application des dispositions des articles L. 443-7 et suivants du CCH.

CUS Habitat, ne considérant pas la vente individuelle de logements comme une priorité, n'a pas mis en place un programme de vente destiné aux particuliers. L'organisme n'a procédé à aucune vente de logement social à un particulier sur la période de contrôle. Toutefois, au regard de la localisation et des caractéristiques de la majorité de son patrimoine, l'équipe de contrôle convient qu'il serait difficile pour l'office de mener une politique de vente individuelle ambitieuse qui permettrait d'assurer un parcours résidentiel pour ses locataires.

A l'inverse, CUS Habitat a procédé à des cessions en blocs (557 logements), de terrains et d'un foyer de personnes âgées rue Bilstein à Strasbourg-Neudorf (80 logements) ce qui a contribué au rétablissement financier de l'office (cf. § 6.2.2).

5.6 AUTRES ACTIVITÉS

Afin de diversifier ses activités et de trouver d'autres ressources financières, CUS Habitat a déployé récemment (2016) une activité d'aménageur.

En outre, par l'intermédiaire de la SCI Strasbourg Eurométropole Accession (SEA), CUS Habitat développe une activité d'accession sociale. Cette dernière devrait construire entre 40 et 60 logements par an sur le territoire de l'EMS dans le cadre du prêt social location-accession pour les proposer prioritairement aux locataires de l'OPH CUS Habitat et de la SAEM Habitation Moderne et ainsi favoriser leur parcours résidentiel.

Les études portant sur 2 programmes respectivement 13 logements (Le jardin des sources à Mittelhausbergen avec maîtrise d'ouvrage Habitation Moderne) et 40 logements en 3 tranches (Le Jouvence à Strasbourg-Meinau avec maîtrise d'ouvrage CUS Habitat) ont été lancés en 2015. Au 21 mars 2017, concernant le programme « le jardin des sources » 12 logements ont été vendus et 11 (8 sur la tranche 1 et 3 sur la tranche 2) sur le programme « Le Jouvence ». Les ordres de service vont être notifiés courant 2^{ème} trimestre 2017 (avril 2017 et mai 2017). Chaque opération fait l'objet de la conclusion d'une convention de gestion afin de préciser les prestations délivrées par chaque partie au contrat.

Par ailleurs, 6 nouveaux programmes (soit au total 86 logements) sont au stade de l'agrément.

5.7 CONCLUSION

Les efforts réalisés par l'office ont permis de rattraper une partie importante du retard d'entretien, le parc est globalement bien entretenu et en bon état. Les constructions neuves et réhabilitations sont de bonne qualité ;

au regard de la place qu'il occupe dans le logement social sur le territoire de l'EMS, on pourrait attendre davantage de constructions de la part de l'office.

CUS Habitat devra rapidement stabiliser son PSP tant sur le volume de travaux que sur les aspects financiers. Toutefois, les montants consacrés à la maintenance sont élevés, ils résultent principalement du choix d'avoir internalisé l'entretien courant du patrimoine. L'office répond correctement à ses obligations en matière de sécurité (plomb, ascenseurs, amiante...)

Enfin, l'office a mené une politique de vente (ventes en blocs, foncier) ayant contribué au rétablissement de sa situation financière.

6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

L'office a opté pour la comptabilité commerciale

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

La comptabilité est correctement tenue. Toutefois, l'équipe de contrôle relève différentes erreurs ou omissions :

- *Erreur de comptabilisation de charges récupérables*

Seules les missions des agents de terrain dédiés à l'entretien du parc (peintres, menuisiers etc.) sont enregistrées en charges récupérables. L'activité des nombreux agents de la DSD chargés du « back office » de la maintenance (répartiteurs, téléconseillers etc.), n'est quant à elle pas comptabilisée en charges récupérables alors que leurs prestations sont pourtant refacturées aux locataires au moyen du contrat multi-services.

Il en résulte un excédent de récupération des charges locatives par rapport au montant récupérable, qui est même visible au compte de 2014 puisque le compte 703 « récupération de charges locatives » représente 100,3 % du total des charges récupérables.

Cette anomalie comptable était déjà relevée lors du précédent contrôle. L'organisme devra procéder aux corrections nécessaires dans les meilleurs délais. Elle ne remet cependant pas en cause la bonne maîtrise des charges récupérables vis-à-vis des locataires (cf. § 3.2.3).

Dans sa réponse, l'office indique que la comptabilisation de l'activité multi services en charges récupérables pourrait limiter l'excédent de récupération au compte résultat. Ce postulat ne résout cependant pas le problème comptable soulevé par l'agence. Il convient que l'ensemble des charges récupérables de la régie soient intégralement retranscrites en comptabilité.

- *Dotations erronées de la provision pour gros entretien*

La provision pour gros entretien (PGE) varie fortement selon les exercices. Ainsi, des montants importants (2619 k€ en 2014, 3021 k€ en 2015) sont dotés à tort alors que des interventions programmées de réhabilitation dans le plan de travaux triennal sont finalement réalisées et rendent sans objet ces montants de PGE.

Au-delà de leur impact sur le résultat comptable, ces anomalies sont la conséquence d'une carence de l'organisation interne de la maintenance (cf. § 2.2.4.1 et 5.4.1).

L'office est donc invité à s'interroger et à remédier à ces difficultés afin d'établir un plan de travaux triennal et une PGE fiables.

