

COLMAR HABITAT HLM

Colmar (68)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-120

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2017**  
**N° 2017-120**

**COLMAR HABITAT HLM**

**Colmar (68)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-120 COLMAR HABITAT HLM – (68)

N° SIREN : 778 899 005  
Raison sociale : Association coopérative spécialisée dans la location de logements  
Président : Jean-Louis VENNÉ  
Directeur général : Alain RAMDANI  
Adresse : 33, rue de la Houblonnière, BP 20306, 68000 COLMAR cedex  
Actionnaire principal :

**AU 31 DÉCEMBRE 2017**

|                                     |              |                                             |              |                                                        |          |
|-------------------------------------|--------------|---------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------|
| Nombre de logements familiaux gérés | <b>2 812</b> | Nombre de logements familiaux en propriété: | <b>2 812</b> | Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : | <b>0</b> |
|-------------------------------------|--------------|---------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------|

| Indicateurs                                                                   | Organisme | Référence Grand Est | France métropolitaine | Source |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-----------------------|--------|
| <b>PATRIMOINE</b>                                                             |           |                     |                       |        |
| Logements vacants                                                             | 2,5%      | 4,1%                | 3,0%                  | (2)    |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)                  | 0,8%      | 2,3%                | 1,6%                  | (2)    |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service)                               | 11,1%     | 11,3%               | 9,8%                  | (2)    |
| Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)                                | 0,9%      |                     |                       |        |
| Âge moyen du parc (en années)                                                 | 35        |                     |                       |        |
| <b>POPULATIONS LOGÉES</b>                                                     |           |                     |                       |        |
| Locataires dont les ressources sont :                                         |           |                     |                       |        |
| - < 20 % des plafonds                                                         | 12,5      | 22,7%               | 21,6%                 | (1)    |
| - < 60 % des plafonds                                                         | 46,3      | 59,4%               | 59,7%                 | (1)    |
| - > 100 % des plafonds                                                        | 13,7      | 11,3%               | 11,2%                 | (1)    |
| Bénéficiaires d'aide au logement                                              | 35,2      | 50,1%               | 47,7%                 | (1)    |
| Familles monoparentales                                                       | 23,6      | 19,1%               | 20,9%                 | (1)    |
| Personnes isolées                                                             | 46,6      | 41,0%               | 38,3%                 | (1)    |
| <b>GESTION LOCATIVE</b>                                                       |           |                     |                       |        |
| Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)           | 5,7       | 5,4                 | 5,5                   | (2)    |
| Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)                   | 14,40%    |                     | 13,30%                | (3)    |
| <b>STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE</b>                                    |           |                     |                       |        |
| Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses) | 0,6       |                     |                       |        |
| Fonds de roulements net global (mois de dépenses)                             | 1,77      |                     | 3,7                   |        |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires                                      | 11,10%    |                     | 11%                   | (3)    |

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Bolero 2016 : ensemble des SA d'HLM

POINTS FORTS :

- ▶ Etat et entretien du patrimoine
- ▶ Qualité de service rendu aux locataires
- ▶ Effort récent réalisé dans le cadre du relogement des publics prioritaires

POINTS FAIBLES :

- ▶ Niveau élevé des loyers
- ▶ Absence d'opérations d'accession depuis 12 ans
- ▶ Organisation du travail insuffisamment formalisée
- ▶ Défaut de maîtrise des données et du système d'information
- ▶ Insuffisante maîtrise de la dépense

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Composition du capital social de l'association coopérative à responsabilité limitée irrégulière (R. 421-3 du CCH)
- ▶ Absence de computation des seuils et de respect du principe d'égalité d'accès à la commande publique (ordonnance n°2015-899 et décret n°2016-360 du 25 mars 2016)
- ▶ 47 dépassements des loyers-plafond des conventions APL constatés (L. 353-2, L. 353-10 et 11, L. 42-2-e du CCH)
- ▶ 4 salariés locataires n'ont pas acquitté le SLS (L. 441-11 et L. 342-14-1 b du CCH)
- ▶ Transmission de données réglementaires erronées aux services de l'Etat (L. 411-10 du CCH)
- ▶ Absence de réalisation des DAPP (décret n°2011-625 du 3 juin 2011)
- ▶ Non renseignement de l'annexe comptable relatif aux swaps (fiche 3 de l'annexe réglementaire IV)

---

Précédent rapport de contrôle : N° 2009-125 d'août 2010

Contrôle effectué du 02/05/18 au 03/07/18

RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-120

## COLMAR HABITAT HLM – 68

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Synthèse .....                                                                     | 6  |
| 1. Préambule .....                                                                 | 8  |
| 2. Présentation générale de l'organisme .....                                      | 9  |
| 2.1 Contexte socio-économique .....                                                | 9  |
| 2.2 Gouvernance et management .....                                                | 10 |
| 2.2.1 Modification des statuts, composition du sociétariat et droits de vote ..... | 10 |
| 2.2.2 Évaluation de la gouvernance .....                                           | 11 |
| 2.2.3 Relations intra-groupes .....                                                | 14 |
| 2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management .....                          | 15 |
| 2.2.5 Gouvernance financière .....                                                 | 18 |
| 2.3 Fonctionnement de l'organisme .....                                            | 19 |
| 2.4 Commande publique .....                                                        | 19 |
| 2.5 Conclusion .....                                                               | 21 |
| 3. Patrimoine .....                                                                | 22 |
| 3.1 Caractéristiques du patrimoine .....                                           | 22 |
| 3.1.1 Description et localisation du parc .....                                    | 22 |
| 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation .....                                  | 23 |
| 3.2 Accessibilité économique du parc .....                                         | 24 |
| 3.2.1 Loyers .....                                                                 | 24 |
| 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité .....                                      | 26 |
| 3.2.3 Charges locatives .....                                                      | 26 |
| 3.3 Conclusion .....                                                               | 27 |
| 4. Politique sociale et gestion locative .....                                     | 28 |
| 4.1 Caractéristiques des populations logées .....                                  | 28 |
| 4.2 Accès au logement .....                                                        | 28 |
| 4.2.1 Connaissance de la demande .....                                             | 28 |
| 4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme .....                          | 29 |
| 4.2.3 Gestion des attributions .....                                               | 29 |
| 4.3 Qualité du service rendu aux locataires .....                                  | 32 |
| 4.3.1 Réclamations locatives .....                                                 | 32 |

|       |                                                                                       |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.2 | Concertation locative.....                                                            | 32 |
| 4.3.3 | Gestion de proximité .....                                                            | 32 |
| 4.4   | Traitement des impayés .....                                                          | 33 |
| 4.5   | Conclusion .....                                                                      | 33 |
| 5.    | Stratégie patrimoniale.....                                                           | 35 |
| 5.1   | Analyse de la politique patrimoniale.....                                             | 35 |
| 5.2   | Évolution du patrimoine.....                                                          | 36 |
| 5.2.1 | Offre nouvelle.....                                                                   | 36 |
| 5.2.2 | Réhabilitations.....                                                                  | 37 |
| 5.3   | Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....                                      | 37 |
| 5.3.1 | Engagement et suivi des opérations .....                                              | 37 |
| 5.3.2 | Analyse d'opérations .....                                                            | 38 |
| 5.4   | Maintenance du parc.....                                                              | 39 |
| 5.4.1 | Entretien du patrimoine .....                                                         | 39 |
| 5.4.2 | Exploitation du patrimoine.....                                                       | 40 |
| 5.5   | Ventes de patrimoine à l'unité.....                                                   | 41 |
| 5.6   | Accession sociale.....                                                                | 41 |
| 6.    | Tenue de la comptabilité et analyse financière.....                                   | 43 |
| 6.1   | Tenue de la comptabilité .....                                                        | 43 |
| 6.2   | Analyse financière .....                                                              | 44 |
| 6.2.1 | Analyse de l'exploitation .....                                                       | 44 |
| 6.2.2 | Gestion de la dette .....                                                             | 47 |
| 6.2.3 | Gestion de la trésorerie .....                                                        | 48 |
| 6.2.4 | Résultats comptables.....                                                             | 48 |
| 6.2.5 | Structure financière .....                                                            | 49 |
| 6.3   | Analyse prévisionnelle.....                                                           | 50 |
| 6.4   | Conclusion .....                                                                      | 52 |
| 7.    | Annexes.....                                                                          | 53 |
| 7.1   | Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme ..... | 53 |
| 7.2   | Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....                              | 54 |
| 7.3   | Sigles utilisés.....                                                                  | 55 |

## SYNTHESE

Colmar Habitat HLM est une association coopérative à responsabilité limitée fondée en 1899, considérée depuis le 28 septembre 1990 comme une société anonyme d'HLM par décision du ministre de l'Équipement, avec les « droits et obligations » dédiés.

L'organisme possède, au 1<sup>er</sup> janvier 2018, 2 812 logements familiaux dont près de 70 % situés sur la ville de Colmar. La société coopérative a pour objets la production et la gestion de logements sociaux et l'accèsion sociale à la propriété. L'activité de production de logements pour la location ou pour l'accèsion est en sommeil depuis le milieu des années 2000. L'organisme peine en effet à remplir pleinement les conditions de son mandat attribué au titre du service d'intérêt économique général (SIEG), dont témoignent :

- une production modérée de logements sociaux (25 logements par an en moyenne sur la période contrôlée) ;
- l'absence d'opération d'accèsion sociale ou de foncier aménagé depuis 2006 ;
- des loyers élevés et une occupation globalement peu sociale en comparaison avec les organismes HLM du territoire ;
- enfin, une visibilité financière insuffisante pour garantir l'atteinte des objectifs patrimoniaux pour les années à venir.

Si une nouvelle gouvernance et une nouvelle direction générale, installées en 2017, entendent redynamiser l'activité de la société coopérative, le contrôle a cependant permis de constater de nombreuses irrégularités, plus ou moins importantes, sur l'ensemble des domaines d'activité. Certaines ont été régularisées en cours de contrôle mais beaucoup restent encore à corriger.

D'une manière générale, Colmar Habitat rencontre des carences manifestes en matière de pilotage opérationnel, d'administration des bases de données, de traçabilité des décisions de gestion, de contrôle des activités et de gestion, de sécurisation juridique et de respect des règles de la commande publique.

Les modalités de travail et les conditions de rémunération de certains personnels apparaissent par ailleurs en profond décalage avec la performance collective de l'organisation, les coûts de gestion élevés étaient déjà relevés dans le précédent rapport de contrôle en 2010.

Le patrimoine locatif de Colmar Habitat est de qualité et peu touché par la vacance, il apparaît peu accessible aux ménages les plus modestes. Cette réalité est confirmée par son occupation peu sociale. Des dépassements de loyers pratiqués ainsi qu'un défaut de quittance du Supplément de Loyer de Solidarité ont été constatés qu'il conviendra de régulariser.

Le contrôle a également permis de constater plusieurs irrégularités dans le domaine de la gestion locative qu'il conviendra de corriger dans les meilleurs délais : composition de la Cal, facturation indue du cautionnement des télécommandes des portes de parking, absence de notifications écrites et motivées des éventuels refus des Cal aux demandeurs de logement.

La qualité de service en faveur des locataires est un point fort de la société coopérative, cependant la mise en place d'une démarche qualité permettrait à la coopérative de mieux évaluer et capitaliser les actions conduites.

Au niveau patrimonial, les irrégularités intéressant la sécurité des personnes et des biens doivent être résolues sans délai. La stratégie patrimoniale vise à produire 15 logements sociaux par an tout en réhabilitant le patrimoine et en relançant l'activité d'accession. L'Agence souligne l'ampleur des progrès à accomplir pour parvenir à concrétiser ces ambitions

Malgré une dégradation entre 2014 et 2016, la structure financière de Colmar Habitat apparaît à nouveau correcte nonobstant la fragilité de sa trésorerie et un taux d'endettement élevé. Bien que la rentabilité soit redressée à compter de 2017, elle pourrait être optimisée en contenant certains postes de dépenses dont les frais généraux et la masse salariale.

Afin de mieux appréhender les conséquences financières de sa politique d'investissement immobilier, Colmar Habitat devra être en mesure d'établir une analyse prévisionnelle fiable en identifiant clairement et précisément les coûts des futures opérations et les différentes hypothèses financières retenues.

La gouvernance de Colmar Habitat est invitée à réexaminer l'évolution à court et moyen termes de la société coopérative. Il conviendra notamment d'évaluer les effets de l'adhésion au groupement coopératif Habitat Réuni au regard des obligations nées de la loi ELAN (Evolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique) et des progrès que cette adhésion permet de réaliser pour lever les difficultés relevées lors du contrôle.

Le directeur général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET

# 1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'organisme Colmar Habitat en application de l'article L. 342 2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'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'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

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

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

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

Colmar Habitat a fait l'objet d'un contrôle et d'un rapport diffusé en août 2010. Le précédent contrôle a mis en évidence la stabilité des organes de gouvernance et de direction, une gestion de proximité affirmée et un patrimoine globalement en bon état.

Il a néanmoins relevé plusieurs points faibles tels qu'une politique d'occupation sociale ne prenant pas suffisamment en compte les publics les plus défavorisés, des loyers proches des plafonds conventionnels, l'absence de mise en concurrence pour les travaux de mise aux normes des ascenseurs et une situation financière tendue en raison d'un endettement et de coûts de gestion élevés.

Le précédent contrôle a enfin souligné quelques irrégularités, notamment un droit d'entrée indu de 40 € à la signature du bail pour les nouveaux locataires.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Colmar Habitat HLM, association coopérative à responsabilité limitée relevant des lois locales des 1<sup>er</sup> mai 1889 et 20 mai 1898, a été fondée en 1899 pendant l'annexion de l'Alsace au deuxième Reich allemand (1871-1918). Créée à l'origine sous la forme juridique de « Bauverein » par des entreprises locales spécialisées dans le textile afin de loger leurs ouvriers, elle prend successivement le nom de « société coopérative de bâtiments et d'habitations à loyer modéré » de Colmar en 1938, puis de « société coopérative de bâtiment et de production de Colmar et environs » et enfin celui de « Colmar Habitat HLM » en 1990. L'actuel siège de la coopérative, sis au 33 rue de la Houblonnière à Colmar, est celui du siège historique de l'usine de textile Maco dépendante de l'entreprise Cotonnière d'Alsace.

Remplissant depuis 1922 les conditions pour bénéficier des avantages de la législation sur les habitations à bon marché, elle est considérée depuis le 28 septembre 1990 comme une société anonyme d'HLM par décision du ministre de l'Équipement, avec les « droits et obligations »<sup>1</sup> dédiés, et est affiliée à la fédération nationale des sociétés coopératives d'HLM.

Colmar Habitat forme, avec la Sedes (ex-Socolopo) et Habitat de l'III, les trois dernières sociétés coopératives alsaciennes de droit local.

Les statuts de Colmar Habitat ont été modifiés le 22 juin 2017 afin de faire évoluer sa gouvernance, d'impulser une nouvelle stratégie d'entreprise et de dynamiser ses projets sur le territoire Centre-Alsace, notamment au niveau de l'accession sociale à la propriété.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, Colmar Habitat possède 2 812 logements familiaux dont près de 70 % sont situés sur la ville de Colmar et loge près de 6 000 locataires<sup>2</sup>. Représentant 5,5 % des logements sociaux du département, la société coopérative s'est développée sur 21 autres communes haut-rhinoises et bas-rhinoises (Sélestat).

La société coopérative possède 4,1 % de ses logements sur le quartier Belfort à Colmar, prioritaire au sens de la politique de la ville (QPV).

En 2011, sous l'impulsion du conseil départemental, la société coopérative s'est rapprochée de l'OPH Habitats de Haute-Alsace et de la Semclohr pour constituer le groupe Cohalis.

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le département du Haut-Rhin, qui comprend 765 605 habitants, 366 communes et 17 EPCI, partage 66 km de frontière avec le Bade-Wurtemberg allemand et 78 km avec plusieurs cantons suisses. Ce territoire, situé dans la plaine d'Alsace entre la montagne vosgienne et le Rhin, est densément peuplé (216 hab/km<sup>2</sup>) et jouit d'un riche patrimoine historique, économique et culturel, dont de nombreux villages labellisés « plus beaux villages de France » (Hunawihr, Eguisheim, Riquewihr).

Le Haut-Rhin est marqué par le poids de l'agglomération mulhousienne qui concentre 40 % de la population (278 206 habitants) et l'essentiel des activités industrielles et commerciales. Pour sa part, Colmar et son aire

---

<sup>1</sup> Préambule des statuts de Colmar Habitat du 6 mai 2010.

<sup>2</sup> Rapport d'activité de Colmar Habitat 2017, p : 28.

urbaine (126 300 habitants) assurent la fonction de capitale administrative et judiciaire et dominant le vignoble alsacien. En périphérie, si les fonds de vallées vosgiennes et le Sundgau (Altkirch), marqués par les activités agricoles et traditionnelles, apparaissent en déprise, les secteurs frontaliers limitrophes de la Suisse (Saint-Louis) constituent des pôles de développement et d'attractivité.

Le marché immobilier apparaît relativement détendu par rapport à d'autres territoires nationaux. Le niveau des loyers est plus faible : 8,6 €/m<sup>2</sup> en moyenne de loyer mensuel à la relocation pour un appartement, 8,2 €/m<sup>2</sup> pour une maison. Les secteurs de Saint-Louis (10,1 €/m<sup>2</sup>), de Colmar (8,8 €/m<sup>2</sup>) et de Mulhouse (8,3 €/m<sup>2</sup>) sont les secteurs les plus tendus contrairement aux vallées de Munster (7,2 €/m<sup>2</sup>) ou de Sainte-Marie-aux-Mines (5,6 €/m<sup>2</sup>).

Le marché immobilier est caractérisé par une vacance des logements qui connaît une progression inquiétante (8,8 %), tant sur le parc privé que sur le parc social. Elle concerne essentiellement les fonds de vallées vosgiennes avec des taux de vacance qui dépassent les 15 % et les communes rurales. Contrairement à Mulhouse, le centre-ville de Colmar, et le vignoble alsacien, restent de manière générale prisés et relativement tendus.

Le conseil départemental du Haut-Rhin a décidé de ne pas reconduire sa délégation de compétence des aides à la pierre à compter du 31 décembre 2017. Seule Mulhouse Alsace Agglomération reste délégataire des aides à la pierre dans le département.

## **2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

### **2.2.1 Modification des statuts, composition du sociétariat et droits de vote**

Le nouveau directeur général, lequel a dirigé l'AREAL<sup>3</sup> entre 2005 et 2016, a réalisé un audit interne lors de sa prise de fonction et a fait émerger l'idée auprès des administrateurs d'impulser une nouvelle dynamique, de faire évoluer la gouvernance de l'association, notamment par une actualisation de ses statuts.

Les nouveaux statuts de la société coopérative ont été approuvés par l'assemblée générale extraordinaire du 22 juin 2017. Leurs principales évolutions portent sur :

- la répartition des sociétaires en cinq collèges : collectivités publiques, partenaires socio-économiques, personnes qualifiées, locataires-accédants à la propriété et salariés ;
- la création d'un conseil d'administration composé de dix membres (en lieu et place de l'ancien comité de direction) ;
- la création d'un bureau au sein du conseil d'administration ;
- la durée des mandats fixée à 6 ans ;
- la fixation d'une limite d'âge pour les administrateurs à 75 ans ;
- la définition d'un nouveau quorum aux assemblées générales ordinaires fixé à 25 % des parts sociales et à 33 % pour les assemblées générales extraordinaires ;
- les salariés de l'entreprise ne sont pas représentés au sein des conseils de surveillance et d'administration.

