

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-111 Juin 2016

**Société anonyme d'HLM
DOMIAL (HSA et HFA)**

Colmar (68)

Rapport définitif de contrôle n°2014-111 Juin 2016
Société anonyme d'HLM DOMIAL (HSA et HFA)
Colmar (68)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2014-111

SA D’HLM DOMIAL (HSA ET HFA) – 68

Président du CA : M. Jean-François Acker
 Directeur général : M. Marc Schaeffer
 Adresse : 25, place du Capitaine Dreyfus
 CS 90024
 68025 Colmar Cedex

Au 31 décembre 2014 nombre de logements familiaux gérés : 10 310
 nombre de logements familiaux en propriété : 9 531
 nombre de places en résidences spécialisées en propriété : 710

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	4 % (HFA) 2,2 % (HSA)	3,3 %	2,8 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%) au 31/12/13	1,86 % (HFA) 0,43 % (HSA)	1,6 %	2,0 %	(2)
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	11,76 % (HFA) 10,52 % (HSA)	10,1 %	9,7 %	(2)
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	+ 11 %			
Age moyen du parc (en années)	33 ans (HFA) 31 ans (HSA)			
Populations logées				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	17,47 %	20,6 %	19,3 %	(1)
< 60 % des plafonds (%)	59,75 %	61,4 %	59,9 %	(1)
> 100 % des plafonds (%)	n.r	n.r	n.r	(1)
Bénéficiaires d’aide au logement (%)	50,15 %	50,6 %	54,8 %	(1)
Familles monoparentales (%)	2,14 %	16,70 %	20 %	(1)
Personnes isolées (%)	34,86 %	34,10 %	37,4 %	(1)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	n.r (cf. tab. p17) - par secteur	5,4 €/m ²	5,3 €/m ²	(2)
Taux d’impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	15,4 % (HSA) 17,5 % (HFA)	13,36 %	12,7 %	(3)
Structure financière et rentabilité				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,5 (HSA) 3,2 (HFA)			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5,5 (HSA) 4,4 (HFA)	5 mois	3,56 mois	(3)
Autofinancement net / chiffre d’affaires (%)	8,0 % (HSA) 6,3 % (HFA)	9 %	11,43 %	(3)

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2014

(3) Bolero 2013 : ensemble des SA de Province (hors IDF)

- Points forts**
- Une stratégie patrimoniale en matière d'offre nouvelle recentrée en secteur tendu (Eurométropole de Strasbourg)
 - Maîtrise d'ouvrage offre nouvelle / réhabilitations
- Points faibles**
- Contrôle interne (loyers, données chiffrées des impayés...) à développer et à optimiser
 - Gestion locative (attributions, loyers) insuffisamment sociale
 - Gestion des charges locatives : défaut de suivi analytique et régularisations tardives
 - Suivi et traitement des impayés, trop peu sociaux, qui génèrent des pertes importantes, pourtant sans mise sous contrôle des process
 - Coûts de gestion encore importants, qui pénalisent la rentabilité
- Irrégularités**
- Les indemnités de compensation pour perte de revenus concernant la participation d'un administrateur d'HSA à différentes instances étaient irrégulières
 - Les modalités de quittancement des loyers des logements ne sont pas conformes à la réglementation.
 - Non réalisation de tous les diagnostics imposés par la réglementation

Précédent rapport de contrôle : 2008-083 d'avril 2010

Contrôle effectué du 22/10/14 au 09/11/15

Diffusion du rapport définitif : Juin 2016

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-111 SA D’HLM DOMIAL (HSA ET HFA) – 68

SOMMAIRE

Synthèse.....	3
1. Préambule.....	6
2. Présentation générale de l’organisme dans son contexte.....	6
2.1 Contexte socio-économique.....	6
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.3 Conclusion.....	10
3. Patrimoine.....	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	11
3.2 Accessibilité économique du parc.....	13
4. Politique sociale et gestion locative.....	16
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	16
4.2 Accès au logement.....	17
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	18
4.4 Traitement des impayés.....	19
4.5 Conclusion.....	21
5. Stratégie patrimoniale.....	21
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	21
5.2 Évolution du patrimoine.....	23
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage.....	24
5.4 Maintenance du parc.....	25
5.5 Ventes de patrimoine à l’unité.....	27
5.6 Autres activités.....	28
5.7 Conclusion.....	28
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	29
6.1 Tenue de la comptabilité.....	29
6.2 Analyse financière.....	29
6.3 Analyse prévisionnelle.....	39

6.4	Conclusion.....	42
7.	Annexes	43
1.	Présentation de l'organisme dans son contexte	43
2.	Patrimoine	43
3.	Politique sociale et gestion locative.....	43
4.	Stratégie patrimoniale	44
5.	Comptabilité et analyse financière	44
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	45
7.2	Organigramme du groupe d'appartenance.....	46
7.3	Autres annexes	47
7.4	Sigles utilisés	52

SYNTHESE

En 2010, dans le cadre du processus de regroupement des organismes collecteurs de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC), le CIL « Plurial » initialement implanté en région Champagne-Ardenne et devenu « Plurial Entreprises », a élargi sa zone d'intervention en fusionnant avec des collecteurs alsaciens ; il détenait majoritairement le capital des SA d'HLM « Habitat Familial d'Alsace » (HFA) et « Habitat des Salariés d'Alsace » (HSA) dont le siège est à Colmar (Haut-Rhin), ainsi qu'une participation minoritaire dans la Sem « Action Immobilière de Sélestat » (AIS). Plusieurs GIE assuraient des prestations importantes pour ces entités alsaciennes du groupe Plurial. La démarche de rationalisation engagée par l'actionnaire majoritaire Plurial Entreprises s'est traduite par des rapprochements entre les structures. Après l'absorption de petites entités par HFA ou HSA, les deux SA d'HLM, ont fusionné le 1er juillet 2015 (avec effet rétroactif au 1er janvier 2015), pour constituer la SA d'HLM Domial. Suite aux transferts des activités cœur de métier (gestion locative) vers HFA, les GIE assurent exclusivement les activités supports (RH - comptabilité finances...). Le processus de restructuration du groupe a induit des transferts de personnels entre ses différentes entités et une réorganisation des services visant à une uniformisation des pratiques. Il prévoit, in fine, la dissolution des GIE dont les activités seront reprises par la nouvelle SA d'HLM Domial, achevant ainsi la création de l'ESH régionale voulue par l'actionnaire majoritaire. Le contrôle de l'Ancols a porté concomitamment sur les deux SA d'HLM et les GIE.

Au 31 décembre 2014 avant fusion, les patrimoines des sociétés HFA et HFA étaient constitués respectivement de 7 070 et 2 461 logements familiaux. Au 1^{er} janvier 2015, la SA d'HLM Domial dont le siège est à Colmar, gère ainsi 9 531 logements couvrant très largement le territoire alsacien, mais également 31 foyers et résidences (710 équivalents logements), soit 13,5 % du parc de logements sociaux du groupe Plurial et environ 8 % du parc locatif social alsacien. De par l'implantation historique de l'ancienne SA d'HLM HFA dans le Haut-Rhin, 59 % du patrimoine de la SA d'HLM Domial (5 638 logements) est localisé dans ce département, en zone plutôt détendue avec des problématiques de vacance (agglomération de Mulhouse, vallées vosgiennes). Si 41 % de son parc est situé dans le département du Bas-Rhin, soit 3 893 logements issus majoritairement de la SA d'HLM HSA, la SA d'HLM Domial est encore faiblement implantée dans le secteur tendu de l'Eurométropole de Strasbourg (1 280 logements, soit 13 % de son parc). Sous l'impulsion de Plurial Entreprises, ce territoire constitue, depuis 2011, la cible majeure de la stratégie patrimoniale du groupe Domial avec un développement rapide et soutenu de l'offre nouvelle.

Ce changement de cap stratégique a été principalement supporté par la SA d'HLM HSA. Le parc de cette dernière a en effet très fortement augmenté (+ 1066 logements entre 2010 et 2014, soit une progression de 76 %), notamment par le rachat en bloc de logements auprès d'autres bailleurs sociaux dont le financement a été accompagné par l'actionnaire majoritaire. Les SA d'HLM HFA et HSA ont également obtenu de l'Eurométropole de Strasbourg, délégataire des aides à la pierre, un nombre d'agrèments PLAI/PLUS/PLS pendant la période 2010-2014 très nettement supérieur aux objectifs de leurs PSP respectifs sur ce territoire. Outre les opérations de logement social classique, HSA a développé dans l'agglomération strasbourgeoise quelques opérations de logements intermédiaires (PLI) ainsi que, dans certains quartiers conventionnés avec l'Anru, des programmes à destination des gens du voyage sédentarisés (150 PLAI - quartier du Neuhof) et d'accession sociale à la propriété (76 logements PSLA – quartiers de la Meinau et des Hirondelles). Même si elle a été fortement réorientée en fonction des intérêts définis par l'actionnaire de référence, cette stratégie de développement soutenu et de diversification de l'offre nouvelle en territoire tendu paraît cohérente.

Elle correspond à des besoins identifiés dans le PLH de l'Eurométropole de Strasbourg ainsi qu'aux objectifs de mixité sociale définis dans les différents PRU de l'agglomération.

En dehors de l'agglomération strasbourgeoise, l'offre nouvelle a été modérée et a visé principalement la reconstitution de logements démolis par la SA d'HLM HFA dans le cadre de 3 opérations isolées de l'Anru dans le département du Haut-Rhin (quartier Bel Air à Cernay, quartier de la Thur à Wittelsheim, quartier du Markstein à Wittenheim). Cette politique de faible développement paraît adaptée à la détente relative du marché de l'habitat social dans ces territoires. Le modèle économique de la SA d'HLM HFA a de plus reposé sur des objectifs élevés de vente de programmes de logements localisés principalement dans l'agglomération mulhousienne et dans les vallées vosgiennes, reflétant un désengagement modéré du groupe Domial en secteur non-tendu.

Malgré la priorité donnée à l'offre nouvelle, le patrimoine des SA d'HLM HSA et HFA a été correctement entretenu. Cependant, quelques ensembles immobiliers en souffrance de la SA d'HLM HFA n'ont pas été réhabilités (notamment le quartier Sobieski à Wittelsheim) alors qu'ils étaient pourtant programmés dans le PSP de la société. D'autres programmes (rue Théo Bachmann à Saint-Louis, quartier Schuman à Thann) mériteraient également d'être traités. Ces ensembles immobiliers ont été intégrés dans le nouveau PSP de l'ESH Domial 2015-2023 adopté par le conseil d'administration le 22 octobre 2015.

La priorité donnée au développement du patrimoine procède d'une stratégie cohérente, elle s'appuie sur un process maîtrisé et s'illustre par des constructions de qualité. Cette mobilisation ne s'est pas manifestée avec la même efficacité sur le domaine de la gestion locative. Un service clientèle qui centralise notamment la gestion des loyers et des charges locatives a été créé en 2014. Les efforts de ce service devront se concentrer sur la gestion des loyers. La mission de contrôle a, en effet, relevé 106 dépassements des loyers maximaux conventionnels qui ont fait l'objet d'une régularisation en novembre 2015. Par ailleurs, l'organisme devra être plus réactif concernant les régularisations des charges locatives (au 31 mars 2015, 15 programmes n'étaient toujours pas régularisés au titre de l'année 2013) ainsi que le traitement des impayés. La SA d'HLM gagnerait en conséquence à mettre en place un suivi analytique des charges locatives, à interroger les données de la dette locative pour cibler ses actions et à initier un réel accompagnement social des ménages fragiles afin de limiter la progression des impayés. Ces insuffisances dénotent un déficit de contrôle interne sur la gestion locative.

Les populations logées présentent un caractère social moins affirmé comparativement aux ratios locaux. L'accès des ménages les plus modestes au parc n'est pas facilité par la politique de peuplement mise en œuvre. Dans un contexte de loyers structurellement élevés, le mode d'attribution des logements de la société est trop sélectif. En effet, la pratique consistant à s'assurer de la solvabilité des candidats au logement au regard d'un taux d'effort maximal faible et une politique de hausse des loyers maximale expliquent, en partie, le profil des populations logées toujours supérieur aux valeurs médianes des organismes alsaciens de logement social.

Rétrospectivement, la comptabilité est globalement bien tenue. Au regard des absorptions de sociétés et de l'intense développement patrimonial accompli, la situation financière des 2 SA d'HLM est correcte, grâce aux subventions, aux apports de fonds du collecteur et aux cessions. Pour l'avenir, le financement des investissements prévus, tant en neuf qu'en réhabilitation, nécessite d'une part une plus grande maîtrise de coûts de gestion encore élevés et du volume d'impayés afin de conforter la rentabilité de la société. D'autre part, ces perspectives de développement ne pourront se réaliser sans des arbitrages conjuguant le niveau de financement (obtention au niveau attendu des subventions

pour les réhabilitations et effectivité des produits de ventes HLM) et les besoins du patrimoine dans son ensemble.

Dans un contexte de restructuration, HFA et HSA ont assuré globalement leur mission d'intérêt général. La nouvelle SA d'HLM Domial devra améliorer sensiblement ses pratiques en matière de gestion locative (contrôle interne loyers, charges, attributions, suivi social des impayés, service rendu au locataire). La démarche qualité engagée ainsi que le projet CAP 2020 devront constituer un levier pour y parvenir.

La SA d'HLM Domial poursuit prioritairement une politique de développement soutenu de l'offre nouvelle, elle devra parallèlement mener la réhabilitation, déjà reportée, des quelques programmes de son patrimoine qui le nécessitent.

1.PREAMBULE

Avertissement :

Depuis le 1^{er} janvier 2015, l'Agence nationale de contrôle du logement social (Ancols) se substitue à l'Agence nationale pour la participation des employeurs à l'effort de construction (Anpeec) et à la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) et reprend leurs droits et obligations. L'article L. 342-1 du code de la construction et de l'habitation annule et remplace les articles L. 313-7 et L. 451-1 du même code sur la base desquels les contrôles ont été ouverts.*

() Créée par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové.*

L'Ancols exerce le contrôle de DOMIAL en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation: « *l'agence a pour missions :*

1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ;

2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).».

Le fonctionnement des deux SA d'HLM Habitat Familial d'Alsace (HFA) et Habitat des Salariés d'Alsace (HSA) reposait sur les GIE "Domial" et "Domial Prestations". Il s'agissait de groupements de moyens qui employaient l'ensemble des ressources humaines à l'exception du personnel de proximité.

Le précédent rapport de contrôle de la Miilos de 2008 relevait de nombreux problèmes juridiques au regard des dispositions des codes du commerce et de la construction et de l'habitation. Etaient notamment mis en exergue des risques de conflits d'intérêts compte tenu de la multitude des mandats détenus par les dirigeants dans des structures liées, l'atteinte au principe d'auxiliarité des GIE tel qu'énoncé par l'article L. 251-1 du code de commerce avec la concentration de l'ensemble des moyens humains et matériels nécessaires à l'exercice de l'activité de gestion locative sociale, la complexité du processus de répartition des coûts entre les membres du groupement, au travers de la mise en place d'un système de clés de répartition associé à une comptabilité analytique.

Le précédent rapport de contrôle, dans sa version définitive, a été communiqué aux administrateurs des SA d'HLM susnommées conformément aux dispositions des articles L. 451-1 et R. 451-6 du CCH et a été débattu par le conseil d'administration en décembre 2010.

2.PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

2.1.1 Parc locatif en Alsace

Le parc locatif alsacien compte 115 000 logements (65 000 dans le Bas-Rhin et 50 000 dans le Haut-Rhin) au 1^{er} janvier 2015. Le marché immobilier régional est cependant contrasté, tendu dans le

secteur de l'agglomération strasbourgeoise et atone voire détendu, dans le reste de la région. Le logement social est fortement concentré dans les agglomérations de Strasbourg, Mulhouse et Colmar qui regroupent les trois quarts des logements sociaux. Pour le Bas-Rhin, 80 % du parc est localisé à Strasbourg et dans sa première couronne alors qu'il est moins concentré dans le Haut-Rhin.

2.1.2 Regroupement des filiales alsaciennes de Plurial Entreprises

En 2010, dans le cadre du processus de regroupement des organismes collecteurs de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC), le CIL « Plurial » devenu « Plurial Entreprises », à l'origine en région Champagne-Ardenne, a étendu en Alsace sa zone d'intervention. Aujourd'hui 8^{ème} collecteur national d'Action Logement, il possède un patrimoine de l'ordre de 67 000 logements conventionnés. Le groupe Plurial, constitué des filiales de Plurial Entreprises, emploie 1 215 collaborateurs et fédère environ une trentaine de sociétés (sociétés d'HLM, filiales titre V ou sociétés du secteur marchand). Un nouveau GIE (groupement d'intérêt économique), dénommé Groupe Plurial, à vocation interrégionale, a été constitué. Le mode d'organisation du groupe et ses évolutions non achevées ont complexifié les modalités d'analyse (examen des flux financiers et analyse de la gestion des différentes structures).

Néanmoins, les liens entre les différentes entités restent essentiellement circonscrits à chaque région. En Alsace, le CIL « Plurial Entreprises » détient majoritairement le capital des SA d'HLM « Habitat Familial d'Alsace » (HFA) et « Habitat des Salariés d'Alsace » (HSA) dont les sièges respectifs sont à Colmar (Haut-Rhin).

L'actionnaire majoritaire Plurial Entreprises a engagé une démarche de rationalisation se traduisant par des rapprochements entre les structures. En 2014, la SA d'HLM HFA a fusionné avec la SAEM Espace Rhénan. La fusion s'est concrétisée par le rachat par Plurial Entreprises des actions HFA détenues par Espace Rhénan et des actions Espace Rhénan détenues par les collectivités territoriales. HFA a poursuivi les opérations engagées par Espace Rhénan et installé un nouveau conseil de surveillance. Par ailleurs, Plurial Entreprises a souscrit à une augmentation de capital de l'ordre d'un million d'euros en décembre 2014.

La rationalisation précédemment évoquée s'est poursuivie par la fusion des SA d'HLM HFA et HSA actée par les assemblées générales des 2 entités en juin 2015 avec effet rétroactif au 1er janvier 2015. La nouvelle entité issue de la fusion est la SA d'HLM Domial.

2.1.2.1 Habitat Familial d'Alsace

La SA d'HLM HFA occupait une position prééminente au sein du groupe Plurial en Alsace par la taille de son patrimoine (7 070 logements locatifs), par le jeu de ses participations financières dans les différentes sociétés et les prestations qu'elle y assure. La SA d'HLM HFA détient 98,52 % du capital de la SA d'HLM « Résidences d'Alsace » (1 371 600 €) dont l'activité d'accession était présentement en sommeil, 96,60 % de la SA d'HLM de Buhl (81 552 €) propriétaire de 64 logements locatifs sociaux, et 22,5 % de la SEM « Action Immobilière de Sélestat » (48 453 €) propriétaire de 132 logements et d'un foyer (59 équivalent logements). HFA assure la gestion des logements locatifs sociaux de ces 2 dernières structures.