Dans sa réponse, l'office indique avoir établi une nouvelle PGE qui s'appuie uniquement sur un plan triennal de ravalement de façades qui devrait permettre de répondre à l'obligation réglementaire de constitution d'une PGE adossée à un programme fiable de travaux.

- *Omission dans l'annexe comptable réglementaire maintenance*

La DRH n'a pas intégré les salaires des gardiens dans les coûts de l'annexe comptable réglementaire « maintenance ». Pourtant, ces agents consacrent selon le tableau d'analyse de l'activité du personnel de la DSD 90 % de leur temps de travail à l'entretien du parc.

En conséquence, le niveau des charges de maintenance est sous-évalué d'environ 87 € au logement, et à l'inverse celui des coûts de gestion surestimé du même montant (cf. § 6.2.1.1).

Cette erreur découle d'un manque de transversalité entre les différents services et d'un contrôle de gestion insuffisant. En effet, la DRH paraît insuffisamment associée au suivi de l'activité des personnels de l'atelier et des agences mis en place par la DSD et la DCF. De plus l'outil analytique comporte des erreurs : à titre d'exemple, les téléconseillers chargés de l'accueil téléphonique sont affectés exclusivement à la maintenance du parc, alors que selon un document de suivi de l'activité de la DSD, 58 des appels concernent des réclamations locatives, non techniques.

L'office devra rapidement prendre les mesures nécessaires afin de fiabiliser le calcul des coûts de maintenance.

Dans sa réponse, l'office indique que le rôle des gardiens devra être interrogé afin de clarifier leur fonction ce qui devrait permettre d'identifier les coûts de maintenance et de remplir correctement l'annexe comptable dédiée.

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

Les ratios mentionnés dans l'analyse financière sont comparés aux référents Boléro 2014 (médiane des offices publics d'HLM de province).

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Profitabilité de l'exploitation

Les principaux éléments constitutifs de l'autofinancement net sont récapitulés dans le tableau ci-après.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	0	0	0	0	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	78 625	80 650	82 860	85 441	87 887
Coût de gestion hors entretien	-20 489	-22 032	-22 782	-22 528	-24 324
Entretien courant	-8 217	-8 327	-7 938	-8 751	-8 568
GE	-9 562	-10 393	-11 009	-11 813	-12 667
TFPB	-6 052	-6 087	-6 250	-6 327	-6 912
Flux financier	774	1 000	821	674	293
Flux exceptionnel	2 805	2 533	3 647	2 553	3 327
Dont subventions d'exploitation CGLLS	2 280	1 606	2 634	1 268	1 000
Autres produits d'exploitation	1 431	1 343	2 512	2 419	3 327
Pertes créances irrécouvrables	-668	-1 403	-2 051	-650	-1 629
Intérêts opérations locatives	-8 284	-9 673	-10 005	-8 333	-7 495
Remboursements d'emprunts locatifs	-17 119	-16 505	-16 643	-17 391	-18 707
Autofinancement net¹²	13 244	11 106	13 161	15 294	14 233
% du chiffre d'affaires	16,72 %	13,66 %	15,76 %	17,66 %	16 %

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Sur la période 2011-2015, l'exploitation a généré un autofinancement net confortable, d'un montant moyen annuel de 13 756 k€ (16,4 % du chiffre d'affaire), nettement au-delà de la médiane des organismes comparables (12,51 %). La rentabilité de l'office s'est significativement améliorée depuis la signature du protocole CGLLS, puisque elle était négative en 2007.

Les charges de gestion et de maintenance se maintiennent pourtant à un haut niveau, comme déjà constaté lors du dernier contrôle. Cependant, leur progression a été moins soutenue que l'évolution des recettes locatives et des produits exceptionnels induite par le protocole CGLLS. De plus le recours à l'emprunt a été modéré grâce aux subventions d'investissement du PNRU, d'où un autofinancement net très satisfaisant.

- Ramenés au logement, les loyers représentaient 3 706 € en 2011, pour une médiane des OPH de province de 3 659 €. Ce niveau était relativement modéré, si l'on considère la localisation du patrimoine en zone de loyer 2.

Mais les produits locatifs ont depuis fortement augmenté (+9 261 k€ sur la période étudiée, soit +12 %), alors que le nombre de logements a pourtant légèrement diminué (-76 unités). Ils représentent désormais en 2015 4 177 € au logement, ce qui place CUS Habitat dans le décile le plus élevé des offices de province. Ce constat est cependant à nuancer au regard du marché local de l'habitat social, le niveau des loyers de l'office demeurant inférieur à la médiane de l'EMS (cf. § 3.2.1).

Cette évolution des recettes locatives résulte de la conjonction de trois facteurs :

- la revalorisation annuelle des loyers a été soutenue sur la période étudiée (+3 957 k€), en raison des dispositions du protocole CGLLS permettant une augmentation de 2 % par an jusqu'en 2014 ;

¹² L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

- les programmes neufs mis en service ont généré des loyers deux fois plus élevés (+5 602 k€) que les pertes de recettes liées aux logements vendus ou détruits (-2 741 k€) ;
- l'office a pratiqué une forte augmentation des loyers après réhabilitation (cf. § 3.2.1), permettant une hausse des produits locatifs de 2 152 k€ entre 2011 et 2015.
- Le flux exceptionnel provient principalement des subventions d'exploitation de la CGLLS. En effet, de 2011 à 2015, la caisse de garantie a versé à CUS Habitat 8 788 k€, soit 13 % de l'autofinancement net cumulé sur la période. CUS Habitat a également obtenu des dégrèvements de TFPB dans le cadre d'une politique volontariste de mise en accessibilité et d'adaptation pour les personnes à mobilité réduite (en moyenne 1 000 k€ par an).