Conformément au droit local, la société coopérative est administrée à la fois par un conseil de surveillance et un conseil d'administration, représentant l'assemblée générale des sociétaires. Tout locataire, accédant à la

---

<sup>3</sup> Association régionale des organismes HLM d'Alsace

propriété, ou salarié de Colmar Habitat souscrit automatiquement, à la signature du bail ou à son embauche, une part sociale et devient de fait sociétaire. Si les domaines relevant de la création et de l'organisation de l'association coopérative<sup>4</sup> relèvent du droit local, en revanche, le droit commun lui est applicable dans les domaines de la comptabilité, de la fiscalité, du droit du travail, du code de la construction et de l'habitation et du code de commerce.

La composition du sociétariat et la répartition des droits de vote est présentée dans le tableau ci-dessous. Au sein de chaque collège, chaque membre dispose d'une voix.

Au 16 janvier 2018, le capital social variable de Colmar Habitat s'élève à 75 640 €, réparti en 3 782 actions d'une valeur nominale de 20 € distribuées entre 2 914 sociétaires.

| Répartition du capital social au 31/12/2017 | Nombre de parts sociales | Montant en €  | % du capital social | % des droits de vote |
|---------------------------------------------|--------------------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Collège des collectivités publiques         | 500                      | 10 000        | 13,2 %              | 25 %                 |
| Collège des partenaires socio-économiques   | 372                      | 7 440         | 9,8 %               | 25 %                 |
| Collège des personnes qualifiées            | 7                        | 140           | 0,2 %               | 25 %                 |
| Collège des locataires et accédants         | 2 861                    | 57 220        | 75,7 %              | 15 %                 |
| Collège des salariés                        | 42                       | 840           | 1,1 %               | 10%                  |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>3 782</b>             | <b>75 640</b> | <b>100%</b>         | <b>100 %</b>         |

Le collège des collectivités publiques comprend le conseil départemental du Haut-Rhin (250 actions) et Colmar Agglomération (250 actions).

Le collège des partenaires socio-économiques regroupe l'OPH<sup>5</sup> Habitats de Haute-Alsace (250 actions), la Caisse d'Epargne de Colmar (101 actions) et Action Logement (21 actions – ex Plurial). Le collège des personnes qualifiées regroupe sept administrateurs, dont le président du conseil d'administration ; ce collège est composé de membres cooptés et pèse 25 % des droits de vote pour un poids négligeable dans le capital social. Les collèges des locataires et celui des salariés détiennent 76,7 % du capital social mais ne représentent que 25 % des droits de vote.

Un travail important a été mené en collaboration avec la fédération nationale des coopératives pour actualiser les statuts. Il a été convenu que l'agglomération de Colmar siègerait au conseil d'administration en compagnie de la Caisse d'Epargne et que le conseil départemental et Habitats de Haute-Alsace siègeraient au conseil de surveillance.

## 2.2.2 Évaluation de la gouvernance

### 2.2.2.1 Le conseil d'administration (ancien comité de direction)

Contrairement aux conseils d'administration des coopératives classiques, le comité de direction de Colmar Habitat, devenu conseil d'administration (CA), dispose des attributions habituellement dévolues à un CA et, en plus, a la charge de la direction opérationnelle de la société.

<sup>4</sup> Préfectures des Haut-Rhin, Bas-Rhin et Moselle, « Créer une association en Alsace-Moselle », mars 2010, p : 4.

<sup>5</sup> Office Public de l'Habitat.

Installé le 13 juillet 2017 et présidé par M. Jean-Louis VENNÉ, membre du collège des personnalités qualifiées, le CA est composé de 6 administrateurs sur les 10 permis par les statuts. Chaque collège de sociétaires doit disposer d'au moins un membre pour le représenter. Réuni au moins trois fois par an, il est responsable de l'organisation et de la gestion de la société coopérative et règle ses affaires par délibérations<sup>6</sup>. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'association. Les décisions sont prises à la majorité des membres.

| Collèges                            | Composition statutaire | Composition réelle |
|-------------------------------------|------------------------|--------------------|
| Collège des collectivités publiques | 3 membres              | 1 membre           |
| Partenaires socio-économiques       | 3 membres              | 1 membre           |
| Personnes qualifiées                | 3 membres              | 3 membres          |
| Locataires et accédants             | 1 membre               | 1 membre           |

D'une manière générale, les procès-verbaux du conseil d'administration sont très synthétiques et ne retracent pas l'intégralité des débats. Jusqu'à l'installation de la nouvelle direction générale en 2017, il apparaît, de par les nombreuses irrégularités soulevées par l'équipe de contrôle, que le comité de direction (devenu conseil d'administration) ne disposait pas des informations lui permettant de jouer pleinement son rôle dans la gestion des affaires de la société coopérative.

### 2.2.2.2 Le conseil de surveillance

Le conseil de surveillance (CS) a pour mission de contrôler l'activité de l'association et la gestion du conseil d'administration. Il dispose à cet effet des pouvoirs d'investigation nécessaires à sa mission et peut prendre toute mesure pour protéger les intérêts de la société coopérative, à l'exclusion d'actes de gestion. Il est réuni au moins une fois l'an en séance conjointe avec le conseil d'administration.

| Collèges                            | Composition statutaire | Composition réelle |
|-------------------------------------|------------------------|--------------------|
| Collège des collectivités publiques | 2 membres              | 1 membre           |
| Partenaires socio-économiques       | 1 membre               | 1 membre           |
| Personnes qualifiées                | 3 membres              | 3 membres          |
| Locataires et accédants             | 1 membre               | 1 membre           |

Présidé par Mme Jeanne BEAUME, membre du collège des personnalités qualifiées, il est réuni deux fois par an en séance commune avec le comité de direction. Les diligences conduites sur pièces, les irrégularités soulevées notamment en matière de gouvernance, confirment que le conseil de surveillance ne semblait également pas en mesure d'exercer pleinement ses prérogatives.

De nombreuses décisions arrêtées par le conseil d'administration ont échappé par ailleurs au contrôle du CS : rémunération des dirigeants, ruptures conventionnelles onéreuses, politique des loyers, politique d'attribution, stratégie financière insuffisamment cohérente avec la stratégie patrimoniale.

<sup>6</sup> Article 10.3 des statuts du 22 juin 2017.

Pour permettre au CS de mieux jouer son rôle, l'organisation, au moins une fois dans l'année, d'une réunion distincte de celle du CA, est susceptible de favoriser une meilleure distinction des rôles et de mettre davantage les membres du CS en position de contrôler la gestion du CA.

### **2.2.2.3 Direction générale de l'organisme**

Le directeur général, salarié de l'association, a pour mission d'assister le conseil d'administration et son président dans leurs missions<sup>7</sup> ; il agit par délégation de ces derniers et rend compte de sa gestion. Les délégations de pouvoirs<sup>8</sup> consenties aux directeurs généraux successifs ne comportent pas de limites financières dans nombre de leurs attributions (prêts, placements, ventes de patrimoine, acquisitions...) et apparaissent contraires à la réglementation.

Deux directeurs généraux ont dirigé Colmar Habitat sur la période de contrôle :

- M. Robert DURR, ancien directeur administratif et financier de la société coopérative, nommé directeur général au 1<sup>er</sup> juillet 2012 et parti en retraite au 30 juin 2017 ;
- M. Alain RAMDANI, ancien directeur général de l'AREAL entre 2005 et 2016, directeur général à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017.

Le comité de direction a validé « les conditions d'embauche ainsi que la lettre de mission » des directeurs généraux, les procès-verbaux dudit comité n'indiquent cependant pas précisément les éléments de rémunération (code de commerce L. 225-53).

Les éléments de rémunération des directeurs généraux n'intègrent pas de critères de performance. Les contrats de travail des directeurs généraux<sup>9</sup> indiquent que leur rémunération est forfaitaire. Leurs lettres de mission<sup>10</sup> ne contiennent ni objectifs ni indicateurs de résultats précis permettant d'arrêter le volume des primes.

Entre 2014 et 2017, le comité de direction a consenti au directeur général une prime exceptionnelle de 16 k€ annuelle hors dispositions de son contrat de travail (cf. § 2.3), alors que les résultats financiers de l'association coopérative diminuaient. Cette décision n'a pas été présentée au conseil de surveillance, ni portée à la connaissance de l'assemblée générale des sociétaires (code de commerce L. 225-108).

### **2.2.2.4 Stratégie d'entreprise<sup>11</sup>**

En 2017, la nouvelle gouvernance de Colmar Habitat a souhaité impulser un nouveau dynamisme en arrêtant des orientations stratégiques :

- rénover le patrimoine de la société au niveau énergétique ;
- rendre le parc de logements compatibles avec les besoins des populations ;
- accompagner le locataire tout au long de sa vie, notamment par l'adaptation des logements au vieillissement ;

<sup>7</sup> Article 11 des statuts du 22 juin 2017.

<sup>8</sup> Délégations de pouvoirs du 19 juin 2012 et du 3 juillet 2017.

<sup>9</sup> Article 3 des contrats de travail des directeurs généraux.

<sup>10</sup> Lettre de mission du 13 juillet 2012.

<sup>11</sup> Présentation du projet d'entreprise devant le conseil d'administration et le conseil de surveillance en mai 2017.

- relancer l'activité d'accession sociale à la propriété (la dernière opération date de 2006 – 10 pavillons « Le clos des Bleuets » à Ingersheim) ;
- relancer sa production de logements sociaux sur le Centre-Alsace.

Parallèlement, un nouveau site internet a été mis en place ainsi qu'un nouveau logo et slogan imaginé par les locataires.

Ce projet d'entreprise a été présenté aux instances de gouvernance en juin 2017.

## **2.2.3 Relations intra-groupes**

### **2.2.3.1 La constitution du groupe Cohalis (2011-2017)**

Colmar Habitat a décidé en 2011 de nouer un partenariat avec Habitats de Haute-Alsace et la Semclohr (deux structures du conseil départemental du Haut-Rhin créées pour territorialiser ses politiques de l'habitat), et de constituer le groupe Cohalis.

Une charte de partenariat a été signée le 30 juin 2011 entre la société coopérative (2 600 logements), HHA (7 600 logements) et la Semclohr (1 003 logements) afin de créer des synergies entre ces structures et de réaliser des économies d'échelle. Le scénario de mise en œuvre opérationnelle est arrêté autour d'une intégration de tout ou partie des équipes et des activités dans un groupement d'intérêt économique. À cette fin, et pour en assurer la pérennité, le conseil départemental du Haut-Rhin, qui contrôlait HHA et la Semclohr, souhaitait renforcer sa présence et celle de l'office dans la gouvernance de Colmar Habitat. Le projet de constitution du GIE n'a pas vu le jour. Malgré l'incitation de HHA, qui lui a proposé du foncier, Colmar Habitat n'a pas relancé son activité d'accession sociale à la propriété.

HHA siège au conseil de surveillance de Colmar Habitat. La société coopérative ne participe pas pour sa part au conseil d'administration de l'office départemental. Des divergences en matière de gouvernance et de leadership, la fusion entre HHA et la Semclohr opérée en 2016, ont poussé Colmar Habitat à rechercher d'autres partenariats.

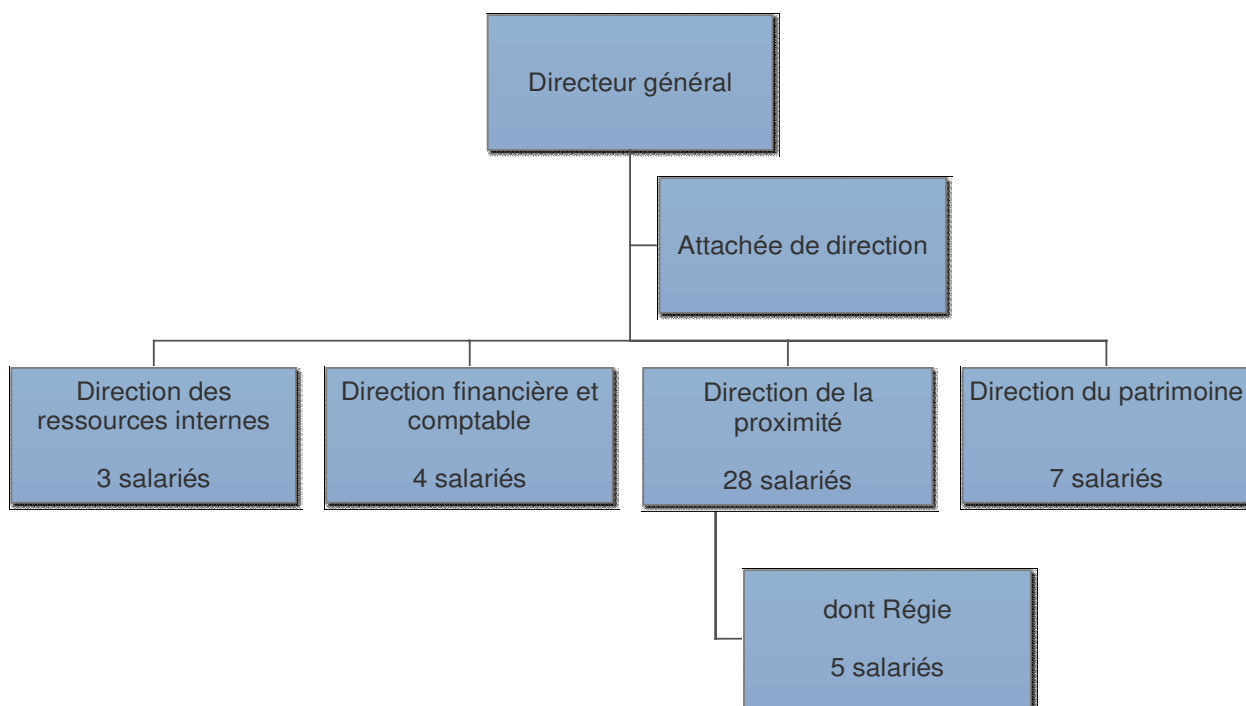
### **2.2.3.2 La recherche d'autres partenariats (2016-2018)**

Sous l'égide de la fédération des coopératives, Colmar Habitat a engagé des discussions en avril 2016 avec deux autres coopératives alsaciennes, à savoir Habitat de l'III et la Sedes (ex-Socolopo) afin de réfléchir aux possibilités de synergies sur le territoire alsacien et de mutualisation des fonctions support ou de fonctions spécialisées telles que l'activité de syndic.

Dans le cadre du projet de loi Elan (mars 2018) qui vise à encourager le regroupement des organismes HLM, Colmar Habitat envisage de rejoindre son homologue Habitat de l'III au sein du groupement d'organismes « Habitat Réuni » (29 sociétés et coopératives, 140 000 logements, 2 000 collaborateurs à l'échelle nationale) et ne souhaite plus se rapprocher de l'office départemental.

## 2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management

Colmar Habitat est organisé en quatre directions fonctionnelles placée sous l'autorité du directeur général. L'organisme compte 44 salariés au 31 décembre 2017, dont 42 sont en contrat à durée indéterminée.



La direction des ressources internes regroupe essentiellement les ressources humaines, l'informatique, les moyens généraux et la communication. Colmar Habitat n'a pas été en mesure de traiter les demandes de l'agence en interne par exploitation de son système d'information et n'a pas été non plus en mesure d'obtenir de son prestataire informatique les extractions demandées.

La direction de la proximité a en charge toutes les activités liées à la gestion locative et à l'entretien courant des immeubles, elle pilote également la régie de travaux. La direction du patrimoine a en charge la production neuve, les réhabilitations, les renouvellements de composants, le gros entretien et les ventes.

Compte tenu de la complexité de la réglementation et des problèmes réglementaires soulevés par ce contrôle, l'identification d'une fonction juridique et d'un contrôle de gestion au sein de la structure, permettrait de sécuriser les différentes activités.

Le directeur réunit des comités de direction et des comités d'engagement des opérations d'investissements. Il a été relevé de nombreuses difficultés en termes d'échanges d'informations, de stabilisation des données, et de travail collaboratif entre les directions du patrimoine, de la proximité et la direction financière (notamment sur la question du financement des opérations, cf. § 5.3.2). Dans sa réponse, l'organisme précise qu'il a pris plusieurs mesures pour décloisonner l'organisation, améliorer la fluidité de l'information et améliorer le fonctionnement interne.

L'organisation de Colmar Habitat est centralisée ; l'intégralité des effectifs est en poste au siège. Les locaux sont accessibles aux locataires du lundi au jeudi de 8h00 à 16h00. Accessibles le vendredi matin, les bureaux sont fermés le vendredi après-midi.

### **2.2.4.1 Organisation du travail**

Le règlement intérieur de l'organisme encadre les conditions d'activité des personnels et l'exécution du travail. Il n'a pas été remis à jour depuis le 9 septembre 2008. Une charte informatique a été rédigée décrivant précisément le code de bonne de bonne conduite et les responsabilités des utilisateurs.

L'organisation du travail est insuffisamment formalisée et contrôlée.

Les salariés de Colmar Habitat disposent de « lettres d'embauche » sur lesquelles figurent, sans autres précisions sur les missions et activités exercées, leur catégorie d'emplois<sup>12</sup>, le mode de rémunération, la date prise en considération pour fixer l'ancienneté du salarié et l'engagement réciproque des parties. Les salariés de l'association coopérative ne disposent par ailleurs pas de fiches de poste actualisées, lesquelles sont en cours de réécriture. Cette situation fragilise de fait juridiquement l'organisme face à d'éventuels conflits devant les juridictions prud'homales.

Les diligences conduites sur place ont révélé que les jours épargnés par les salariés dans le cadre de l'accord collectif sur le compte-épargne temps (CET) approuvé le 15 avril 2010 étaient insuffisamment contrôlés. Il a été constaté des CET étonnamment importants pour certains personnels : 317 jours épargnés par l'ancien directeur du patrimoine pour un CET ouvert en décembre 2010, le collaborateur, toujours comptabilisé dans les effectifs, est en congé depuis juin 2017 en attendant son départ en retraite, lequel interviendra mi-2019. La situation conduit la société coopérative à assumer pendant presque 2 ans la charge salariale d'un cadre sans que cela corresponde à la moindre production. D'autres cas illustrent cette situation : 62 jours épargnés par l'ancien directeur de l'entretien pour un compte ouvert en mai 2014, 91 jours pour le chef de la régie pour un compte ouvert en juin 2013 etc. Si l'article 4.2 de l'accord collectif sur le compte épargne-temps (CET) permet la conversion des primes versées aux salariés en temps de repos, cette disposition n'a pas été contrôlée et contribue à l'inflation des jours de congés épargnés.

Enfin, l'article 4.5 de l'accord collectif sur le compte épargne-temps dispose que le CET doit être liquidé quand les droits acquis atteignent le plafond correspondant au montant couvert par l'Association de gestion du régime de garantie des créances des salariés (AGS) soit 69 240 €. Cette disposition n'a jamais été appliquée et explique le niveau du CET de 317<sup>13</sup> jours relevé lors du contrôle. Cette dérive dans l'application de l'accord collectif constitue une carence de gestion qui pèse sur une entreprise d'une aussi faible taille.

Les différents entretiens avec les personnels ainsi qu'une note de service<sup>14</sup> ont enfin révélé que certaines absences durant les horaires de travail ont été octroyées, « pour raison de santé », sans autorisation d'absence à proprement parler et n'ont pas fait l'objet de récupérations.

Dans sa réponse, la coopérative indique son intention de revoir le règlement intérieur et avoir pris plusieurs mesures pour corriger les dysfonctionnements constatés sans fournir des documents ou procédures permettant de confirmer ces affirmations.