2.1.2.2 Habitat des Salariés d'Alsace

La SA d'HLM HSA, créée en 1931, possédait au 31 décembre 2014 un patrimoine de 2 461 logements locatifs. (cf. § 3.1.1.1). Ce patrimoine résulte essentiellement d'une politique active de développement notamment par croissance externe.

2.1.2.3 Les organes de coopération

2.1.2.3.1 En Alsace

Les SA d'HLM HFA et HSA sont membres des GIE DOMIAL et DOMIAL Prestations, lesquels assurent pour le compte de leurs membres des prestations relevant des domaines support comme le secrétariat général (gestion des ressources humaines, commande publique), la direction financière et la maîtrise d'ouvrage social.

La Miilos avait relevé en 2008, que les 2 GIE concentraient en leur sein la quasi-totalité du personnel, outrepassant leur objet social tel que défini par la réglementation et leurs statuts en exerçant des activités du cœur de métier des organismes HLM. Les dirigeants du groupe DOMIAL ont depuis, conservé au niveau des GIE les seules activités supports. Les activités gestion locative et patrimoine ainsi que les moyens qui y sont attachés ont été, pour l'essentiel, transférés à la SA d'HLM Habitat Familial d'Alsace à partir de 2009.

Dans le prolongement de la fusion HFA-HSA, la dissolution des GIE « Domial » et « Domial Prestations » est prévue au cours de 2016.

2.1.2.3.2 Au niveau du Groupe Plurial

Les SA d'HLM HFA et HSA sont adhérentes du GIE Plurial. Les prestations dont elles bénéficient portent sur la stratégie dans les domaines des ressources humaines, de la communication, des finances-contrôle de gestion-audit et de l'informatique.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Au 1^{er} janvier 2015, le capital de la SA d'HLM Domial issue de la fusion HFA-HSA s'élève à 5 789 648 euros, divisé en 361 853 actions d'une valeur nominale de 16 euros. Le principal actionnaire avec 97,95 % du capital social est le CIL Plurial Entreprises. Le capital est réparti entre 4 catégories d'actionnaires (actionnaire de référence, collectivités territoriales, représentants des locataires, entreprises et personnes physiques). L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la SA d'HLM DOMIAL a adopté le régime du conseil d'administration. La présidence du conseil d'administration, composé de 18 membres, est assurée par M. Jean-François Acker, par ailleurs président du principal actionnaire, Plurial Entreprises. M. Marc Schaeffer assure la direction générale.

Avant fusion, le mode de gouvernance adopté par les SA d'HLM HSA et HFA s'articulait autour d'un CS (conseil de surveillance) et d'un directoire. Le conseil de surveillance de la société HLM HSA n'a pas été renouvelé conformément aux statuts sur la période 2009 à 2014. L'article 14 des statuts prévoyait un renouvellement du conseil de surveillance tous les 2 ans par moitié. Or, sur la période 2009-2014, au regard des PV du conseil de surveillance et de l'assemblée générale, les propositions et les décisions de renouvellements s'effectuaient à un rythme annuel.

Les instances de gouvernance de HFA et HSA n'exerçaient pas pleinement leurs prérogatives de contrôle de l'activité du directoire et des rémunérations de ses dirigeants au regard de l'article L. 225-68 du code de commerce. Le directoire doit présenter un rapport d'activité au conseil de surveillance au moins une fois par trimestre. Les conseils de surveillance des SA d'HLM Habitat Familial d'Alsace (HFA) et Habitat des Salariés d'Alsace (HSA) sur la période 2010-2014 se sont réunis en moyenne moins de 4 fois par an, ce qui ne permettait pas la présentation du rapport d'activité du directoire à la fréquence prévue par la réglementation. En effet, lors de séances des conseils de surveillance, des rapports d'activité de 2 voire 3 trimestres étaient soumis pour approbation. Si dans sa réponse, Domial

affirme que les rapports du directoire étaient transmis aux surveillants 15 jours après la fin du trimestre et souligne la possibilité pour un tiers des membres du conseil de surveillance de demander la convocation dudit conseil, il apparaît que cette faculté n'a pas été exercée sur la période de contrôle. De plus, les conseils de surveillance des 2 SA d'HLM n'ont pas été consultés sur la rémunération du président des deux directoires (M. Marc Schaeffer). Elle a été fixée après avis du comité de nomination et de rémunération du CIL Plurial, par le président du conseil d'administration du GIE Domial.

M. Marc Schaeffer est employé par le GIE Domial et exerce des mandats sociaux au sein des deux SA d'HLM. Ses conditions d'emploi et de cessation de fonctions (indemnités de licenciement par le GIE Domial et de révocation par la SA d'HLM HFA, affiliation au régime de garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprises – GSC) ont été modifiées par les conseils d'administration des GIE Domial et Domial Prestations, en décembre 2012.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, le GIE Domial ne dispose plus de personnel en propre. Sa dissolution est programmée dans les deux ans à venir.

L'effet conjugué du regroupement des collecteurs Action Logement (Plurial + Domial) a impacté les structures du groupe Domial en Alsace par la fusion des 2 SA d'HLM « HFA » et « HSA » et par l'évolution du mode de gouvernance du groupe et d'administration de la nouvelle entité, la SA d'HLM Domial.

Les indemnités pour perte de revenus concernant la participation d'un administrateur d'HSA à différentes instances étaient irrégulières au regard de l'article L. 423-13 du Code de la Construction et de l'Habitation (CCH). A l'issue du contrôle, la SA d'HLM Domial a obtenu le remboursement de la somme de 10 683 € correspondant aux indemnités versées irrégulièrement pour la période 2010-2012.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Une organisation intégrée

Les deux SA d'HLM HFA et HSA ont, sur les domaines de la gestion locative et de l'entretien du patrimoine, un fonctionnement très intégré (système d'information identique, comptabilité, partage des fonctions et expertises support).

Le fonctionnement des deux sociétés est très marqué par la stratégie et les orientations définies par l'actionnaire de référence Plurial Entreprises. Des comptes rendus mensuels d'activité sont communiqués à Plurial Entreprises et les dirigeants de Domial participent au comité de pilotage immobilier de Plurial. La convention pluriannuelle d'objectif 2014-2016 (CPO) du collecteur fixe pour HSA et HFA les principaux objectifs de développement, les prévisions à 10 ans (2021) sur les loyers quittancés, l'autofinancement net, et le potentiel financier.

2.2.2.2 Les démarches managériales au sein de Domial

Dans un contexte de restructuration des entités, Domial a engagé le projet managérial CAP 2020 autour de l'objectif mobilisateur « être la première Entreprise Sociale pour l'Habitat en Alsace sur l'axe 2015-2020 » décliné en 7 orientations, 4 axes prioritaires de simplification et assis sur le suivi de 5 indicateurs de performance tels que la satisfaction du client, les taux de rotation, de vacance, de production, et d'autofinancement.

En parallèle, une démarche qualité a été engagée. Elle vise à formaliser les procédures existantes et à identifier celles qui restent à définir. La démarche participative produit un logigramme que valide, amende ou refuse le comité de direction. Ce logigramme est ensuite mis à disposition sur l'intranet. Concernant l'évaluation des procédures, le choix entre audit interne et recours à un audit externe n'est

pas encore arrêté. Au-delà des démarches précitées, l'équipe de contrôle a réalisé plusieurs constats révélant la nécessité de formaliser un contrôle interne.

Plusieurs irrégularités observées sur la gestion locative révèlent une insuffisance du contrôle interne et un système d'information peu fiable ou non maîtrisé.

Cette carence s'illustre au travers des 3 situations significatives suivantes :

- un système de délégation de signature non respecté,

Des baux ont été signés pour le compte du bailleur social à l'agence du Bas-Rhin par l'adjointe à la gestion locative, laquelle ne bénéficiait au vu des délégations de signature transmises à l'équipe de contrôle, d'aucune délégation ou subdélégation. Si le directoire du 28 novembre 2011 a bien acté la possibilité pour le chef de l'agence du Bas-Rhin de subdéléguer à l'adjoint gestion locative de l'agence la signature des baux locatifs, il n'en demeure pas moins qu'aucune décision nominative de subdélégation de signature n'a concrétisé cette faculté.

- un contrôle insuffisant sur les loyers,

L'équipe de contrôle a constaté des dépassements du loyer maximum prévu dans les conventions APL. Ces dépassements concernent en partie des logements conventionnés transférés suite à la fusion-absorption en 2007 d'Alsace Habitat par la SA d'HLM HSA. Au moment du transfert, aucun contrôle du loyer quittancé par l'ancien propriétaire au regard du loyer maximum conventionné n'a été effectué par HSA. De plus, la mission de contrôle a relevé des loyers pratiqués sur un programme neuf par référence à un projet de convention APL mentionnant un loyer maximal supérieur à celui fixé par la convention réellement applicable. L'équipe de contrôle l'a signalé à l'agence du Bas-Rhin qui a fait le nécessaire pour régulariser la situation.

- des données erronées transmises à l'équipe de contrôle concernant les loyers et les impayés,

L'organisme n'a pas été en capacité de fournir des données fiables. Pour certains programmes, des loyers maximaux actualisés au 1^{er} janvier 2014 extraits du système d'information IKOS se sont avérés erronés. De plus, ces extractions ne permettaient pas de distinguer les logements ayant un loyer maximal modulé. Par ailleurs, l'organisme n'a pas été en mesure de confirmer ou infirmer l'exactitude des données figurant dans la base IKOS concernant les loyers maximaux de 2 programmes (rue de la fouine à Haguenau » et « 12 rue du général Leclerc à Bischwiller ») au regard des conventions applicables qui n'ont pas été communiquées à l'équipe de contrôle. En outre, l'obtention des données d'impayés triées par ancienneté s'est avérée fastidieuse pour les deux sociétés.

Dans ses réponses, la SA d'HLM Domial indique avoir pris ou engagé les mesures propres à corriger les difficultés relevées lors du contrôle.

2.3 CONCLUSION

Le fonctionnement des 2 SA d'HLM HFA et HSA a été normalisé, depuis le dernier contrôle Miilos de 2008, par le transfert des activités cœur de métiers précédemment exercées par le GIE Domial.

Au cours des dernières années, la SA d'HLM Domial, entité née de la fusion-absorption des SA d'HLM Habitat Familial d'Alsace et Habitat des Salariés d'Alsace en 2015, dans un contexte de regroupement des filiales de Plurial Entreprises, a fortement développé son activité locative sociale sur la région Alsace par des acquisitions externes et des constructions neuves.

La SA d'HLM Domial devra être plus vigilante quant à la bonne information et au fonctionnement de sa gouvernance, à la mise en place d'un système d'information et d'un contrôle interne efficient.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

3.1.1.1 *Nombre de logements et localisation*

Au 31 décembre 2014, le patrimoine de HFA et HSA est constitué respectivement de 7070 et 2 461 logements familiaux, intégralement en Alsace.

Pour des raisons historiques, 77 % du patrimoine de HFA (5 420 logements) est localisé dans le département du Haut-Rhin, en zone plutôt détendue, principalement dans les secteurs de Thann, de Mulhouse, ainsi que dans les vallées vosgiennes. 23 % du patrimoine (1 650 logements) de HFA est situé dans le département du Bas-Rhin, avec une forte concentration dans les intercommunalités de Sélestat (640 logements) et de Strasbourg (306 logements).

Le parc de HSA est localisé essentiellement dans le département du Bas-Rhin (2 243 logements), et plus marginalement dans le département du Haut-Rhin (218 logements). Près de la moitié des logements dans le Bas-Rhin sont implantés dans le secteur tendu de l'Eurométropole de Strasbourg (974 logements), le reste du patrimoine dans ce département étant réparti de manière plus diffuse.

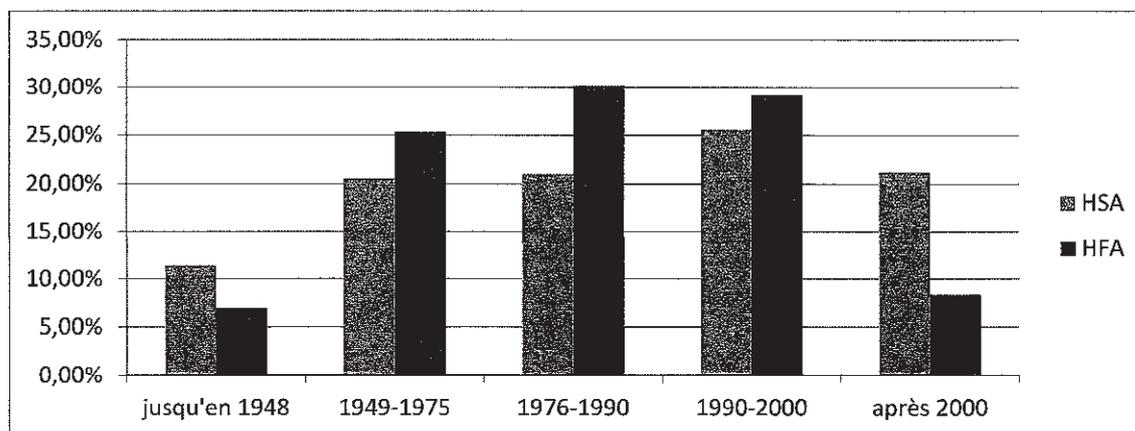
Le patrimoine des deux sociétés est également caractérisé par la part importante des logements foyers, dont la gestion est confiée à des tiers (associations, CCAS). HFA possède 16 foyers (441 équivalent-logements), et HSA 14 (269 équivalent-logements) à destination des personnes âgées ou handicapées (FPA, FPH, FAM, EHPAD). Chacune des sociétés a mis en service en 2012 une maison-relais (à Schirmeck pour HSA, à Saverne pour HFA), contribuant ainsi aux politiques locales de l'habitat en faveur des personnes défavorisées.

HFA assure également la gestion de 779 logements pour le compte d'autres organismes (cf. § 5.6.2 Mandats de gestion).

	Logements familiaux	Unités autonomes pour lesquelles l'équivalence est égale à 1 pour 1	Places en foyers Places et chambres pour lesquelles la règle d'équivalence est égale à 1 pour 3	Total
HFA				
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	7 070	441	0	7 511
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	779	0	0	779
Total HFA	7 849	441	0	8 290
HSA				
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	2 461	269	0	2 730
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total HSA	2 461	269	0	2 730
Total DOMIAL	10 310	710		11 020

Le parc des deux sociétés, composé essentiellement d'immeubles collectifs (87 %), est conventionné à hauteur de 93 %.

L'âge moyen du patrimoine est sensiblement identique pour les deux sociétés (33 ans pour HFA et 31 ans pour HSA). Les besoins de maintenance et de réhabilitation doivent cependant être appréciés au regard des périodes de construction : 21 % du patrimoine de HSA est âgé de moins de 15 ans, contre 8 % pour HFA. A l'inverse, la proportion du patrimoine mis en service pendant les « 30 glorieuses », puis pendant la période 1976-1990, est nettement plus prononcée pour le parc de HFA (55 %) que celui de HSA (42 %).



3.1.1.2 Rénovation urbaine

Le parc des deux sociétés est caractérisé par un faible nombre de groupes immobiliers de plus de 100 logements, compte-tenu d'un développement qui s'est opéré historiquement en dehors des grands quartiers d'habitat social construits après-guerre.

En conséquence, HFA est uniquement concernée par 3 opérations isolées au titre du premier Programme de Rénovation Urbaine (PRU) à Cernay - quartier Bel Air (réhabilitation et résidentialisation de 90 logements), à Wittelsheim - quartier de la Thur (démolition de 60 logements, réhabilitation de 72 logements), et à Wittenheim - quartier du Markstein (démolition de 84 logements, réhabilitation de 56 logements, reconstruction de 49 logements).

HSA est engagée dans 3 quartiers Anru de l'agglomération strasbourgeoise, dans lesquels elle ne possédait pas de patrimoine avant la signature des conventions de rénovation urbaine : Lingolsheim – quartier des Hirondelles (22 logements en accession), Strasbourg quartier de la Meinau (53 logements en accession) et du Neuhof (150 PLAI dans le cadre d'un appel à projet de l'Eurométropole à destination des gens du voyage sédentarisés). L'implantation dans ces quartiers répond à une volonté de développement et de diversification de l'offre de logement de la société sur ce territoire (cf. partie 5 – stratégie patrimoniale).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Au 31 décembre 2014, la vacance commerciale de Domial est à un niveau légèrement supérieur (3,5 %) au ratio de la région Alsace (3,3 %)¹ et à l'objectif Domial CAP 2020 (3 %) (cf. annexe n°7.3.1). On constate, néanmoins, une situation hétérogène entre les 2 entités, HFA a un taux de vacance supérieur de 1,8 point à celui d'HSA, se situant respectivement à 4 % et 2,2 %.

Concernant HFA, les causes de la vacance s'expliquent à la fois par un territoire d'intervention détendu et un manque d'attractivité lié à l'ancienneté d'une grande partie de son patrimoine. Par ailleurs, certains choix stratégiques patrimoniaux ont contribué à ce niveau élevé de vacance (cf. § 5.1 : rachat en bloc de 35 logements PLS à Kingersheim dans l'agglomération mulhousienne). HSA possède un tiers de son patrimoine sur l'Eurométropole de Strasbourg, secteur tendu, ce qui explique son taux de vacance global peu élevé.

Dans le but de résorber la vacance, Domial limite les augmentations de loyers pour certains programmes, propose des avantages commerciaux (bon d'achats...) et utilise de multiples supports afin de communiquer sur les offres de logement. Domial pratique également une politique de vente visant à contracter le parc en zone détendue.

Les taux de rotation n'appellent pas d'observations particulières pour le département du Haut-Rhin ; pour le département du Bas-Rhin, HSA a un taux de rotation globale supérieur de 1,92 point au ratio départemental RPLS 2014 (8,6).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Excepté pour le département du Haut Rhin en 2010, les loyers ont été revalorisés pour 2009 et 2010 à des taux supérieurs aux recommandations ministérielles. Depuis 2011, le taux maximal d'augmentation des loyers fixé par les lois de finances successives a été respecté et appliqué.