Si l'on exclut les aides de la CGLLS (subventions d'exploitation et progression annuelle des loyers de 2 %), la rentabilité de l'exploitation représente 13,6 % du chiffre d'affaire, soit un niveau encore supérieur à la médiane (12,51 %).

Si l'on retranche également les hausses de loyers pratiquées après rénovation, l'autofinancement net demeure à un niveau satisfaisant (13 % du chiffre d'affaire).

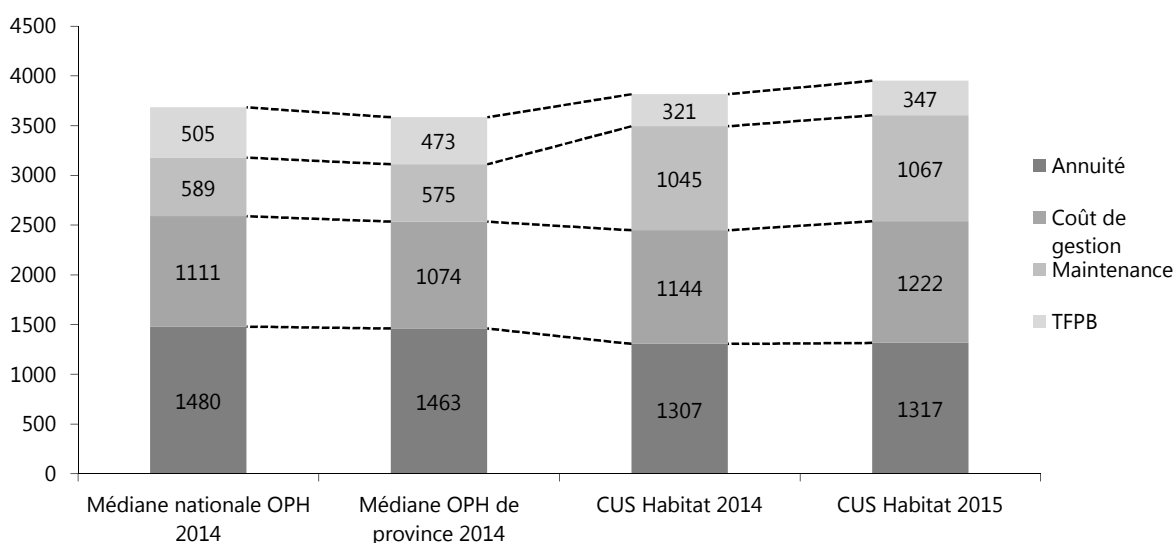
En conséquence, cette analyse confirme que la politique d'optimisation des recettes mise en œuvre par CUS Habitat et supportée par les locataires, ne s'imposait pas à ce niveau au regard de la très bonne rentabilité de l'exploitation.

L'office s'est trop exclusivement appuyé sur les aides du protocole CGLLS pour redresser la rentabilité de l'exploitation. Il s'est insuffisamment interrogé sur ses coûts de gestion et de maintenance qui demeurent structurellement élevés.

- Les coûts de gestion (hors masse salariale imputée à la régie) progressent continuellement sur la période étudiée, soit 1 222 € au logement en 2015 contre 1 026 € en 2011, pour une médiane située à 1 074 €. Cette évolution s'explique principalement par :
 - des dépenses nouvelles induites par les diagnostics amiante ;
 - une augmentation des charges de personnel (hors masse salariale imputée à la régie - cf. § 2.2.4.2), qui interroge plus généralement la politique de ressources humaines menée par l'office. En effet ces coûts représentent 782 € au logement en 2015, contre 720 € en 2011. Ils sont désormais supérieurs à la médiane des offices de province (763 €). De plus les frais de personnel sont impactés par la masse salariale des 52 gardiens (1 734 € en 2015). Ces agents ne procèdent en effet ni au ménage des parties communes ni à l'enlèvement des ordures ménagères qui permettraient de récupérer jusqu'à 75 % des charges afférentes. Cependant les locataires ne sont pas pour autant gagnants. Ces tâches sont en effet assumées en interne par les agents de salubrité ou externalisées aux régies de quartier et sont presque entièrement récupérées.
- Les coûts de maintenance, masse salariale de la régie de travaux comprise, ont progressé de 19,4 % sur la période étudiée. Ils sont très élevés et représentent en 2015 1 067 € au logement, soit près du double de la médiane (575 €). Ces coûts sont minorés d'environ 87 € au logement, puisqu'ils n'intègrent pas les tâches d'entretien du parc effectués par les gardiens (cf. § 6.1). Le haut niveau de ces charges s'explique par :
 - l'existence d'une régie de travaux de 102 agents. De plus, l'office a recours à des entreprises prestataires en complément de la régie, lesquelles assurent environ 20 % des travaux de maintenance (cf. § 2.2.4.1) ;
 - des difficultés récurrentes de programmation des travaux et d'évaluation des coûts. En effet, les dépenses de gros entretien ont progressé de 3 104 k€ entre 2011 et 2015, sans être assises sur un plan de travaux fiable (cf. § 5.4.1).