Colmar Habitat a procédé à 5 ruptures conventionnelles (173 k€ sur la période de contrôle), dont une d'un montant élevé (100 k€). Si la société a pris l'attache d'un avocat pour justifier cette démarche, il n'en demeure

---

<sup>12</sup> Convention des emplois de la convention collective nationale du personnel des sociétés coopératives d'HLM du 15 mai 1990 et de son avenant du 14 mai 2012.

<sup>13</sup> Un jour épargné étant valorisé 375 €, 317 jours correspondent à une valorisation de 119 k€.

<sup>14</sup> Note de service n°2018/04.

pas moins que la faisabilité d'autres modalités (licenciement pour faute) n'a pas été explorée. L'organisme n'a pu communiquer aucune pièce ou analyse juridique permettant d'attester que la rupture conventionnelle, au niveau où elle a été conclue, était la meilleure solution à envisager.

#### **2.2.4.2 Gestion des ressources humaines**

L'effectif moyen de Colmar Habitat a été de 49 salariés sur la période 2013-2017, soit 17 ETP pour 1 000 logements. Les effectifs sont passés de 50 salariés fin 2016 à 44 fin 2017 (-12 %) suite aux réorganisations portées par la nouvelle équipe de direction.

La moyenne d'âge des salariés est de 46 ans en 2017 avec une ancienneté moyenne de 12 ans. Colmar Habitat a comptabilisé 18 départs sur la période de contrôle (hors rupture et fin de CDD), dont 6 départs en retraite, 5 démissions, 2 licenciements et 5 ruptures conventionnelles. L'encadrement des services de l'association a presque entièrement été renouvelé.

Colmar Habitat a engagé en 2013 une démarche GPEC<sup>15</sup> avec l'appui d'un prestataire extérieur afin de réfléchir aux évolutions métiers envisagées dans le cadre de la constitution du groupe Cohalis. Cette prestation a coûté 48 k€. L'Agence n'a pu obtenir communication d'un plan d'action issu de cette démarche, présentement abandonnée et dont aucune production n'a pu être appréciée.

#### **2.2.4.3 Système d'information et administration des bases de données**

Colmar Habitat ne maîtrise pas suffisamment son système d'information et l'administration de ses données.

La société coopérative n'a pas été en mesure de transmettre les données demandées dans le cadre du contrôle dans les temps impartis. Les explications fournies à l'agence évoquent les difficultés à utiliser le logiciel métier et le manque de réactivité du prestataire informatique. Un audit a été réalisé par l'OPH Mulhouse Habitat en 2018 pour aider la société coopérative dans la prise en main de l'outil métier. Le procès-verbal du CODIR du 5 février 2018 relève que « *personne ne connaît correctement le logiciel* » au sein de Colmar Habitat.

Dès lors, de nombreuses diligences et vérifications réglementaires n'ont pu être opérées par l'équipe de contrôle. Les recoupements opérés en fonction des différents envois de données par Colmar Habitat, notamment sur la comptabilisation des logements (cf. : 5.2), démontrent de nombreuses incohérences entre les informations consignées dans les états réglementaires présentés aux sociétaires, les tableaux de suivis des directions fonctionnelles et les enquêtes renseignées (RPLS, suivi des CUS). Les données transmises aux services de l'Etat relatives à l'enquête RPLS sont incomplètes ou erronées (L. 411-10 du CCH).

Les états réglementaires 2016 de l'organisme indiquent que ce dernier possède 2 786 logements au 31 décembre 2016, tout comme son rapport d'activité. L'enquête RPLS établie au 1<sup>er</sup> janvier 2017, dont le fichier csv a été transmis à l'équipe de contrôle, indique 3 202 logements.

Il a été pointé d'autres erreurs dans le fichier RPLS tel que le nombre de logements non conventionnés au nombre de 9 dans le fichier RPLS transmis alors que l'organisme indique n'avoir que 4 logements non conventionnés en PLI.

Concernant les logements en QPV, l'organisme a renseigné 115 dans RPLS alors qu'il en dénombre 116 en réalité.

---

<sup>15</sup> Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Les logements qui disposent de droits de réservations n'ont pas été renseignés dans l'enquête RPLS, tout comme les ventes (le fichier RPLS n'indique aucune vente alors que l'organisme a procédé à 5 ventes en 2016).

L'Agence rappelle que la transmission de ces données est une obligation réglementaire, contrepartie de l'agrément ministériel, et partie intégrante du service d'intérêt économique général (SIEG).

Dans sa réponse, Colmar Habitat indique avoir mis en place un « *plan de formation ambitieux sur 6 mois, afin de former l'ensemble des collaborateurs et notamment l'informaticien, sur l'ensemble des domaines de l'ERP (progiciel métier)* ».

#### **2.2.4.4 Contrôle interne, contrôle de gestion, contrôle qualité**

Colmar Habitat ne dispose pas des compétences et des outils de gestion nécessaires à un pilotage performant.

La société coopérative n'a pas mis en œuvre de dispositifs de contrôle interne, de contrôle de gestion, de contrôle qualité. L'organisme n'a pas été en mesure de transmettre les tableaux de bords et informations de gestion consolidées demandés par l'équipe de contrôle pour la période 2013-2017.

Les rendus-comptes et les contrôles des différentes activités reposent sur les directions fonctionnelles qui disposent de documents de suivis propres insuffisamment partagés et très lacunaires avant 2017.

Les quelques activités de contrôle de gestion (reporting ciblé, suivis de la vacance, impayés, rotation, réclamations) ont été transférées en 2017 de la direction financière à la direction de la proximité.

Plusieurs collaborateurs affirment que quelques fiches de procédures existent, elles ne sont pas utilisées par les personnels, les services de l'organisme n'ont pu les communiquer à l'équipe de contrôle. Un travail important reste ainsi à accomplir pour couvrir l'intégralité des activités, rationaliser l'organisation, formaliser une cartographie des risques, être en mesure d'alerter la direction générale et in fine, permettre au conseil d'administration d'orienter l'activité.

En matière de gestion des risques, Colmar Habitat n'a pas mis en place de cartographie alors que les dysfonctionnements du système d'information, les réorganisations engagées, la taille réduite de l'effectif, l'absence de certaines compétences (au niveau juridique et du contrôle de gestion), les approximations au niveau du pilotage des différentes activités, plaident pour la mise en place d'une telle démarche.

Si plusieurs dysfonctionnements ont été corrigés par la nouvelle direction générale (réorganisation des services, contrôle du temps de travail, utilisation des véhicules de service etc.), avant le contrôle et pendant son déroulement, un dispositif de contrôle interne reste à mettre en place.

Dans sa réponse, la coopérative indique que « *le contrôleur de gestion dont le recrutement est en cours sera amené à corriger tous les points défectueux et à mettre en place un contrôle interne et un contrôle de qualité. Il aura en charge l'écriture de procédures (les anciennes étant obsolètes)* ».

#### **2.2.5 Gouvernance financière**

Les comptes annuels<sup>16</sup> et les prévisions budgétaires annuelles sont présentés aux différentes instances de la société coopérative.

---

<sup>16</sup> Les comptes annuels se composent du bilan comptable, du compte de résultat et de l'annexe légale.

Les annexes littéraires apparaissent succinctes sur de nombreux points (créances d'exploitation, emprunts, production immobilisée, certificats d'économie d'énergie...). L'agence constate par ailleurs que d'autres informations financières pouvant éclairer, objectiver et aider à la prise de décision ou au contrôle interne, sous forme d'indicateurs, de tableaux de suivi, d'analyses prévisionnelles financières (cf. § 6.3), ne sont pas toujours présentées aux instances de gouvernance.

Enfin, le rapport de gestion annuel présenté à l'assemblée générale ordinaire des sociétaires ne reprend pas les éléments d'informations réglementaires consignés à l'article L. 225-100-1 du code de commerce : indicateurs de performance financière, description des principaux risques financiers et incertitudes financières (ex : swap, dépassements des budgets alloués aux opérations d'investissement...).

## **2.3 FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISME**

Les conditions de travail (cf. § 2.2.4.1) et le niveau des rémunérations de certains personnels, sont peu adaptés à la taille, au niveau d'activité et de performance de la société coopérative.

Concernant les rémunérations accessoires consenties aux salariés :

Le régime des primes, gratifications et allocations diverses aux personnels de la société coopérative, bien que prévu dans la convention collective nationale, n'intègre pas suffisamment de critères d'efficacité et de performance. Ces dispositions pèsent sur la masse salariale de l'association, laquelle faute de compétence dans de nombreux domaines, est obligée par ailleurs de recourir aux services de prestataires extérieurs (cabinets de consultants – GPEC, externalisation de la paye, prestataire informatique, avocats, huissiers etc. cf. § 6.2.1).

Les salariés perçoivent entre autres :

- une prime de vacances et d'assiduité diminuée à partir du 7<sup>ème</sup> jour d'absence ;
- un intéressement sur le résultat avec des abondements opérés par l'employeur même si la performance diminue ; ce dispositif d'intéressement, arrêté sur une période de trois ans (2014-2016) a été mis en sommeil par le nouveau directeur général ;
- une prime exceptionnelle de fin d'année, non mentionnée dans les contrats de travail, accordée par le conseil d'administration au directeur général et à certains cadres de l'association à laquelle le nouveau directeur général a également mis fin. Motivée par « l'implication importante de l'encadrement, par la complexité croissante de tous les dossiers », cette prime exceptionnelle, ne faisait l'objet d'aucune objectivation au regard des résultats obtenus.

Le contrôle a par ailleurs révélé des largesses accordées dans l'utilisation des véhicules de la régie, empruntés le soir et les week-ends, à des fins personnelles, auxquelles la note de service 2017/06 a mis fin.

Dans sa réponse, Colmar Habitat n'apporte aucun élément complémentaire hormis l'annonce de la réécriture des accords d'entreprise, elle mentionne également que « la masse salariale est passée de 49 salariés fin 2017 à 40 salariés ».

## **2.4 COMMANDE PUBLIQUE**

Colmar Habitat est, conformément à l'article L. 433-1 du CCH, soumis aux règles de la commande publique. A cet effet, l'association coopérative a mis en place une commission des appels d'offres (CAO) ainsi qu'un règlement intérieur. Le comité de direction a validé, le 18 mai 2017, un tableau de synthèse décrivant les

modalités de consultation et de passation des marchés de travaux, de fournitures et de services en fonction des seuils applicables.

La CAO est réunie uniquement pour les marchés dont les montants dépassent les seuils réglementaires (5 225 k€ pour les travaux, 209 k€ pour les fournitures et les services).

Chaque direction fonctionnelle est responsable pour ce qui la concerne du respect des règles de la commande publique selon son activité : prestations de services et fournitures pour la direction des ressources internes, travaux de remise en état des logements et d'entretien courant pour la direction de la proximité, marchés d'exploitation et de travaux pour la direction du patrimoine.

Colmar Habitat n'a pas mis en place de dispositif de contrôle de la régularité juridique des procédures de publicité, de mise en concurrence, d'attribution des marchés, qu'elle a elle-même arrêtées.

La procédure et les pratiques d'achats de Colmar Habitat ne permettent pas de garantir le respect des règles de la commande publique en matière de computation des seuils et d'égalité d'accès (ordonnance n°2015-899 et décret n°2016-360 du 25 mars 2016).

#### Définition préalable des besoins et computation des seuils :

La coopérative n'évalue pas le montant de ses besoins par famille homogène d'achat (articles 20 et 21 du décret N° 2016 360 du 25 mars 2016). Elle n'a pas mis en place de dispositif de computation des seuils pour l'ensemble des dépenses de travaux d'entretien. Faute de disposer d'un programme pluriannuel de travaux établi à l'immeuble, ces dépenses sont estimées annuellement par site et non consolidées par type de dépenses.

Pour l'ensemble des dépenses de fournitures, de services ou de travaux inférieures à 5 k€ HT, la procédure interne prévoit une commande directe de gré à gré, sans publicité préalable, mais avec « obligation de choisir une offre pertinente, de faire une bonne utilisation des deniers publics et de pas contracter systématiquement avec un même fournisseur lorsqu'il y a plusieurs offres susceptibles de répondre à un besoin ». La commande est alors validée et signée par le directeur de service concerné sans contrôle des dispositions réglementaires relatives à la computation des seuils. Cette disposition est recevable dans la seule mesure où par nature de fourniture ou de travaux la commande ne dépasse pas le seuil réglementaire de 25 k€ HT.

#### Respect du principe d'égalité d'accès à la commande publique :

Le tableau ci-dessous indique des montants de travaux de maintenance courante ou de gros entretien par poste : électricité, peintures, carrelage, plomberie, réalisés sans mise en concurrence préalable. Les montants ci-dessous dépassent largement le seuil réglementaire de 25 k€ et pour trois familles (électricité, peinture et plomberie) le seuil de publicité de 90 k€. La coopérative est en situation irrégulière, elle aurait dû, pour les natures de travaux concernées, procéder à une mise en concurrence sous la forme qu'elle aurait déterminée et mettre en œuvre les modalités de publicité adéquates.

| en k€       | 2015 | 2016  | 2017 | total |
|-------------|------|-------|------|-------|
| électricité | 223  | 406   | 292  | 921   |
| peintures   | 381  | 553   | 533  | 1 467 |
| plomberie   | 157  | 135   | 88   | 380   |
| carrelage   | 42   | 65    | 41   | 148   |
| total       | 803  | 1 159 | 954  |       |

sources: balances fournisseurs

La mise en place d'un contrat d'entretien multiservices en décembre 2017, dont la mission a démarré le 1<sup>er</sup> février 2018 (3 687 k€ sur 5 ans), devrait permettre de réduire de manière significative le volume des dépenses hors marché. L'organisme précise en outre, dans sa réponse, avoir pour objectif d'optimiser ses achats par la mise en place de marchés à bons de commande.

## 2.5 CONCLUSION

La gouvernance, l'organisation et les services de Colmar Habitat ont été profondément remaniés depuis 2017 pour remettre la société coopérative sous tension.

Jusqu'en 2017, le comité de direction/conseil d'administration et le conseil de surveillance ne disposent pas des éléments d'information objectifs, pour jouer pleinement leur rôle. Sur bien des aspects, ils apparaissent comme des chambres d'enregistrement.

Les informations communiquées à l'assemblée générale des sociétaires sont partielles sur de nombreux points de la gestion de la société coopérative, en particulier sur la situation financière et l'analyse prévisionnelle.

Si un travail important a été engagé par la nouvelle direction générale et les nouveaux directeurs opérationnels, les insuffisances restent nombreuses en matière de contrôle de gestion, de pilotage opérationnel, d'administration des bases de données, de contrôle des activités, de sécurisation juridique des actes de gestion et de respect des règles de la commande publique. La compétence du collectif de travail n'est pas au niveau attendu pour une partie des activités.

Enfin, le fonctionnement de l'organisme apparaît en profond décalage avec la performance collective de l'organisation, qui n'a pas été en mesure de produire une seule opération d'accession sociale depuis 2006 et ne met en service, en moyenne annuelle, qu'une vingtaine de logements sociaux par an.

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 3.1.1 Description et localisation du parc

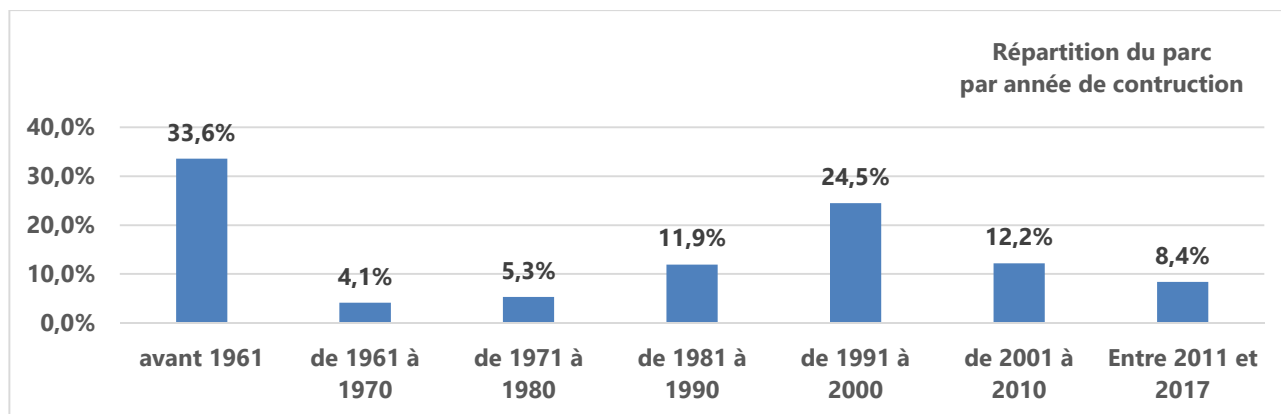
| Au 31 décembre 2017                                        | Logements familiaux | Places en foyers   |                       | Total        |
|------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------|
|                                                            |                     | Unités autonomes * | Places et chambres ** |              |
| Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme     | 2 812               | 0                  | 0                     | 2 812        |
| dont logements dans le Bas-Rhin                            | 195                 | 0                  | 0                     | 195          |
| Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme | 0                   | 0                  | 0                     | 0            |
| Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme | 0                   | 0                  | 0                     | 0            |
| <b>Total</b>                                               | <b>2 812</b>        | <b>0</b>           | <b>0</b>              | <b>2 812</b> |

\* Équivalence égale à un pour un \*\* Équivalence égale à un pour trois

Sources : Rapport de gestion 2017 de Colmar Habitat - données des services

Colmar Habitat n'a pas été en mesure de transmettre précisément les éléments nécessaires aux vérifications d'usage sur le patrimoine. Les données ont néanmoins pu être reconstituées pas à pas en cours de contrôle avec les différents directeurs de l'organisme.

Le patrimoine de la société coopérative se compose de 2 812 logements familiaux au 31 décembre 2017. L'ensemble des logements est conventionné à l'exception de 4 logements financés en PLI<sup>17</sup>.



Plus des ¾ du parc est antérieur à 2000, et un tiers à 1961. Les logements sont situés à 69 % dans la ville de Colmar et 91 % sur Colmar Agglomération. Le reste du patrimoine est implanté de manière diffuse sur 21 communes dont Sélestat (Bas-Rhin). Le parc est essentiellement constitué de petits collectifs (99 %), la part des maisons individuelles est négligeable (1 %).

Colmar Habitat possède 116 logements (4,16 % de son patrimoine) dans le quartier Belfort à Colmar, prioritaire au sens de la politique de la ville (QPV), c'est la plus grande concentration de logements de la société.

<sup>17</sup> Prêt Locatif Intermédiaire

Le parc est composé majoritairement de T3 (44 %) et de T2 (30 %), les grands logements T5 et plus représentent seulement 5,5 % du patrimoine. Un logement sur deux présente une surface habitable de plus de 64 m<sup>2</sup>.

D'une manière générale, la société coopérative possède des logements très qualitatifs sur le centre-ville de Colmar et en centre-bourgs comme à Kientzenheim (résidence du « Clos de Boisgautier ») ou encore à Wintzenheim (résidences « Les Accacias » et « Le Rottenberg »).

| Étiquette énergétique             | A  | B  | C   | D   | E   | F  | G  | non renseigné |
|-----------------------------------|----|----|-----|-----|-----|----|----|---------------|
| Part du parc (en %) au 31/12/2017 | 0% | 8% | 40% | 30% | 16% | 5% | 0% | 1%            |

Seuls 21,6 % des logements de Colmar Habitat présentent des étiquettes énergétiques dégradées (E, F ou G).