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Recommandation ministérielle	2,38 %	1,00%				
Loi de finance			1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %
Taux moyen appliqué par HFA	3,00 %	1 % (Haut-Rhin) 1,33 % (Bas-Rhin)	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %
Taux moyen appliqué par HSA	3,00 %	0,97 % (Haut-Rhin) 1,47 % (Bas-Rhin)	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %

¹ Source RPLS 2014

Le tableau ci-dessous indique le niveau des loyers mensuel moyens des logements conventionnés au 1^{er} janvier 2014 selon la nature du parc et les catégories de financement à la surface corrigée ou utile pour Domial (HSA+HFA) :

	Nb de logts	% patrimoine	Loyer maxi	Loyer pratique	Marge
<i>Parc géré sous le régime de la SC</i>	5 276	59,35 %			
Parc ancien (HLM - HBM...)	2 239	25,19 %	2,97 €	2,83 €	4,71 %
Parc récent très social (PLA TS, PLA LM...)	76	0,85 %	2,94 €	2,89 €	1,63 %
Parc récent social (PLA, PAL, PLA CFF...)	2 961	33,31 %	3,78 €	3,56 €	5,75 %
<i>Parc géré sous le régime de la SU</i>	3 614	40,65 %			
Parc récent très social (PLA I- PLA LM)	372	4,18 %	4,48 €	4,68 €	4,01 %
Parc social (PLA-PLUS...)	3 008	33,84 %	5,95 €	5,70 €	4,15 %
Parc intermédiaire (PLS)	234	2,63 %	7,96 €	7,20 €	9,53 %
Total conventionné au 1^{er} janvier 2014 (hors logement de fonction, logements conventionnés ANAH)	8 890	100,00 %	4,46 €	4,24 €	4,94 %

SC : Surface corrigée

SU : Surface utile

Au 1^{er} janvier 2014, les deux SA d'HLM disposent d'un parc de 8 890 logements conventionnés HLM auxquels s'ajoutent 137 logements conventionnés ANAH et 347 logements non conventionnés.

La marge d'augmentation théorique est faible (4,94 %) par rapport aux loyers maximaux des conventions APL. Cette situation provient notamment d'une politique d'augmentation annuelle des loyers forte, (cf. constat des 5 dernières années).

Le tableau suivant présente la distribution des loyers des logements conventionnés au m² de surface habitable sur les principaux territoires d'intervention des deux SA d'HLM au 30 juin 2014:

	nombre de logements conventionnés	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
HFA et HSA au 30 juin 2014	8 954			
secteur Eurométropole Strasbourg HFA et HSA	1 239	5,5	6,1	6,6
<i>Référence agglomération Strasbourg</i>		4,7	5,2	6,1
secteur département Bas Rhin hors Eurométropole Strasbourg HFA et HSA	2 368	4,8	5,6	6,1
secteur communauté agglo Mulhouse HFA et HSA	1 441	4,6	5,7	6,6
<i>Référence secteur communauté agglo Mulhouse</i>		4,7	5,5	6,4
secteur département Haut Rhin hors agglo Mulhouse HFA et HSA	3 906	4,9	5,6	6,3
<i>Références RPLS 2014 Bas Rhin</i>		4,7	5,4	6,2
<i>Références Haut Rhin</i>		4,5	5,3	6,1
<i>Référence Alsace</i>		4,6	5,3	6,2
<i>Références France métropole</i>		4,7	5,4	6,3

Dans un contexte de loyers structurellement plutôt élevés, les politiques d'attribution des logements et de fixation des loyers et surloyers menées par le groupe Domial ne favorisent pas l'accès des ménages les plus modestes au parc.

Les loyers des parcs de HSA et HFA sont élevés. En effet, les niveaux de loyers médians rapportés au m² de surface habitable sont globalement supérieurs aux références départementales et régionales

ainsi qu'aux références locales pour les agglomérations de Strasbourg et Mulhouse. Ce constat de loyer élevé est corroboré par l'analyse de l'écart avec les loyers plafonds pour le calcul de l'APL² : le loyer médian pratiqué est, selon les secteurs, de 8 % à 11 % supérieur à ces plafonds. Une part importante des logements (63 %) ont un loyer supérieur au loyer maximal pris en compte dans le calcul de l'APL. Ce constat s'explique en partie par la structure du patrimoine, dont seulement 25 % provient de financements anciens et 5 % seulement relève de financements très sociaux. Dans ce contexte, l'absorption au 1^{er} janvier 2015 de 397 logements à occupation très sociale issus du patrimoine du PACT du Bas-Rhin, la mise en service progressive de 150 logements à destination de gens du voyage sédentarisés et une programmation à 5 ans comprenant 40 % de PLAI, permettront sur l'agglomération de Strasbourg la mise à disposition de logements à loyers plus modérés.

Par ailleurs, la politique d'augmentation maximale des loyers (cf. ci-dessus) ne contribue pas à rendre accessible le parc du groupe Domial.

En outre, le barème appliqué au SLS en zone tendue inscrit dans les CUS des 2 SA d'HLM correspond à la modulation minimale définie par la réglementation, ce qui ne permet pas au SLS de contribuer pleinement à l'accès au logement social pour les ménages les plus modestes. A titre d'exemple, même s'il ne représente qu'une faible partie du parc strasbourgeois, le programme situé rue de Genève-rue de Lucerne au centre de Strasbourg compte 22 % de locataires assujettis au SLS, conséquence de ce caractère trop peu dissuasif.

Enfin, les SA d'HLM ont, dans le cadre des attributions, également un objectif de solvabilité des candidats retenus. Le coût de la location du logement doit correspondre au maximum à un taux d'effort de 25 % pour le locataire (30 % si les charges comprennent le chauffage et l'eau) avec un reste à vivre minimal de 11 € par jour et par personne. Comparativement aux données habituellement appliquées par d'autres bailleurs (respectivement 30 % et 35 %), ces seuils, relativement faibles sont de nature à exclure de nombreux candidats au logement social chez Domial. En effet, sur la période d'avril à septembre 2014, 45 % des décisions d'ajournement ou de refus de dossiers par Domial (172 dossiers) ont pour motif un taux d'effort trop important, constat beaucoup plus prononcé sur Strasbourg (71,5 % soit 50 dossiers). L'organisme fonde sa réponse sur une base de calcul plus large obtenant ainsi un ratio de 6 % d'ajournements pour ressources insuffisantes.

Au 30 juin 2014, 106 logements répartis dans plusieurs programmes des deux sociétés d'HLM présentaient un dépassement du loyer maximal actualisé de la convention d'APL en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.

Au travers d'échanges avec le service clientèle de Domial, il en ressort que parmi ces 106 logements, les dépassements concernant 44 logements illustrent le déficit de contrôle interne sur les loyers pratiqués (cf. § 2.2.2.2), 4 dépassements concernent des locataires qui se voient appliquer un loyer supérieur au loyer maximum actualisé de celui de la convention APL au titre d'un maintien du loyer quittancé avant l'acquisition du logement par les SA d'HLM. Or, les articles 9bis des conventions APL concernées ne font mention d'aucun loyer dérogatoire pour 3 d'entre eux. Pour le 4^{ème} dépassement, le loyer pratiqué est supérieur au loyer dérogatoire inscrit dans la convention APL. Suite à la réunion de clôture du contrôle, l'organisme a régularisé la situation concernant ces 106 dépassements sur le quittancement de novembre 2015.

Les SA d'HLM HSA et HFA n'ont pas fixé de plafond de ressources et de grille de loyer pour les 347 logements non conventionnés (229 logements pour le parc HFA et 118 logements pour le parc HSA). En effet, les organismes HLM bénéficient d'aides de l'Etat en compensation du service d'intérêt

² APL : Aide personnalisée au logement

général qui leur est dévolu (L. 411-2 du CCH) en vue de loger des personnes aux ressources modestes, ce qui implique la fixation de plafonds de ressources et l'adoption d'une grille de loyers pour l'accès à tous les logements de l'organisme. A l'issue du contrôle, la SA d'HLM Domial s'engage à établir une grille de loyers pour le 2^{ème} semestre 2016 sans toutefois fixer des plafonds de ressources pour l'accès à ces logements.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Au 30 juin 2014, 361 locataires sont assujettis au SLS, ce qui correspond à un quittance mensuel de 12 959,16 €. 25 locataires n'ayant pas répondu à l'enquête en janvier ont régularisé leur situation au 1^{er} semestre.

Les modalités d'application du SLS au sein de Domial notamment en zone tendue, ne remplissent pas pleinement leur rôle (cf. § 3.2.1).

3.2.3 Charges locatives

Gérées jusque fin 2013 par les agences, les charges locatives ont été centralisées en 2014 au sein du service clientèle. Le décompte et la budgétisation des charges sont formalisés au travers d'une procédure écrite dont la dernière mise à jour date de mars 2012.

Les charges locatives font l'objet d'un suivi insuffisant.

La mission de contrôle relève :

- un manque d'analyse des différents postes de charges par nature, de leur évolution et du suivi par bâtiment ou par groupe, à l'exception des consommations d'eau et de chauffage,
- les délais de régularisation des charges ne sont pas satisfaisants : pour 15 programmes, les charges de l'exercice 2013 ne sont toujours pas régularisées au 31 mars 2015,
- un sur-provisionnement excessif : l'analyse des opérations de régularisation des charges locatives 2012 révèle un excès moyen de provisions de charges supérieur à 150 € pour 30 % du parc de Domial (HFA + HSA). A l'inverse, les montants moyens réclamés aux locataires dans le cadre de la régularisation HSA 2012 sont supérieurs à 150 € pour 16 % du patrimoine HSA en 2012 ; HFA n'étant pas concerné. Les services de Domial expliquent ce constat par un problème d'organisation et d'harmonisation des pratiques en particulier sur le périmètre d'intervention de l'agence du Bas-Rhin en raison des différentes fusions et acquisitions de parc (cf. § 2.1.2),

Le suivi fin du provisionnement et des régularisations de charges pourrait prévenir les impayés ou en limiter l'accroissement. A l'issue du contrôle, le bailleur indique avoir engagé un audit sur le fonctionnement du service charges avec le concours d'un prestataire externe.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Au regard du tableau récapitulatif des caractéristiques des populations logées (annexe n°7.3.2), globalement, les locataires de Domial disposent de revenus supérieurs aux locataires de l'ensemble du parc HLM. Ce constat s'explique en partie par une politique d'accessibilité au parc rendant difficile l'accueil des ménages les plus modestes (cf. § 3.2.1). La part des bénéficiaires de l'APL dans la population logée au sein du parc est inférieure aux moyennes locales. L'évolution du peuplement

entre 2012 et 2014 montre un caractère social de la population en légère progression malgré des moyennes toujours inférieures aux ratios d'OPS³ surtout pour l'Eurométropole de Strasbourg. L'évolution des caractéristiques des nouveaux emménagés confirme ces tendances. Enfin, les familles monoparentales sont sous-représentées au regard des ratios locaux des enquêtes OPS.

4.2 ACCES 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. Les SA d'HLM ont accès au fichier « immoweb » partagé par l'ensemble des bailleurs alsaciens. Une analyse annuelle de la demande était effectuée par les 2 SA d'HLM et présentée à leur CS respectif dans le rapport d'activité.

Au 1^{er} janvier 2014, l'application « immoweb » recense un stock de 36 047 demandes de logement social réparties à 65 % sur le département du Bas-Rhin et à 35 % sur le département du Haut-Rhin. Les demandes actives se concentrent pour l'essentiel sur les zones urbaines : dans le département du Haut-Rhin 54 % de ces dernières concernent les agglomérations de Colmar et de Mulhouse, et 79 % de celles du département du Bas-Rhin concernent l'Eurométropole de Strasbourg. Courant 2013, en Alsace, 28 884 nouvelles demandes ont été enregistrées soit une progression de 5,92 % par rapport à 2012, avec une plus forte progression dans le Bas-Rhin (6,97 %).

Les demandes en délais anormalement long (supérieurs à 12 mois) en Alsace représentent 39 % du stock dont une écrasante majorité sur le département du Bas-Rhin. En 2013, 24 % des attributions de HSA et 19 % de celles d'HFA correspondent à des demandes dont l'ancienneté est supérieure à 1 an.

Enfin, 72 % pour HSA et 65 % pour HFA des nouveaux entrants en 2013 ont bénéficié du dispositif FSL ou des garanties LOCA-PASS.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Les règles et les orientations prises dans le cadre de l'attribution des logements sont communes à l'ensemble des structures locatives du groupe Domial. Ces dernières n'appliquent pas de critères irréguliers de rejets ou de non attribution de logement.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Au regard de la localisation du patrimoine et des stratégies de développement, des commissions d'attribution de logements (CAL) ont été installées par le CA de la SA d'HLM Domial le 19 juin 2015, par bassin d'implantation, 8 au total, avec un règlement intérieur commun. La procédure d'attribution est conforme à la réglementation et n'appelle pas d'observations particulières.

L'examen des attributions de logements sur un échantillon de 43 logements récents et une CAL récente n'appelle pas d'observation.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le contingent préfectoral est géré en flux sur le département du Bas-Rhin. Concernant le département du Haut-Rhin, un mode de gestion en stock, complété au besoin par une gestion en flux a été choisi.

³ Occupation du Parc locatif Social

A cet effet, Domial a établi une liste des logements du Haut-Rhin rentrant dans le cadre de la convention de réservation de logements avec l'Etat.

Le contingent des CIL⁴ est géré par flux. Le principal CIL réservataire est Plurial Entreprises. Il n'existe pas au sein de l'organisme de suivi de ces réservations, ce qui n'a pas permis à la mission de contrôle de vérifier que le réservataire ne bénéficie pas d'un traitement prioritaire de ses demandes, au-delà de ses droits.

A l'issue du contrôle, l'organisme indique avoir engagé un recensement des logements réservés afin de répondre aux attentes des réservataires.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité de Domial s'appuie essentiellement sur la direction des territoires et plus particulièrement sur les 3 agences et ses antennes. Ces dernières sont organisées autour :

- d'un pôle clientèle composé d'un(e) adjoint(e) au chef d'agence à la gestion locative et de chargés de clientèle,
- d'un pôle proximité composé d'un(e) adjoint(e) technique au chef d'agence, de responsables de secteurs, d'une équipe technique et de gardiens et employés d'immeuble.

Domial a pris des engagements, inscrits dans les CUS, en matière de qualité de service plus particulièrement sur la réactivité et la traçabilité suite aux réclamations.

Les demandes d'intervention technique sont enregistrées et suivies dans le système d'information IKOS avec comme objectif une maîtrise des délais. L'organisme a mis en place un accueil 24h/24h se matérialisant par une uniformisation des horaires d'ouverture des agences avec la possibilité de joindre par téléphone, les personnels d'astreinte en dehors de ces horaires pour les urgences techniques.

Chaque agence dispose d'ouvriers (1 à 3 selon les agences) exécutant des travaux courants et intervenants principalement sur les parties communes et les espaces extérieurs des bâtiments. Pour les travaux au sein des logements, l'organisme fait appel à un prestataire ou à la société titulaire du contrat multi-services. L'analyse des tableaux extraits du système d'information retraçant les réclamations techniques permet de constater un grand nombre de demandes d'interventions résolues dans des délais importants (+ de 100 jours). Cela s'explique par le fait que la date de clôture saisie dans l'application est la date de réception de la facture du prestataire alors que la date réelle de service fait serait plus pertinente afin de déterminer le délai réel de résolution du problème technique. Par ailleurs, la procédure « réclamation » ne fait pas à ce jour l'objet d'une formalisation.

L'enquête de satisfaction 2014 relève un taux de satisfaction globale de 79 % soit une baisse de 2 points par rapport à 2011 (81 %). Seulement 6 locataires sur 10 sont satisfaits de la rapidité d'intervention et de la qualité des réparations. Près de 47 % des résidents sont globalement insatisfaits de la propreté des parties communes dont la cause est liée pour 73 % d'entre eux à des négligences des locataires. Lorsque l'organisme constate des dérives en matière de propreté, les agences effectuent des rappels à l'ordre par le biais de circulaires.

Les 2 SA d'HLM HSA et HFA disposaient d'un plan de concertation locative (PCL) avec une date d'effet au 1er janvier 2011 pour une durée de 4 ans renouvelable. La mise en place des conseils de concertation locative (CCL) a été conditionnée par la localisation du patrimoine et le fonctionnement

⁴ Comités Interprofessionnel du Logement

de chaque SA d’HLM. Par conséquent, 2 CCL communs à HSA et HFA ont été créés pour les agences du Bas-Rhin et de Mulhouse-Colmar et 1 CCL exclusif pour HFA à l’agence de Thann. Les CCL se sont réunis une fois par an. Les thèmes intéressant l’organisation de la gestion de proximité, la qualité du service, les évolutions patrimoniales et les charges locatives y sont abordés. Suite à la fusion des 2 structures, le PCL a fait l’objet d’un avenant pour tenir compte du nouveau périmètre Domial.

La qualité de service reste perfectible. Des réflexions en cours au sein de groupes de travail dans le cadre du projet d’entreprise CAP 2020 devraient aboutir à un plan d’action où, entre autres, les aspects propriété des parties communes et réclamations seraient traitées.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 Périmètre

Seul le traitement des impayés d’HSA et HFA est examiné. Les structures OPH de Thann (la SA ne gère que les expulsions), AIS, Alsace Habitat et du Pact du Bas Rhin (jusqu’au 31/12/2014) supportent leurs propres dettes locatives.

A la demande de l’actionnaire principal, le service de recouvrement des impayés est individualisé de celui du Cil, depuis 2012.

4.4.2 Organisation

Au sein de la direction des territoires, le suivi des impayés est assuré par une responsable assistée de 10 agents, se répartissant le précontentieux, la médiation (pour troubles de voisinage, ...) et le contentieux, localisés sur les 3 agences du Bas-Rhin, de Mulhouse et de Thann pour le Haut Rhin.

Les gestionnaires du précontentieux actionnent les leviers Locapass et FSL une fois, puis deux fois, pour les locataires, en difficulté passagère, réellement désireux d’apurer leur dette ainsi que les saisines CAF et CCAPEX. L’attitude (bonne ou mauvaise foi) du locataire conditionne le passage ou non du dossier à la phase contentieuse.

Le déclenchement de la procédure écrite précontentieuse est assuré par cinq assistantes dont une à mi-temps. Il y a peu de préalables avant ce stade. La mise en demeure est envoyée sous quinzaine, ou 30 jours après la 2^{ème} relance pour les dettes supérieures à 80 €.

Le contentieux des locataires sortis (2 agents), centralisé à l’agence du Bas Rhin, est traité distinctement, depuis janvier 2014 :

- soit judiciairement par la SA pour les dettes excédant 1 000 € offrant des perspectives de recouvrement,
- soit amiablement par la société de recouvrement Intrum Justicia, après échec du précontentieux et hors plan d’apurement, pour les dettes inférieures à 1 000 €, soit par la société de recouvrement Hoist Finance, pour les dettes admises en non-valeur.