- L'annuité locative est par contre maîtrisée : elle représente 29,8 % des loyers, pour une médiane située à 37 %. En effet, malgré le fort volume d'investissements constaté sur la période étudiée, le niveau élevé des subventions liées au PNRU a permis d'avoir un recours modéré à l'endettement. De plus, l'office a différé sur la période 2016-2019 la mobilisation de certains emprunts.
- La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) est faible, avec une dépense moyenne de 347 € au logement (médiane des OPH de province 473 €). Les taux d'imposition de la TFPB sont en effet historiquement modérés en Alsace. De plus, CUS Habitat bénéficie d'importants abattements de TFPB (en moyenne 1 200 k€ par an), compte-tenu de la forte proportion de son parc implanté en QPV.

Les principaux postes de charge sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.



Dans sa réponse, l'OPH rappelle la situation alarmante de 2008, confirme avoir conduit avec les aides CGLLS, ANRU, et collectivités un programme de réhabilitation et de développement de son parc, avoir engagé l'office dans une logique de rationalisation progressive de ses moyens. Cependant, l'office reconnaît « *que les coûts de gestion et de maintenance restent encore à des niveaux trop importants [...] et qu'il conviendra de s'interroger rapidement sur le dimensionnement précis de la régie interne [...] le recours à des prestataires extérieurs pour remplir toute ou partie de certaines missions* ».

6.2.1.2 Gestion de la dette

L'encours de la dette (près de 415 000 k€) est composé à hauteur de 88 % de prêts contractés auprès de la Caisse des dépôts, et plus marginalement de prêts financés par la PEEC et d'autres établissements de crédits.

L'office a procédé avec la Caisse des dépôts à un réaménagement d'une partie de ses emprunts avec date d'effet au 1^{er} janvier 2016. Les économies générées sur le niveau des annuités locatives ont été estimées à environ 800 k€ par an.

6.2.1.3 Gestion de la trésorerie

L'office procède au placement de ses disponibilités de trésorerie. Il recourt pour cela à des contrats de placement à terme avec garantie du capital déposé, auprès de différents établissements financiers.

L'office a choisi de réduire les placements à long terme (les plus rémunérateurs) car la forte activité patrimoniale nécessite à certaines périodes une disponibilité de la trésorerie. Les gains financiers des produits de placement sont en conséquence plutôt faibles (28 € au logement en 2015, pour médiane à 40 €).

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	24641	15644	19727	9097	9976
- Dont part des plus-values de cessions en %	59 %	19 %	33 %	6 %	14 %

Outre le protocole CGLLS, CUS Habitat s'est appuyé sur une politique active de cession de son patrimoine afin d'améliorer sa situation financière (cf. § 5.5).

Le résultat comptable élevé de l'année 2011 s'explique principalement par la vente en bloc de 557 logements à un autre bailleur social (SOMCO) ayant dégagé une plus-value sur cession de 14 430 k€.

CUS Habitat a poursuivi cette stratégie les années suivantes par la vente :

- de l'ancien siège social en 2013 pour un montant de 6 570 k€ (plus-value 4 477 k€) ;
- du foyer rue Bilstein à Strasbourg-Neudorf en 2015 à l'association gestionnaire pour un montant de 3 000 k€ (plus-value 1 033 k€) ;
- de terrains situés majoritairement en QPV ayant généré une plus-value sur la période étudiée de 2 808 k€.

6.2.3 Structure financière

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

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	240 875	269 441	297 501	308 193	324 765
Provisions pour risques et charges	14 327	10 431	8 493	10 030	12 244
- Dont PGE	13 341	9 418	7 653	8 145	5 372
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	422 005	439 769	451 736	464 665	485 862
Dettes financières	316 710	361 389	387 419	412 531	420 153
Actif immobilisé brut	950 023	1 015 173	1 077 033	1 119 483	1 167 151
Fonds de Roulement Net Global	43 896	65 857	68 116	75 937	75 873
FRNG à terminaison des opérations¹³					77 261
Stocks (toutes natures)	1 563	1 657	1 461	1 474	1 412
Autres actifs d'exploitation	48 114	52 179	53 105	47 292	43 195
Provisions d'actif circulant	9 965	9 429	8 847	9 092	8 194
Dettes d'exploitation	21 659	19 135	22 533	22 507	15 697
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	18 055	25 272	23 185	17 167	20 716
Créances diverses (+)	19 602	10 198	10 363	7 570	7 933
Dettes diverses (-)	34 971	23 652	16 972	9 274	7 660
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-15 369	-13 453	-6 609	-1 704	273
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	2 686	11 818	16 577	15 463	20 989
Trésorerie nette	41 210	54 039	51 540	60 474	54 884

La rentabilité élevée de l'exploitation, couplée à des financements extérieurs importants (subventions d'investissement, emprunts) et à une politique soutenue de cession de biens immobiliers, permet à l'office d'afficher une structure financière solide, malgré les lourds investissements liés à la rénovation urbaine.

6.2.3.1 Autonomie et solvabilité financière

Le ratio d'autonomie financière, qui rapporte les fonds propres aux ressources stables, est de 44,5 % en 2015, au-delà de la médiane des organismes comparables (36,7 %).

De plus, la dette financière nette de trésorerie s'élève à 414 691 k€ fin 2015. Rapportée au niveau élevé de la capacité d'autofinancement de l'office (31 809 k€ annuel en moyenne sur les trois derniers exercices), la capacité théorique à rembourser cette dette ne représente que 13 années.

En conséquence, le risque de solvabilité, à savoir la probabilité que CUS Habitat ne soit pas en mesure de rembourser la dette qu'il a contracté, paraît très faible.