### 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Ces données ont été constituées en cours de contrôle par la directrice de la proximité.

| Vacance et rotation                       | 2015   | 2016   | 2017   |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Taux de vacance globale                   | 5,00%  | 5,30%  | 2,50%  |
| Ratio RPLS (moyenne départementale)       | 6,00%  | 6,00%  | 5,80%  |
| Taux de vacance technique                 | 3,00%  | 2,80%  | 1,70%  |
| Ratio RPLS (moyenne départementale)       | 2,50%  | 1,40%  | 2,00%  |
| Taux de vacance commerciale à + de 3 mois | 2,00%  | 2,50%  | 0,80%  |
| Ratio RPLS (moyenne départementale)       | 2,10%  | 2,60%  | 2,20%  |
| Taux de rotation globale                  | 11,30% | 9,10%  | 11,10% |
| Ratio RPLS (moyenne départementale)       | 12,00% | 11,50% | 11,20% |

Au 31 décembre 2017, la vacance, toutes causes confondues, concerne 69 logements. Elle représente 2,5 % du patrimoine, soit un niveau très inférieur à la moyenne départementale. Le taux de vacance a surtout été impacté, en 2015 et 2016, par un taux de vacance technique important lié aux réhabilitations des quartiers Belfort (116 logements), Schlessier (90 logements) et la Treille (48 logements).

Le reste de la vacance technique concerne les logements voués à la vente (rues d'Arras et d'Umbdenstock à Colmar) ou en phase de réhabilitation.

La vacance commerciale à plus de trois mois concerne quelques secteurs bien identifiés par l'organisme tels que le quartier Belfort, les anciens immeubles datant du début du XX<sup>ème</sup> siècle rue de la Bleich à Colmar ou encore le quartier Sainte-Anne à Soultzbach-les-Bains. Au départ des locataires, l'organisme engageait systématiquement des travaux de remise en état, notamment de peinture ou d'électricité, afin de maintenir l'attractivité et la qualité de son patrimoine.

Le taux de rotation des locataires de la société coopérative apparaît sensiblement identique à celui de ses homologues. Il est impacté par le vieillissement des locataires dont 28 % ont plus de 60 ans et sont peu enclins à quitter ou à changer de logement. 13 % des locataires ont une ancienneté de plus de 20 ans dans leur logement<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Rapport de gestion 2017 de Colmar Habitat, p : 29.

D'une manière générale, Colmar Habitat bénéficie d'une bonne image de marque et d'une réelle attractivité du fait de la localisation et de la qualité de ses logements.

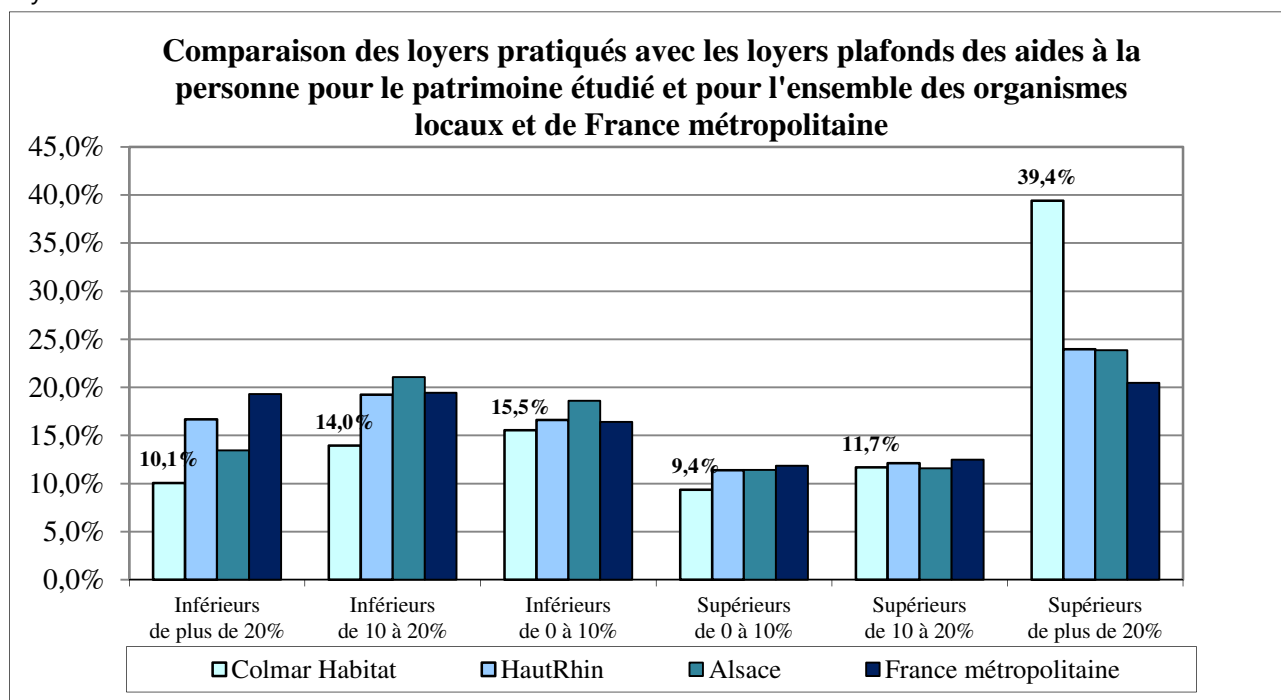
## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

#### 3.2.1.1 Niveaux des loyers des logements conventionnés

|                             | Nombre de logements | Loyer mensuel en € par m <sup>2</sup> de surface habitable |         |                         |
|-----------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------|---------|-------------------------|
|                             |                     | 1 <sup>er</sup> quartile                                   | Médiane | 3 <sup>e</sup> quartile |
| Colmar Habitat (RPLS 2016)  | 2 783               | 5,0                                                        | 5,7     | 6,2                     |
| Colmar Habitat (RPLS 2017)  | 2 785               | 4,9                                                        | 5,7     | 6,2                     |
| CA de Colmar                | 9 360               | 4,5                                                        | 5,2     | 6                       |
| Haut-Rhin                   | 43 082              | 4,6                                                        | 5,4     | 6,2                     |
| Alsace                      | 100 635             | 4,8                                                        | 5,4     | 6,2                     |
| Références France métropole | 4 153 165           | 4,8                                                        | 5,5     | 6,4                     |

Au 31 décembre 2017, selon les données de l'enquête RPLS et les données transmises par l'organisme, les loyers pratiqués par Colmar Habitat, rapportés aux m<sup>2</sup> de surface habitable, sont sensiblement supérieurs à ceux pratiqués par les autres organismes HLM sur son territoire d'intervention. L'histoire particulière de la société coopérative, dont l'une des préoccupations principales était le logement des salariés dans des logements de qualité, est un élément expliquant la cherté des loyers pratiqués par rapport à ses homologues. Cette situation s'explique également par le fait que près d'un tiers des logements ont été financés en PLA ou assimilables après 1977, dont les niveaux de loyers sont plus chers, et, plus récemment par une politique des loyers aux maxima autorisés.



Le patrimoine de Colmar Habitat est peu accessible aux personnes défavorisées.

Alors que la quasi-totalité des logements de la société coopérative sont conventionnés, 60,4 % des loyers pratiqués sont supérieurs aux plafonds APL. Cette situation témoigne d'une moindre accessibilité du parc de

Colmar Habitat aux ménages les plus modestes éligibles à l'APL. Cette réalité est confirmée par la faiblesse du taux de locataires bénéficiaires de l'APL au sein de l'organisme (40 %, soit 1 160 locataires – cf. §.4.1).

D'après les données transmises, Colmar Habitat disposerait d'une marge d'augmentation théorique de 2,4 % sur la totalité du parc conventionné, 3 % selon l'organisme.

La réponse de la coopérative se limite à constater qu'elle « *loge depuis deux ans plus de 60 % de ménages en dessous des plafonds PLUS et satisfait par ailleurs aux objectifs DALO et DRP* ». La coopérative ne donne aucune indication quant aux actions qu'elle va engager pour modifier la situation (répartition des loyers, orientations d'attributions) de façon à permettre une meilleure accessibilité de son patrimoine.

47 dépassements de loyers pratiqués ont été constatés (CCH art. L. 353-2, L. 353-10 et L. 342-2-e).

Les vérifications des loyers pratiqués par l'organisme au regard des plafonds fixés par les conventions (art. L. 442-1-1 du CCH) ont été particulièrement difficiles faute de données stabilisées par Colmar Habitat.

Dans sa réponse, l'organisme explique que le logiciel métier incorrectement paramétré a cumulé le loyer des logements avec les loyers des annexes. Colmar Habitat indique que, depuis le contrôle, tous les loyers ont été remis au niveau des conventions et que les remboursements sont en cours. Il a envoyé à l'Agence les éléments et les justificatifs de remboursement aux locataires.

Sur les 47 situations de dépassement, l'organisme en mars 2019 a remboursé 43 locataires pour un montant de 31 398 €. Quatre locataires n'ont en effet pu être remboursés : 3 locataires sortis pour un montant de 12 708 € et un locataire en situation d'impayés et responsable de troubles de voisinage pour un montant de 3 960 €. Colmar Habitat a pris l'attache d'un avocat pour procéder à ce dernier remboursement.

### **3.2.1.2 Politique des loyers**

Jusqu'au présent contrôle, le conseil d'administration de Colmar Habitat n'avait pas arrêté de réelle politique des loyers alors que cette disposition est d'ordre réglementaire (CCH R. 421-16 1 et 5 et suivants).

Il se contentait de délibérer annuellement pour arrêter les augmentations de loyers applicables aux locataires occupants conformément à l'article L. 442-1-2 du CCH, lesquelles ont respecté les plafonds autorisés.

| <b>Colmar Habitat</b>    | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Loi de finances          | 2,15%       | 0,90%       | 0,47%       | 0,02%       | 0,00%       |
| Revalorisation pratiquée | 2,15%       | 0,88%       | 0,47%       | 0,00%       | 0,00%       |

En cours de contrôle, lors du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juin 2018, les administrateurs ont validé la politique proposée par la nouvelle direction générale qui repose sur les points suivants :

- application des loyers plafonds pour assurer l'équilibre des opérations neuves ;
- application des loyers plafonds suite à réhabilitation (en respectant le seuil de 10 % par semestre) ;
- application de la troisième ligne de quittance pour les réhabilitations thermiques ;
- réajustement à la hausse des loyers à la relocation ;
- réajustement des loyers à la baisse pour les logements vacants de plus de trois mois sur certains secteurs peu attractifs ;
- fixation de loyers forfaitaires pour les garages (30 € pour un garage simple, 45 € pour un double) et les parkings (10 € la place).

Lors de ce conseil d'administration, l'organisme a également décidé, se conformant simplement à la loi, d'appliquer le SLS à tous les locataires soumis (y compris les salariés) et d'engager la résiliation des baux pour les locataires qui dépassent de plus de 1,5 fois les plafonds PLS deux années consécutives.

Colmar Habitat confirme par cette délibération une politique de loyers élevés, rendant plus difficile l'accès de ses logements aux ménages modeste, la société est également invitée à mesurer, opération par opération les effets de l'application des loyers plafonds après réhabilitation et notamment les conséquences sur le reste à vivre des occupants.

### 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Colmar Habitat réalise son enquête SLS au mois d'octobre de chaque année auprès des locataires assujettis. Le SLS est quittancé en janvier de l'année suivante.

En 2016, 2 392 locataires résidant hors QPV et non bénéficiaires de l'APL entraînent dans le champ d'application du SLS : 201 locataires l'ont effectivement acquitté pour un montant global annuel de 94 k€, ce qui représente 37 € en moyenne mensuelle par locataire.

Jusqu'en 2017, la société coopérative n'a pas appliqué le SLS à ses locataires salariés (CCH art. L. 441-11 et L. 342-14 1 b).

Jusqu'en 2017, les salariés locataires de Colmar Habitat ne se voyaient pas appliquer le SLS contrairement aux autres locataires assujettis. Le tableau ci-dessous récapitule les salariés concernés.

| <b>SLS non quittancés aux salariés - en € et par an</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b>  | <b>2016</b> | <b>Total</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| M. W                                                    | 209         | 1 523        | 139         | <b>1 871</b> |
| Mme X                                                   | 102         | 102          | 102         | <b>307</b>   |
| Mme Y                                                   | 62          | 142          | 123         | <b>328</b>   |
| Mme Z                                                   | 111         | 111          | 111         | <b>333</b>   |
| <b>Total</b>                                            | <b>485</b>  | <b>1 879</b> | <b>475</b>  | <b>2 839</b> |

La coopérative doit engager le recouvrement des sommes dans les limites permises par la législation en vigueur.

### 3.2.3 Charges locatives

L'analyse de la régularisation des charges pour l'exercice 2017 a fait ressortir quelques écarts significatifs entre les provisions calculées et les régularisations opérées sur les 130 programmes. Les écarts en sur-provisionnement de plus de 20 % ont concerné 5 programmes.

Les entretiens conduits et l'analyse de certaines quittances ont révélé de fortes disparités selon les ensembles immobiliers ainsi qu'une régularisation tardive oscillant entre mai et septembre. Pleinement consciente de ce problème récurrent, la société va appliquer lors de la prochaine campagne de charges locatives une nouvelle procédure afin d'améliorer le délai de régularisation.

Concernant les exercices 2016 et 2017, l'équipe de contrôle a procédé à un échantillonnage de 10 programmes représentant 793 logements, soit 28 % du parc. Il en ressort que le montant des charges récupérées sur ces deux exercices est cohérent et respecte la réglementation en vigueur. A titre d'exemple, pour 2016 le montant des charges facturées pour le programme BELFORT, seul quartier en politique de la ville de Colmar Habitat, représentait en moyenne 75 euros par mois et par logement.

### **3.3 CONCLUSION**

Colmar Habitat dispose d'un parc locatif de qualité concentré sur l'agglomération colmarienne, son territoire historique d'intervention. L'attractivité de son patrimoine explique la faiblesse du niveau de la vacance, laquelle est bien identifiée par les services de la société coopérative.

Avec une politique de loyers élevés, formalisée officiellement en cours de contrôle, le patrimoine de Colmar Habitat apparaît peu accessible aux ménages les plus modestes.

Parallèlement à l'impératif de fiabiliser ses bases de données locatives, l'organisme devra rembourser les dépassements de loyers constatés et indument perçus sur les locataires.

Si l'association coopérative a mis en œuvre le SLS, le contrôle a révélé que ses locataires-salariés en ont été indûment exemptés jusqu'en 2017.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

| En %             | Pers.<br>Isolées | Ménages<br>3 enfants<br>et + | Familles<br>mono-<br>parentales | Revenu <20<br>% * | Revenu <60<br>% * | Revenu<br>>100 %* | Bénéficiaires<br>d'APL + AL |
|------------------|------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Enquête OPS 2016 | 46,6%            | 6,1%                         | 23,6%                           | 12,5%             | 46,3%             | 13,7%             | 35,2%                       |
| Haut-Rhin        | 37,9%            | 12,0%                        | 19,4%                           | 20,8%             | 59,6%             | 11,3%             | 49,9%                       |
| Grand Est        | 41,0%            | 9,1%                         | 19,1%                           | 22,7%             | 59,4%             | 11,3%             | 50,1%                       |

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

Les résultats de l'enquête sur l'occupation du parc social (OPS)<sup>19</sup> menée en 2016, reconstitués avec la directrice de la proximité, indiquent que Colmar Habitat loge des populations économiquement beaucoup moins fragiles que ses homologues, notamment les ménages disposant de revenus inférieurs à 20 % des plafonds (cf. : point 3.2.1.1). 93,9 % des locataires concernés ont répondu à l'enquête OPS 2016.

Le taux de bénéficiaires de l'APL figurant ci-dessus concerne les personnes ayant répondu à l'enquête ; selon le suivi particulier de l'organisme, ce taux représenterait 39,9 % en 2016.

Cette situation s'explique essentiellement par la faiblesse de l'implantation de la société coopérative dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), notamment sur l'agglomération de Colmar, et par le montant des loyers.

Il convient de noter trois autres phénomènes importants concernant le peuplement des logements de l'organisme :

- la part importante des personnes isolées (46,6 % des ménages logés) et des familles monoparentales (23,6 % des ménages logés) ;
- la fidélisation des locataires, dont un tiers sont présents depuis plus 10 ans ;
- la part importante des ménages actifs parmi les locataires (55 % des ménages logés sont des personnes actives).

### 4.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 4.2.1 Connaissance de la demande

Le parc de logement social haut-rhinois représente 15,2 % des résidences principales. 70 % des demandes de logements enregistrées dans le SNE concernent les agglomérations de Mulhouse et de Colmar, essentiellement des T2 et des T3. Les profils des demandeurs sont plutôt jeunes (55 % ont de moins de 40 ans), célibataires et disposant de très faibles ressources (53 % des demandeurs disposent de moins de 10 000 € annuels).

Les demandes de logements font l'objet d'un enregistrement par Colmar Habitat dans le numéro unique départemental sous 10 jours. Elles sont radiées suite à l'attribution des logements conformément aux

<sup>19</sup> L'enquête OPS de Colmar Habitat ne figurait pas dans les bases de données Business Object de l'Agence.

dispositions des articles R. 441-2-1 et suivants du CCH. Les pièces complémentaires nécessaires à l'instruction du dossier sont demandées ultérieurement. La société coopérative enregistre une cinquantaine de demandes par mois.

Au 31 décembre 2017, 15 430 demandes actives de logements ont été recensées sur le département du Haut-Rhin.

Les trois chargées d'attribution utilisent régulièrement le fichier unique de la demande pour proposer des logements, réduire la vacance et participer au logement des publics prioritaires. L'ancienneté des demandes est prise en compte dans le traitement des dossiers.

#### **4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme**

Colmar Habitat a arrêté et formalisé une politique de peuplement dans le cadre du présent contrôle<sup>20</sup>. Celle-ci reprend pour l'essentiel les obligations réglementaires et notamment les dernières évolutions législatives de la loi Egalité et Citoyenneté.

Un axe particulier de cette politique consiste, dans le cadre des relocation-mutation, à proposer prioritairement des logements en rez-de-chaussée ou de plain-pied dans les immeubles dépourvus d'ascenseurs aux personnes âgées ou à mobilité réduite.

#### **4.2.3 Gestion des attributions**

Conformément à l'article R. 441-9 du CCH, Colmar Habitat a instauré deux commissions d'attribution des logements (Cal) : la première dite « Colmar Ville » sur la commune de Colmar, la seconde dite « Campagne », hors Colmar c'est-à-dire sur l'agglomération colmarienne, les départements du Haut-Rhin et du Bas-Rhin (Sélestat). Le règlement d'attribution des Cal n'a pas été actualisé depuis le 13 décembre 2012. Il est en cours d'actualisation.

Ces commissions se réunissent une fois par mois, voire plus pour les mises en service de nouveaux logements.

Les attributions sont réalisées conformément à la réglementation, avec présentation de trois candidats ou plus (R. 441-3 du CCH), notamment en fonction des plafonds de ressources des demandeurs.

Le bilan d'activité des Cal était présenté de manière synthétique aux membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance sans faire l'objet d'une inscription formelle à l'ordre du jour (R. 441-9 du CCH). La situation a été corrigée en cours de contrôle ; une présentation détaillée de l'activité des Cal en 2017 a été présenté au conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juin 2018.

##### **4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions**

Colmar Habitat a attribué en moyenne 346 logements par an, entre 2015 et 2017. En 2017, 343 logements ont été attribués : 78 % des attributions concernent Colmar et son agglomération (Sainte-Hippolyte et Wintenheim essentiellement). 81 logements (dont 21 refus) ont été attribués dans le cadre du droit de réservation préfectoral, 5 dans le cadre du Dalo, 3 dans le cadre du contingent PDALHPD<sup>21</sup> et 40 dans le cadre des réservations Action Logement.

---

<sup>20</sup> Rapport au conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juin 2018 – Annexe 4.