4.4.3 Evolution des impayés

Il convient de préciser que les chiffres présentés sont issus de la base de données du logiciel IKOS fournie par le service informatique, d’une part. D’autre part, le stock de dettes diffère de celui provenant de la direction financière (6,068 M€ contre 5,373 M€), écart que le service impayés n’a pu justifier.

Hors quittance de décembre, le ratio des créances locatives, rapporté aux loyers et aux charges récupérées, s’établit en 2014 à 15,4 % pour HSA et 17,5 % pour HFA, nettement supérieur à la médiane

des SA de province Boléro (12,8 %). En agrégeant les données des 2 ESH, ce taux (16,9 %) dépasse le ratio médian. Malgré des passages en perte substantiels (0,928 M€ en 2014), le stock d'impayés est quasiment stable.

Le tableau ci-dessous illustre la progression des impayés récents et du stock :

ESH		2012	2013	2014	Evolution 2012-2014
HFA	Montant des dettes de moins d'1 an	513 971 €	526 735 €	505 412 €	- 1,7 %
HSA	Montant des dettes de moins d'1 an	230 659 €	251 026 €	383 633 €	66,3 %
Total	Cumul 2 ESH	744 629 €	777 762 €	889 045 €	19,4 %
	Stocks 2 ESH	5 515 370 €	5 592 213 €	5 372 556 €	- 2,6 %
	Montant total ANV 2 ESH	916 986 €	776 799 €	927 814 €	1,2 %

ANV : admissions en non-valeur

En 2014, près de ¾ des dettes sont postérieures à 5 ans (soit 3,8 M€) et 18 % (soit 1 M€) datent de plus de 8 ans, ce qui rend la perspective de leur recouvrement peu réaliste.

Entre 2012 et 2014, les impayés inférieurs à un an augmentent fortement à HSA, ce qui traduit un besoin d'accompagnement social précoce et d'intervention rapide du service précontentieux.

Enfin, le montant du stock agrégé de dettes locatives des deux ESH ne baisse que de 0,143 M€ alors que les admissions en non-valeur l'ont mécaniquement diminué d'1,7 M€.

4.4.4 Traitement et recouvrement

Le traitement et le suivi des impayés, dont l'accompagnement social est insuffisant, génèrent des pertes importantes sans qu'aucune analyse des données de la dette locative, ni évaluation des pratiques ne soient engagées.

La mission de contrôle relève ainsi des insuffisances, qui pourraient être source de questionnement de l'efficacité du service :

- la quasi absence d'accompagnement social des ménages en dette, faute de conseillers en économie sociale et familiale en interne, se résume à les orienter vers les travailleurs sociaux institutionnels et associatifs, vers le Cil Pass Assistance et élaborer un budget, pour le suivi du plan d'apurement,
- le caractère tardif des relances, la première est effectuée 20 jours après la date d'échéance, les 2 suivantes étant chacune espacées d'un mois. Un raccourcissement des délais permettrait une prise en charge des impayés plus précoce et par conséquent limiterait le recours aux procédures contentieuses,
- le nombre très limité de visites à domicile, que les gestionnaires du précontentieux réservent uniquement aux cas où le locataire demeure injoignable, malgré les rappels,
- le défaut de coordination entre les services impayés, la gestion locative et la direction financière pour établir rapidement le décompte définitif des charges avant le départ du locataire contribuent à l'irrécouvrabilité des créances,

En réaction aux constats, l'organisme mentionne l'engagement d'une « mission d'accompagnement à l'optimisation du recouvrement des impayés locatifs ». Cette réflexion gagnerait à être étendue aux dispositifs de prévention et d'accompagnement social à mettre en place en amont du recouvrement et de la constitution de l'impayé. L'intégration récente d'une apprentie « conseillère sociale » constitue un premier pas en ce sens.

L'évolution des procédures contentieuses et du recours aux sociétés de recouvrement est présentée ci-dessous, ainsi que la forte progression des expulsions :

ESH		2010	2011	2012	2013	2014	Evolution 2012-2014
HFA	Résiliations de bail (A. C. de P.)	131	68	140	139	80	- 39 %
HSA	Résiliations de bail (A. C. de P.)	33	87	58	49	39	18 %
Total	Cumul 2 ESH	164	155	198	188	119	- 27 %
HFA	Expulsions avec concours de la F. P.	nc	26	16	20	68	162 %
HSA	Expulsions avec concours de la F. P.	nc	11	4	5	11	0 %
Total	Cumul 2 ESH	nc	37	20	25	79	114 %
Total	Sociétés de recouvrement	9,8	14,6	13,4	17,2	16,5	68,4%

A. C. de P : assignation suite à commandement de payer

concours de la F. P : concours de la Force Publique

nc : non communiqué

Il n'existe pas d'évaluation coûts/résultats de l'action des sociétés de recouvrement, pas plus que d'analyse des dépenses des procédures contentieuses, pourtant en augmentation ; la mission d'accompagnement pourra exploiter ces pistes d'amélioration.

En outre, les rapports d'activité n'expliquent pas les raisons de l'évolution des impayés, ni ne présentent d'évaluation des actions mises en œuvre. Pourtant les montants conséquents d'admissions en non-valeur et de stock d'impayés devraient conduire à la mise en place d'outils d'analyse (composition de la dette, caractéristiques des ménages en dettes) et à questionner les process de travail afin d'en mesurer l'efficacité. D'autant que, début 2015, l'acquisition du patrimoine très social du Pact du Bas Rhin risque d'impacter les impayés.

4.5 CONCLUSION

La SA d'HLM Domial dispose d'un maillage territorial pertinent par le biais de ses agences de proximité. Cependant, la qualité de la gestion locative présente des aspects qui peuvent être sensiblement améliorés.

Les dernières acquisitions et la part importante de PLAI dans les programmes récents et à venir devrait favoriser l'accès au logement social des ménages les plus modestes. La SA d'HLM Domial devra délibérer sur une grille de loyer et sur des plafonds de ressources pour les logements non conventionnés. De plus, une attention particulière est à porter à la gestion des charges locatives. Enfin, les insuffisances dans le traitement et le suivi de l'impayé nuisent à la prévention et à l'efficacité du recouvrement.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Chaque société a établi un Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) en 2006, actualisé en 2010, dans le cadre de la contractualisation d'une Convention d'Utilité Sociale (CUS) avec l'Etat en 2011.

- Une politique patrimoniale de la SA HLM HSA déconnectée des orientations et des objectifs de son PSP.

HFA a obtenu la délivrance de 470 agréments PLUS/PLAI/PLS sur la période 2010-2014, soit une moyenne annuelle (94 logements) proche des objectifs du PSP et de la CUS (100 logements).

La politique patrimoniale menée par HSA en matière d'offre nouvelle est par contre déconnectée des objectifs de son PSP : la société a obtenu 729 agréments PLUS/PLAI/PLS sur cette période, ce qui représente une moyenne annuelle (146 agréments) nettement supérieure aux objectifs de la CUS (60 logements). HSA a connu une forte augmentation de son parc (2 461 logements fin 2014, soit + 1066 logements par rapport à 2010) opérée essentiellement par croissance externe (cf. § 5.2.1 Offre nouvelle).

- Une stratégie patrimoniale réorientée par Plurial Entreprises visant une croissance rapide et soutenue de l'offre nouvelle sur l'agglomération de Strasbourg.

Le fil conducteur de la stratégie patrimoniale menée par les deux sociétés depuis 2011 repose sur une volonté de développement rapide et soutenu dans l'agglomération strasbourgeoise, dans laquelle elles étaient historiquement peu implantées (cf. § 3.1.1 Description et localisation du parc). Elles ont ainsi obtenu du délégataire des aides à la pierre la délivrance de 151 agréments PLAI / PLUS / PLS en moyenne par an pendant la période 2010-2014 (soit 219 agréments pour HFA et 535 pour HSA), alors que les PSP des deux sociétés en prévoient seulement 67 par an sur ce territoire. Les rachats en bloc de groupes immobiliers localisés sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg s'inscrivent dans la même logique. HSA diversifie également depuis 2011 son offre de logements dans l'agglomération strasbourgeoise. Outre les opérations de logement social classique, elle développe des programmes répondant à des besoins spécifiques (notamment 150 PLAI à destination des gens du voyage sédentarisés), mais également des programmes d'accession sociale à la propriété (2 opérations PSLA représentant 76 logements) et de logements intermédiaires (3 opérations PLI représentant 71 logements).

La réorientation de la stratégie patrimoniale émane de l'actionnaire majoritaire (Plurial Entreprises) dans le cadre du projet Plurial 2020 commun aux entités du groupe Plurial. Elle est formalisée dans la Convention Pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2014/2016 de Plurial Entreprises, qui qualifie de « grands enjeux stratégiques territoriaux les développements locatifs en programmations neuves », sur l'Eurométropole de Strasbourg. Les objectifs de programmation annuelle PLAI/PLUS/PLS déclinés dans la CPO pour la période 2014/2016 sont soutenus :

- en matière de logement social classique, 280 logements par an pour les ESH filiales du groupe, dont 205 dans l'agglomération strasbourgeoise (230 pour HFA/HSA et 50 pour LogiEst),
- concernant la diversification de l'offre, 37 logements (PSLA) en accession sociale et 33 logements intermédiaires (PLI) par an.

Plurial Entreprises a participé au financement de l'offre nouvelle par des prêts et subventions au bénéfice des opérations de construction neuve, et surtout en procédant en 2011 à une augmentation du capital de HSA d'un montant de deux millions d'euros dédiée à l'acquisition de 500 logements auprès d'autres bailleurs sociaux dans le but d'accentuer et accélérer l'essor de la société dans l'agglomération strasbourgeoise.

Même si elle a été fortement réorientée en fonction des priorités et des intérêts définis par Plurial Entreprises, la stratégie de développement soutenu de l'offre nouvelle en territoire tendu correspond à des besoins identifiés dans le PLH de l'Eurométropole de Strasbourg. Elle a permis notamment de répondre à des besoins de logements spécifiques et de mixité sociale définis dans les différents PRU de l'agglomération (cf. § 3.1.1 Description et localisation du parc). La mission de contrôle fait observer cependant que les deux sociétés auraient dû adapter leurs PSP en conséquence dès 2011.

- Un désengagement relatif du groupe Domial dans le reste de l'Alsace (hors Eurométropole de Strasbourg).

En dehors de l'agglomération strasbourgeoise, l'offre nouvelle est modérée et vise principalement la reconstitution des logements démolis dans le cadre des opérations isolées de l'Anru. Cette politique de développement paraît adaptée à la relative détente du marché de l'habitat social dans ces territoires. Le modèle économique d'HFA repose également sur des objectifs élevés de vente de logements HLM (cf. § 5.5 Ventes de patrimoine à l'unité). Les programmes mis en vente sont principalement localisés dans l'agglomération mulhousienne et dans les vallées vosgiennes, reflétant un relatif désengagement de la société dans ces territoires. La mission de contrôle s'interroge toutefois sur la pertinence du rachat en bloc de 40 logements PLS opéré en 2010 et 2012 dans l'agglomération mulhousienne, dont 35 logements à Kingersheim qui connaissent encore une vacance structurelle élevée.

Si le patrimoine des deux ESH est correctement entretenu, l'effort de réhabilitation et de maintenance de quelques groupes immobiliers du parc d'HFA dans le département du Haut-Rhin mériterait d'être plus soutenu (cf. § 5.2.2 Réhabilitations et § 5.4 Maintenance du parc).

Enfin, un projet PSP unifié « Domial » 2016/2025 a été initié au cours du premier semestre 2015 dans le contexte de la fusion de HFA et HSA en une société unique. Celui-ci a été adopté par le conseil d'administration de la SA d'HLM Domial réuni le 22 octobre 2015. Ce nouveau PSP et l'étude prévisionnelle qui lui est adossée confirment le développement soutenu de l'offre nouvelle (532 livraisons de logements prévues en moyenne par an de 2015 à 2018, puis 338 de 2019 à 2023), tout en prévoyant un programme ambitieux d'entretien et de réhabilitation du parc existant (cf. § 6.3 Analyse prévisionnelle).

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 1 ^{er} janv.	Construct°	Acquisit° améliorat°	Vente	Transforma t° d'usage	Démolit°	Parc au 31 déc.	Évolut° annuelle
2010	1 395	24	232	1	0	0	1 650	+ 18 %
2011	1 650	40	591	0	0	0	2 281	+ 38 %
2012	2 281	50	25	5	- 1	0	2 350	+ 3 %
2013	2 350	14	4	26	0	0	2 342	- 0,3 %
2014	2 342	80	43	6	3	1	2 461	+ 5 %
Total HSA	1 395	208	895	37	2	1	2 461	+ 76 %
2010	7 205	23	3	73	- 1	18	7 138	- 1 %
2011	7 138	48	40	41	0	46	7 139	+ 0,1 %
2012	7 139	60	10	51	0	0	7 158	+ 3 %
2013	7 158	8	25	52	0	107	7 032	- 2 %
2014	7 032	43	27	32	0	0	7 070	+ 0,5 %
Total HFA	7 205	182	105	249	- 1	171	7 070	- 2 %
Total Domial	8 600	390	1 000	286	1	172	9 531	+ 11 %

Sur la période 2010/2014, le parc de HSA a très fortement augmenté (+ 1066 logements, soit une progression de 76 %). Le développement soutenu voulu par le groupe Plurial dans l'agglomération strasbourgeoise a en effet été principalement portée par HSA par croissance externe: la société a ainsi racheté 500 logements sociaux à Perspectives Habitat et Habitation moderne en 2011, dont 40 % sont

localisés sur le territoire de l'Eurométropole. HSA a également absorbé 232 logements de plusieurs SCI dissoutes entre 2010 et 2012, dans un souci de rationalisation des structures sous le giron de Plurial. Ce fort développement par rachat en bloc s'est poursuivi en 2015, avec l'acquisition par HSA de 397 logements à occupation très sociale, conventionnés ou non, du PACT du Bas-Rhin à Strasbourg.

Sur la période 2010-2014, le parc de HFA a légèrement reculé (- 135 logements, soit une baisse de 2 %), les démolitions (171 logements) et les ventes (249 logements) étant supérieures à l'offre nouvelle (287 logements).

L'offre nouvelle (construction et acquisition-amélioration) est constituée pour HFA à 43 % de PLAI, 41 % de PLUS, 4 % de PLUS-CD et 12 % de PLS. La ventilation par type de financement est sensiblement identique pour HSA (45 % de PLAI, 37 % de PLUS et 18 % de PLS).

5.2.2 Réhabilitations

La politique de réhabilitation lourde a porté sur la période 2010-2014 exclusivement sur le parc d'HFA, plus ancien et plus dégradé que celui d'HSA.

Le niveau des réhabilitations est correct. Le volet thermique visant à l'amélioration de la performance énergétique a été pris en considération (mobilisation des éco-prêts). Le montant moyen des réhabilitations livrées de 2010 à 2014 est de 25 000€ au logement.

Les opérations de réhabilitation dans les quartiers ANRU présentent un stade d'avancement satisfaisant.

114 logements, soit 26 % des 431 logements prévus en réhabilitation hors zone ANRU dans le PSP d'HFA pour la période 2010-2014, n'ont par contre pas été traités, malgré des besoins avérés. Lors de la visite de patrimoine, l'agence a par exemple constaté un état de dégradation avancé du quartier Sobieski à Wittelsheim, alors que la première tranche de travaux était pourtant programmée en 2014 dans le PSP. Les inspecteurs ont également visité d'autres ensembles dégradés (quartier Schuman à Thann, rue Théo Bachmann à Saint-Louis) dont la réhabilitation n'a pas été prévue dans le PSP d'HFA.

Les ensembles immobiliers susmentionnés ont été intégrés dans le nouveau PSP unifié de Domial. Leur réhabilitation est programmée dans la période 2015-2018, exception faite de celle du quartier Sobieski qui était inscrite dans la période 2019-2024. A l'issue du contrôle, les opérations sur les immeubles de Wittelsheim (St Exupéry, Sobieski) ont été ajoutées au programme de réhabilitation à partir de 2017. Les 397 logements achetés au PACT 67, qui nécessitent de lourds travaux de réhabilitation, sont également inclus et financés dans le PSP de Domial (cf. § 6.3 Analyse prévisionnelle).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

La maîtrise d'ouvrage des programmes de développement est assurée par la direction du développement et de l'investissement. L'analyse des opérations révèle une bonne maîtrise du processus et des délais, de la conception à la commercialisation.

Les prix de revient moyen exprimés en m² de Surface Utile (SU) des programmes neufs PLAI/PLUS/PLS livrés de 2010 à 2014 sont contenus et inférieurs aux coûts moyens de production du logement social constatés en 2013 en Alsace :

	Coût moyen final HT (m ² SU)		Coût moyen HT Alsace(*)
	HFA	HSA	2013 (m ² SU)
Construction neuve (hors VEFA)	1 742 €	1 907 €	2 007 €
VEFA	1 752 €	1 638 €	2 183 €
Acquisition-Amélioration	1 559 €	1 545 €	Pas de données
Tous modes de production confondus	1 626 €	1 711 €	Pas de données

(*) Source : DGALN – Infocentre SISAL

Les programmes les plus onéreux concernent la construction neuve (hors VEFA) de la société HSA. En effet, la grande majorité des logements dont la maîtrise d'ouvrage a été assurée par le bailleur sont localisés dans l'agglomération de Strasbourg, où le prix de revient des opérations est plus élevé notamment du fait du coût du foncier.

Le bureau Marchés rattaché au secrétariat général exerce le suivi administratif de la fonction maîtrise d'ouvrage au bénéfice des différentes structures du groupe Domial. Le groupe Domial s'est doté, afin de sécuriser la commande publique, d'un guide interne des marchés, périodiquement actualisé.

Toutefois sa rédaction doit être améliorée en intégrant la nécessaire mise en concurrence d'entreprises ou de prestataires sous le seuil de dispense de procédures. Dans sa réponse, l'organisme ne reconnaît pas d'obligation réglementaire de mise en concurrence sous le seuil de 4 000 €. L'équipe de contrôle rappelle que tout achat public est soumis au principe de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Il en découle l'obligation de mettre en œuvre des mesures de publicité et de mise en concurrence appropriées aux caractéristiques de l'achat.

Par ailleurs, le contrôle du respect de la commande publique par la maîtrise d'ouvrage a porté sur :

- la réhabilitation d'un immeuble de 36 logements rue de la Meurthe à Wittelsheim ;
- la réhabilitation d'un immeuble de 24 logements avec aménagement de 6 logements dans les combles rue du Ban de la Roche à Strasbourg.