6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

En 2011, le FRNG affichait un niveau convenable (43 895 k€, soit 3 mois de dépenses mensuelles), grâce à l'apport de fonds propres liés à la vente en bloc de 557 logements à la SOMCO.

La forte progression du FRNG en 2012 (+50 %) s'explique principalement par la régularisation du décalage entre les investissements réalisés et la mobilisation des subventions et des emprunts correspondants. En effet

¹³ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

L'OPH avait mis en place précédemment d'importants préfinancements d'opérations dans l'attente des décisions d'agrément de l'Anru.

Le FRNG a continué à augmenter à un rythme moins soutenu jusqu'en 2014, puis s'est ensuite stabilisé. Il s'établit à 75 873 k€ en 2015, soit 5,2 mois de dépense, au-delà de la médiane des offices (4,3 mois).

Le FRNG à terminaison (FRNGT) au 31/12/2015 est confortable (86 517 k€, soit 6 mois de dépense). Il est à noter que le FRNGT est supérieur au FRNG courant de l'office. En effet CUS Habitat dispose d'un volet de financement (subventions à percevoir et surtout emprunts à mobiliser) dont le montant dépasse celui des dépenses encore à réaliser sur les investissements en cours.

Les fonds disponibles à terminaison des opérations sont également d'un bon niveau. Ils s'élèvent à 59 719 k€ (4,1 mois de dépense) et sont calculés en déduisant du FRNGT les amortissements courus non échus (9 256 k€), les provisions (12 244 k€) et les dépôts de garantie des locataires (5 298 k€).

6.2.3.3 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2011 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		43 895
Autofinancement de 2012 à 2015	53 795	
Dépenses d'investissement	-261 568	
Financements comptabilisés	229 541	
Autofinancement disponible après investissements	21 768	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-8 821	
Cessions d'actifs	18 914	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	-2 006	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	2 123	
Flux de trésorerie disponible	31 978	
Fonds de roulement fin 2015		75 873

Dans le cadre du PNRU, CUS Habitat a fortement investi (261 568 k€) sur la période étudiée. Pour autant, le FRNG a progressé de 31 978 k€ :

- la somme des financements comptabilisés et les ressources dégagées par l'exploitation a excédé de 21 768 k€ les dépenses d'investissement. En effet, l'autofinancement net et les subventions notifiées ont atteint un niveau élevé dans le contexte du protocole CGLLS et du PNRU ;
- le flux de trésorerie disponible a également été majoré par les importantes cessions d'actifs, ces dernières ayant généré des ressources (18 914 k€) nettement supérieures aux remboursements d'emprunts anticipés (10 827 k€) ;
- en conséquence, le recours aux fonds propres a été modéré. Ces derniers représentent en moyenne 8 % des programmes neufs (ratio 2015 des organismes 12,9 %) et 6 % des réhabilitations livrées sur la période étudiée.

6.2.3.4 Besoins en fonds de roulement

Il est communément observé dans les organismes HLM une ressource en fond de roulement, car les dettes fournisseurs sont payées avec des délais supérieurs au recouvrement des créances. Mais CUS Habitat dispose à l'inverse d'un besoin en fond de roulement, qui progresse continuellement sur la période étudiée pour atteindre près de 21 000 k€ en 2015. Cette situation s'explique par :

- le cycle d'exploitation produit un besoin en fonds de roulement relativement stable (en moyenne 20 878 k€ par an), en raison de l'importance des subventions d'investissement notifiées mais non encaissées ;
- la ressource en fonds de roulement du cycle hors exploitation (lié à l'investissement) pourtant élevée en 2011 (15 369 k€), s'est ensuite progressivement étiolée. En 2015, il est même constaté un besoin en fonds de roulement hors exploitation de 273 k€. Ce constat résulte d'une volonté de piloter le niveau de la trésorerie, en faisant fluctuer au besoin la mise en paiement des factures reçues dans le mois précédant la clôture comptable.

6.2.3.5 Trésorerie

La trésorerie est satisfaisante en 2015 et représente 3,78 mois de dépense, légèrement au-delà de la médiane (3,6 mois).

La trésorerie est systématiquement inférieure au FRNG, en raison du besoin en fond de roulement généré par les cycles d'exploitation et hors exploitation (cf. § 6.2.3.4).

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Une étude prévisionnelle a été construite pour la période 2016-2025 à partir d'un logiciel métier dédié. Elle est réactualisée tous les ans au mois de juin et présentée au conseil d'administration.

6.3.1 Hypothèses macro-économiques et programme d'investissement

- *Hypothèses macro-économiques*

Les hypothèses macro-économiques retenues pour élaborer l'analyse prévisionnelle sont dans l'ensemble cohérentes et adaptées à la conjoncture économique actuelle.

- *Programme d'investissement*

L'analyse prévisionnelle s'appuie sur le PAP, déclinaison opérationnelle du PSP, qui a pour objet principal la poursuite des projets de rénovation urbaine. Le PSP prévoit en moyenne 100 démolitions, 240 constructions neuves et 1 000 réhabilitations par an.

Les opérations retenues au titre du NPNRU, ainsi que leurs modalités de financement, ne sont cependant pas encore connues. Elles devraient être arrêtées par les partenaires institutionnels à la fin de l'année 2017.

L'office a choisi dans ce contexte de ne pas intégrer d'éventuelles subventions de l'Anru dans le PAP. Les démolitions sont ainsi portées presque exclusivement sur fonds propres. Les emprunts semblent constituer une variable d'ajustement pour le financement de l'offre nouvelle et des réhabilitations, l'organisme n'injectant – dans la continuité du protocole CGLLS – que 10 % de fonds propres dans ces opérations.