<sup>21</sup> Plan départemental pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées.

Le profil sociologique type du ménage logé par Colmar Habitat en 2017 est une personne isolée (41 % des attributions), salariée (67 % des attributions) et dont les ressources sont modestes (65 % des attributions à des ménages dont les ressources étaient inférieures à 60 % des plafonds PLUS).

26,69 % des attributions ont été réalisées au bénéfice de ménages issus du premier quartile.

Il convient de noter que 35 % des ménages refusent les logements proposés suite à la Cal, les chargés de clientèle n'effectuent de pré-visite que sur les sites les plus difficiles à louer.

Les refus d'attribution ne sont pas notifiés par écrit aux demandeurs (CCH L. 411-2-2).

Certains refus décidés par les Cal ne sont pas notifiés et motivés par écrit aux demandeurs contrairement aux dispositions réglementaires en vigueur. Les services de la gestion locative ont pris acte de ce constat en cours de contrôle. Dans sa réponse, la coopérative indique que les refus sont notifiés par écrit aux demandeurs depuis juin 2018.

Les délais anormalement longs sont suivis par l'AREAL qui demande des comptes à l'organisme : 33,8 % des attributions réalisées par Colmar Habitat en 2017 (116 attributions) concernent des demandes dont les délais d'attente ont été supérieurs à 14 mois. Ainsi, à situation équivalente, l'ancienneté de la demande prévaut dans l'attribution des logements.

#### **4.2.3.2 Bail et quittance**

Les diligences conduites sur pièce et sur place ont permis de constater deux autres irrégularités.

Colmar Habitat ne mentionne pas le loyer maximum sur ses quittances de loyer (CCH R. 442.2.1).

La réglementation HLM fait obligation au bailleur HLM de mentionner, sur ses quittances, le loyer maximum actualisé (« loyer plafond ») inscrit dans la convention afin de parfaire l'information du locataire. Le loyer maximum doit être exprimé en prix mensuel. Les bailleurs HLM établissant des « avis d'échéance valant quittance » doivent faire apparaître cette mention réglementaire.

Colmar Habitat quittance de manière irrégulière aux locataires des cautions supplémentaires de 60 € pour la mise à disposition des télécommandes d'ouverture des portes de parking (art. 22 de la loi du 6 juillet 1989, art. 1719 du code civil et art. L. 442-6-2 du CCH).

Ces cautions supplémentaires de 60 € demandées à certains locataires pour les télécommandes d'ouverture des portes automatiques de parking, après la signature du bail, sont contraires à la réglementation en vigueur.

L'article 22 de loi de 1989 dispose que : « Lorsqu'un dépôt de garantie est prévu par le contrat de location pour garantir l'exécution de ses obligations locatives par le locataire, il ne peut être supérieur à un mois de loyer en principal. ». Ce que la société coopérative pratique pour la caution de ses parkings.

Par ailleurs, selon l'article 1719 du code civil, le bailleur est tenu à une obligation de délivrance de la chose louée et d'en faire jouir paisiblement le preneur pendant la durée du bail.

Enfin, l'article L. 442-6-2 du CCH dispose que : « Lors de la demande d'attribution d'un logement social ou de la signature du bail, le bailleur ne peut réclamer au demandeur ou preneur le paiement de frais à quelque titre que ce soit ».

Les télécommandes étant nécessaires pour accéder aux parkings et à l'entrée des résidences, elles sont donc incluses dans la location du parking et, de ce fait, dans le dépôt de garantie déjà versé correspondant à un mois de loyer.

L'agence invite l'organisme à rembourser les cautions indûment quittancées aux locataires concernés.

#### 4.2.3.3 Gestion des contingents

Lors du contrôle et après plusieurs relances, Colmar Habitat a fait le point sur l'ensemble des droits de réservation afin de fiabiliser ses bases de données.

| Réservataires (2017)         | Nombre       | En %          |
|------------------------------|--------------|---------------|
| Etat et 5 % Fonctionnaires   | 658          | 45,6%         |
| Ministère de la Défense      | 132          | 9,2%          |
| Action Logement – Employeurs | 651          | 45,2%         |
| Collectivités et EPCI        | 0            | 0,0%          |
| <b>Total</b>                 | <b>1 441</b> | <b>100,0%</b> |

Les logements de la société coopérative sont concernés par 1 441 droits de réservation identifiés. Les 651 réservations d'Action Logement sont issues des droits des anciens collecteurs : Alliance (81), Domial (30), Plurial (485) et La Poste (55).

Le contingent préfectoral, en sus des « 5 % fonctionnaires », porte sur 25 % des logements ayant fait l'objet d'un concours financier de l'État. Ils sont destinés au logement des publics prioritaires. Cette gestion est régie par une convention contractualisée entre l'État et l'AREAL signée le 21 septembre 2016 prise en application du décret n°2011-176 du 15 février 2011. La convention de septembre 2016, qui prévoit une gestion en flux, a revu les objectifs de Colmar Habitat à la hausse avec un objectif passant de 50 à 78 attributions prioritaires annuelles dans le Haut-Rhin. Pour le Bas-Rhin, les objectifs restent identiques.

Colmar Habitat, malgré des objectifs non atteints, a réalisé des efforts certains pour loger les publics prioritaires.

| Logement des publics prioritaires                                | 2015          | 2016          | 2017          | Moyenne       |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Objectifs assignés par l'Etat dans le Haut-Rhin                  | 50            | 50            | 78            | 59            |
| Réalisations                                                     | 30            | 37            | 74            | 47            |
| dont Dalo                                                        | 10            | 6             | 5             | 7             |
| Refus                                                            | 27            | 38            | 30            | 32            |
| <b>Taux de réalisation hors prise en compte des refus (en %)</b> | <b>60,0%</b>  | <b>74,0%</b>  | <b>94,9%</b>  | <b>79,2%</b>  |
| <b>Taux de réalisation avec prise en compte des refus (en %)</b> | <b>114,0%</b> | <b>150,0%</b> | <b>133,3%</b> | <b>132,6%</b> |

Cependant, il convient de souligner que la société coopérative n'atteint ses objectifs de relogement prioritaires que si l'on prend en compte les refus des demandeurs. L'accueil des publics prioritaires ne fait par ailleurs pas l'objet d'un pilotage particulier et proactif. Aucun objectif n'est fixé aux chargées d'attribution, aucune recherche n'est faite dans le SNE pour tâcher de réduire le stock de manière continue.

Pour le Bas-Rhin, les objectifs fixés à Colmar Habitat sont négligeables (5 relogements) pour des taux de réalisation corrects.

### **4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

Dans le cadre de sa réorganisation initiée en 2017, Colmar Habitat a contracté un marché d'entretien multiservices avec une entreprise spécialisée pour assurer l'entretien des logements et leurs équipements techniques. Ce contrat, mis en place dans le cadre d'un accord collectif, comprend : une visite annuelle préventive ainsi qu'une assistance technique 24h/24 pour les problèmes de plomberie, sanitaire, gaz, robinetterie, menuiserie, serrurerie, électricité, chauffage et ventilation. Chaque locataire paye 8,7 € par mois, Colmar Habitat abonde ce montant d'1,2 €.

Le contrat ayant démarré en février 2018, les premiers retours sont positifs et permettent de réorienter l'activité de la régie.

Si Colmar Habitat n'a pas initié de démarche qualité, la qualité de service rendue aux locataires est l'une de ses préoccupations fortes. La dernière enquête triennale de satisfaction, menée par l'AREAL, ainsi que les enquêtes à l'attention des nouveaux entrants, soulignent la qualité des échanges avec les locataires, les conditions d'entrée dans le logement et la rapidité des interventions techniques. La propreté des parties communes et l'entretien des espaces extérieurs constituent des points de vigilance.

#### **4.3.1 Réclamations locatives**

Les réclamations locatives sont centralisées et suivies par la direction de la proximité. Sur l'exercice 2017, 2 928 réclamations ont été enregistrées. Les plus récurrentes concernent les sanitaires (28 %), les menuiseries (23 %), l'électricité (17 %), les problèmes de serrurerie (12 %) et le chauffage (8 %).

Colmar Habitat n'a cependant pas mis en œuvre de démarche capable de mesurer les délais d'intervention de la régie ou des entreprises ni la qualité des prestations réalisées par la mesure du degré de satisfaction des clients. La société coopérative se prive d'informations qui pourraient lui être très utiles dans le pilotage de ses activités et le contrôle des prestations réalisées. Enfin, ce rendu-compte pourrait utilement être présenté aux administrateurs pour les aider construire une réelle politique qualité de service et viser une éventuelle certification.

#### **4.3.2 Concertation locative**

Colmar Habitat a actualisé en cours de contrôle<sup>22</sup>, son plan de concertation locative (2018-2022) lequel se substitue à celui signé le 16 décembre 2014. Ce plan définit les modalités de concertation locative sur les différents aspects de la gestion des immeubles et sur toutes les mesures touchant aux conditions d'habitat, notamment la qualité de service, les charges récupérables ou encore les programmes de travaux.

#### **4.3.3 Gestion de proximité**

Les visites de patrimoine réalisées par l'agence les 30 mai, 4 et 6 juin 2018 ont confirmé la qualité du parc immobilier, le bon entretien général des immeubles, des communs et des espaces verts, notamment sur le quartier Belfort à Colmar. Certains secteurs mériteraient cependant une attention particulière tels les immeubles « Le Pavillon » ou « Les Tréfileurs » à Sélestat (sols des parties communes usagés, boîtes aux lettres dégradées, local à vélo encombré).

---

<sup>22</sup> Rapport au conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juin 2018 – Annexe 2.

Si les locataires rencontrés ont exprimé leur satisfaction, la mise en place d'une véritable démarche qualité permettrait à la société coopérative d'améliorer encore ses performances sur cette thématique et ses relations avec les locataires.

## 4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Sur la période de contrôle le taux de créances locatives représente en moyenne 12,84 % des loyers, Colmar Habitat se situe dans la médiane 2015 des SA HLM de province (13,3 %). Le taux de recouvrement<sup>23</sup> des loyers et des charges en 2017 s'élève à 97,4 % du quittance.

| En k€                                         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Quittance (A)                                 | 15 030       | 15 376       | 15 394       | 15 282       | 15 409       |
| Créances simples (B)                          | 1 151        | 1 124        | 1 117        | 1 066        | 1 234        |
| Créances douteuses (C)                        | 489          | 588          | 707          | 763          | 858          |
| Créances irrécouvrables (D)                   | 127          | 165          | 146          | 162          | 134          |
| Total des créances locataires (E) E=B+C+D     | 1 767        | 1 877        | 1 970        | 1 991        | 2 226        |
| Total des créances locataires/quittance (E/A) | <b>11,8%</b> | <b>12,2%</b> | <b>12,8%</b> | <b>13,0%</b> | <b>14,4%</b> |

La direction de la proximité gère les différentes phases du traitement des impayés. Les relances interviennent dès le 1er mois par le biais de courriers, mails et appels téléphoniques. Ne disposant pas de Conseillers en Economie Sociale et Familiale (CESF), Colmar Habitat œuvre en partenariat avec les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) et notamment sur le secteur bas-rhinois où des réunions trimestrielles sont organisées.

Toutefois, la société n'a pas tissé de partenariats avec les associations spécialisées sur le secteur de Colmar.

S'agissant de la phase contentieuse, les procédures classiques sont utilisées et le recouvrement auprès des locataires est exclusivement confié à des huissiers de justice.

Les créances douteuses augmentant très nettement sur la période (+75 %), Colmar Habitat doit pleinement prendre la mesure de la dégradation des impayés en privilégiant sa prévention à travers un accompagnement social. Des actions menées plus en amont comme par exemple l'identification des ménages les plus fragiles, la mise en place de partenariats avec des organismes spécialisés dans l'aide à la gestion budgétaire pourraient permettre à l'avenir un fléchissement du taux d'impayés.

## 4.5 CONCLUSION

Colmar Habitat a arrêté et formalisé sa politique d'occupation du parc en cours de contrôle. L'organisme loge une population beaucoup moins fragile que ses homologues, accueillant sensiblement moins les ménages les plus pauvres dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds.

Les équipes de la société coopérative utilisent le SNE pour parfaire leur connaissance de la demande et attribuer les logements vacants ou neufs. La qualité de service rendu aux locataires et l'entretien des immeubles sont globalement d'un bon niveau.

<sup>23</sup> Taux de recouvrement : (créances clients N-1 + quittance année N)-(créances clients année N + créances irrécouvrables au titre de l'année N)/(créances clients N-1 + quittance clients année N).

Le contrôle a cependant permis de constater plusieurs irrégularités qui doivent être corrigées dans les meilleurs délais : actualiser la composition de la Cal, mentionner le loyer maximum sur les quittances, cesser la facturation du cautionnement des télécommandes des portes de parking et prévoir, dans les procédures internes, des notifications écrites et motivées des éventuels refus des Cal aux demandeurs de logement.

Si Colmar Habitat œuvre depuis de nombreuses années à améliorer la qualité de service en faveur de ses locataires, la mise en place d'une démarche qualité, capable notamment de mesurer les délais d'intervention suite à réclamations locatives, permettrait à la société coopérative de progresser sur ce point.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale de Colmar Habitat pour la période 2017-2026 a été formalisée dans le PSP<sup>24</sup> du 11 mai 2017, lequel sera utilisé pour élaborer la prochaine convention d'utilité sociale de la société coopérative en 2019. Colmar Habitat n'est enfin pas concerné par le NPNRU<sup>25</sup> 2014-2024.

Le diagnostic du PSP, réalisé par un cabinet spécialisé, souligne la très bonne attractivité du parc, en terme de localisation, son classement énergétique relativement de bon niveau et un service rendu satisfaisant. Les immeubles ont été classés en prenant en compte le risque commercial et le fonctionnement des immeubles (sentiment d'insécurité, dégradations, propreté des espaces extérieurs...). Cette analyse a permis d'identifier les groupes où intervenir.

Colmar Habitat affiche dans son projet d'entreprise (2017-2021) vouloir accélérer la rénovation de son parc existant, construire des logements innovants, notamment passifs, et relancer l'accession sociale sécurisée. La nouvelle direction générale souhaite en effet cibler les opérations de constructions neuves sur les communes déficientes au sens de l'article 55 de la loi SRU et monter sa première opération d'accession sociale depuis 2006 sur le terrain occupé par les locaux de la régie. Ces ambitions ne sont cependant pas intégrées dans le PSP communiqué à l'équipe de contrôle.

L'actuel PSP de Colmar Habitat affiche les orientations suivantes pour la période 2017-2026 :

- mettre en service 15 logements par an à compter de 2018 ;
- maintenir l'attractivité sans investissement lourd sur certains immeubles (5-10 k€ par logement) ;
- remettre à niveau ou améliorer le bâti (20-30 k€ par logement) ou le réhabiliter complètement (40-50 k€ par logement) ;
- démolir les immeubles obsolètes et en déficit d'image (10 k€ par logement) ;
- offrir un parcours résidentiel par la vente et dégager des fonds propres (5-10 k€ par logement).

Le PSP validé par Colmar Habitat est incomplet, la stratégie en construction neuve et en accession est insuffisamment déclinée.

Si le document validé par la société coopérative identifie bien les immeubles à réhabiliter (ex : le groupe Ladhof à Colmar pour une réhabilitation courante à l'horizon 2021-2022 ou encore la réhabilitation complète du groupe Kuhlmann II en 2024), la production neuve sur les communes carencées au sens de la loi SRU est moins précisément définie (en particulier pour la période la plus proche 2018-2022), tout comme les projets en accession sociale.

Concernant les démolitions, la direction du patrimoine envisage la démolition-reconstruction des logements sis sur le secteur Grillenbreit à Colmar, cette éventualité n'est pas intégrée au PSP.

---

<sup>24</sup> Plan Stratégique de Patrimoine.

<sup>25</sup> Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain.

Enfin, les coûts du traitement de l'amiante dans les projets de réhabilitations lourdes ne sont pas non plus chiffrés dans le PSP.

Pour financer les différents projets identifiés, l'organisme entend mobiliser 19,5 M€ les dix prochaines années. Les plans de financement envisagés par Colmar Habitat sont les suivants :

- pour les réhabilitations - 85 % d'emprunts, 5 % de subventions et 10 % de fonds propres,
- pour les renouvellements de composants – 75 % de prêts, 25 % de fonds propres,
- les plans de financement des opérations neuves ne sont pas précisés tout comme ceux des opérations en accession sociale.

Dès lors la faisabilité et la soutenabilité financière du document stratégique arrêté par Colmar Habitat ne peuvent être confirmées.

Dans sa réponse la coopérative souligne que le PSP est le fruit de l'analyse du parc de logements existants alors que l'analyse prévisionnelle sous Visial intègre bien les ambitions de développement tant locatif que l'accession sociale, elle confirme que les sites précis pour les opérations futures locatives ou d'accession sociale n'ont pas encore été identifiés et affirme que les coûts des réhabilitations du PSP tiennent compte du traitement de l'amiante.

## 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

|              | Parc au 1er janvier | Construction | VEFA     | Acquisition amélioration | Vente     | Transformation d'usage | Démolition | Parc au 31 décembre | Évolution    |
|--------------|---------------------|--------------|----------|--------------------------|-----------|------------------------|------------|---------------------|--------------|
| 2013         | 2 688               | 43           | 0        | 0                        | 0         | 0                      | 0          | 2 731               | 1,60%        |
| 2014         | 2 731               | 43           | 0        | 12                       | 2         | 0                      | 0          | 2 784               | 1,94%        |
| 2015         | 2 784               | 3            | 0        | 0                        | 4         | 0                      | 0          | 2 783               | -0,04%       |
| 2016         | 2 783               | 7            | 0        | 0                        | 5         | 0                      | 0          | 2 785               | 0,07%        |
| 2017         | 2 785               | 20           | 0        | 10                       | 3         | 0                      | 0          | 2 812               | 0,97%        |
| <b>Total</b> |                     | <b>116</b>   | <b>0</b> | <b>22</b>                | <b>14</b> | <b>0</b>               | <b>0</b>   |                     | <b>4,61%</b> |

### 5.2.1 Offre nouvelle

Le patrimoine de Colmar Habitat a faiblement progressé sur la période contrôlée (+4,61 %, soit 25 logements en moyenne par an). L'essentiel de la production a été réalisée en régie sans recours à la Vefa. Dans le cadre de la CUS 2011-2016 signée avec l'Etat le 9 juin 2011, Colmar Habitat n'a pas été en mesure de tenir l'objectif<sup>26</sup> de 315 livraisons sur la période concernée. Les données transmises aux services de l'Etat dans le cadre de l'évaluation de la CUS sont incohérentes avec celles transmises à l'équipe de contrôle. L'organisme doit être en mesure de maîtriser et fiabiliser l'ensemble de ses données (cf. § 2.2.4.3). Cette obligation constitue un enjeu très important pour Colmar Habitat.

Par ailleurs, les recoupements opérés en fonction des différents envois de données par l'organisme démontrent de nombreuses incohérences entre les informations consignées dans les états réglementaires, les tableaux de suivis de l'organisme et les enquêtes renseignées (RPLS, suivis des CUS).

<sup>26</sup> Indicateur A2 de la CUS de Colmar Habitat, p : 27.

En 2018, la direction du patrimoine assure la maîtrise d'ouvrage de cinq opérations de construction neuve correspondant à 93 logements : le projet de l'ancienne école communale de Durrenentzen (5 PLUS, 3 PLAI), l'ancien presbytère transformé en résidence « Sainte-Marguerite » à Riquewihr (3 PLUS, 2 PLAI), la « Ligne Bleue » à Colmar (15 PLUS, 7 PLAI), la résidence « Centre-Bourg » à Wolfgantzen (20 PLUS, 10 PLAI) et enfin la Vefa « Les Tissages » Wintzenheim (18 PLUS, 10 PLAI).