Pour les deux opérations compte tenu du montant prévisionnel des travaux, les marchés ont été passés sur appel d'offres ouvert par corps d'état séparé selon les modalités librement définies par le pouvoir adjudicateur.

La procédure suivie n'appelle pas d'observations particulières sinon que l'examen de plusieurs dossiers a permis de constater que la lettre de notification du rejet de l'offre ne mentionne pas les délais ni les voies de recours dont dispose le candidat écarté pour contester la procédure qui a conduit à son éviction.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Etat du patrimoine

Le parc des deux sociétés est correctement entretenu, même si le patrimoine d'HFA est globalement en moins bon état que celui d' HSA.

L'effort budgétaire de maintenance d'HFA est en nette progression comparativement aux dépenses d'entretien du parc consacrées avant 2010. Cependant, il mériterait d'être accentué au regard des éléments suivants :

- le niveau de maintenance incluant les renouvellements de composants pendant la période 2010-2013 (961 € par an et par logement – source DIS 2013) est inférieur à l'indicateur agrégé

- de « travaux et maintenance sur 7 ans » établi par la fédération (1 203 € au logement et par an pour les ESH de taille et d'âge comparable à HFA – source DIS 2013),
- les dépenses de maintenance hors renouvellement de composants et hors logements-foyers progressent et représentent en moyenne 536 € au logement par an pendant la période 2010-2014, contre 440 € en 2009. Ce ratio demeure cependant sous la médiane nationale 2013 des organismes HLM de 6 000 à 12 000 logements (580 € au logement),
 - les visites de patrimoine sur site ont permis de constater que le parc d'HFA mériterait un effort de maintenance plus soutenu. Ces visites ont révélé un niveau général d'entretien quelquefois insuffisant des cages d'escalier, des halls d'entrée et des pieds d'immeuble ; ainsi que des façades parfois fatiguées. Ce constat n'est pas partagé pour le parc d'HSA.

Le patrimoine d'HSA présente un état d'entretien satisfaisant. 611 € par logement et par an ont été consacrés en moyenne pendant la période 2010-2014 à la maintenance du parc (hors logements-foyers et hors renouvellements de composants). Cet effort de maintenance se situe au niveau de la médiane nationale 2013 des organismes HLM de moins de 3 000 logements (610 € par logement).

5.4.2 Modalités de désignation des entreprises dans le cadre de la remise en état des logements

Le recours aux entreprises de second œuvre pour la remise en état des logements sans mise en concurrence n'est pas conforme aux principes fondamentaux de la commande publique.

L'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et son décret d'application n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 (liberté d'accès à la commande, égalité de traitement des candidats, transparence des procédures) ne sont pas respectés dans le domaine de la maintenance.

L'organisme n'a pas mis en place de marchés à bons de commande. Portant sur des montants supérieurs aux seuils définis dans le guide interne des marchés, les commandes de travaux de gros entretien non programmé et d'entretien courant sont passées ponctuellement, sans mise en concurrence, à des entreprises et des prestataires suivant leur activité et leur implantation géographique. Le chiffre d'affaires conjugué à l'ancienneté du recours aux entreprises et prestataires justifierait pour le moins une mise en concurrence. Des marchés ont été conclus, de gré à gré, plusieurs fois de suite, avec les mêmes entreprises (en 2014 : peinture : Ets Veith à Oberhauffen sur Moder pour 46 k€, Ets. Gérard et fils à Lutzelhouse pour 150 k€). En outre, des contrats de maintenance conclus avec le même prestataire comportent une clause de tacite renouvellement, sans limitation de durée, ce qui est un manquement à l'obligation de mise en concurrence périodique.

A l'issue du contrôle, la SA d'HLM Domial s'est engagée dans la conclusion de marchés à bons de commande et a créé et pourvu un poste d'acheteur.

5.4.3 Exploitation du patrimoine

L'exploitation du patrimoine est pilotée par le service entretien/maintenance créé le 1 avril 2014 au sein de la direction du patrimoine et de la clientèle.

Auparavant géré et délégué en agence, le budget de maintenance est désormais centralisé depuis le 1 janvier 2015 par ce nouveau service. Il recueille les besoins de travaux proposés par les agences et arrête annuellement une liste de travaux retenue à la programmation.

Les inspecteurs-auditeurs ont constaté des pratiques de suivi de la maintenance très hétérogènes selon les agences. Par exemple, seule l'agence de Strasbourg disposait d'un tableau de suivi détaillé des travaux de gros entretien réalisés depuis 2007. La montée en puissance attendue du service entretien/maintenance dans les prochaines années devra permettre la mise en place de procédures et d'outils de gestion communs à l'ensemble du personnel en charge de l'entretien du patrimoine.

5.4.4 Sécurité dans le parc

L'organisme n'a pas satisfait aux obligations réglementaires en matière de diagnostics (amiante, plomb).

Les dossiers techniques amiante des parties communes (DTA-PC) n'ont été réalisés qu'à hauteur de 25 % des ensembles immobiliers de HFA et HSA, malgré les obligations définies par les articles R. 1134-17 et R. 1134-20 du code de la santé publique fixant au 31 décembre 2005 la réalisation de la totalité de ces diagnostics.

Les deux sociétés n'ont de plus procédé au repérage des matériaux amiantés de la liste A dans les parties privatives (DA-PP) que pour 10 % des logements, en dépit de l'article R. 1334-16 du code de la santé publique fixant au 1^{er} janvier 2013 la date limite d'établissement des DA-PP.

Selon les dispositions de l'article R. 1337-3 du code de la santé publique, les sociétés encourent en conséquence pour ces manquements relatifs à l'amiante une contravention de 5^{ème} classe.

Par ailleurs, selon l'arrêté du 12 mai 2009 relatif au contrôle des travaux en présence de plomb, les organismes sont tenus d'effectuer des constats de risque d'exposition au plomb (CREP) sur les logements construits avant le 1^{er} janvier 1949. Or, HFA et HSA n'établissent ces diagnostics pour les logements concernés qu'en cas de vente ou d'acquisition de patrimoine.

A l'issue du contrôle, la SA d'HLM Domial s'engage à établir l'ensemble des DA-PP avant la fin de l'année 2016 et indique que tous les DTA-PC ont été commandés. La formulation de la réponse ne permet pas cependant de s'assurer de la réalisation des CREP.

Le tableau de suivi des diagnostics réglementaires alimenté par le service entretien/maintenance est incomplet et globalement trop complexe. L'acquisition d'un logiciel métier dédié en octobre 2015 devra permettre une simplification de ce suivi, mais également constituer un levier pour combler rapidement les manquements constatés en la matière.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le directoire de la SA d'HLM HFA délibère annuellement sur la programmation des ventes de logements. Les prévisions de cession comportent des objectifs de vente élevés (une cinquantaine de logements par an), ce qui est nécessaire pour garantir sa capacité d'investissement. Le catalogue des ventes compte environ 600 logements essentiellement situés dans les secteurs où la demande de logements est détendue. De l'ordre de 100 logements sont vacants pour en faciliter la vente. Au cours des 3 dernières années, la SA d'HLM HFA a vendu aux particuliers 51 logements en 2012, 51 en 2013 et 32 en 2014.

Les ventes de HSA aux particuliers restent marginales (en moyenne 3 logements par an de 2012 à 2014).

Les ventes aux locataires occupants se raréfient du fait de la paupérisation de cette population. Dans le cadre de la politique de vente, l'organisme maintient une centaine de logements de son catalogue vacants, se privant ainsi de recettes.

La SA d'HLM HFA sollicite périodiquement les services de France Domaines pour une estimation financière des biens proposés à la vente. En revanche, elle ne répond pas aux obligations réglementaires en matière de publicité. L'organisme se limite à adresser une lettre individuelle aux locataires. L'information par voie d'affichage aux emplacements habituellement utilisés pour l'information des locataires dans les immeubles collectifs ou s'il s'agit d'une maison individuelle, par

l'apposition à proximité immédiate d'un écriteau visible de la voie publique n'est pas réalisée alors que l'article R. 443-12 le prévoit expressément. L'aspect social de l'accession est pris en compte par une décote sur le prix de vente opérée pour les locataires du parc social.

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 Gestion de copropriétés

La SA d'HLM Domial exerce une fonction réduite de syndic de copropriétés précédemment exercée par la SA d'HLM « Habitat Familial d'Alsace » dans le prolongement des ventes de patrimoine (gestion de **1 107** lots principaux répartis dans **55** propriétés). En liaison avec la direction financière, une gestionnaire rattachée à la direction de la gestion locative est en charge de cette fonction. La procédure suivie n'appelle pas d'observation particulière. L'organisme perçoit des honoraires forfaitaires pour chaque lot principal.

5.6.2 Mandats de gestion

La SA d'HLM HFA dans le cadre de la convention de gestion conclue avec la SA d'HLM de Buhl dont elle est l'actionnaire principal, assure tous les aspects du fonctionnement de sa filiale. Par ailleurs, elle assure, à l'issue d'appels d'offres périodiques, la gestion complète de l'office public de l'habitat de la ville de Thann depuis 1986. Enfin, elle gère le patrimoine de la SEM Action Immobilière de Sélestat au terme d'un contrat passé en 1968.

5.6.3 Lotissements

La SA d'HLM Domial dans le cadre de l'optimisation de ses propres réserves foncières réalise des lotissements. La commercialisation ne concerne que les invendus de ses programmes.

5.6.4 Aménagement

La SA d'HLM Domial a poursuivi l'aménagement du secteur du Polygone engagé par la Sem Espace Rhénan absorbée en 2014 par la SA d'HLM HFA. Sur cette zone, 150 logements financés en PLAI destinés aux gens du voyage sédentarisés sont en cours de réalisation.

5.6.5 Accession sociale

La SA HLM Domial (anciennement HSA) développe une politique d'accession sociale sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg (cf. § 5.1 Analyse de la politique patrimoniale). Trois acteurs principaux se partagent le marché : la SCP « Habitat de l'III », le promoteur immobilier « Pierres et Territoires Alsace » et la SA d'HLM Domial qui pèse pour un quart de la production.

5.7 CONCLUSION

Sous l'égide de Plurial Entreprises, HFA et HSA ont opéré en 2011 un recentrage de leur stratégie patrimoniale au profit d'un développement soutenu notamment par croissance externe sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg. Malgré la priorité donnée à l'offre nouvelle, le patrimoine des deux sociétés est correctement entretenu. Cependant, le parc d'HFA demeure globalement en moins bon état que celui d'HSA. Ainsi, quelques programmes de réhabilitation pourtant prévus dans le PSP d'HFA n'ont pas été réalisés. La SA d'HLM Domial les a toutefois intégrés dans le nouveau

PSP 2015-2023. Enfin, l'organisme devra également respecter les règles de la commande publique en particulier dans le domaine de la maintenance et se mettre en conformité en matière de diagnostics.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

La direction financière est constituée de 2 pôles, l'un chargé de la comptabilité et du contrôle de gestion, l'autre du suivi des finances et de la trésorerie. Elle comprend 19 personnes, dont la directrice et les 2 chefs de pôle.

Entre 2009 et 2014, les comptes des 2 SA HSA et HFA sont approuvés sans réserve sur la période étudiée.

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Les pratiques comptables et financières sont généralement harmonisées entre les 2 ESH. Leur comptabilité est globalement bien tenue, à l'exception, pour HSA, du traitement de certains préfinancements et de la provision pour gros entretien (PGE) des foyers.

- Le préfinancement des opérations sur 3 ans par contrats de prêt ou ouvertures de crédit adossés à des opérations locatives identifiées fait l'objet de pratiques comptables différentes selon les années. En 2010, les montants correspondants ont été correctement imputés au c/16 pour 1,8 M€, alors que, sur les exercices suivants, ils ont été comptabilisés, comme des lignes de trésorerie en concours bancaires (c/519) pour 16,246 M€ en 2011, 1,861 M€ en 2012 et 1,7 M€ en 2013. En 2014, le montant a été réimputé sur le bon compte. Ces pratiques sont contraires aux dispositions de l'instruction comptable⁵ et impactent le FRNG qui diminue sévèrement lorsque les emprunts figurent en trésorerie plutôt qu'en préfinancement de haut de bilan. Cette pratique a contribué à limiter l'exposition de la société au prélèvement sur le potentiel financier.
- La dotation de PGE des travaux programmés pour l'exercice à venir est enregistrée au c/1572 « provisions pour gros entretien », alors que les prévisions de travaux des 2 années ultérieures sont imputées au c/487 « produits constatés d'avance », qui plus est, sans subdivision par foyer. Ce traitement comptable de la PGE n'est pas conforme à l'instruction comptable⁶, le c/1572 doit totaliser l'ensemble des prévisions de travaux du plan pluriannuel, comme le pratique d'ailleurs HFA. En outre, le traitement différencié de la PGE des foyers d'HSA et de ceux d'HFA en complique le suivi. Dans sa réponse, la SA Domial affirme avoir réglé le problème dans le cadre de la fusion des 2 sociétés à compter de l'exercice 2015.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Les ratios mentionnés dans l'analyse financière sont comparés aux référents Boléro 2013 (médiane province des SA d'HLM).

⁵ Instruction comptables n°92-10 applicable aux SA et Fondations d'HLM et aux SA coopératives d'HLM « Tous les emprunts et dettes à caractère financier sont inscrits en classe 1 quel que soit leur terme, qu'il s'agisse de financements définitifs à long terme, de financements relais ou de financements à moins d'un an, à l'exception de certaines dettes financières, tels que les concours bancaires courants qui sont enregistrés en classe 5 ».

⁶ Avenant modificatif à l'instruction comptable n°92-10 (mentionnée à la note précédente) du 18/12/2007, Titre II, compte 1572, pages 37 et suivantes.

L'analyse porte sur chacune des deux ESH sur la période 2009-2014, avant leur fusion au 01/01/2015.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Les deux sociétés présentent des profils différents, HSA est fortement endettée suite à son développement conséquent alors qu'HFA confrontée à des pertes de loyers liées à la vacance a réduit son patrimoine. Toutefois, quelques caractéristiques communes se dégagent.

Des coûts de gestion encore importants pénalisent l'autofinancement de HSA et HFA, pourtant favorisé par des loyers élevés.

Faible au regard de la moyenne des médianes 2009 à 2013 (10,8 %), l'autofinancement net HLM moyen de HSA et HFA s'établit respectivement à 5,4 % et 4,2 % sur la période étudiée. Il est fortement impacté par des coûts de gestion structurellement élevés. Sur les 6 années observées, ceux de HFA augmentent même de 2,4 M€, dont 2,1 M€ de charges de personnels, alors que la société enregistre une baisse de 135 logements.

Cette situation déjà relevée lors du précédent contrôle (en 2007, 1 693 € au logement pour HSA et 1 244 € pour HFA pour une médiane de 967 €) n'a pas enregistré d'amélioration notable. En effet, en 2013, les coûts de gestion s'établissent à 1 756 € pour HSA et 1 432 € pour HFA alors que la médiane se situe à 1 180 €. Même en agrégeant les coûts de gestion au logement des deux SA d'HLM (1 501 € en 2013 et 1 553 € en 2014), ils demeurent supérieurs à la médiane. Il convient toutefois de noter qu'en 2014, HSA voit son coût au logement diminuer sensiblement en s'établissant à 1 610 € du fait principalement d'économies d'échelle liées à l'accroissement du parc.

Pour HFA, en 2014, l'augmentation sensible des coûts de gestion (1 536 € au logement) provient principalement de la reprise par la société des personnels de la SEM de l'Espace Rhéan. Ainsi, la baisse des redevances des 2 GIE (cf. rapport n° 2014-112, § 3.2.2) bénéficie à HFA mais dans une moindre mesure que pour d'autres entités.

Dans sa réponse, l'organisme se réfère aux ratios du DIS⁷, différents de ceux utilisés par l'équipe de contrôle (ratios Boléro 2013 médiane province des SA). Bien qu'en léger progrès, les coûts de gestion demeurent élevés.

Les loyers des deux sociétés sont élevés (cf. § 3.2.1). Ils permettent à HSA de ramener les coûts de gestion (27,6 % du produit des loyers) à un niveau plus proche de la médiane (24 %), mais encore supérieur, pénalisant de ce fait l'autofinancement de la société. Quant à HFA, la perte de loyer liée à la forte vacance empêche de se rapprocher de la médiane et induit un ratio très élevé de 32,3 %, ne permettant pas à la société de dégager une rentabilité suffisante.

D'autres éléments d'exploitation sont développés dans l'analyse financière de chacune des sociétés.

6.2.1.1 HSA

En 2010, la SA HSA a fusionné avec la SA SOFILA et la SCI SORIM, puis l'UES Pact Arim en 2012. Ces restructurations ont entraîné la transmission universelle de leur patrimoine, par conséquent des coûts afférents, tels que les annuités, les frais d'acquisition de titres, la rémunération de promoteur, les honoraires de fusion, qui ont impacté la rentabilité de l'organisme.

Les principaux éléments de l'exploitation sont retracés dans le tableau ci-dessous :

⁷ DIS : Dossier individuel de situation (dispositif d'auto contrôle de la profession)

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession	- 14	400	39	10	0	0
Marge sur prêts	235	120	0	151	85	10
Loyers	9 983	11 205	12 816	14 551	14 872	14 529
Coût de gestion hors entretien	- 2 429	- 3 392	- 3 136	- 3 495	- 3 691	- 3 436
Maintenance (Entretien courant + GE)	- 990	- 1 227	- 1 661	- 2 239	- 2 090	- 1 527
TFPB	- 355	- 415	- 495	- 595	- 639	- 638
Flux financier	96	20	162	195	213	127
Flux exceptionnel	27	- 27	- 254	- 215	- 222	- 136
Autres produits d'exploitation	49	167	148	104	121	126
Pertes créances irrécouvrables	- 93	- 126	- 149	- 197	- 365	- 153
Intérêts opérations locatives	- 3 353	- 2 367	- 3 073	- 3 788	- 3 605	- 2 893
Remboursements d'emprunts locatifs	- 2 803	- 2 946	- 3 667	- 3 907	- 4 107	- 4 794
Autofinancement net⁸	353	1 412	730	575	572	1 215
% du chiffre d'affaires	3,2 %	8,1 %	5,5 %	3,7 %	3,7 %	8,0 % ⁹

- *Un autofinancement faible*

Il est globalement peu élevé et stable, à l'exception de 2 pics. En 2010, il atteint 8 % du fait de la baisse des annuités locatives, de coûts de maintenance moins élevés qu'ultérieurement et de la progression du produit des loyers. En 2014, la rentabilité de 8 % provient principalement de la diminution des dépenses de maintenance (- 0,5 M€).