Dans ces conditions, les annuités locatives progressent à un rythme très soutenu (environ 3 000 k€ par an) et représentent 46 % des loyers en 2025, contre 29,8 % en 2015. Ce niveau, bien que plus élevé que la médiane des organismes HLM (40 %), paraît tout de même soutenable.

6.3.2 Principaux résultats de l'analyse prévisionnelle

- *Profitabilité de l'exploitation*

L'évolution de l'autofinancement courant est présentée dans le tableau suivant :

en k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Loyers	87 886	88 127	90 227	93 041	95 664	97 789	100 639	103 181	105 474	108 149	111 384
Autres produits	3 907	2 516	2 646	2 672	2 248	2 273	2 301	2 328	2 356	2 385	2 416
Frais de personnel (sans régie)	-15 395	-26 323	-16 621	-16 931	-17 246	-17 567	-17 893	-18 226	-18 565	-18 910	-19 201
Frais de gestion	-7 598	-10 801	-11 344	-11 641	-8 678	-8 847	-8 982	-9 496	-9 645	-9 786	-9 910
Maintenance (avec régie)	-22 605	-23 134	-20 043	-20 236	-20 253	-20 159	-20 350	-20 525	-20 669	-20 862	-21 097
Annuités	-26 713	-26 599	-29 316	-32 108	-35 857	-39 411	-42 740	-44 994	-47 101	-50 360	-51 987
TFPB	-6 911	-7 063	-7 201	-7 360	-7 477	-7 552	-7 710	-7 857	-8 012	-8 163	-8 331
Autres charges	1 234	-2 013	-2 022	-2 066	-2 106	-2 142	-2 188	-2 229	-2 269	-2 312	-2 362
Autofinancement courant HLM	11 337	4 710	6 326	5 461	6 295	4 384	3 077	2 182	1 569	141	852
En % des loyers et autres produits	12,70 %	5,20 %	6,90 %	5,80 %	6,50 %	4,40 %	3 %	2,10 %	1,50 %	0,10 %	0,80 %

L'autofinancement courant diminue fortement en 2016 et ne représente plus que 5,20 % des loyers, contre 12,8 % en 2015. En effet, les frais de gestion augmentent de près de 3 000 k€ par an jusqu'en 2018 afin de procéder à l'ensemble des diagnostics techniques obligatoires dans les logements. Les produits baissent également de plus de 1 000 k€, en raison de la cession d'un foyer et de la réduction des revenus tirés de la vente de certificats d'économie d'énergie.

L'autofinancement courant est ensuite relativement stable jusqu'en 2019, malgré la progression des annuités locatives et la perte de produits locatifs induite par la démolition de 507 logements. Ces éléments impactant négativement la profitabilité sont en effet compensés par une baisse de 10 % des charges de maintenance. De plus, l'achèvement de la campagne de diagnostics techniques permet de réduire les coûts de gestion de 25 % dès 2019.

A compter de 2020, l'autofinancement courant se détériore continuellement et ne représente plus que 0,80 % des loyers en 2025, car les nouvelles recettes issues des programmes neufs et des revalorisations de loyers après réhabilitation augmentent moins rapidement que les annuités locatives dont la progression demeure très soutenue (cf. § 6.2.1.1).

- *Structure financière*

L'évolution du potentiel financier est présentée dans le tableau suivant :

en k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Potentiel financier début d'année		53 452	73 304	70 851	63 196	53 546	46 280	40 670	38 327	31 742	21 260
Autofinancement net		4 712	6 327	5 463	6 294	4 383	3 077	2 182	1 570	142	852
fonds propres démolitions		-534	-61	-1 064	-6 640	-877	-1 366	-1 565	-1 994	-931	0
fonds propres réhabilitations		-6 675	-7 238	-7 069	-6 150	-7 443	-3 949	-3 544	-2 872	-6 362	-4 586
fonds propres opérations nouvelles		-2 649	-3 621	-5 985	-4 154	-4 329	-4 372	-4 416	-4 289	-4 331	-4 375
Autres variations du potentiel financier		24 998	2 230	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Potentiel financier fin d'année		53 452	73 304	70 851	63 196	53 546	46 280	40 670	38 327	31 742	21 260

Le potentiel financier atteint un niveau très confortable en 2016 (73 304 k€) et équivaut à 5 mois de dépense.

L'office a choisi de neutraliser l'impact financier à terminaison des opérations lors de la première année de la prévision, d'où un potentiel financier très élevé en 2016. En effet les financements restant à mobiliser excèdent de 18 186 k€ les dépenses restant à réaliser pour les programmes déjà livrés ou en cours de construction.

Le potentiel financier se réduit ensuite progressivement : bien que d'un niveau encore satisfaisant en 2020 (3,2 mois de dépense), il ne représente plus que 14 451 € en 2025 (un mois de dépense). En effet, la faible rentabilité de l'exploitation ne suffit pas à reconstituer les fonds propres nécessaires au lourd programme d'investissement.

6.3.3 Soutenabilité financière du programme d'investissement

L'étude prévisionnelle est trop prudentielle, en raison des incertitudes liées au NPNRU et d'une baisse très optimiste des charges de maintenance.

- Bien qu'un chiffrage précis semble difficile à établir, il paraît peu vraisemblable que l'office ne perçoive aucune subvention dans le cadre du NPNRU, notamment pour les démolitions. Les annuités locatives sont donc probablement surestimées, et par voie de conséquence l'autofinancement courant et le potentiel financier apparaissent sous-estimés. Dans sa réponse, l'office indique avoir retenu un niveau prévisionnel des aides de l'ANRU à 33 M€ et de l'EMS à 30 M€.
- Le programme d'investissements pourrait être fortement modifié par le NPNRU. En effet, l'EMS souhaiterait selon l'office mener une politique de démolition massive dans les QPV concernés (jusqu'à environ 1 400 logements), nettement au-delà des ambitions de organisme (723). Plus particulièrement, CUS Habitat a prévu la démolition de 64 logements sur le quartier de l'Elsau, alors que le porteur de projet pourrait en envisager jusqu'à 300. En conséquence, les options qui seront arrêtées – ainsi que leurs modalités de subventionnement – sont susceptibles de remettre profondément en cause la portée du PSP ainsi que sa soutenabilité financière. Dans sa réponse, l'organisme a affiné sa politique patrimoniale (1 243 démolitions pour autant de reconstructions...)
- Le maintien d'un autofinancement supérieur à 3 % des loyers jusqu'en 2020 (seuil d'alerte défini par la réglementation) est conditionné à une diminution de la maintenance annuelle de l'ordre de 3 000 k€. Bien que cette évolution soit nécessaire (cf. § 6.2.1), la mission de contrôle s'interroge sur la capacité de l'organisme à atteindre cet objectif. En effet, les coûts de maintenance n'ont jamais été maîtrisés jusqu'à présent et aucun plan visant à les réduire n'a été établi. Sur ce point, l'OPH fait part dans sa réponse de sa volonté de définir une stratégie globale d'intervention pour l'entretien du patrimoine.

En conclusion, CUS Habitat semble être en mesure de financer son ambitieux PAP, au prix d'une forte dégradation de la profitabilité et du potentiel financier. Cependant, il n'est pas possible de se prononcer sur la santé financière de l'office à l'horizon 2025 ou même 2020, en raison des aléas qui persistent sur le financement du NPNRU.

Suite au contrôle, l'office a élaboré plusieurs scénarii présentés au CA en juin 2017.

6.4 CONCLUSION

La comptabilité est correctement tenue. Toutefois, quelques anomalies comptables, conséquence du manque de transversalité entre les différentes directions, devront être corrigées.

La profitabilité de l'exploitation et le potentiel financier de l'office sont désormais élevés. Les aides et subventions du protocole CGLLS et du PNRU, ainsi que les ventes en bloc de logements et de terrains, ont permis d'assainir la situation financière pourtant fortement dégradée en 2007. Les locataires – à travers les revalorisations des loyers pratiqués par l'organisme (augmentation dérogatoire du droit commun de 2 % par

an jusqu'en 2014 – hausse importante des loyers après réhabilitations) ont également fortement contribué à ce redressement.

Dans ce contexte d'assise financière confortable, l'office ne s'est pas suffisamment questionné sur le coût anormalement élevé de la maintenance, et à un degré moindre sur le niveau des charges de gestion, qui risquent pourtant de lui porter préjudice à l'avenir. En effet, l'office bénéficiera probablement d'aides plus faibles de la part des acteurs publics pour mener à bien son ambitieuse politique patrimoniale. La mission de contrôle incite donc CUS Habitat à engager dans les plus brefs délais une réflexion pour réduire ses coûts de fonctionnement, condition nécessaire au maintien de l'autofinancement net et du potentiel financier à un niveau acceptable.

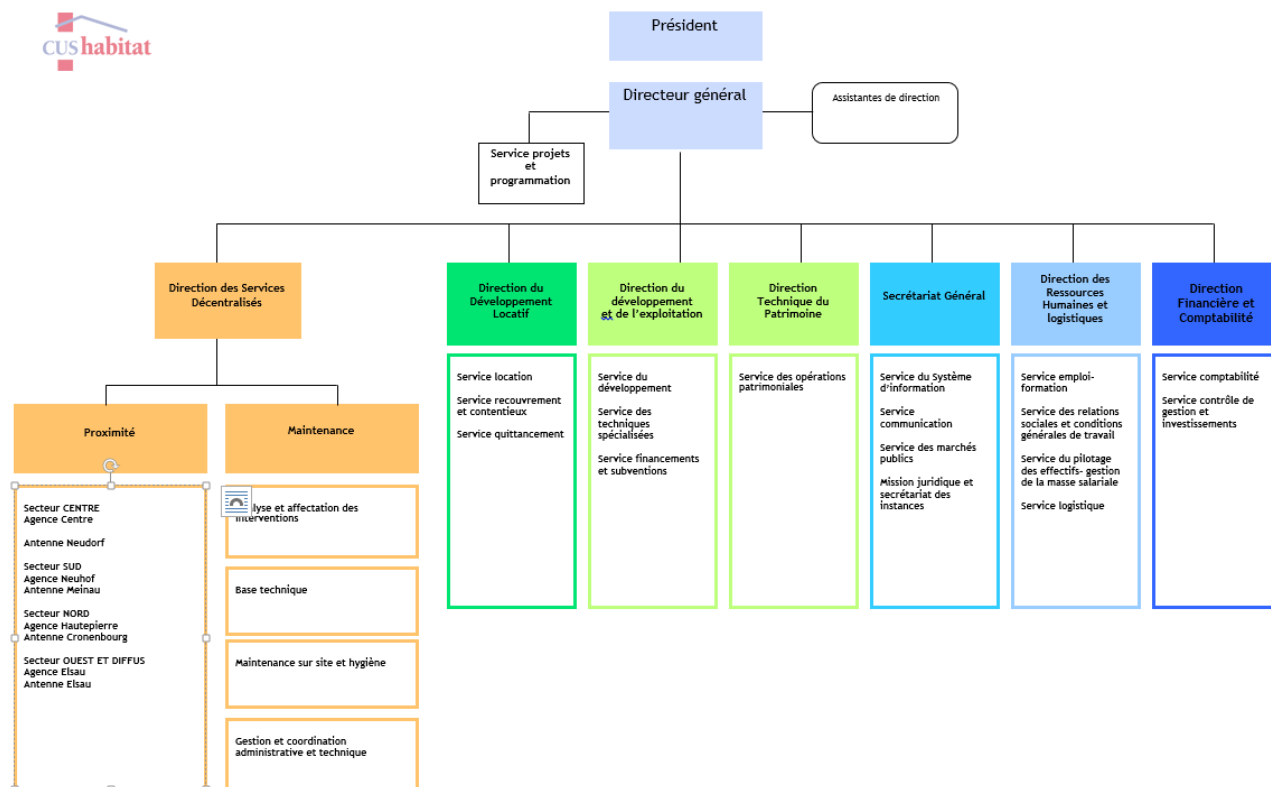
Enfin, compte tenu des incertitudes liées au NPNRU, l'office est invité à imaginer plusieurs hypothèses de financement de son PSP pour fiabiliser l'étude prévisionnelle.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE :		CUS HABITAT	
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		24, route de l'Hôpital	Téléphone : 03-88-21-17-00
Code postal, Ville :		67000 Strasbourg	www : Cus.habitat.fr
PRÉSIDENT :		Philippe BIES	
DIRECTEUR GÉNÉRAL :		Jean-Bernard DAMBIER	
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :		Eurométropole de Strasbourg	
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 21/05/2014			
En application de l'article R. 421-4 du CCH : 23 membres			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Philippe BIES	Eurométropole de Strasbourg	député
	Syamak AGHA BABAEI	Idem.	médecin
	Antoine BREINING	Idem.	retraité
	Mathieu CAHN	Idem.	élu local
	Virginie JACOB	Idem.	directrice générale Saem Habitation Moderne
	Luc GILLMANN	Idem.	professeur des écoles
	Catherine GRAEF-ECKERT	Idem.	élue locale
	Martine JUNG	Idem.	élue locale, retraitée
	Alexandre SCHNELL	Idem.	directeur CDC
	Abdelkarim RAMDANE	Idem.	employé administratif
	Claude RATZMANN	Idem.	retraité
	Jean-Emmanuel ROBERT	Idem.	élu local, éducateur
	Serge MOUNDOUNGA-NTSIGOU	Idem.	
	Rémy OSTWALD	CFDT	fonctionnaire territorial
	Marcel WOLFF	CGT	retraité
	Jacques BUISSON	Caisse d'allocations familiales	directeur association
	Alphonse PIERRE	Union départemental des associations familiales	retraité
	Marc SCHAEFFER	Domial	directeur général Domial
	Corinne BARTIER	Association d'insertion	directrice association
Représentants des locataires	Hmida BOUTGHATA	Association locataires indépendants	entrepreneur
	Michel FRIEDRICH	Confédération Syndicale des Familles	retraité
	Raymond HAEFFNER	Confédération Nationale du Logement	retraité
	Josiane REIBEL	Consommation Logement Cadre de Vie	retraitée
Etat : Préfet du département du Bas-Rhin			
EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2015	Cadres :	717	Total administratif et technique : 216
	Maîtrise :	949	
	Employés :	5	Personnel de proximité : 152
	Gardiens :	5	
	Agents d'entretien / service:	1	
	Autres personnels de proximité ¹⁴ :	8	
	Chefs équipe et ouvriers régie :	10	
Effectif total :		470	

7.2 ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE L'ORGANISME



7.3 ABSENTÉISME

Absentéisme chez CUS habitat

	Nombres de jours d'absences	Effectif 2015	Effectif permanent 2015	ETP moyen en 2015	Nombre de jours travaillés théorique travaillés en 2015	Nombre de jours moyen absentéisme par agent	Nombre de jours moyen absentéisme rapporté à l'effectif permanent	Nombre de jours moyen d'absences en 2015 par ETP
Bilan social 2015	15 487,00	485	445	452,4	224	31,93	34,80	34,23

Structure de l'absentéisme chez CUS Habitat

	Nombre de jours d'absence pour arrêts maladies et mi temps thérapeutique	Nombre de jours d'absence pour arrêts suite à accidents du travail, trajet, maladie professionnelle	Nombre de jours d'absence pour congés maternité, paternité et adoption	Nombre de jours d'absence pour congés exceptionnels (mariage, décès, naissance, enfants malades)	Autres causes (congés parental, pour création d'entreprise, sabbatique)	Total
Bilan social 2015	8 873,00	3 152,50	909,00	780,50	1 772,00	15 487,00
Proportion / nombre total de jours d'absences	57,29%	20,36%	5,87%	5,04%	11,44%	
Nombre de jours moyen absentéisme rapporté à l'effectif permanent par nature	19,61	6,97	2,01	1,73	3,92	

7.4 SIGLES UTILISÉS

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