Les visites de patrimoine ont permis de constater la qualité des opérations neuves tels le « Clos de Boisgautier » à Kintzheim livré en 2014 ou la résidence « Les Acacias » à Wintzenheim livrée en 2017.

Colmar Habitat souhaite orienter son développement vers des bâtiments passifs et des logements connectés. La société coopérative a répondu à l'appel à projet « Energie positive et réduction carbone » (E+/C-) lancé conjointement par l'USH et la Caisse des Dépôts, pour son opération « Les Violettes » à Ingersheim (12 logements collectifs et 9 pavillons individuels).

### **5.2.2 Réhabilitations**

Colmar Habitat s'est mobilisé dans la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement et dans la réhabilitation thermique de son patrimoine. La société coopérative a réalisé deux opérations de réhabilitation lourde performantes :

- la réhabilitation de la résidence Schlessler à Colmar (90 logements – 47 k€ par logement) avec obtention du label BBC Effinergie.
- et la réhabilitation du quartier « La Treille » à Colmar (48 logements – 77 k€ par logement du fait des problèmes posés par l'amiante et des surcoûts liés à l'obligation de vider les logements cage d'escaliers après cage).

21,6 % des logements du patrimoine présentent une étiquette dégradée. L'objectif de l'organisme est de résorber le volume des logements énergivores à l'horizon 2028<sup>27</sup>.

Si Colmar Habitat est engagé dans la rénovation énergétique de son patrimoine, il lui sera néanmoins difficile de tenir les engagements de l'article 5 de la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement, lequel prévoit la réhabilitation thermique des logements, dont la consommation d'énergie est supérieure à 230 kWh d'énergie primaire par mètre carré (étiquette D), avec pour échéance l'exercice 2020.

## **5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE**

### **5.3.1 Engagement et suivi des opérations**

La fonction maîtrise d'ouvrage, qui intervient sur les opérations neuves, les acquisitions-améliorations, les réhabilitations, le gros entretien et le renouvellement des composants dans les immeubles, est assurée par la direction du patrimoine. Cette dernière, qui est composée de 7 salariés dont un seul monteur, a en outre récupéré les ventes HLM suite au départ de l'ancienne directrice de la clientèle ainsi que l'accession sociale à la propriété.

---

<sup>27</sup> Projet d'entreprise 2017-2021.

La présence d'un seul monteur dans les effectifs de cette direction et une compétence accession sociale non mobilisée depuis de nombreuses années doivent conduire Colmar Habitat à s'interroger sur sa capacité à atteindre ses objectifs opérationnels.

La direction du patrimoine n'a pas été en mesure de transmettre l'intégralité des données informatiques demandées sur la période de contrôle. Certaines diligences n'ont ainsi pu être opérées. Le directeur du patrimoine a néanmoins fait son possible pour répondre aux sollicitations demandées.

Un comité d'engagement, qui regroupe la direction générale ainsi que les trois directeurs fonctionnels, a été mis en place en interne afin de disposer d'une vision partagée des projets. Une fois le dossier finalisé il est proposé à la délibération du conseil d'administration.

L'organisme intervient à la demande des communes sans s'appuyer sur une stratégie et des réserves foncières. La mise à disposition de foncier par les collectivités locales par baux emphytéotiques est une pratique qui se développe.

### **5.3.2 Analyse d'opérations**

L'analyse des opérations de construction et de réhabilitation n'a pu être réalisée faute d'avoir pu obtenir les données nécessaires.

Néanmoins le contrôle des dossiers de trois opérations « Ligne Bleue » à Colmar, « Saint-Michel » à Kaysersberg et « Sainte-Marguerite » à Riquewihr, permet d'aboutir au constat suivant.

Colmar Habitat ne maîtrise pas suffisamment le coût de ses investissements sur trois opérations contrôlées.

Le contrôle de ces trois opérations a fait apparaître des dépassements budgétaires importants au niveau des coûts prévisionnels desdites opérations.

- La résidence la « Ligne Bleue » à Colmar (15 PLUS, 7 PLAI) :

Cette opération a été agréée en novembre 2014 par le conseil départemental, délégataire des aides à la pierre, pour un prix de revient prévisionnel de 2 529 k€ HT, dont 1 300 k€ HT de travaux. Lors de l'ouverture des plis de l'appel d'offres restreint, qui a eu lieu le 4 juin 2015, Colmar Habitat a accepté des offres de travaux à hauteur de 1 983 k€ HT, sans déclarer l'appel d'offres infructueux, ni écrire au maître d'œuvre pour revoir son projet. Il y a eu ensuite une négociation avec les entreprises : le coût des travaux est passé de 1 983 k€ à 1 973 k€. Pour mémoire, l'acte d'engagement du marché de maîtrise d'œuvre de ce projet, signé le 8 janvier 2014, prévoyait que le coût des travaux de l'opération était estimé à 1 400 k€ HT non à 1 973 k€. Les travaux ont démarré en novembre 2015, la livraison est prévue en 2018.

- L'opération « Saint-Michel » à Kaysersberg (9 PLUS, 7 PLAI) et 2 logements en acquisition-amélioration (2 PLUS BBC) :

Le prix de revient prévisionnel de l'opération, réalisé le 1<sup>er</sup> octobre 2010, s'établissait à 2 733 k€ HT. La clôture financière de l'opération, non datée par ailleurs, a été établie à 3 087 k€ HT, soit un dépassement de 12,9 %.

- La résidence « Sainte-Marguerite » à Riquewihr (3 PLUS et 2 PLAI) :

Le prix de revient prévisionnel de l'opération a été établi à 614 k€ HT. Le tableau de suivi DGD<sup>28</sup> fait apparaître un dépassement de 101 k€ entre le coût prévisionnel des travaux (461 k€ HT) et les marchés contractés (562 k€ HT).

Ces constats illustrent un contrôle interne défaillant. Dans sa réponse, l'organisme indique que ces défaillances seront corrigées par la formalisation d'une procédure que mettra en place le contrôleur de gestion.

## 5.4 MAINTENANCE DU PARC

### 5.4.1 Entretien du patrimoine

#### 5.4.1.1 Programmation et exécution des travaux d'entretien courant

La direction du patrimoine met en œuvre une programmation annuelle des travaux à réaliser en matière de gros entretien (mise en sécurité, peintures des façades, ramonage, curage, étanchéité des terrasses, accessibilité...) et de remplacements de composants (VMC, menuiseries, radiateurs...).

Cette programmation, opérée à l'immeuble, n'est pas organisée de manière pluriannuelle, ni corrélée au PSP.

#### 5.4.1.2 Régie de travaux d'entretien

La régie, dont les effectifs sont passés de 9 à 5 salariés entre 2013 et 2017 et qui a été rattachée à la direction de la proximité, assurait, jusqu'à la mise en place du contrat multiservices en 2018, l'intégralité des travaux de maintenance technique dans les logements et dans les parties communes. Si les interventions électriques ou celles sur les menuiseries extérieures étaient sous-traitées, les ouvriers de la régie étaient chargés des remises à niveaux des appartements dans le cadre des relocations (peinture, menuiserie, sanitaires essentiellement).

La régie a réalisé 1 824 interventions en 2017. Aucun suivi d'activité n'a été mis en place ; le travail est organisé à la journée, non à la semaine. Le prix des interventions de la régie, refacturé ou non aux locataires (ex : les joints de robinets d'eau, sangles de volets roulants, débouchages non facturés), a été fixé de manière forfaitaire à 40 € HT par heure sans justification, ni calcul de coût. Cette facturation ne fait pas l'objet d'analyse ni de réactualisation. Le contrôle de quelques avis de refacturation montre des taux horaires de facturation différents.

La nouvelle direction générale a réorienté l'activité de la régie sur la remise en état des logements<sup>29</sup> avant relocation.

#### 5.4.1.3 Les autres prestations d'entretien

Afin d'optimiser les dépenses de maintenance courante de son patrimoine, Colmar Habitat a mis en place un contrat multi-services (cf. § 4.3).

Le nettoyage des parties communes est assuré, selon les secteurs, par des sociétés spécialisées, les 9 employés salariés de la société coopérative, ainsi que par les locataires dans certains immeubles.

<sup>28</sup> Décompte Général Définitif.

<sup>29</sup> PV du comité de direction du 12 décembre 2017.

Les états des lieux sont assurés par les trois chargés de clientèle qui assurent le suivi administratif, technique et le précontentieux avec les locataires. Jusqu'en 2017, chaque logement remis en location faisait l'objet de travaux de peinture assurés soit par la régie, soit par des entreprises locales.

#### **5.4.2 Exploitation du patrimoine**

Les différents contrats d'exploitation et d'entretien du patrimoine (ascenseurs, chaufferies collectives, climatisation, espaces verts, alarmes, vidéosurveillance, portes automatiques, élagage, ramonage...) sont élaborés et suivis par la direction du patrimoine.

Colmar Habitat dispose d'un parc de 15 ascenseurs. Le marché d'entretien de ces derniers a été passé le 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour une échéance au 31 décembre 2021. Le contrat prévoit une maintenance préventive systématique, une maintenance corrective et des contrôles réguliers. Le contrat prévoit un délai d'intervention d'une heure pour une personne bloquée et de 2 heures pour les remises en services.

Le marché d'exploitation des 14 installations collectives de chauffage (178 k€ HT sur 5 ans), contracté en juin 2013, prévoit le contrôle et l'entretien courant des équipements (P2), le gros entretien (P3) ainsi que des visites préventives et curatives. Le délai de remise en état a été fixé à 2 heures pour les dysfonctionnements primaires et 4 heures pour les pannes plus complexes.

#### **5.4.3 Sécurité dans le parc**

Colmar Habitat a instauré un dispositif de permanence avec un opérateur téléphonique chargé de répondre aux urgences et de réorienter les appels vers les directeurs et les entreprises concernées. La procédure n'est cependant pas formalisée dans une note de service interne.

La société coopérative a intégré dans ses opérations immobilières des actions de sécurisation et de résidentialisation (pass électroniques pour les entrées, digicodes, vidéosurveillance). Vingt ensembles immobiliers ont été équipés de vidéosurveillance dans les halls, les sous-sols et les parkings (ex : groupe « Saint-Joseph » à Colmar, le « Clos des Saules » à La Poutroie ou encore le « Pavillon » à Sélestat).

Les diligences conduites appellent cependant les constats suivants.

La société coopérative n'a pas été en mesure de transmettre un bilan global sur la pose effective de détecteurs autonomes de fumée (loi n°2010-238 du 9 mars 2010).

Conformément à la loi n°2010-238 du 9 mars 2010, Colmar Habitat a organisé la pose de détecteurs autonomes de fumée dans ses logements rendue obligatoire au 31 décembre 2015. Cette démarche n'a toutefois pas été organisée de manière globale. Des marchés spécifiques ont en effet été passés en 2014 dans le cadre des remplacements de chaudières individuelles ou autres équipements dans les logements. La régie est intervenue pour organiser la pose des détecteurs dans les logements vacants. Colmar Habitat ne dispose pas d'un bilan global sur le sujet. Un tableau de bord comportant 1 772 logements, soit 63 % du parc, a été remis à l'équipe de contrôle attestant de la pose des détecteurs dans les logements. Pour le reste des logements, le respect de cette disposition réglementaire n'a pu être vérifié.

Dans sa réponse, l'organisme indique avoir installé 2 823 détecteurs en 4 fois. Un tableau de bord unique est en cours de réalisation pour consolider le nombre et identifier précisément les logements non équipés.

Colmar Habitat ne maîtrise pas l'utilisation des espaces communs dans les combles de certains de ses immeubles, il doit résorber ces situations porteuses de risques et sécuriser sans délai les combles occupés.

Lors des visites de patrimoine, il a été constaté dans plusieurs immeubles du quartier de la Bleich à Colmar, des combles appropriés par les locataires pour entreposer des meubles, des cartons, de l'électroménager et autres encombrants. Contrairement aux caves, ces combles ne sont pas gérés et sécurisés par l'organisme. Certains ne sont pas éclairés et peuvent constituer des risques non négligeables pour la sécurité des locataires et de leurs biens. Si la situation est connue des employés d'immeubles travaillant sur place, ces espaces, où l'éclairage a été coupé pour éviter tout attroupement ou squat, doivent être sécurisés.

Colmar Habitat ne satisfait pas ses obligations en matière de diagnostics réglementaires relatifs à l'amiante pour les parties privatives (décret n°2011-625 du 3 juin 2011).

Colmar Habitat a réalisé l'ensemble des diagnostics techniques amiante (DTA) portant sur 135 groupes et 349 cages concernées par ce risque. Un marché multi-attributaires a été passé en 2015 avec Habitats de Haute-Alsace pour le repérage, les diagnostics amiante, la mise à jour des DTA, la réalisation des DAPP, les repérages et diagnostics avant-travaux. La date prévisionnelle de démarrage de la prestation a été fixée au 21 janvier 2016.

Sur les 2 351 logements concernés par le risque amiante, soit 83,6 % du patrimoine, seuls 76 diagnostics amiante sur les parties privatives ont été réalisés, soit un taux de réalisation de 3,2 %.

L'Agence rappelle que l'intégralité de ces diagnostics aurait dû être finalisée au plus tard le 5 février 2012. Dans sa réponse, la coopérative indique que tous les DAPP ont été commandés en octobre 2018. Elle précise qu'environ 75 % du parc a été diagnostiqué en mars 2019.

## **5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE**

Il convient de souligner la faiblesse du niveau des ventes (2,8 en moyenne annuelle), Colmar Habitat a procédé à 14 ventes sur la période 2013-2017, lesquelles ont généré 1 375 k€ de plus-values. La politique de vente est formalisée et les immeubles destinés à la vente sont identifiés et localisés sur Colmar (ex : rue d'Arras, rue Umbdenstock ou les Arcades). Il s'agit principalement de pavillons individuels.

Les visites de patrimoine ont permis de constater que les ensembles proposés à la vente sont très qualitatifs, notamment rue d'Arras à Colmar. La société coopérative a élaboré une grille de prix plus favorables pour les locataires occupants que pour les acquéreurs extérieurs.

Si l'analyse de tous les dossiers de vente a permis de confirmer la rigueur de leur tenue (autorisations, avis des Domaines, coupures de presse...), Colmar Habitat ne dispose pas de tableaux de bord synthétiques et a peiné à transmettre les données demandées.

## **5.6 ACCESSION SOCIALE**

Colmar Habitat souhaite relancer l'activité accession (cf. § 2.2.2.4 stratégie d'entreprise), activité en sommeil depuis 2006. Une esquisse de projet est en cours pour réaliser une opération sur l'actuel emplacement de la régie. L'organisme a établi en interne quelques écrits notamment une note pour un projet en PSLA, une succincte étude de marché et mené une étude de faisabilité financière sous fichier Excel. Ces quelques documents prévoient la construction de 27 logements pour une superficie habitable de 1 932 m<sup>2</sup> et la mise en service de 30 places de parking en sous-sol. Colmar Habitat a chiffré l'ensemble des travaux à 4,1 M€ TTC et espère une marge brute de 500 k€. Un bilan financier prévisionnel vient appuyer cette ébauche mobilisant des fonds propres à hauteur de 85 % (3,5 M€).

L'attention de la société coopérative est appelée sur le portage financier de ce projet d'envergure. Une réflexion concernant la quantité de fonds propres à injecter et la trésorerie nécessaire à sa bonne réalisation doit être menée plus finement au regard de la situation financière actuelle et des opérations en cours.

## **5.7 CONCLUSION**

Colmar Habitat affiche son ambition pour la période 2017-2026 de reprendre une activité de production en produisant 15 logements sociaux par an tout en réhabilitant son patrimoine et en relançant son activité d'accession.

Plusieurs constats posés par le présent contrôle font apparaître l'ampleur des progrès à accomplir pour parvenir à concrétiser ces ambitions :

- Colmar Habitat n'a pas été en mesure d'atteindre les objectifs de livraisons consignés dans la CUS 2011-2016 ;
- le PSP est insuffisamment décliné ;
- la société coopérative ne maîtrise pas suffisamment les coûts de ses opérations d'investissement ;
- la direction du patrimoine ne dispose que d'un seul monteur d'opération ;
- la compétence accession sociale n'a plus été mobilisée depuis longtemps ;
- de nombreuses irrégularités intéressant la sécurité des personnes et des biens ont été révélées lesquelles doivent être résolues sans délai.

Enfin, si un projet de 27 logements en accession sociale en PSLA a été esquissé, il n'est pas suffisamment arrêté et ne devrait se concrétiser avant plusieurs années.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La Direction Financière et Comptable (DFC) se compose de quatre personnes : le directeur du service, deux comptables en charge de la comptabilité générale et fournisseurs et une personne qui assure les décomptes de charges. Le dimensionnement du service apparaît adapté au regard de ses missions. Toutefois, outre des fiches de poste non mises à jour, les agents ne disposent pas de procédures écrites pour structurer leur activité et les modalités d'exercice du contrôle interne ne sont pas bien identifiées. Même au sein d'une équipe réduite, cette formalisation pourrait constituer une piste de progrès notable

Le commissaire aux comptes (CAC) a, sur la période de contrôle, certifié les comptes de Colmar Habitat, apparaissant « au regard des règles et principes comptables, réguliers et sincères et donnant une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de l'exercice ».

Colmar Habitat a fait l'objet en 2016 d'une vérification de sa comptabilité par la Direction Générale des Finances Publiques pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2015. Ce contrôle a mis en exergue l'absence de déclaration fiscale concernant la vente de certificats d'énergie (C.E.E.) en 2014 pour un montant de 86 k€, activité pourtant soumise à l'impôt sur les sociétés jusqu'en 2016. Colmar Habitat a dû régulariser sa situation en s'acquittant auprès de l'administration fiscale d'un versement de 24 k€.

Détentrice de swaps de taux, la société coopérative se doit de renseigner l'état réglementaire spécifique aux instruments de couverture conformément à l'instruction comptable.

Seule l'annexe littéraire évoque les swaps de taux contractés par Colmar Habitat en 2008. La société coopérative doit renseigner l'annexe réglementaire n°IV - fiche n°3 qui constitue un document d'information obligatoire à destination des administrateurs et des partenaires de l'organisme.

Le processus de l'engagement de la dépense n'est pas sécurisé.

Colmar Habitat n'a pas formalisé de procédure à l'engagement de la dépense. Les diligences menées sur un échantillonnage de factures relatives à la maintenance ont montré que Colmar Habitat ne prenait pas la peine de chiffrer au préalable les bons de travaux/d'intervention, ceux-ci étant au mieux renseignés a posteriori après réception des factures. Afin de mieux maîtriser ses enveloppes budgétaires à venir, la société coopérative doit veiller à sécuriser la chaîne de la dépense en s'appuyant notamment sur des données chiffrées (devis) avant l'exécution des travaux.

L'agence a constaté des omissions ou imprécisions dans la tenue de la comptabilité.

Les indemnités d'occupation des occupants sans droit ni titre ne sont pas comptabilisées dans le compte dédié 7048.

L'organisme n'utilise pas le compte 4112 (créances appelées non exigibles). Pourtant ce compte est à utiliser en fin d'exercice afin d'isoler la fraction des sommes imputées au locataire qui ne constitue pas un retard d'encaissement comme pour le cas des échéances de loyers éligibles à terme échu au titre du dernier mois de l'exercice clos.