Hors loyers annexes et redevances, le produit des loyers des logements (5,8 M€ en 2009 et 10,9 M€) a progressé de 5,1 M€, soit 89 %, par l'accroissement du parc, presque 1 000 logements (cf. § 5.2.1). En 2014, la diminution du produit de loyers (- 0,3 M€), s'explique par la perte de redevance suite à des rétrocessions de foyers au CROUS. Rapportés au logement (4 512 € en 2013 et 4 434 € en 2014), les loyers excèdent la médiane située à 4 247 € (cf. § 3.2.1). Dès 2015, l'acquisition des 397 logements du Pact du Bas-Rhin, à loyers plus modérés, devrait permettre de baisser mécaniquement le loyer au logement.

Rapporté au logement, le montant de la TFPB est nettement inférieur (273 € en 2013 et 259 € en 2014) à la médiane de 450 €, en raison principalement d'un niveau d'imposition moindre en Alsace.

Les pertes sur créances irrécouvrables sont importantes et progressent jusqu'en 2013 (365 k€) pour diminuer de moitié en 2014 (153 k€).

- *Un taux d'endettement important*

Le taux d'endettement moyen sur la période s'élève à 61,8 % des loyers, ou 56,1 % hors foyers (64,5 % ou 55,1 % hors foyers en 2014) pour une médiane à 46,7 %, ce qui est élevé. Il reflète l'intense développement patrimonial d'HSA (acquisitions diverses et constructions) et l'importance des investissements dans les foyers. En moyenne sur 6 ans, les échéances des foyers s'élèvent à 2 M€ et représentent 30 % des annuités locatives, entièrement couvertes par la redevance.

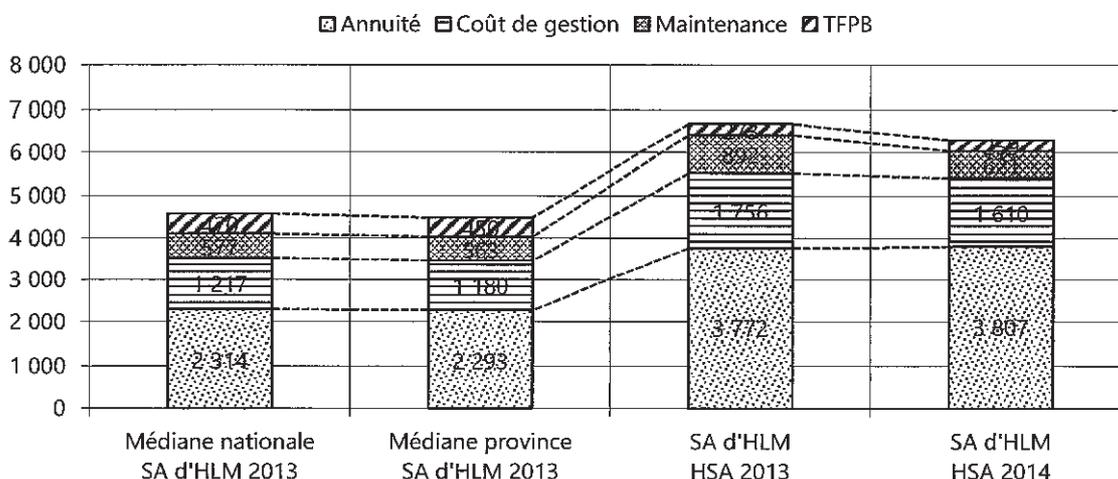
⁸ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés), hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, en application du décret du 7 octobre 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

⁹ A partir de 2014, en application du décret du 7 octobre 2014, le chiffre d'affaire comprend les produits financiers (c/76).

Toutefois, pour 2014, l'agrégation des coûts des 2 SA d'HLM fait mécaniquement baisser l'annuité locative à 48,7 % des loyers totaux, redevances des foyers incluses.

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2013	Médiane province SA d'HLM 2013	SA d'HLM HSA 2013	SA d'HLM HSA 2014
Annuité	2 314	2 293	3 772	3 807
Coût de gestion	1 217	1 180	1 756	1 610
Maintenance	577	563	892	621
TFPB	470	450	273	259

Les coûts de maintenance élevés, affichés ci-dessus, comprennent les travaux de GE des foyers. En réalité, ils ne pèsent pas sur la rentabilité de l'organisme, car intégralement refacturés aux associations gestionnaires des foyers. L'analyse de l'effort de maintenance du parc d'HSA a été réalisée, déduction faite du GE des foyers, dans le paragraphe 5.4.1. Ainsi, hors logements-foyers, il se situe à 610 € au logement par an, en moyenne de 2010 à 2014, au niveau de la médiane.



6.2.1.2 HFA

La SA HFA a absorbé la SEM d'aménagement Espace Rhéna en juillet 2014, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2014, intégré le personnel et par là-même les concessions et les mandats.

Les principaux éléments de l'exploitation sont retracés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession	59	186	- 23	- 56	13	83
Marge sur prêts	303	25	0	6	12	65
Loyers	32 485	33 588	33 832	34 036	34 626	35 002
Coût de gestion hors entretien	- 9 609	- 11 368	- 11 461	- 11 507	- 11 126	- 11 995
Maintenance (Entretien courant +GE)	- 3 349	- 3 869	- 3 852	- 4 299	- 4 066	- 4 138
TFPB	- 1 587	- 1 651	- 1 727	- 1 896	- 1 943	- 893
Flux financier	284	271	506	285	334	167
Flux exceptionnel	- 393	- 145	- 1 191	- 184	- 747	- 86
Autres produits d'exploitation	873	1 372	1 173	1 295	1 330	2 315
Pertes créances irrécouvrables	- 314	- 598	- 681	- 720	- 412	- 775
Intérêts opérations locatives	- 9 878	- 7 471	- 8 195	- 8 648	- 8 088	- 6 736
Remboursements d'emprunts locatifs	- 6 132	- 7 955	- 8 874	- 8 127	- 8 279	- 9 708
Autofinancement net	2 742	2 385	- 493	185	1 654	2 301
% du chiffre d'affaires	7,8 %	6,9 %	- 1,4 %	0,5 %	4,6 %	6,3 %

- *Un autofinancement faible*

Il est d'un niveau correct en 2009 et 2010 (7,8 % et 6,9 %), chute à - 1,4 % en 2011 et 0,5 % en 2012 avant de dépasser les 6 % en fin de période. Globalement sur 6 ans, la baisse de rentabilité s'explique par l'augmentation conséquente des coûts de gestion (+ 2,4 M€), des admissions en non-valeur (+ 0,5 M€, qui ont plus que doublé) et de celle plus modérée des coûts de maintenance (+ 0,8 M€), des annuités locatives (+ 0,4 M€). Ces hausses n'ont pu être absorbées par la progression du produit des loyers (+ 2,5 M€, faible pour 7 070 logements), des autres produits d'exploitation (+ 1,4 M€), principalement liés à la rémunération de mandats, AMO et concession Polygone. En 2014, l'autofinancement net HLM s'établit à 6,3 % et reste inférieur à la médiane (11,4 %).

Les loyers de la société sont plutôt élevés (cf. § 3.2.1). Toutefois, le produit des loyers rapporté au logement se situe à seulement 4 101 € en 2013 et 4 099 € en 2014. Ces montants sont inférieurs à la médiane (4 247 €), en raison de la perte de loyers liée à une vacance technique et commerciale relativement élevée (7,3 % du patrimoine), estimée approximativement à 3 M€, malgré un fléchissement de la vacance (9,6 % en 2009).

Bien qu'en progression depuis 6 ans, les dépenses de maintenance au logement (418 € en 2009 et 527 € en 2014) demeurent inférieures à la médiane de 563 €. Déduction faite du GE des foyers, elles représentent 536 € en moyenne pour la période 2010-2014. L'analyse de l'effort de maintenance est réalisée dans le paragraphe 5.4.1.

L'organisme bénéficie d'une TFPB nettement inférieure (276 € au logement en 2013) au regard de la médiane de 450 €, en raison principalement d'un niveau d'imposition moindre en Alsace.

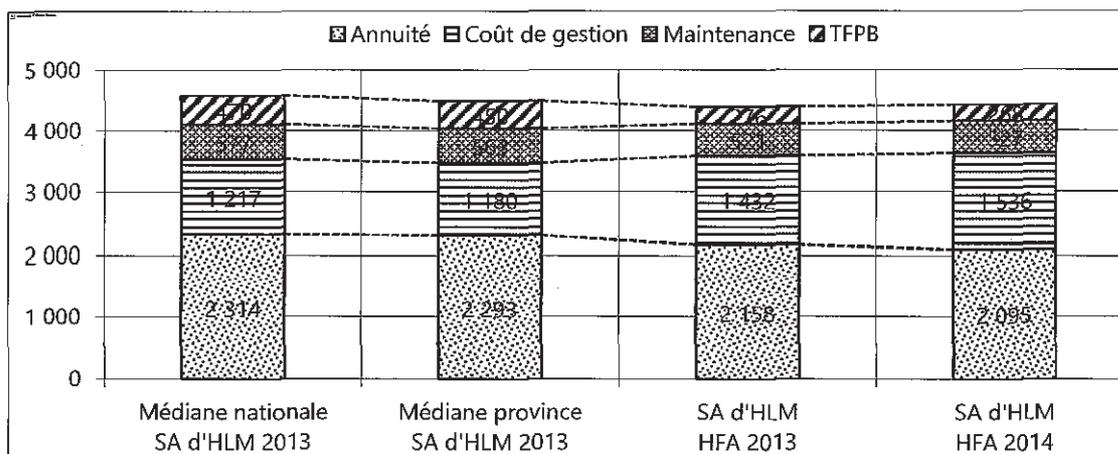
Le flux exceptionnel fortement négatif (- 1,191 M€) en 2011 résulte de la démolition de 51 logements Bel Air à Cernay (- 0,2 M€) et d'apurement de comptes, soit - 0,8 M€ de pertes liées à la vacance, aux copropriétés, etc... non régularisées depuis plusieurs exercices. En 2013, ce flux exceptionnel (- 0,747 M€) reflète les coûts de démolition des 24 logements Vologne de Wittelsheim et des 83 logements Rossberg de Wittenheim.

- *Des admissions en non-valeur conséquentes*

Les pertes sur créances irrécouvrables ont presque doublé entre 2009 et 2010 (0,314 M€ à 0,598 M€). Elles sont importantes chaque année (de 0,6 M€ à 0,775 M€), sans pour autant diminuer le stock significativement (cf. § 4.4.3). Elles pèsent sur la rentabilité, car l'autofinancement, en 2014, aurait représenté 7,3 % du chiffre d'affaires si les admissions en non-valeur avaient été chiffrées à 0,314 M€.

Le taux d'endettement d'HFA passe de 51,8 % en 2009 à 47 % en 2014. Cette baisse s'explique par la progression du produit des loyers, alors que les annuités locatives moyennes sur 6 ans sont constantes. En 2008, un réaménagement de dettes (sur 135,8 M€) a consisté en un allongement de 3 ans de la durée des prêts et en un maintien à niveau constant de l'annuité.

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2013	Médiane province SA d'HLM 2013	SA d'HLM HFA 2013	SA d'HLM HFA 2014
Annuité	2 314	2 293	2 158	2 095
Coût de gestion	1 217	1 180	1 432	1 536
Maintenance	577	563	521	527
TFPB	470	450	276	268



6.2.2 Gestion de la dette

La société Finance Active a réalisé l'audit de la dette des 2 ESH en août 2013.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de la dette, hors prêts collecteurs, du fait de leur caractère peu onéreux :

	HSA	HFA	HSA-HFA
Encours total (hors encours collecteurs)	132 M€	239 M€	371 M€
Structure en % de l'encours			
Livret A	90 %	64 %	73 %
Taux variable	6 %	6 %	6 %
Taux fixe	3 %	9 %	7 %
Taux structuré à barrière	1 %	17 %	11 %
Taux structuré à barrière avec multiplicateur	0 %	4 %	3 %

Lors de l'audit, le capital restant dû des emprunts structurés¹⁰ s'élevait à 3,1 M€ et 50 M€ de swaps. Les prêts structurés et 2 swaps¹¹ de 20 M€ chacun (échange de taux contre du livret A) sont classés 1B selon la charte Gissler¹², 1 car l'index est un indice de la zone Euro et B pour le mécanisme de

¹⁰ Emprunt structuré : combinaison d'un emprunt bancaire classique et d'une vente d'option intégrée au taux fixe payé sur l'emprunt avec un taux bonifié tant que l'option n'est pas activée.

¹¹ Swap (ou échange financier) : produit dérivé financier. Il s'agit d'un contrat d'échange de taux générant des flux financiers entre deux parties, généralement des banques ou des institutions financières.

¹² Charte Gissler : charte de bonne conduite signée par les banques et collectivités publiques. Les prêts sont classés en fonction de risques, appréciés à raison d'indices sous-jacents et de la structure du produit.

barrière sans effet levier. L'audit préconisait le maintien de ces produits, du fait du risque faible (swaps indexés sur zone Euro), de durées résiduelles courtes de taux quasiment fixe ou de taux faible. En 2013, le surcoût des 2 swaps s'élevait à 0,9 M€, en raison de la faiblesse du livret A.

Un 3^{ème} swap (10 M€) est classé 2D, 2 pour l'index inflation et D pour l'effet multiplicateur par 2. Peu risqué en cas d'inflation basse, il pouvait évoluer défavorablement en cas d'inflation supérieure à 2 %. En 2014, HFA s'en est séparé avec un gain de sortie de 20 k€, ce que recommandait l'audit.

6.2.3 Résultats comptables

Les résultats comptables des 2 ESH ont évolué comme suit :

HSA

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats comptables	-436	517	-201	424	1 399	1 105
dont part des plus-values de cessions	0 %	12 %	0 %	84 %	120 %	9 %

HSA présente des résultats peu élevés et déficitaires en 2009 et 2011.

HFA

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats comptables	4 983	4 770	2 200	1 412	2 535	5 117
dont part des plus-values de cessions	90 %	95 %	120 %	194 %	115 %	44 %

Pour HFA, ce dernier tableau reflète sa forte dépendance aux plus-values de cessions (16,5 M€ en 6 ans). Sans les ventes, les résultats comptables d'HFA de 2011 et 2012 et des 2 SA d'HLM en 2013 auraient été négatifs.

En 2014, les 5,1 M€ de résultat d'HFA profitent principalement de la baisse du livret A et accessoirement de dotations aux provisions moindres.

6.2.4 Structure financière

6.2.4.1 HSA

Les bilans fonctionnels pour les années 2009 à 2014 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	34 562	44 728	53 363	61 289	67 416	73 197
Provisions pour risques et charges	910	1 770	2 068	1 578	1 529	1 638
<i>Dont PGE</i>	719	1 091	1 387	963	625	793
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	37 194	47 872	52 642	58 305	50 638	55 753
Dettes financières	86 678	92 368	112 939	133 893	144 225	158 675
Actif immobilisé brut	- 151 449	- 175 479	- 226 291	- 247 721	- 246 337	- 269 438
Fonds de Roulement Net Global	7 895	11 259	- 5 279	7 344	17 471	19 825
FRNG à terminaison des opérations¹³						12 893
Stocks (accession)	31	613	634	1 077	2 316	2 394
Autres actifs d'exploitation	9 568	8 299	11 547	14 109	13 284	12 559
Provisions d'actif circulant	- 818	- 1 034	- 1 180	- 1 156	- 984	- 1 146
Dettes d'exploitation	- 1 480	- 1 516	- 1 735	- 3 176	- 2 346	- 3 306
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	7 301	6 362	9 266	10 854	12 270	10 501
Créances diverses (+)	446	609	926	1 386	1 718	1 717
Dettes diverses (-)	- 3 240	- 2 592	- 4 246	- 10 277	- 3 819	- 4 010
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploit.	- 2 794	- 1 983	- 3 320	- 8 891	- 2 101	- 2 293
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	4 507	4 379	5 946	1 963	10 169	8 208
Trésorerie du Bilan Actif	3 552	6 900	7 521	9 741	9 002	13 616
Concours bancaires courants Passif (C/519)	- 164	- 20	- 18 746	- 4 361	- 1 700	- 1 999
Trésorerie nette	3 388	6 880	- 11 225	5 380	7 302	11 617

L'enregistrement des préfinancements d'opérations en bas de bilan, en classe 5 (cf. § 6.1), réduit le fonds de roulement net global (FRNG) des 3 exercices présentés ci-dessous ; le FRNG est même négatif en 2011. Après correction des préfinancements, par réintégration en haut de bilan, il est d'un meilleur niveau.

En k€	2011	2012	2013
FRNG avant correction	- 5 279	7 344	17 471
Préfinancements d'opérations locatives	16 246	1 861	1 700
FRNG corrigé	10 967	9 205	19 171

La société s'est fortement développée tout en confortant sa situation financière du fait d'augmentations de capital et d'un bon niveau de subventions. En progression, le fonds de roulement s'établit à un niveau relativement supérieur au ratio médian. Il diminue toutefois à terminaison des opérations et se rapproche de la médiane. La trésorerie enregistre également une hausse mais de moindre importance du fait d'un portage plus important des opérations d'accession et d'un accroissement des subventions notifiées en attente de versement.

6.2.4.1.1 Indépendance financière

Les capitaux propres ont fortement progressé (38,6 M€), soit 112 % en 5 ans. Cela provient essentiellement de l'évolution des subventions d'investissement nettes (23,6 M€, soit 108 %) et des augmentations de capital de la SA d'HLM HSA (12,3 M€), réparties comme suit :

- en 2010, pour la fusion absorption de la SA Sofila et de la SCI Sorim en 2010, (6,875 M€, coût du rachat des actions Sofila),

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

- en 2011, pour l'acquisition de 500 logements de Perspectives Habitat et d'Habitation Moderne (2 M€),
- en 2012, pour la fusion absorption de l'UES Pact Arim (0,968 M€),
- en 2013, pour 1 M€,
- en 2014, pour 1,5 M€.

Cette hausse est accessoirement alimentée par les résultats comptables (2,8 M€).

Le ratio des ressources internes (capitaux propres et provisions rapportées aux ressources permanentes c'est-à-dire ressources internes et dettes financières) est de 32 %, proche de la médiane (30,5 %). Malgré une forte augmentation de l'endettement (159 M€ en 2014 contre 87 M€ en 2009) et des résultats faibles, la société a réussi à maintenir un bon niveau d'indépendance financière grâce à d'importantes subventions et augmentations de capital.