Par ailleurs, l'équipe de contrôle a constaté des saisies erronées ou l'absence de saisies sur des états réglementaires et annexes comme par exemple :

- l'annexe état des dettes 2014 ;
- les informations générales 2015 du parc locatif ;
- l'annexe ventilation des comptes clients 2016 ;
- le récapitulatif des Fiches de Situation Financière et Comptable 2017.

L'équipe de contrôle invite l'organisme à plus de rigueur en matière de saisies des états réglementaires et de ses annexes.

## **6.2 ANALYSE FINANCIERE**

### **6.2.1 Analyse de l'exploitation**

Les différents ratios commentés ci-après sont comparés à ceux des médianes nationales BOLERO<sup>30</sup> 2015 des SA HLM de province.

L'analyse financière de l'exploitation de Colmar Habitat s'appuie sur la notion d'autofinancement net HLM<sup>31</sup> (CCH R. 423-1-4).

Colmar Habitat dispose d'un autofinancement net HLM qui représente 7,4 % du chiffre d'affaires (CA) en moyenne sur les 3 derniers exercices. Plus faible en 2015 et 2016 du fait de l'accroissement de la maintenance et de coûts de gestion conséquents.

---

<sup>30</sup> Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes, base de données du Ministère de la Cohésion des Territoires. Elle intègre les données comptables et patrimoniales des organismes HLM réglementairement transmises chaque année au ministère via l'application internet Harmonia.

<sup>31</sup> L'autofinancement net HLM est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

| En k€                                         | 2013         | 2014        | 2015        | 2016        | 2017         |
|-----------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Loyers                                        | 12 618       | 12 927      | 12 979      | 12 973      | 13 066       |
| Coût de gestion hors entretien                | -2 857       | -3 332      | -3 276      | -3 516      | -3 285       |
| Maintenance (entretien courant + GE)          | -1 120       | -1 395      | -1 798      | -1 635      | -1 533       |
| TFPB                                          | -611         | -689        | -740        | -802        | -857         |
| Flux financier                                | 302          | 162         | 99          | 90          | 85           |
| Flux exceptionnel                             | -20          | 86          | 135         | 104         | 137          |
| Autres produits d'exploitation                | 254          | 256         | 267         | 315         | 826          |
| Pertes créances irrécouvrables                | -126         | -165        | -146        | -162        | -134         |
| Intérêts opérations locatives                 | -3 544       | -3 108      | -2 609      | -2 308      | -2 215       |
| Remboursements d'emprunts locatifs            | -3 405       | -3 774      | -4 134      | -4 361      | -4 620       |
| <b>Autofinancement net HLM <sup>(1)</sup></b> | <b>1 491</b> | <b>968</b>  | <b>777</b>  | <b>698</b>  | <b>1 470</b> |
| <b>% du chiffre d'affaires</b>                | <b>11,6%</b> | <b>7,4%</b> | <b>5,9%</b> | <b>5,3%</b> | <b>11,1%</b> |

Moyenne de ce ratio sur les 3 derniers exercices : **7,4%**

<sup>(1)</sup> L'autofinancement net HLM est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours

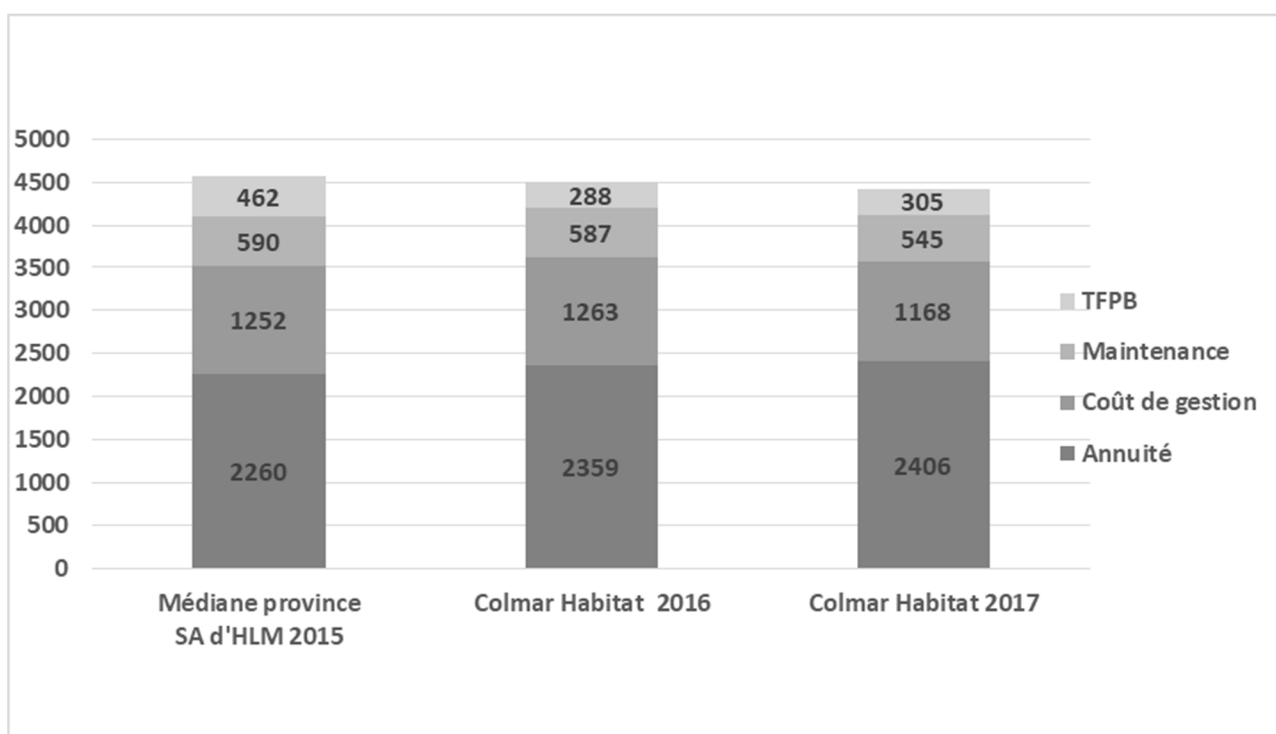
Les loyers progressent peu durant la période (+3,5 % en 5 ans). Les principaux produits locatifs sont essentiellement des loyers conventionnés (92 %), des garages et parkings (5 %) ainsi que des loyers commerciaux (2 %). Les loyers pratiqués par Colmar Habitat de 4 314 € par logement en 2017 sont quasi identique à la médiane 2015 (4 297€).

En cinq ans, les flux financiers ont baissé de plus de 70 %. Cette dégradation résulte principalement des taux rémunérateurs plus faibles sur le marché des revenus de placement;

Les flux exceptionnels concernent principalement les dégrèvements de TFPB mais également les sinistres et les indemnités d'assurance y afférents.

Quant aux autres produits d'exploitation, ils progressent en 2017 (+262 % par rapport à 2016) pour partie grâce à une notification de la mutualisation HLM sur la production 2016 (350 k€).

Les principaux postes de dépenses rapportés au logement et accompagnés des ratios SA HLM de province sont précisés dans l'histogramme ci-dessous :



#### L'annuité locative :

Respectivement de 2 359 €/logt en 2016 et 2 406 €/logt en 2017, l'annuité locative est supérieure à la médiane 2015 (2 260 €/logt). Rapportée à la somme des loyers, en 2017 l'annuité représente 51,8 % soit 6,5 points de plus que la médiane SA de province. Du fait des nombreux programmes de réhabilitations antérieurs le poids de l'endettement reste encore très conséquent.

#### Les coûts de gestion :

| en k€                                             | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Frais généraux                                    | 801     | 1 387   | 1 296   | 1 169   | 1 266   |
| Charges de personnel                              | 2 024   | 1 905   | 1 940   | 2 305   | 1 983   |
| Impôts et taxes (Hors TFPB et Taxes sur salaires) | 32      | 40      | 40      | 42      | 36      |
| Total coût de gestion hors entretien              | 2 857   | 3 332   | 3 276   | 3 516   | 3 285   |
| ratio au logement en €                            | 1 046 € | 1 197 € | 1 177 € | 1 263 € | 1 168 € |
| médiane SA de province                            |         |         | 1 252 € |         |         |

Colmar Habitat doit porter une plus grande attention à l'évolution de ses coûts de gestion.

Les coûts de gestion composés principalement des charges de personnel et des frais généraux ont évolué de 15 % sur la période. En 2016, ils ont atteint 1 263 € par logement. La part des frais généraux a augmenté de 58 % sur la période passant de 801 k€ à 1 266 k€. La société coopérative a choisi d'externaliser de nombreuses productions et expertises au lieu de mobiliser ses ressources internes. Cela a eu pour conséquence un alourdissement des frais d'intermédiaires et des honoraires (+254 % en 5 ans) et des autres services extérieurs (+150 %). Le niveau élevé des charges de personnel (806 € au logement en 2017 pour une médiane SA de province 2015 à 724 €), et le train de vie de l'organisme (cf. 2.3) peuvent également expliquer cette situation.

Dans sa réponse Colmar Habitat met en avant la baisse des effectifs permise notamment par la mise en place d'un contrat multiservice en lieu et place d'une grande partie des interventions de la régie, relevant une baisse de 100 milliers d'euros en 2018 et une prévision nouvelle de baisse de 50 milliers d'euros sur le budget 2019.

### Maintenance :

En 2017, le coût de maintenance représente 545 € par logement et se situe dans la médiane des SA de province (590 € en 2015).

| en k€                                        | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | cumulé |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| entretien et réparations courantes NR c/6151 | 54    | 60    | 86    | 81    | 85    | 366    |
| régie (entretien courant/gros entretien)     | 519   | 556   | 653   | 486   | 430   | 2 644  |
| gros entretien c/6152                        | 547   | 779   | 1 059 | 1 067 | 1 018 | 4 470  |
| Total                                        | 1 120 | 1 395 | 1 798 | 1 634 | 1 533 | 7 480  |

Malgré le volume des dépenses de gros entretien, la société coopérative ne comptabilisait pas de Provision pour Gros Entretien (PGE) et n'avait pas de programme pluriannuel d'entretien intégré au Plan Stratégique de Patrimoine. Compte tenu de l'augmentation de ce poste sur la période (+86 % en 5 ans), Colmar Habitat se doit, en vue d'une bonne gestion financière, de constituer une PGE pour les exercices à venir.

### La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) :

En 2017, la TFPB payée par Colmar Habitat s'est élevée à 857 k€. Un seul programme de 116 logements est situé en quartier prioritaire de la politique de la ville. Entre 2013 et 2017, la taxe progresse de 40 % (+246 k€) mais reste toujours bien inférieure à la médiane 2015 des SA de province avec 305 € par logement contre 462 €.

## **6.2.2 Gestion de la dette**

L'encours de la dette nette de trésorerie s'élève à 103 760 k€ au 31 décembre 2017. Le ratio de solvabilité qui rapporte l'endettement net à la CAF brute annuelle est pour 2017 de 17 ans, soit dans la fourchette de la médiane constatée auprès de 464 organismes de logement social<sup>32</sup>.

| En k€                                  | 2013    | 2014    | 2015   | 2016   | 2017    |
|----------------------------------------|---------|---------|--------|--------|---------|
| Encours des dettes moyen et long terme | 102 882 | 100 025 | 91 880 | 97 495 | 103 760 |
| trésorerie                             | 8 720   | 4 473   | 3 733  | 3 671  | 4 877   |
| Encours net de trésorerie              | 94 162  | 95 552  | 88 147 | 93 824 | 98 883  |
| Capacité d'autofinancement (CAF)       | 5 024   | 4 915   | 4 911  | 5 059  | 6 090   |
| Encours /CAF en nombre d'années        | 20,5    | 20,4    | 18,7   | 19,3   | 17,0    |

Fin 2017, la structure de la dette est constituée essentiellement d'emprunts auprès de la caisse des dépôts et de consignations (CDC). La société coopérative vient d'engager en début d'année 2018 avec la Caisse un réaménagement d'une partie de sa dette (32,5 M€). Un allongement de la dette de 10 ans vient d'être proposé et la diminution moyenne est évaluée à 600 k€ par an jusqu'en 2028. Le coût des intérêts supplémentaires générés par cet allongement représente 2,5 M€.

Par ailleurs, en 2017 à la demande de la banque DEXIA, Colmar Habitat a remboursé par anticipation deux emprunts pour un montant de 3 709 k€ et souscrit un nouvel emprunt à hauteur de 3 700 k€ auprès d'un autre organisme bancaire.

Colmar Habitat a souscrit en 2008 (période où le taux du livret A était à 3,5 %) en vue de se prémunir d'une éventuelle évolution défavorable des taux d'intérêt, deux opérations d'échange (Swaps) de conditions d'intérêt à taux fixe pour un montant global de 20 000 k€ et avec une échéance de couverture fixée en 2024. Ces Swaps sont classés 1-B au regard de la Charte GISSLER (taux fixe avec barrière simple mais sans effet de levier sur un

<sup>32</sup> Moyenne des 464 OLS ; source Harmonia traitement ANCOLS.

indice de la Zone Euro). Toutefois, la baisse des taux d'intérêt engagée dès 2009 a rendu cette stratégie inopérante et les deux Swaps ont généré au 31 décembre 2017 une charge financière en cumulé de 3 114 k€. Au regard de cette situation, fin 2017, Colmar Habitat a engagé la renégociation des contrats de Swaps avec l'organisme bancaire. A ce jour, celle-ci n'a pu aboutir favorablement compte tenu du montant de la soulte<sup>33</sup> à acquitter (3 M€).

Fin 2017, les dettes exigibles à moins d'un an représentent 5 082 k€ soit 4,9 % de l'encours des dettes à moyen et long terme (103 760 k€). Elles sont depuis 2015, supérieures à la trésorerie. Ce ratio de liquidité permet d'apprécier la capacité qu'à la société coopérative à rembourser la dette dont l'exigibilité est brève avec les liquidités disponibles dont elle dispose.

| en k€                                          | 2013    | 2014    | 2015   | 2016   | 2017    |
|------------------------------------------------|---------|---------|--------|--------|---------|
| Dettes exigibles à moins d'un an               | 3 803   | 4 087   | 4 396  | 4 715  | 5 082   |
| Dettes à moyen et long terme                   | 102 882 | 100 025 | 91 880 | 97 495 | 103 760 |
| Part des dettes exigibles à moins d'un an en % | 3,7%    | 4,1%    | 4,8%   | 4,8%   | 4,9%    |
| Trésorerie                                     | 8 720   | 4 473   | 3 733  | 3 671  | 4 877   |
| Dettes exigibles à moins d'un an / trésorerie  | 43,6%   | 91,4%   | 117,8% | 128,4% | 104,2%  |

### 6.2.3 Gestion de la trésorerie

La Direction Financière et Comptable établit un prévisionnel de trésorerie trimestriel qui fait l'objet d'un suivi régulier. Au 31 décembre 2017, le montant des placements était de 3,2 M€ (1,83 M€ sur livret A et deux placements obligataires pour un montant de 1,5 M€) le reste de la trésorerie n'est pas optimisé et seulement déposé sur des comptes courants non rémunérés.

### 6.2.4 Résultats comptables

Le résultat net comptable de la société coopérative a évolué comme suit :

| En k€                                   | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Résultat net                            | 1 971 | 1 850 | 2 286 | 2 386 | 2 897 |
| - Dont part des plus-values de cessions | 0     | 239   | 408   | 481   | 247   |
| plus- values /Résultat net en %         | 0,0%  | 12,9% | 17,8% | 20,2% | 8,5%  |
| Résultat net /Chiffre d'Affaires en %   | 15,4% | 14,1% | 17,4% | 18,1% | 21,9% |

Sur l'ensemble de la période, Colmar Habitat a dégagé un résultat net bénéficiaire de plus de 11 M€. Les plus-values de cessions sur les ventes de logements, dont le nombre est très faible, ont peu contribué au résultat dont elles ne représentent qu'un peu plus de 12 % en moyenne. En 2017, le résultat net rapporté au chiffre d'affaires représente 21,9 %. Il est nettement supérieur à la médiane des organismes de logement social<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Soutle : somme d'argent à verser pour rétablir l'égalité dans l'échange.

<sup>34</sup> Moyenne des 464 OLS ; source Harmonia traitement ANCOLS.

## 6.2.5 Structure financière

Le tableau ci-dessous présente les principaux postes de la structure du bilan

| En k€                                                              | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Capitaux propres                                                   | 27 155        | 28 758        | 30 700        | 32 576        | 35 732        |
| Provisions pour risques et charges                                 | 32            | 0             | 111           | 111           | 48            |
| - Dont PGE                                                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Amortissements et provisions (actifs immobilisés)                  | 45 520        | 49 029        | 50 831        | 54 303        | 57 943        |
| Dettes financières                                                 | 104 433       | 101 413       | 98 492        | 98 667        | 104 894       |
| Actif immobilisé brut                                              | 170 580       | 176 131       | 177 313       | 184 377       | 194 783       |
| <b>Fond de Roulement Net Global ( A )</b>                          | <b>6 560</b>  | <b>3 069</b>  | <b>2 821</b>  | <b>1 280</b>  | <b>3 834</b>  |
| <b>FRNG à terminaison des opérations <sup>(1)</sup></b>            |               |               |               |               | <b>1 228</b>  |
| Stocks (toutes natures)                                            | 34            | 31            | 31            | 44            | 35            |
| Autres actifs d'exploitation                                       | 2 720         | 2 914         | 3 355         | 3 502         | 3 971         |
| Provisions d'actif circulant                                       | 391           | 573           | 575           | 618           | 810           |
| Dettes d'exploitation                                              | 1 670         | 1 539         | 1 512         | 1 728         | 1 541         |
| Créances diverses (+)                                              | 1             | 10            | 1             | 6             | 0             |
| Dettes diverses (-)                                                | 2 855         | 2 246         | 2 214         | 3 597         | 2 698         |
| <b>Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation ( B )</b>     | <b>693</b>    | <b>833</b>    | <b>1 299</b>  | <b>1 200</b>  | <b>1 655</b>  |
| <b>Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation ( C )</b>  | <b>-2 854</b> | <b>-2 236</b> | <b>-2 213</b> | <b>-3 591</b> | <b>-2 698</b> |
| <b>Besoin (+) ou Ressources (-) en FR <sup>(2)</sup> ( D=B+C )</b> | <b>-2 161</b> | <b>-1 403</b> | <b>-914</b>   | <b>-2 391</b> | <b>-1 043</b> |
| <b>Trésorerie nette ( A - D )</b>                                  | <b>8 721</b>  | <b>4 472</b>  | <b>3 735</b>  | <b>3 671</b>  | <b>4 877</b>  |

<sup>(1)</sup> Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

<sup>(2)</sup> La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Colmar Habitat a vu sa structure financière se dégrader entre 2014 et 2016 ; les investissements n'étant pas totalement couverts par l'emprunt, la consommation des fonds propres a été supérieure à l'autofinancement dégagé sur la même période. Fin 2017, Colmar Habitat dispose d'un fonds de roulement net global (FRNG) positif de 3 834 k€. <sup>35</sup> Il représente 1,8 mois de dépenses mensuelles soit un niveau très inférieur à la médiane des SA de province (3,7 mois).

| en k€                     | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| FRNG en k€                | 6 560 | 3 069 | 2 820 | 1 279 | 3 834 |
| FRNG en mois de dépenses  | 3,4   | 1,8   | 1,8   | 0,7   | 1,77  |
| Dépenses mensuelles en k€ | 1 927 | 1 753 | 1 595 | 1 903 | 2 165 |

### 6.2.5.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

D'après les éléments transmis par l'organisme, en tenant compte des emprunts restant à encaisser (404 k€) et des dépenses restant à comptabiliser (3 010 k€) le Fonds de Roulement Net Global à Terminaison est évalué à 1 228 k€ (FRNGT) soit moins d'un mois de dépenses courantes. Le montant des emprunts et des subventions restant à encaisser étant bien inférieur aux dépenses restant à réaliser sur les opérations en cours ou non soldées.

<sup>35</sup> Le FRNG représente l'excédent de ressources permanentes sur les emplois stables.

### 6.2.5.2 Variations du FRNG

Tableau des variations du FRNG des exercices 2014 à 2017 :

| En k€                                                                  | Flux de trésorerie | Fonds de roulement |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Fonds de roulement fin 2013</b>                                     |                    | 6 560              |
| Autofinancement de 2014 à 2017                                         | 4 089              |                    |
| Dépenses d'investissement                                              | 28 472             |                    |
| Financements comptabilisés                                             | 24 137             |                    |
| <b>Autofinancement disponible après investissements</b>                | -247               |                    |
| Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)   | -158               |                    |
| Cessions d'actifs                                                      | 1 917              |                    |
| Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...) | -3 946             |                    |
| Autres ressources (+) ou emplois (-)                                   | -292               |                    |
| <b>Flux de trésorerie disponible</b>                                   | -2 726             | -2 726             |
| <b>Fonds de roulement fin 2017</b>                                     |                    | 3 834              |

Le programme d'investissement de Colmar Habitat sur la période 2013-2017 s'élève à 28 472 k€. L'autofinancement cumulé (2013 à 2017) de 4 089 k€ et les financements externes à hauteur de 24 137 k€ n'ont pas couvert intégralement les dépenses d'investissement. Il en découle ainsi un autofinancement disponible après investissement négatif de - 247 k€. Par ailleurs, les remboursements anticipés d'emprunts (3 946 k€) ont également contribué à diminuer le FRNG en 2017 à 3 834 k€, soit une variation négative de 58,4 % durant la période.

### 6.2.5.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Le volume des dettes étant bien supérieur à celui des créances, Colmar habitat dispose d'une ressource en fonds de roulement d'un montant de 1 043 k€ pour 2017. Cette situation génère un flux positif de trésorerie.

### 6.2.5.4 Trésorerie

La trésorerie nette atteint 4 877 k€ fin 2017. Elle a été optimisée depuis 2013 et correspond à 2,3 mois de dépenses mensuelles moyennes en 2017 (La médiane SA de province 2015 est à 3,6 mois). Ce niveau devra néanmoins être suivi attentivement si la coopérative s'engage réellement dans des opérations d'accession sociale.

| en k€                          | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Trésorerie nette en K€         | 8 720 | 4 472 | 3 733 | 3 671 | 4 877 |
| Trésorerie en mois de dépenses | 4,5   | 2,6   | 2,3   | 1,9   | 2,3   |
| Dépenses mensuelles en k€      | 1 927 | 1 753 | 1 595 | 1 903 | 2 165 |

En 2017, Colmar Habitat a souscrit une ligne de trésorerie non mobilisée à ce jour d'un montant de 1,5 M€ (avec un taux Euribor 3 mois +0,80 %) afin de pouvoir préfinancer ses futures opérations.

## 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'agence précise qu'elle n'a eu accès que très partiellement aux travaux préparatoires ayant conduit à la synthèse transmise par l'organisme.

D'après les documents fournis, Colmar Habitat a établi une prévisionnelle sur une période de 10 ans à partir du logiciel VISIAL, avec comme année de référence 2016 (annexe 2).

Les hypothèses macro-économiques retenues sont cohérentes (pour 2017-2026 : taux d'évolution de l'ICC<sup>36</sup> à 1,40 %, taux d'inflation<sup>37</sup> à 1.20 %). L'évolution du livret A et de l'Indice de Référence des Loyers (IRL) semblent vraisemblables (Taux du livret A à 1,80 % en 2019 et IRL à 1,20 %).

L'analyse prévisionnelle élaborée par la société coopérative n'est pas suffisamment fiable et ne lui permet pas de disposer d'une projection financière tangible.

Le programme d'investissement sur lequel est basée cette analyse prévisionnelle n'est pas cohérent avec les orientations du PSP (cf. § 5.1), à la différence de celui-ci :

- la production neuve se concentre essentiellement au titre des années 2018, 2019 et 2021 ;
- les projets de démolitions ne sont pas chiffrés ;
- les opérations en accession sociale ne sont pas clairement identifiées et n'apparaissent qu'au travers des marges brutes des autres activités (354 k€ entre 2020 et 2022) ;
- les surcoûts liés à l'amiante ne sont pas estimés ;
- les plans de financement des opérations neuves et des réhabilitations n'ont pas été clairement présentés, notamment le % d'injections des fonds propres prévisionnels.

#### Prévisionnelle de l'autofinancement net :

L'évolution des charges d'exploitation durant la période se caractérise principalement, par des charges de personnel inférieures au réel 2017, des frais de gestion contenus, des charges de maintenance et de gros entretien bien en dessous du réel 2017 (1 533 k€). La TFPB évolue sensiblement à partir de 2020.

L'évolution des produits d'exploitation se détermine principalement par l'augmentation des pertes de loyers induites par la Réduction du Loyer de Solidarité (RLS) entre 2018 et 2020. Cette dernière n'est pas clairement chiffrée et identifiée dans la prévisionnelle

La prévisionnelle a pris en compte le rallongement d'une partie de la dette et l'annuité des emprunts locatifs du patrimoine baisse en conséquence à partir de 2019.

Au vu de ces éléments, cette simulation à 10 ans fait apparaître des fluctuations importantes de l'autofinancement net entre 2018 et 2021 (5,4 % en 2018 et 13,4 % pour 2021).

#### Prévisionnelle de la structure financière :

La simulation fait ressortir d'une part la mise en place d'une Provision pour Gros Entretien (PGE) dès 2018 pour un montant annuel de 500 k€. A noter qu'à ce jour Colmar Habitat n'a pas élaboré de Plan Pluriannuel d'Entretien (PPE) par programme pourtant nécessaire à la mise en place de la PGE. D'autre part, la mobilisation très importante de fonds propres jusqu'en 2019 génère un potentiel financier à terminaison négatif (-1 114 k€ en 2018 et -466 k€ pour 2019).

L'agence émet des réserves quant à la fiabilité de l'analyse, au vu des évolutions optimistes qui ont été choisies (charges non récupérées inexistantes, coût des impayés, charges de personnel et de maintenance minorées...). Colmar Habitat doit d'une part actualiser et fiabiliser les données sur lesquelles asseoir l'analyse et d'autre part

---

<sup>36</sup> L'indice du coût de la construction mesure chaque trimestre l'évolution des prix des bâtiments neufs à usage principal d'habitation.

<sup>37</sup> L'inflation est la perte du pouvoir d'achat de la monnaie qui se traduit par une augmentation générale et durable des prix. Pour évaluer le taux d'inflation on utilise l'indice des prix à la consommation (IPC).

progresser dans la maîtrise de l'outil VISIAL de façon à pouvoir proposer une analyse prévisionnelle solide et réellement fiable à la validation de ses administrateurs.

Dans ses réponses, l'organisme affirme avoir remis Visial à jour avec des données fiabilisées.

## **6.4 CONCLUSION**

Depuis 2017, Colmar Habitat présente une bonne rentabilité qui pourrait être optimisée par une plus grande attention à la progression de certains postes de dépenses dont les frais généraux et la masse salariale.

Sa structure financière s'est dégradée entre 2014 et 2016 pour revenir à un meilleur niveau en 2017. Eu égard aux ambitions affichées par la nouvelle direction, Colmar habitat se doit de dresser une projection financière fiable en identifiant clairement et précisément les coûts des futures opérations, en définissant des hypothèses réalistes d'évolution de ses coûts pour déduire un volume et un rythme de réalisation soutenable financièrement.

## 7. ANNEXES

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

|                         |                                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>RAISON SOCIALE :</b> | <b>Association coopérative d'HLM à responsabilité limitée</b> |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|

|                       |                            |                        |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>SIÈGE SOCIAL :</b> |                            |                        |
| Adresse du siège :    | 33, rue de la Houblonnière | Téléphone : 0389203220 |
| Code postal, Ville :  | 68006 Colmar cedex         | Télécopie : 0389249976 |

|                                                |                            |
|------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>PRÉSIDENT du Conseil d'Administration :</b> | <b>M. Jean-Louis VENNÉ</b> |
|------------------------------------------------|----------------------------|

|                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| <b>DIRECTEUR GÉNÉRAL :</b> | <b>M. Alain RAMDANI</b> |
|----------------------------|-------------------------|

|                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2017</b><br><i>En application des statuts du 22 juin 2017</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 | <b>Membres</b>     | <b>Collège d'appartenance</b>                    |
|-----------------|--------------------|--------------------------------------------------|
| Président       | Jean-Louis VENNÉ   | Personnes Qualifiées                             |
| Administrateur  | Gérard HUG         | Personnes Qualifiées                             |
| Administrateur  | Gérard ROQUELET    | Personnes Qualifiées                             |
| Administrateur  | Serge NICOLE       | Collectivités Publiques (CA de Colmar)           |
| Administratrice | Marie-Claude PAPOT | Locataires et Accédants                          |
| Administrateur  | Olivier KOESTER    | Partenaires Socio-économiques (Caisse d'Epargne) |
| Administrateur  | Non pourvu         | Collectivités Publiques                          |
| Administrateur  | Non pourvu         | Collectivités Publiques                          |
| Administrateur  | Non pourvu         | Partenaires Socio-économiques                    |
| Administrateur  | Non pourvu         | Partenaires Socio-économiques                    |

|                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONSEIL DE SURVEILLANCE au 31/12/2017</b><br><i>En application des statuts du 22 juin 2017</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                | <b>Membres</b>  | <b>Collège d'appartenance</b>                      |
|----------------|-----------------|----------------------------------------------------|
| Présidente     | Jeanne BEAUME   | Personnes Qualifiées                               |
| Administrateur | André BIANCHI   | Personnes Qualifiées                               |
| Administrateur | Éric SPAETY     | Personnes Qualifiées                               |
| Administrateur | Yvon DENIS      | Locataires et Accédants                            |
| Administrateur | Éric STRAUTMANN | Collectivités Publiques (département du Haut-Rhin) |
| Administrateur | Bernard OTTER   | Partenaires Socio-économiques (HHA)                |
| Administrateur | Non pourvu      | Collectivités Publiques                            |

| <b>ACTIONNARIAT<br/>AU 31 DECEMBRE 2017</b> | Capital social :    | 70 640 € | <b>Collèges</b>               | <b>% capital</b> |
|---------------------------------------------|---------------------|----------|-------------------------------|------------------|
|                                             |                     |          | Collectivités Publiques       | 13,2 %           |
|                                             | Nombre d'actions :  | 3 782    | Partenaires Socio-économiques | 9,8 %            |
|                                             |                     |          | Personnes Qualifiées          | 0,2 %            |
|                                             | Nb d'actionnaires : | 2 914    | Locataires et Accédants       | 75,7 %           |
|                                             |                     |          | Salariés                      | 1,1 %            |

| <b>EFFECTIFS DU<br/>PERSONNEL au :<br/>31/12/2017</b> | Cadres :                           | 7  | Total administratif et technique : 29 |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------|----|---------------------------------------|
|                                                       | Maîtrise :                         | 9  |                                       |
|                                                       | Employés :                         | 13 |                                       |
|                                                       | Gardiens :                         | 0  | <b>Effectif total : 44</b>            |
|                                                       | Employés d'immeuble et proximité : | 10 |                                       |
|                                                       | Personnels de Régie :              | 5  |                                       |

## 7.2 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

### SYNTHESE DES RESULTATS PREVISIONNELS

COLMAR HABITAT 2016- AVEC MESURES - ALLONGEMENT EMPRUNTS 10 ANS n° 13- 2017 à 2026

| Patrimoine locatif logts & foyers        | Rappel<br>2016 | Résultats prévisionnels |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------|----------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                          |                | 2017                    | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  |
| Livraisons                               |                | 33                      | 76    | 50    | 0     | 31    | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    |
| - Ventes et Démolitions                  |                | -2                      | -3    | -1    | -1    | -1    | -1    | -2    | 0     | -2    | 0     |
| Patrimoine logts et equiv logts au 31/12 | 2 783          | 2 814                   | 2 887 | 2 936 | 2 935 | 2 965 | 2 974 | 2 982 | 2 992 | 3 000 | 3 010 |

| Exploitation en k€ courants                         | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Loyers patrimoine de référence Théorique lgts       | 12 578 | 13 038 | 13 038 | 13 038 | 13 194 | 13 353 | 13 513 | 13 675 | 13 839 | 14 005 | 14 173 |
| Foyers                                              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Autres                                              | 1 024  | 991    | 990    | 990    | 990    | 990    | 990    | 990    | 990    | 990    | 990    |
| Impact des Ventes et Démolitions                    |        | -6     | -18    | -24    | -28    | -33    | -38    | -44    | -52    | -54    | -63    |
| Impact des travaux                                  |        | 0      | 31     | 46     | 46     | 47     | 47     | 48     | 49     | 49     | 50     |
| Loyers des opérations nouvelles                     |        | 71     | 349    | 687    | 743    | 875    | 943    | 1 012  | 1 083  | 1 155  | 1 229  |
| Perte de loyers / vacance logements                 | -327   | -469   | -687   | -888   | -1 374 | -348   | -352   | -356   | -360   | -364   | -368   |
| Total loyers quittances (logts et foyers)           | 13 275 | 13 625 | 13 502 | 13 849 | 13 571 | 14 884 | 15 104 | 15 326 | 15 549 | 15 782 | 16 012 |
| Annuités patrimoine de référence                    | -6 273 | -6 298 | -6 020 | -5 202 | -5 203 | -5 102 | -4 954 | -5 004 | -4 976 | -4 534 | -4 494 |
| Incidence des Ventes et Démol. sur les annuités     |        | 0      | 11     | 21     | 31     | 42     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Annuités des Travaux & Renouvlt de Composants       |        | -47    | -337   | -467   | -495   | -533   | -628   | -746   | -803   | -825   | -853   |
| Annuités des Opérations nouvelles                   |        | -42    | -251   | -434   | -498   | -573   | -620   | -665   | -713   | -758   | -808   |
| Total annuités emprunts locaux                      | -6 273 | -6 386 | -6 597 | -6 082 | -6 154 | -6 168 | -6 202 | -6 415 | -6 492 | -6 117 | -6 155 |
| TFPB                                                | -802   | -857   | -937   | -1 004 | -1 078 | -1 133 | -1 193 | -1 255 | -1 321 | -1 391 | -1 464 |
| Maintenance du parc (y compris régie)               | -1 428 | -1 380 | -1 356 | -1 248 | -1 265 | -1 282 | -1 299 | -1 317 | -1 334 | -1 352 | -1 370 |
| Charges non récupérées                              | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Coût des impayés                                    | -159   | -164   | -162   | -166   | -163   | -179   | -181   | -184   | -187   | -189   | -192   |
| Marge Locative directe                              | 4 613  | 4 839  | 4 450  | 5 349  | 4 912  | 6 124  | 6 228  | 6 155  | 6 215  | 6 733  | 6 831  |
| Marge brute des autres activités                    | 0      | 0      | 0      | 0      | 131    | 131    | 92     | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Personnel (corrigé du personnel régie)              | -2 107 | -1 769 | -1 820 | -1 841 | -1 884 | -1 886 | -1 909 | -1 931 | -1 955 | -1 978 | -2 002 |
| Frais de gestion autres charges et int. autres emp. | -2 266 | -2 300 | -2 293 | -2 321 | -2 349 | -2 377 | -2 405 | -2 434 | -2 463 | -2 493 | -2 523 |
| Production immobilisée                              | 203    | 128    | 110    | 110    | 110    | 110    | 110    | 110    | 110    | 110    | 110    |
| Autres produits courants                            | 449    | 465    | 637    | 469    | 269    | 269    | 269    | 269    | 269    | 269    | 269    |
| Cotisations et prélèvements CGLLS                   | -394   | -212   | -443   | -449   | -454   | -459   | -465   | -471   | -476   | -482   | -488   |
| Produits financiers                                 | 90     | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     |
| Autofinancement courant                             | 588    | 1 237  | 727    | 1 403  | 842    | 1 598  | 2 006  | 1 784  | 1 786  | 2 245  | 2 284  |
| Eléments exceptionnels d'autofinancement            | 112    | 193    | 238    | 50     | 50     | 50     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Autofinancement net                                 | 700    | 1 430  | 965    | 1 453  | 892    | 2 048  | 2 006  | 1 784  | 1 786  | 2 245  | 2 284  |

| Evolution structure financière en k€ courants           | 2016   | 2017   | 2018   | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025   | 2026   |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Autofinancement net                                     |        | 1 430  | 965    | 1 453 | 892   | 2 048 | 2 006 | 1 784 | 1 786 | 2 245  | 2 284  |
| Rembours emprunts non locatifs                          |        | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      |
| Produits de cessions                                    |        | 246    | 291    | 120   | 120   | 120   | 120   | 260   | 0     | 260    | 0      |
| Fonds propres investis en travaux                       |        | -500   | -78    | -52   | -43   | -127  | -181  | -83   | -30   | -45    | -28    |
| Fonds investis en démolitions                           |        | 0      | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      |
| Fonds propres investis en opérations nouvelles          |        | -789   | -424   | -830  | -214  | -217  | -220  | -223  | -226  | -229   | -233   |
| Autres var pot FI y dis provisions, dette IComp et ACNE |        | -256   | -555   | -43   | -31   | -53   | -60   | -39   | -33   | -31    | -34    |
| Potentiel financier à terminalison (O6) 31/12           | -1 444 | -1 313 | -1 114 | -466  | 258   | 2 030 | 3 695 | 5 393 | 6 850 | 9 089  | 11 078 |
| Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp                    | 0      | 0      | 500    | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500    | 500    |
| Dépôts de garantie                                      | 1 041  | 1 052  | 1 080  | 1 099 | 1 099 | 1 111 | 1 115 | 1 119 | 1 124 | 1 128  | 1 133  |
| FDR long terme à terminalison (O6) 31/12                | -403   | -261   | 466    | 1 133 | 1 857 | 3 641 | 5 310 | 7 013 | 8 515 | 10 718 | 12 711 |

| Ratios                                        | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  |
|-----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Annuités % loyers                             | -47,3 | -46,0 | -48,0 | -43,0 | -45,3 | -41,4 | -41,7 | -41,0 | -41,8 | -38,8 | -38,4 |
| Taux de vacance moyen (perte de loyers logts) | -2,6  | -3,6  | -6,6  | -6,5  | -9,9  | -2,4  | -2,4  | -2,4  | -2,4  | -2,4  | -2,4  |
| Autofinancement courant en % des loyers       | 4,4   | 9,1   | 5,4   | 10,1  | 6,2   | 13,4  | 13,3  | 11,0  | 11,5  | 14,2  | 14,3  |
| FDR long terme en €/logt et equiv logts       | -145  | -93   | 162   | 386   | 633   | 1 228 | 1 785 | 2 352 | 2 840 | 3 573 | 4 223 |

| Hypothèses de la simulation | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 à 2026 |
|-----------------------------|------|------|------|-------------|
| Inflation                   |      | 1,20 | 1,20 | 1,20        |
| ICC                         |      | 1,40 | 1,40 | 1,40        |
| IRL                         |      | 0,00 | 1,20 | 1,20        |
| Taux livret A               | 0,75 | 0,75 | 1,70 | 1,80        |

Affectation des fonds propres  
Plafonnement des loyers  
Prise en compte des ICNE

OS  
Non  
Oui

## 7.3 SIGLES UTILISES

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

**SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Etablissement public national à caractère administratif**

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