6.2.4.1.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

En forte augmentation de 2009 à 2014, le fonds de roulement net global (FRNG) évolue de plus du double en passant de 7,9 M€ à 19,8 M€. Cette évolution, dans un contexte de fort développement avec un autofinancement peu élevé, provient essentiellement d'apports externes sous forme d'augmentation de capital et de subventions. Cependant, en mois de dépenses, la progression est moins flagrante compte tenu de l'intense développement de la société qui induit une forte progression des dépenses mensuelles (de 2 M€ en 2009 à 3,6 M€ en 2014). Ainsi le FRNG qui représente 3,8 mois en 2009 se situe dorénavant à 5,5 mois de dépenses, ce qui est supérieur à la médiane (3,6 mois).

A terminaison des opérations en cours (FRNGT), le fonds de roulement diminue pour se situer à 12,9 M€, soit encore 3,5 mois de dépenses mensuelles. Toutefois, concernant les opérations préliminaires, la société a encaissé 2,2 M€ de subventions et d'emprunts pour 1 M€ de dépenses comptabilisées, ce qui améliore le FRNG et le FRNGT de 1,2 M€.

6.2.4.1.3 Fonds propres disponibles à terminaison

Les fonds propres disponibles à terminaison des opérations en cours sont calculés en déduisant du FRNGT (12,9 M€), les amortissements courus non échus (3,2 M€), les provisions (1,6 M€) et les dépôts de garantie (1 M€). Ils s'établissent à 7,1 M€ et représentent 2 mois de dépenses mensuelles.

6.2.4.1.4 Fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation

Le besoin en fond de roulement progresse fortement (4,5 M€ en 2009 pour 10,2 M€ en 2013 et 8,2 M€ en 2014) du fait principalement d'un portage plus important des opérations d'accession et d'un accroissement des subventions notifiées en attente de versement.

6.2.4.1.5 Trésorerie

En k€	2011	2012	2013
Trésorerie brute	7 521	9 741	9 002
Concours bancaires courants inscrits au bilan	- 18 746	- 4 361	- 1 700
Préfinancements d'opérations remontées en haut de bilan	16 246	1 861	1 700
Trésorerie nette corrigée	5 021	7 241	9 002

La trésorerie nette s'élève à 9 M€ (après réintégration des lignes de préfinancement en haut de bilan) en 2013 et 11,6 M€ en 2014, ce qui représente respectivement 3 et 3,2 mois de dépenses moyennes, pour une médiane située à 3,1 mois. Cependant, la trésorerie est améliorée d'1,2 M€, soit 0,8 M€ d'emprunt et 1,4 M€ de subventions encaissés pour couvrir 1 M€ de dépenses sur opérations

préliminaires (0,8 + 1,4 – 1 = 1,2 M€). Ce montant constitue une avance sur des dépenses non encore comptabilisées.

A l'instar du FRNG, la trésorerie progresse (3,4 M€ en 2009 et 11,6 M€), sa hausse est cependant contenue par rapport à celle du FRNG du fait d'un important besoin en fonds de roulement (cf. 6.2.4.1.3).

6.2.4.2 HFA

Les bilans fonctionnels pour les années 2009 à 2014 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	62 102	70 967	73 826	77 715	82 410	91 770
Provisions pour risques et charges	2 504	1 785	980	1 118	1 550	3 220
<i>Dont PGE</i>	<i>1 066</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>698</i>
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	114 355	116 246	123 317	123 597	129 388	136 155
Dettes financières	263 252	265 619	259 078	252 508	247 164	252 639
Actif immobilisé brut	- 426 790	- 424 944	- 437 937	- 438 632	- 445 327	- 459 243
Fonds de Roulement Net Global	15 423	29 673	19 264	16 306	15 185	24 541
FRNG à terminaison des opérations						17 937
Stocks (toutes natures)	798	844	685	556	486	12 219
<i>Dont Accession</i>	<i>676</i>	<i>721</i>	<i>558</i>	<i>439</i>	<i>396</i>	<i>12 172</i>
Autres actifs d'exploitation	17 995	15 465	13 039	14 570	15 241	19 098
Provisions d'actif circulant	- 3 256	- 3 431	- 3 273	- 2 871	- 3 089	- 2 807
Dettes d'exploitation	- 3 165	- 4 394	- 3 888	- 4 019	- 2 834	- 25 282
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	12 372	8 484	6 563	8 236	9 804	3 228
Créances diverses (+)	2 501	2 891	1 434	746	1 433	56 783
Dettes diverses (-)	- 10 319	- 6 226	- 7 304	- 7 109	- 5 554	- 56 592
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploit.	- 7 818	- 3 335	- 5 870	- 6 363	- 4 121	191
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	4 554	5 149	693	1 873	5 683	3 419
Trésorerie du Bilan Actif	10 992	24 524	18 571	15 433	9 502	21 422
Concours bancaires courants Passif (C/519)	- 123	0	0	- 1 000	0	- 300
Trésorerie nette	10 869	24 524	18 571	14 433	9 502	21 122

En 2014, HFA a absorbé la SEM Espace Rhéna, dont les activités d'aménagement et de maîtrise d'ouvrage déléguée sont en déclin. Cette absorption d'Espace Rhéna fait varier en apparence le bas de bilan d'HFA, en raison de l'agrégation des concessions d'aménagement et des A.M.O. aux activités de la société. Cependant, leur suivi par une trésorerie séparée ne modifie pas structurellement la situation financière d'HFA. Globalement, HFA doit recourir aux ventes afin de réaliser les prévisions de démolitions, de réhabilitations et constructions neuves du PSP ; le niveau des réalisations dépend de celui des cessions (27,6 M€ en 5 ans).

6.2.4.2.1 Indépendance financière

Les capitaux propres ont augmenté de 29,7 M€, soit 48 % en 5 ans. Cela provient principalement des résultats d'exercices (16 M€, dont 10,2 M€ de plus-value de cessions), d'amortissements dérogatoires (6 M€), des subventions d'investissement nettes (5,2 M€, soit 14,3 %) et, en 2014, des augmentations de capital (2,5 M€) par le collecteur Plurial Entreprises, réparties comme suit :

- 1 M€ pour absorber la SEM Espace Rhéna et résorber ses déficits d'exploitation,
- 1,5 M€ pour financer le développement dans le cadre du projet Plurial 2020 et de la convention pluriannuelle d'objectifs (cf. § 5.1).

Le ratio des ressources internes (capitaux propres et provisions rapportées aux ressources permanentes (ressources internes et dettes financières) est de 26 %, inférieur à la médiane (30,5 %). En 5 ans, il a progressé de 6 points (20 % en 2009). Il reflète la baisse du taux d'endettement de la société.

6.2.4.2.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG s'élève à 24,5 M€ en 2014 et représente dorénavant 4,4 mois de dépenses mensuelles, soit un niveau légèrement supérieur à la médiane (3,6 mois). Son niveau plus faible, de 2011 à 2013, s'explique par une politique momentanée de préfinancement sur fonds propres (baisse des dettes financières conjuguée à la poursuite des investissements).

Compte tenu de la faiblesse de l'autofinancement (cf. 6.2.1.2), ce sont principalement les cessions (35,2 M€ en 6 ans) qui permettent à la société de générer des fonds propres pour réaliser les investissements prévus.

A terminaison des opérations en cours (FRNGT), le fonds de roulement diminue pour se situer à 17,9 M€, soit 3,2 mois de dépenses mensuelles, ce qui est correct.

6.2.4.2.3 Fonds propres disponibles à terminaison

Les fonds propres disponibles à terminaison des opérations en cours sont calculés en déduisant du FRNGT (17,9 M€), les amortissements courus non échus (5,1 M€), les provisions (3,2 M€) et les dépôts de garantie (2,3 M€). Ils s'établissent à 7,3 M€ et représentent 1,3 mois de dépenses mensuelles, ce qui reste correct.

6.2.4.2.4 Fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation

La société présente, sur chaque exercice, un besoin en fonds de roulement d'exploitation (représentant au plus 5,7 M€) qui vient diminuer la situation de trésorerie. Les activités d'aménagement et de maîtrise d'ouvrage déléguée nécessitent généralement un portage financier des opérations en l'attente d'une vente. Or, il s'avère que la société encaisse des emprunts en l'attente des versements des collectivités. Ainsi, l'impact sur l'évolution du besoin en fonds de roulement suite à l'absorption de l'Espace Rhénan est quasi inexistant.

6.2.4.2.5 Trésorerie

La trésorerie nette s'élève à 21,1 M€ en 2014, elle est d'un bon niveau et représente 3,7 mois de dépenses mensuelles pour une médiane de 3,1 mois. Sur la période observée, elle diminue à partir de 2011, passant de 24,5 M€ en 2010 à 9,5 M€ en 2013, du fait d'une politique de préfinancement des opérations.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Jusqu'à présent HSA et HFA disposaient d'analyses financières prévisionnelles distinctes. En conséquence de la fusion et concomitamment avec l'élaboration du PSP de la nouvelle structure, la société dispose depuis le mois de juin 2015, pour la première fois, d'un plan à moyen terme (PMT) commun aux deux sociétés. Etabli à partir de l'agglomération des comptabilités 2013 d'HSA et HFA, ce PMT porte sur la période 2013-2023.

6.3.1 Hypothèses et programme d'investissements retenus

6.3.1.1 Hypothèses macro-économiques

Les hypothèses macro-économiques prises en compte pour l'établissement de l'analyse financière prévisionnelle sont globalement prudentes et adaptées à la conjoncture économique actuelle.

6.3.1.2 Programme d'investissements

Le programme d'investissements retenu, en cohérence avec le PSP adopté par le CA de Domial le 22/10/2015, est ambitieux. Il prévoit sur la période 2014-2023 la production ou l'acquisition de 3 888 logements ainsi que de 215 équivalents logements pour les foyers. Le programme de réhabilitation du patrimoine existant concerne 2 456 logements et inclut la démolition de 184 logements. Enfin, la cession de 521 logements au total est envisagée. Le patrimoine de la SA d'HLM Domial devrait donc se développer selon l'échéancier suivant :

Patrimoine locatif	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Livraisons		284	583	463	511	571	429	361	270	361	270
Vente et démolitions		-39	-120	-73	-165	-50	-50	-52	-52	-52	-52
Logts au 31/12	10 084	10 329	10 792	11 182	11 528	12 049	12 428	12 737	12 955	13 264	13 482

Au total, ce programme représente un investissement de 585 M€ financé par emprunt à hauteur de 482 M€ (74 %), par des subventions pour 66 M€ (11 %) et par 87 M€ de fonds propres (15 %). Une augmentation de capital de 8,5 M€ au total provenant de l'actionnaire principal, est prévue en début de période.

6.3.1.3 Niveaux prévus des dépenses de fonctionnement, de maintenance et du taux de vacance

Le niveau des dépenses de maintenance courante et de gros entretien pris en compte par l'analyse prévisionnelle représente en moyenne sur la période 11,9 % du montant des loyers. Cette proportion est inférieure au niveau réellement atteint en 2013 (13 %).

Les pertes de loyers induites par la vacance se sont élevées en 2013 à 6,6 % du total des loyers. Une lente décroissance de cette proportion est prévue à partir de 2015 pour atteindre en 2023, 5 % du total des loyers. Le nombre important des constructions neuves intervenant sur la zone tendue de Strasbourg rend plausible cette hypothèse de baisse du niveau de la vacance.

De la même façon, l'étude prévoit logiquement, compte tenu de la croissance programmée du parc locatif, une hausse en valeur des montants des dépenses de personnel (9,2 M€ par an en moyenne sur 2014-2023 contre 8,4 M€ en 2013) et des frais de gestion (6,9 M€ par an en moyenne sur 2014-2023 contre 5,7 M€ en 2013). Toutefois, en proportion des loyers, c'est une forte baisse du coût total des frais de fonctionnement qui est attendue. En effet, en 2013 le montant total des dépenses de fonctionnement était de 14,4 M€ soit 29,1 % des loyers, il est prévu en 2023 à hauteur de 16,3 M€, soit seulement 22,4 % des loyers attendus. Il est à noter que les coûts liés à la suppression des GIE et à la reconfiguration des locaux administratifs sont intégrés à l'étude prévisionnelle.

6.3.2 Principaux résultats de l'analyse prévisionnelle

Les principaux résultats du PMT sont présentés et commentés ci-dessous :

Exploitation en k€	2013	2014	2015	2016	2017	2019	2023
Total des loyers	49 496	49 530	52 238	54 679	57 679	63 640	73 047
Annuités (emprunts locatifs)	- 23 767	- 23 334	- 24 666	- 27 213	- 27 699	- 29 546	- 34 007
TFPB	- 2 556	- 2 530	- 2 876	- 3 028	- 3 176	- 3 367	- 3 695
Maintenance (y compris régie)	- 6 423	- 5 914	- 6 540	- 6 521	- 6 647	- 7 074	- 8 742
Charges non récupérées	- 909	- 759	- 678	- 663	- 673	- 682	- 723
Coûts des impayés	- 712	- 851	- 934	- 943	- 999	1 117	- 1 317
Marge brute des autres activités	1 555	2 544	2 032	1 801	2 804	2 218	1 119
Personnel (corrigé régie)	- 8 402	- 8 944	- 9 117	- 8 988	- 8 866	- 9 265	- 9 515
Frais de gestion et autres charges	- 6 019	- 5 943	- 7 480	- 6 943	- 7 915	- 7 459	- 6 819
Autres produits courants	464	604	449	365	345	315	315
Cotisations et prélèvements CGLLS	0	- 397	- 200	- 566	582	- 938	- 1 024
Produits financiers	525	336	289	300	300	300	300
Eléments exceptionnels	- 984	- 301	-400	0	0	0	0
Autofinancement net	2 269	4 041	2 117	2 280	5 771	6 846	8 940
En % des loyers	4,6 %	8,2 %	4,1 %	4,2 %	10,0 %	10,8 %	12,2 %

La rentabilité prévue de l'exploitation de la SA d'HLM Domial, mesurée à travers l'autofinancement net, reste faible jusqu'en 2016 et comparable au niveau de 2013 (4,6 % du total des loyers). A partir de 2017, cette rentabilité se rétablit, sous l'effet principalement de la hausse du total des loyers induite par les mises en service de programmes, mais aussi d'une relative stabilité du montant de l'annuité et des dépenses de maintenance et de personnel.

Structure financière en k€	2013	2014	2015	2016	2017	2019	2023
Autofinancement net		4 041	2 117	2 280	5 771	6 846	8 940
Remb. emprunts non locatifs		- 734	- 656	- 615	- 613	- 535	- 518
Produits de cessions		3 394	3 777	3 855	3 615	3 431	3 880
Fonds propres (travaux)		- 4 543	- 3 176	- 2 400	- 2 675	- 2 400	- 2 400
Fonds propres (démolitions)		0	- 632	- 416	- 753	0	0
Fonds propres (opérations nouvelles)		- 6 429	- 5 436	- 8 331	- 6 682	- 5 388	- 5 000
Autr. variat.(dt PGE, ACNE, recapitalisation)		3 001	2 369	1 171	- 826	- 978	- 625
Potentiel financier à terminaison	11 310	10 040	8 403	3 945	1 782	3 786	15 145
Provision pour gros entretien	2 304	2 528	2 728	2 762	2 808	2 787	2 450
Dépôts de garantie	3 160	3 214	3 333	3 497	3 661	4 006	4 504
FDR long terme à terminaison	16 774	15 782	14 464	10 204	8 251	10 579	22 099
En mois de dépenses 2013	2,2	2,0	1,9	1,3	1,1	1,4	2,8

L'intense mobilisation des fonds propres pour concourir au financement des investissements a pour conséquence d'affaiblir progressivement le niveau du fonds de roulement à terminaison de la société au point que ce dernier n'atteint en 2017 que la moitié de son niveau de 2013. Ainsi, il ne représente plus avec 8,251 M€ qu'à peine plus d'un mois de dépenses moyennes 2013. Après 2017, le montant de l'autofinancement net généré et du produit des cessions devenant supérieur au niveau des fonds propres consommés par l'investissement, le fonds de roulement à terminaison s'accroît à nouveau.

Il est à noter que l'analyse prévisionnelle établie par la société ne présente pas de résultats fiables quant au niveau de sa trésorerie. Or d'évidence, le fort niveau des fonds propres investis sur la période 2014-2017 affaiblira fortement cette dernière.

6.3.3 Conclusion quant à la soutenabilité financière du programme d'investissements

L'observation des résultats de l'analyse prévisionnelle indique que l'effort d'investissement envisagé va fortement dégrader la situation financière de la société durant la période 2015-2017. Malgré l'apport de 8,5 M€, par augmentation de capital, la situation de trésorerie de la société pourrait devenir préoccupante. De la même façon, l'équilibre général du PMT reste conditionné d'une part, par un niveau de produits de cessions élevé (plus de 3,5 M€ annuels) et d'autre part, par l'obtention au niveau prévu des subventions pour les réhabilitations intervenant dans les QPV. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'était que partiellement réunie, la société serait amenée à rééchelonner le rythme de ses investissements. La mission de contrôle tient à indiquer le caractère prioritaire à ses yeux, des quelques opérations de réhabilitations du patrimoine existant non traitées dans le cadre du précédent PSP et désormais intégrées au programme de réhabilitation.

6.4 CONCLUSION

La comptabilité est globalement bien tenue, à l'exception, pour HSA, de l'enregistrement de certains préfinancements et du traitement comptable de la PGE des foyers.

Les coûts de gestion encore élevés, ainsi qu'un taux d'endettement important pour HSA et des pertes pour créances irrécouvrables conséquentes expliquent la faiblesse de l'autofinancement des deux ESH.

L'intense développement patrimonial, qui a bénéficié de taux de subventions d'investissement élevé, d'apports de fonds du collecteur pour HSA et des cessions pour HFA, n'a pas trop dégradé la situation financière des 2 sociétés, qui reste correcte.

Pour l'avenir, une baisse des coûts de gestion permettrait d'améliorer la rentabilité de la SA d'HLM Domial et de générer les fonds propres nécessaires au financement de l'ambitieux programme d'investissements.

Le directeur général

Pascal Martin-Gousset



7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE : DOMIAL ESH – 67 & 68			
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	25 place du capitaine Dreyfus- CS 90024	Téléphone :	03-89-30-80-80
Code postal :	68025	Télécopie :	03-89-30-80-89
Ville :	Colmar Cedex		

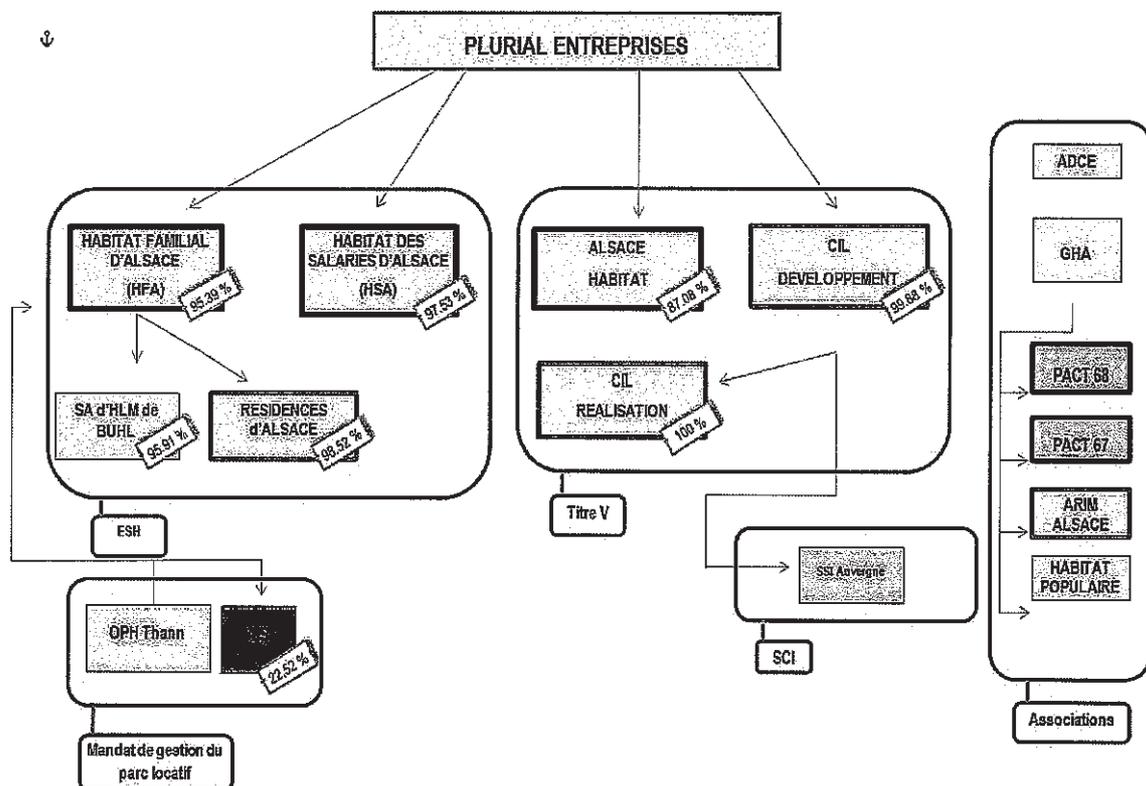
PRESIDENT:	Monsieur Jean-François ACKER
DIRECTEUR GENERAL :	Monsieur Marc SCHAEFFER
ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	PLURIAL ENTREPRISES

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :		19/06/2015	
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Jean-François ACKER	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Jean-Paul HEIDER	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Bernard MAESANI	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Robert DIRR	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Christophe GEORG	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Alain KAUFMANN	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Philippe PETITGENAY	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Bernard KREUTER	PLURIAL ENTREPRISES	Actionnaire de référence
	Frédérique MOZZICONACCI	Conseil Départemental 67	EPCI
	Brigitte KLINKERT	Conseil Départemental 68	EPCI
	Syamak AGHA-BABAEI	Eurométropole STRASBOURG	EPCI
	Michel SORDI	Communauté de communes de THANN-CERNAY	Catégorie IV
	Victor ROOS	Association des aveugles	Catégorie IV
	Marcel BAUER	Ville de SELESTAT	Catégorie IV
	René HAAG	Groupe Habiter Alsace	Catégorie IV
Représentants des locataires (SA) :	Albert LUTZ	CLCV	Catégorie III
	Liliane SCHMIDT	CNL	Catégorie III
	Grazellia STEFANA	CNL	Catégorie III

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	€ 5 789 648	PLURIAL ENTREPRISES 97,95%
	Nombre d'actions :	361 853	
	Nombre d'actionnaires :	55	
COMMISSAIRE AUX COMPTES :		MAZARS FIBA	

EFFECTIFS (HFA) AU : 31/12/2013	Cadres : 4	Total administratif et technique : 45
	Maîtrise : 21	
	Employés : 20	
	Gardiens : 0	Effectif total : 83
	Employés d'immeuble : 29	
	Ouvriers régie : 9	

7.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE



7.3 AUTRES ANNEXES

7.3.1 Vacance Domial

Ratios 2014 :

	HFA*	HSA*	PLURIAL CAP 2020	France**	Alsace**	Bas-Rhin (67)**	Haut-Rhin (68)**
Taux de vacance global	7.3 %	4.1 %		4.3 %	4.6 %	3.6 %	6 %
Taux de vacance technique	3.3 %	2 %		1.5 %	1.3 %	0.4 %	2.5 %
Taux de vacance net	4 %	2.2 %	3 %	2.8 %	3.3 %	3.2 %	3.5 %
Taux de vacance + de 3 mois	1,86 % au 31/12/2013	0,43 % au 31/12/2013		1.5 %	1.9 %	1.7 %	2.1 %
Taux de mobilité (rotation)	11.76 % Rappel décembre 2013 *** : 13.6 %	10.52 % Rappel décembre 2013 *** : 12.9 %	11 %	9.7 %	10.1 %	8.6 %	12 %

*reporting DOMIAL au 31/12/2014 à PLURIAL

** RPLS 2014

*** données HSA et HFA

Les taux de vacance de HFA sont supérieurs aux ratios. Cela s'explique par l'ancienneté du patrimoine et sa localisation en secteur détendu. Pour HFA, la vacance technique liée aux ventes représente 1/3 de la vacance technique globale (429 073,20 €). Si le stock et le coût des logements en vente non occupés (91 au 31/12/2013) paraît un peu important, le produit de cession des ventes réalisés (produit de cession 2013 : 4 555 013 € - 2014 : 3 250 875 €) permet de relativiser le niveau et le coût de la vacance technique liée aux ventes.

Concernant HSA, la vacance nette est largement inférieure aux ratios. Une grosse partie du patrimoine d'HSA se situe en effet en secteur tendue (Strasbourg). Toutefois, on peut noter une vacance technique supérieure au ratio.

Les taux de mobilité sont supérieurs aux ratios même à celui du haut Rhin dans la mesure où l'agence de COLMAR/MULHOUSE présente un taux de mobilité de 14.09 %. (données reporting DOMIAL au 31/12/2014 à PLURIAL). Toutefois ces taux restent inférieurs aux taux objectif fixés par la CUS (15 %).

Les chiffres de la vacance sont établis par le service clientèle et remis au contrôleur de gestion de Domial. Ce dernier consolide les données et transmet les tableaux de bord au contrôleur de gestion PLURIAL.

Il existe des tableaux de bords tenus par les agences par secteur.

Les objectifs CAP 2020 pour taux de vacance sont atteints pour HSA, HFA étant 1 point en dessous et pour la rotation HFA en 2014 a atteint l'objectif et HSA s'en rapproche (10.52 %) mais ne l'a pas atteint. Il est à préciser que décembre 2013, le taux de rotation est respectivement pour HFA et HSA en baisse de 2.84 % et de 2.38 %.

Objectifs/réalisation :

Il est à préciser que toutes ces données intègrent le patrimoine de l'OPH THANN géré par l'agence de THANN.

Objectifs DOMIAL :

Chaque année des objectifs de vacance sont fixés pour chacune des 3 agences de DOMIAL et qui sont transmis aux agences par le service clientèle.

Il s'agit en partie d'objectifs fixés par agence, HSA et HFA indifférencié dans l'objectif donné. Il s'agit d'un objectif **en taux cumulé net** qui intègre dans son calcul le patrimoine de toutes les structures géré & au sein de l'agence concernée.

	Agence Bas Rhin	Agence Mulhouse/Colmar	Agence THAN
Réalisation 2013	2.41 %	2.5 %	4.70 %
Objectif 2014	2 %	2.9 %	4.3 %
Réalisation 2014	2.68 %	2.72 %	4.29 %
Objectif 2015	2.7 %	2.3 %	3.4 %

Par ailleurs, on constate une vacance nette plus importante sur l'agence de THANN dans la mesure où le patrimoine se situe exclusivement en zone détendue.

Des secteurs enclavés (en fond de vallée ou mal desservis) ou au patrimoine peu attractif présentent des taux de vacance élevé (+ de 5 % pour MUNSTER, + de 10 % pour ALTKIRCH, de 3.5 % à 5 % sur Sélestat, 3.24 % sur un secteur d'HAGUENAU).

Il n'y a pas de problèmes majeurs concernant la vacance en zone tendue. (Strasbourg...).

Objectifs CUS :

Les CUS d'HSA et HFA à travers son indicateur F6 donnent des objectifs en matière de vacance + de 3 mois hors vacance technique. Ces objectifs sont déclinés par agence.

CUS HFA:

	Engagements CUS		Réalisation	
	2011	2012	2011	2012
Agence Strasbourg	1.5 %	1.5 %	1.8 %	1.6 %
Agence Colmar/Mulhouse	1.8 %	1.8 %	1.6 %	0.8 %
Agence Thann	4.5 %	4.5 %	3.6 %	3 %

Les objectifs CUS pour 2011 et 2012 sont atteints pour les agences de Colmar/Mulhouse et Thann. Concernant l'agence du Bas Rhin, les résultats sont légèrement supérieurs à l'objectif avec une tendance de l'écart réalisation/objectif à la baisse (0.3 % en 2011 et 0.1 % en 2012).

CUS HSA :

	Engagements CUS		Réalisation	
	2011	2012	2011	2012
Agence Strasbourg	1.5 %	1.5 %	1.3 %	1.6 %
Agence Colmar/Mulhouse	5 %	5 %	4.6 %	5.1 %

Les objectifs sont atteints pour les 2 agences en 2011. En revanche, on constate une hausse de la vacance supérieure à 3 mois hors technique en 2012 (+ 0.3 % pour Agence de Strasbourg et + 0.5 % pour Colmar/Mulhouse) et donc un dépassement de l'objectif pour les 2 agences de 0.1 %.

Vacance HSA/HFA:

A titre d'information, le tableau de bord d'objectif interne fixe **un taux global d'objectif en cumulé net** dont le patrimoine est géré par les agences.

HFA :

	Agence Bas Rhin	Agence Mulhouse/Colmar	Agence THAN
Réalisation 2013	3.43 %	2.53 %	5.2 %
Objectif 2014	3.25 %	3.13 %	5.01 %
Réalisation 2014	3.72 %	2.87 %	4.98 %
Objectif 2015	4.3 %	2.49 %	4.03 %

Les objectifs de 2014 ne sont pas atteints que pour l'agence de Strasbourg. Cela peut s'expliquer par le fait que l'essentiel du patrimoine HFA géré par l'agence de Strasbourg est un patrimoine soit dans des zones détendues avec une offre ramenée au secteur importante comme Sélestat ou encore à proximité de Strasbourg (Haguenau) où l'offre est de meilleure qualité.

HSA :

	Agence Bas Rhin	Agence Mulhouse/Colmar
Réalisation 2013	2.83 %	s.o
Objectif 2014	1.27 %	1.43 %
Réalisation 2014	1.82 %	2.38 %
Objectif 2015	1.73 %	1.67 %

Les objectifs 2014 pour les 2 sociétés n'ont pas été atteints.

Taux vacance nette cumulée globaux et taux net HSA-HFA :

2013 et 2014 :

HFA :

taux net cumulé 2013 : 3.9 %

taux net cumulé 2014 : 4 %

taux net au 31/12/2013 : 3.7 %

HSA :

taux net cumulé 2013 : 1.9 %

taux net cumulé 2014 : 2.2 %

taux net au 31/12/2013 : 1.5 %

Part dans la vacance des agences sur DOMIAL :

AGBR : 32 %

AGTH : 25 %

AGMC : 43 %

Il y a un taux de vacance moins élevé chez HSA dû au fait que d'une part son patrimoine se situe en zone tendue et d'autre part une stratégie de groupe vise à se développer sur Strasbourg donc sur HSA, donc un patrimoine beaucoup plus récent et neuf.

La prédominance de l'agence de COLMAR/MULHOUSE dans la part de la vacance DOMIAL (43 %) s'explique par le fait que l'agence gère en grosse majorité du patrimoine HFA donc ancien et en zone détendue.

Il est enfin noter qu'un programme de résidence sénior à ROUFFACH (13 logements PLUS), réceptionné en novembre 2014, seuls 3 logements sont loués à la date de février 2015 soit un taux de vacance de 76.9 %. Cela s'explique par une volonté du maire de ROUFFACH d'avoir souhaité l'intégration de cette résidence dans un pôle sénior et d'y loger une population âgée de plus de 65 ans. De plus, il s'agit de logements qui ne disposent pas de balcon et de cave.

Afin de répondre ce constat de forte vacance, la limite d'âge n'est plus opposable depuis le 1^{er} février 2015 cependant la location est favorisée pour des locataires salariés avec grands enfants (plus à charge).

Lutte contre la vacance (zone détendue) :

- fixation de loyers appropriés
- publicité médias (net – presse...). A noter que 7 % des nouveaux entrants en 2013 pour HFA et 19 % pour HSA ont candidaté grâce à ce biais.
- partenariat avec les commerces locaux (bon d'achats à la signature du bail).

7.3.2 Populations logées Domial

En %	Pers. seules	Familles mono parentales	Ménages jusqu'à maxi 2 enfants	Ménages 3 enfants et +	Autres ménages	Revenu < 20 %*	Revenu < 60 %*	Bénéf d'APL
Enquête HSA OPS 2012 locataires	33,43 %	3,06 %	50,53 %	12,03 %	0,95 %	19,05 %	59,75 %	49,69 %
Enquête HFA OPS 2012 locataires	33,75 %	1,97 %	51,30 %	11,97 %	1,01 %	16,34 %	58,46 %	47,62 %
Synthèse Domial 2012 locataires	33,67 %	2,24 %	51,11 %	11,98 %	0,99 %	16,99 %	58,77 %	48,13 %
Enquête HSA OPS 2014 locataires	34,52 %	1,26 %	51,23 %	12,05 %	0,94 %	21,13 %	60,41 %	53,12 %
Enquête HFA OPS 2014 locataires	34,98 %	2,48 %	51,94 %	9,53 %	1,06 %	16,44 %	59,52 %	49,11 %
Synthèse Domial 2014 locataires	34,86 %	2,17 %	51,76 %	10,18 %	1,03 %	17,47 %	59,75 %	50,15 %
Enquête HSA OPS 2014 locataires Strasbourg	38,06 %	0,51 %	49,94 %	10,22 %	1,28 %	18,22 %	53,52 %	46,49 %
Enquête HFA OPS 2014 locataires Strasbourg	32,56 %	1,16 %	55,43 %	9,69 %	1,16 %	12,50 %	57,69 %	48,84 %
Synthèse Domial 2014 locataires Strasbourg	36,70 %	0,67 %	51,30 %	10,09 %	1,25 %	17,48 %	54,06 %	47,07 %
Réf 2012 Dept 67	32,00 %	18,5 %	s.o	9,40 %	s.o	21,10 %	61,40 %	58,50 %
Réf 2012 Dept 68	37,10 %	14,30 %	s.o	8,40 %	s.o	19,90 %	61,40 %	48,50 %
Réf 2012 Strasbourg	33 %	18,70 %	s.o	9,40 %	s.o	21,60 %	61,20 %	58,60 %
Réf 2012 Alsace	34,10 %	16,70 %	s.o	9 %	s.o	20,60 %	61,40 %	54,80 %
Enquête HSA OPS 2012 nouveaux emménagés	30,54 %	3,62 %	52,83 %	11,99 %	1,02 %	20,60 %	60,88 %	50,34 %
Enquête HFA OPS 2012 nouveaux emménagés	27,27 %	3,34 %	55,75 %	12,49 %	1,15 %	24,04 %	69,80 %	58,17 %
Synthèse Domial 2012 nouveaux emménagés	28,38 %	3,43 %	54,77 %	12,32 %	1,11 %	22,88 %	68,78 %	55,53 %
Enquête HSA OPS 2014 nouveaux emménagés	30,37 %	3,09 %	53,58 %	11,61 %	1,35 %	27,06 %	72,75 %	61,12 %
Enquête HFA OPS 2014 nouveaux emménagés	29,38 %	6,33 %	54,46 %	8,77 %	1,06 %	21,06 %	70,48 %	57,79 %
Synthèse Domial 2014 nouveaux emménagés	29,67 %	5,37 %	54,20 %	9,61 %	1,14 %	22,84 %	71,15 %	58,78 %
Enquête HSA OPS 2014 nouveaux emménagés Strasbourg	30,91 %	1,21 %	57,58 %	9,09 %	1,21 %	32,12 %	73,94 %	64,24 %
Enquête HFA OPS 2014 nouveaux emménagés Strasbourg	27,78 %	3,70 %	61,11 %	7,41 %	0 %	22,22 %	75,93 %	62,96 %
Synthèse Domial 2014 nouveaux emménagés Strasbourg	30,14 %	1,83 %	58,45 %	8,68 %	0,91 %	29,68 %	74,43 %	63,93 %
Réf Département 67	29,30 %	21,70 %	s.o	8,40 %	s.o	29 %	69,50 %	s.o
Réf Département 68	33,40 %	17,90 %	s.o	9,10 %	s.o	27,40 %	69,50 %	s.o
Réf Strasbourg	31,90 %	21,60 %	s.o	7,90 %	s.o	30,40 %	69,70 %	s.o
Réf Alsace	31,20 %	20 %	s.o	8,70 %	s.o	28,30 %	69,50 %	s.o

7.4 SIGLES UTILISES

AGE	Assemblée Générale Extraordinaire	OPH	Office Public de l'Habitat
AGM	Assemblée Générale Mixte	PACT	Propagande et Action Contre les Taudis
AILT	Association Interprofessionnelle d'aide au Logement des salariés des Transports	PEEC	Participation des Employeurs à l'Effort de Construction
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
APL	Aide Personnalisée au Logement	SAEM	Société Anonyme d'Économie Mixte
CA	Conseil d'Administration	SAS	Société par Actions Simplifiées
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	SCIEM	Société Civile Immobilière d'Économie Mixte
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement	SEM	Société d'Économie Mixte
GAPE	Groupe Action Pédagogique et Formation	UES	Union Économique Sociale
GIE	Groupement d'Intérêt Économique		
GIT	Groupement Interprofessionnel des Transports		
HFA	Habitat Familial d'Alsace		
HLM	Habitation à Loyer Modéré		
HSA	Habitat Salariés d'Alsace		
MIILOS	Mission d'Inspection Interministérielle du Logement Social		
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale		