



HABITAT DE L'ILL

Illkirch-Graffenstaden (67)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-111

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-111

HABITAT DE L'ILL

Illkirch-Graffenstaden (67)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-111 HABITAT DE L'ILL – (67)

N° SIREN : 778770198
Raison sociale : Habitat de l'III
Président du CS : Jean-Marie BEUTEL
Président du CA : Emmanuel BACHMANN
Directeur : Laurent KOHLER
Adresse : 7 rue Quintez - BP 90115 - 67 403 Illkirch Graffenstaden Cedex
Actionnaire principal : Ville d'Illkirch-Graffenstaden

Nombre de logements familiaux gérés au 31/12/2016	2434	Nombre de logements familiaux en propriété:	2395	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	39
---	-------------	---	-------------	--	-----------

Indicateurs	Organisme	Référence Alsace	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (1)				
Logements vacants	0,7%	4,6%	4,6%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,0%	1,2%	1,5%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,4%	9,5%	9,8%	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	3,8%			
Âge moyen du parc (en années)	30 ans	41 ans	37 ans	
POPULATIONS LOGÉES (2)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	15,8%	22,6%	21,2%	
- < 60 % des plafonds	50,7%	61,1%	59,4%	
- > 100 % des plafonds	14,7%	11,0%	11,2%	
Bénéficiaires d'aide au logement	44,8%	50,9%	47,4%	
Familles monoparentales	21,8%	20,1%	20,8%	
Personnes isolées	34,2%	34,6%	38,5%	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,16	5,49	5,58	(1)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	8,10%	ns	13,4%	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,3	ns		(3)
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	4	ns	3,7	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	18,9%	ns	11%	(3)

(1) RPLS au 1/1/2017

(2) Enquête OPS 2 016

(3) Bolero 2015 : ensemble des données comptables de 183 SA de province

POINTS FORTS :

- ▶ Gouvernance impliquée, management dynamique et organisation transversale concourant à une bonne circulation de l'information
- ▶ Contrôle de gestion efficace couvrant l'ensemble des activités de la coopérative
- ▶ Stratégie patrimoniale ambitieuse répondant aux besoins des territoires tant en locatif qu'en accession
- ▶ Niveau élevé de qualité de service
- ▶ Maintenance bien organisée garantissant un entretien optimal du patrimoine
- ▶ Performance thermique du patrimoine
- ▶ Situation financière solide avec un haut niveau de rentabilité

POINTS FAIBLES :

- ▶ Contrôle interne embryonnaire
- ▶ Niveau de loyers rendant le parc peu accessible aux personnes défavorisées
- ▶ Occupation peu sociale
- ▶ Effort insuffisant pour l'adaptation des logements aux personnes vieillissantes ou à mobilité réduite
- ▶ Insuffisance de l'accompagnement social des locataires en impayés
- ▶ Délais de régularisation et ajustement perfectibles des provisions des charges locatives
- ▶ Constitution des dossiers d'accession sociale perfectible
- ▶ Non-respect de certains principes de commercialisation des produits d'accession sociale fixés par le Conseil d'Administration

IRRÉGULARITÉ :

- ▶ Vente d'un logement dit « Prêt Social Location Accession » (PSLA) à un ménage en dépassement de ressources
- ▶ Délai de restitution du dépôt de garantie pas systématiquement respecté

Précédent rapport de contrôle : N° 2008-069 de février 2009

Contrôle effectué du 30 janvier 2018 au 4 mai 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : septembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-111

HABITAT DE L'ILL – 67

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance	9
2.3 Évaluation de l'organisation et du management	12
2.4 Conclusion	15
3. Accession sociale à la propriété	16
3.1 caractéristiques et volume de production	16
3.2 Montage et commercialisation des opérations	17
3.3 réglementation applicable.....	18
3.4 conclusion	21
4. Patrimoine	22
4.1 Caractéristiques du patrimoine Locatif.....	22
4.2 Accessibilité économique du parc.....	24
4.3 Conclusion	26
5. Politique sociale et gestion locative	27
5.1 Accès au logement	27
5.2 Caractéristiques des populations logées.....	29
5.3 Qualité du service rendu aux locataires	30
5.4 Traitement des impayés	31
5.5 Conclusion	33
6. Stratégie patrimoniale.....	34
6.1 Une stratégie cohérente, ambitieuse et opérationnelle répondant aux enjeux des territoires d'implantation	34
6.2 Évolution du patrimoine.....	35
6.3 développement et maîtrise d'ouvrage	36
6.4 Une maintenance du parc bien organisée qui garantit un niveau de prestations élevé.....	37
6.5 Conclusion	39
7. Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	40

7.1	Tenue de la comptabilité	40
7.2	Analyse financière	40
7.3	Une analyse prévisionnelle ambitieuse	47
7.4	Conclusion	49
8.	Annexes.....	50
8.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat	50
8.2	Sigles utilisés.....	51

SYNTHESE

Habitat de l'III (HDI) est une association, régie par le droit local d'Alsace Moselle sur les associations coopératives, fondée à Illkirch en 1917. Dérogatoire au droit commun, sa gouvernance est organisée avec 2 collèges collectivités territoriales (un pour la ville d'Illkirch, l'autre pour les autres collectivités), les 3 autres réunissant plus classiquement des partenaires socio-économiques, les salariés et les coopérateurs locataires et accédants. Le conseil d'administration (CA) qui fonctionne avec des réunions fréquentes, est très impliqué et détermine les orientations stratégiques de la coopérative et notamment en matière de développement.

Outre son activité de bailleur social gérant un parc de 2 434 logements locatifs, HDI est le principal acteur en accession sociale à la propriété parmi les 19 bailleurs présents sur le territoire de l'EMS avec 17 opérations livrées - dont 2 PSLA - soit plus de 300 logements sur la période contrôlée. Historiquement implantée sur le seul territoire d'Illkirch la coopérative s'organise pour se développer d'abord au niveau du territoire de l'Eurométropole de Strasbourg (EMS), mais aussi en dehors de l'EMS. Elle a ainsi procédé récemment au rachat de la Société d'économie mixte de la ville de Brumath (SEMATH) intégrant 128 logements dans son patrimoine locatif.

L'entreprise est bien gérée, le contrôle de gestion est très développé avec des indicateurs couvrant l'ensemble de l'activité, le management actif et dynamique favorise le partage et la transmission de l'information au sein des services. La vision stratégique partagée avec la gouvernance et l'équipe des salariés est formalisée dans un projet d'entreprise mobilisateur.

Le contrôle permet de relever la qualité de la maîtrise d'ouvrage qui conduit les opérations dans les délais impartis, à des prix maîtrisés, tant en locatif qu'en accession. La qualité de service au locataire et à l'accédant est bonne, l'entretien du patrimoine locatif satisfaisant.

L'activité d'accession sociale est particulièrement rentable, elle participe sur la période contrôlée, à un taux moyen de 22 % à la formation du résultat comptable, et pour 42 % en 2016.

Les opérations sont des opérations d'accession sociale, en effet, HDI ne vend pas aux investisseurs mais majoritairement à des primo-accédants, cependant la proportion de locataires du parc social diminue (environ 25 % sur la période contrôlée, contre 50 % entre 2006 et 2011). Pour mieux rendre compte au CA du respect de la politique de commercialisation qu'il a arrêtée et également mieux s'assurer du respect de la réglementation, il conviendrait d'une part de mettre en place des indicateurs pour connaître plus finement le profil socio-économiques des accédants et d'autre part, de fiabiliser la procédure de commercialisation, certains dossiers étant incomplets au moment de la conclusion de la vente.

L'activité de gestion locative concerne près de 2 400 logements familiaux dont 42 % sont situés dans le quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) Libermann à Illkirch. Si le loyer moyen d'HDI est proche de la médiane observée sur l'EMS, l'écart entre le patrimoine ancien et le patrimoine récent est important, avec une différence de plus de 36 % du loyer médian au m² de surface habitable. Le parc récent est de fait peu accessible.

Habitat de l'III présente une situation financière particulièrement solide. Des produits élevés de loyers, une marge brute d'accession notable et régulière produisent un autofinancement net conséquent.

Cette situation résulte d'une politique, revendiquée par la coopérative pour conduire sa politique d'investissement conséquente, de maximisation des produits de loyers (loyer au plafond pour le neuf, augmentations après réhabilitation ou à la relocation). L'Agence estime néanmoins que les niveaux des loyers conduisent à rendre le parc de moins en moins accessible alors même que la rentabilité de la coopérative est très élevée.

Conjugué à une politique d'attribution privilégiant notamment « *les jeunes en insertion professionnelle...* » et évitant de dégrader les équilibres de peuplement actuels notamment au sein du quartier Libermann, les pratiques d'Habitat de l'III conduisent, pour les attributions, à une représentation des ménages disposant de revenus du travail très largement supérieure à ce qu'on observe sur la demande de logements. Cette politique sélective écarte les ménages les plus fragiles et laisse la responsabilité de les loger aux autres bailleurs.

Les résultats de l'enquête relative à l'occupation du parc social sont à cet égard très éclairants, la part des locataires dont les revenus sont inférieurs à 20 % des plafonds PLUS pour les emménagés 2014 et 2015 est très inférieure à ce qu'on observe sur le territoire de l'EMS (18,7 % pour un taux EMS de 38,2 %). Pour l'ensemble des locataires du parc d'HDI, la part de cette même catégorie de locataires est très inférieure au ratio EMS (15,8 % pour un taux EMS de 25 %), l'écart s'étant creusé significativement entre 2014 et 2016. Le même phénomène est observé pour les ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds PLUS.

Si Habitat de l'III intervient très efficacement sur le terrain de l'accession sociale, gère très correctement et avec une réelle qualité de service au locataire, son parc locatif social, la coopérative est invitée à revoir ses politiques de loyers et ses pratiques d'attribution. On observe un effet prononcé d'éviction des ménages les plus modestes, du fait de la conjugaison de la politique de maximisation des produits locatifs et de pratiques sélectives, bien que réglementaires, en matière d'attribution des logements.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'organisme Habitat de l'III 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'agrément

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 eut 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.

Le précédent contrôle d'Habitat de l'III faisait état d'un organisme doté d'une assise financière solide ainsi que d'un mode organisationnel adapté lui permettant d'assumer l'ensemble de ses missions avec efficacité. Le rapport MILOS 2008-069 attirait néanmoins l'attention du bailleur sur la nécessité de prendre, sans délais, la mesure du risque « amiante » et de mettre en œuvre les actions préventives réglementaires sur ce champ.

Le rapport du précédent contrôle a été communiqué aux administrateurs dans sa version définitive conformément aux dispositions des articles L. 451-1 et R. 451-6 du code de la construction et de l'habitation (CCH) et a été débattu au cours de la séance du CA du 25 mars 2009.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 422-3 du CCH, la révision coopérative¹ a été réalisée en juillet 2012 par l'association pour la révision, l'assistance et la garantie des sociétés coopératives (ARECOOP). Le rapport de révision ne comporte pas de préconisations particulières.

¹ Définie par les articles 25-1 à 25-5 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 et les décrets n° 2015-706 du 22 juin 2015 et n°2016-1907 du 28 décembre 2016.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Habitat de l'ill est une association coopérative d'habitations à loyer modéré à responsabilité limitée régie par les lois locales d'Alsace-Moselle sur les associations coopératives des 1^{er} mai 1889 et 20 mai 1898. Outre les activités d'accession sociale à la propriété, HDI gère 2 638 logements locatifs sociaux², principalement sur le territoire de la commune d'Illkirch – Graffenstaden située au sein de l'Euro métropole de Strasbourg (EMS). Son effectif compte 56 collaborateurs au 31 décembre 2017.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le département du Bas-Rhin, secteur d'intervention d'HDI, est majoritairement urbain avec une densité, en 2014, de 234 habitants au km² contre 122 pour l'ensemble du territoire métropolitain français. Il possède une démographie dynamique surtout sur le territoire de l'EMS. En effet, selon l'INSEE, sur la période 2009-2014, la population bas-rhinoise a progressé de 1,7 % et celle de l'EMS de 1,9 %.

Le contexte économique départemental se caractérise selon l'INSEE par un taux de pauvreté en 2014 de 12,4 % contre 14,1 % pour l'ensemble du territoire et un taux de chômage au 2^{ème} trimestre 2017 de 8,2 % (un minimum de 5,5 % sur le secteur de Wissembourg et un maximum de 9,6 % sur l'EMS) pour un taux national de 9,2 %.

Illkirch-Graffenstaden est la 3^{ème} ville de l'EMS par son nombre d'habitants (près de 27 000) et la 4^{ème} du département du Bas-Rhin. Elle est desservie par deux lignes de tramway qui la relient au centre-ville de Strasbourg en trente minutes. Son attractivité économique est principalement due à son parc d'activités, spécialisé dans les biotechnologies et les technologies de l'information, qui regroupe des entreprises innovantes et 3 500 étudiants au sein du campus d'Illkirch de l'université de Strasbourg.

La métropole et le conseil départemental sont délégataires des aides à la pierre.

Le marché local de l'immobilier est relativement tendu sur la première couronne de l'EMS. La vacance locative globale dans le secteur du logement social est de 3,5 % sur l'unité urbaine de Strasbourg alors qu'elle est d'environ 5 % en France métropolitaine. Le niveau de loyers médian du marché locatif de l'EMS en 2016 s'établit à 9,8 € par m²³, soit un niveau élevé pour la région Grand-Est, mais qui reste toutefois inférieur à celui observé dans les principales métropoles françaises.

2.2 GOUVERNANCE

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

En 2011, la gouvernance d'HDI a souhaité transformer l'association en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) afin d'associer d'autres partenaires socio-économiques et d'autres communes à celle d'Illkirch autour d'un projet de développement commun. Cette transformation aurait eu pour conséquence d'intégrer la ville d'Illkirch au sein d'un collège unique de collectivités territoriales, ce qu'ont finalement refusé les élus illkirchois. L'association coopérative, alors composée notamment de 3 associés historiques (commune d'Illkirch, communauté urbaine de Strasbourg et le réseau gaz de Strasbourg GDS) a donc fait le choix d'une évolution statutaire dans le cadre dérogatoire du droit local. Les nouveaux statuts ont été adoptés lors de l'assemblée générale (AG) extraordinaire, tenue le 19/03/2015.

² Au 31 décembre 2017.

³ Données de l'observatoire local des loyers du Bas-Rhin.

Les membres sont désormais regroupés au sein de cinq collèges : ville d'Illkirch, collectivités publiques, partenaires sociaux-économiques, salariés et locataires/accédants.

Deux banques mutualistes (caisse d'épargne d'Alsace et crédit coopératif) ont notamment été intégrées dans le collège des partenaires sociaux-économiques pour faciliter l'octroi de prêts aux accédants.

Conformément au droit local, la coopérative est administrée à la fois par un conseil de surveillance et un conseil d'administration. Suite à l'évolution des statuts, la composition des deux instances a été élargie.

Cette nouvelle organisation s'est accompagnée d'une augmentation du capital social de 54% (466 601,85 € au 31/12/2015 contre 303 265,95 € au 31/12/2014).

Au 31/12/2016, le capital social variable s'élève à 478 794 euros. Il est réparti en 1 227 678 parts sociales d'une valeur nominale de 0,39 € distribuées entre 3 084 sociétaires. La composition du sociétariat et la répartition des droits de vote figurent dans le tableau ci-dessous.

Répartition des parts sociales et du capital au 31/12/2016	Nbre de parts sociales	Montant du capital en €	% du capital	% des droits de vote
Collège A (ville d'ILLKIRCH)	608 899	237 471	49,60	40
Collège B (collectivités publiques)	179 487	70 000	14,62	20
Collège C (partenaires sociaux-économiques)	333 333	129 999	27,15	20
Collège D (locataires et accédants)	104 799	40 872	8,54	10
Collège E (salariés)	1 160	452	0,09	10
Total	1 227 678	478 794	100,00	100,00

Le droit local autorise cette répartition particulière du capital et des droits de vote par rapport aux autres formes coopératives (SCP et SCIC) pour lesquelles, notamment, les coopérateurs (locataires, accédants et salariés) détiennent une majorité des droits de vote.

Le collège A comprend la commune d'Illkirch-Graffenstaden, personne morale et 15 personnes physiques représentant la commune désignées par le conseil municipal. Le collège B (collectivités publiques) est composé de six communes autres que celle d'Illkirch⁴ ainsi que de l'EMS. Le collège C (partenaires sociaux et économiques) regroupe GDS, électricité de Strasbourg, les établissements bancaires évoqués supra et une EPL⁵, la Société d'Équipement de la Région de Strasbourg, spécialisée dans les opérations d'aménagement et de construction. Le collège D (locataires et accédants) est composé de 3 027 personnes physiques et morales bénéficiant des activités de l'association coopérative. Enfin, le collège E rassemble 29 salariés de l'association.

Le capital est majoritairement détenu par la ville d'Illkirch-Graffenstaden (49,6 %) et par deux membres du collège C (caisse d'épargne d'Alsace et crédit coopératif) qui possèdent chacun 10,4 % du capital social de l'association.

⁴ La Wantzenau, Mittelhausbergen, Mundolsheim, Vendenheim et Ostwald (EMS) ainsi que Brumath (hors EMS).

⁵ Entreprise publique locale.

2.2.2 Conseil d'administration

M. Emmanuel BACHMANN, maire adjoint d'Illkirch, est président du CA depuis le 09/12/2015, date à laquelle il a succédé à M. Alain SAUNIER démissionnaire. Le CA est composé de 15 administrateurs : 7 représentants de la commune d'Illkirch, 2 représentants des autres collectivités territoriales, 3 représentants des partenaires socio-économiques et 3 administrateurs représentant les locataires, salariés et accédants.

Sur la période de contrôle, le CA s'est réuni à minima une à deux fois par trimestre afin de statuer sur les orientations stratégiques de la société et veiller à leur bonne mise en œuvre. L'ensemble des séances a fait l'objet de comptes rendus détaillés et leur lecture atteste d'un bon niveau d'information des administrateurs quant aux différentes activités de la coopérative (plan de charge de la maîtrise d'ouvrage, compte rendu annuel d'exécution des marchés, occupation du parc, bilan annuel de la CAL, stratégie patrimoniale, etc.). Toutefois, l'agence relève que peu de débats sont retranscrits dans les procès-verbaux établis. Pour y remédier, l'organisme déclare dans sa réponse vouloir mettre en œuvre à compter de septembre 2018 un matériel enregistreur. L'assiduité globale des administrateurs est satisfaisante, le taux de présence s'élevant à 80,3 %⁶ sur la période 2015-2017. Toutefois, deux d'entre eux ont été absents plus d'une séance sur deux sur cette même période. Le Président du CA, face à ce constat, a joué son rôle en évoquant lors du conseil du 14/03/2017 les dispositions du règlement intérieur (art. 1.4.1) afférentes à l'assiduité et en adressant un courrier aux membres absents afin de leur rappeler leurs obligations.

Le conseil d'administration a constitué une commission d'attribution des logements (CAL), une commission d'appel d'offre (CAO) ainsi qu'un comité d'engagement.

2.2.3 Conseil de surveillance

Depuis le 19/03/2015, M. Jean-Marie BEUTEL, maire d'Ostwald et vice-président de l'EMS, est président du CS qui comprend 13 conseillers : 7 représentent la commune d'Illkirch, 3 le collège des collectivités publiques, 2 le collège des partenaires socio-économiques et 1 le collège des locataires et accédants à la propriété. Le collège des salariés n'est pas représenté conformément à l'article 37 de la loi locale du 1^{er} mai 1889.

Le rôle du CS est de contrôler, pour le compte des sociétaires, la gestion du CA et de vérifier la conformité de celle-ci avec les décisions de l'AG. Il se réunit deux fois par an conjointement avec le CA. Il dispose de l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de ses prérogatives.

2.2.4 Stratégie d'entreprise

Le projet stratégique d'entreprise 2016-2020, corollaire de l'évolution statutaire, a été validé par le CA du 6/12/2016 et s'articule autour de 4 axes :

- une stratégie de développement et de patrimoine affichant un objectif de production de 120 logements locatifs par an pour atteindre un parc de plus de 3 000 logements en 2020 et de 70 actes de vente par an en accession sociale sécurisée. La maîtrise d'ouvrage en propre est privilégiée et le recours à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) est limité à 30 % de la programmation. Le développement d'une offre spécifique seniors et étudiants ainsi que la requalification urbaine du quartier Libermann situé à Illkirch en quartier politique de la ville (QPV) constituent les deux autres priorités de la coopérative sur cet axe ;
- une stratégie de services et d'écoute auprès des sociétaires en faveur du vivre ensemble : gestion de proximité, propreté et maintenance, amélioration du cadre de vie, convivialité, lien social ;

⁶ Membres présents et membres ayant donné un mandat de représentation.

- une stratégie d'innovation et de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : optimisation du processus de production, des délais et des coûts de construction en soutenant le développement durable ;
- une stratégie de mutualisation et de partenariat : coopération renforcée avec les communes, partenariats opérationnels avec d'autres bailleurs et adhésion au groupement d'organismes HLM « Habitat réuni ».

Depuis son adoption, cette stratégie d'entreprise est déclinée sur le plan opérationnel.

2.2.5 Direction de l'organisme

La coopérative est dirigée par M. Laurent KOHLER, salarié, depuis le 1^{er} octobre 2010. Il a succédé à Mme Gabrielle KOCH qui est restée à la tête de la coopérative durant quatorze ans. Cinq avenants au contrat de travail ont été validés par le CA entre 2011 et 2017 notamment pour acter la revalorisation de la rémunération de M. KOHLER tenant compte de son niveau de responsabilités accru. Depuis 2014, une prime variable est versée annuellement en complément de la rémunération fixe. Les modalités d'octroi et de calcul de cette prime ont été validées par le CA lors de la séance du 28/05/2014. Les missions du directeur s'exercent dans le cadre d'une très large délégation de pouvoirs, également approuvée par le CA.

2.2.6 Relations inter-organismes et regroupements

Depuis 2011, HDI a tenté des rapprochements avec d'autres organismes HLM du département du Bas-Rhin par le biais de participations capitalistiques croisées et d'une mutualisation de moyens afin de conforter son développement, notamment en deuxième couronne du territoire de l'EMS, et atteindre une taille plus importante.

Les discussions conduites durant plusieurs mois avec la coopérative SEDES (ex. SOCOLOPO) et la société d'économie mixte (SEM) Foyer moderne de Schiltigheim n'ont finalement pas abouti en raison de divergences de vue persistantes entre les gouvernances.

Le 1^{er} janvier 2017, HDI a entrepris son expansion au Nord de l'EMS en effectuant le rachat global des parts de la SEM de la commune de Brumath (SEMATH). Par conséquent, les 128 logements (dont 18 non conventionnés) composant le parc de la SEM ont été intégrés au patrimoine de la coopérative.

Enfin, par décision du CA du 6/12/2016, la coopérative a adhéré au groupement national d'organismes HLM « habitat réuni » qui regroupe 29 SA d'HLM et coopératives dans un souci de partage d'expériences (par exemple sur les modalités de création d'un organisme foncier solidaire), d'optimisation des moyens financiers (commandes groupées, financements bonifiés, etc.) et d'innovation professionnelle (transition numérique).

2.3 ÉVALUATION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

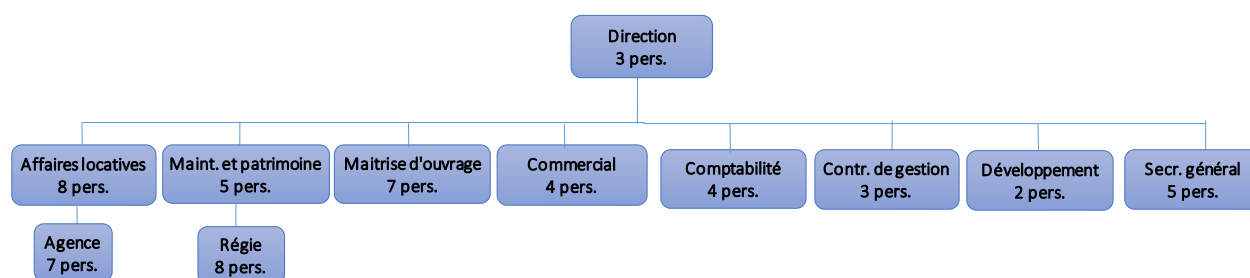
2.3.1 Une organisation en cours de restructuration

Au 31/12/2017, HDI compte 56 collaborateurs dont 49 travaillent au siège et 7 à l'agence de proximité située au sein du quartier Libermann. L'ensemble des salariés bénéficient de la convention collective nationale du personnel des sociétés coopératives d'HLM.

Effectifs au 31 décembre	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre total	37	44	53	54	56
<i>Dont cadres</i>	7	8	14	14	18
<i>Dont agents de maîtrise</i>	9	10	9	7	5
<i>Dont employés</i>	21	26	30	33	33
<i>En équivalents temps plein</i>	37	43	52,4	53,3	55,6

Le nombre de salariés a doublé depuis 2010 et l'organigramme a évolué à plusieurs reprises sur la période de contrôle pour tenir compte du développement de la coopérative tant en locatif (27 % de croissance du parc entre 2010 et 2017) qu'en accession sociale.

L'organigramme d'HDI à fin 2017 montre une organisation en 8 pôles dont 4 pôles supports (comptabilité, contrôle de gestion, développement et affaires générales) et 4 pôles métiers.



Face à cet accroissement du nombre de salariés, la coopérative a bien mesuré la nécessité de se restructurer. Aidée par les conclusions d'audits externes conduits entre 2015 et 2017, HDI a décidé de créer six grandes directions qui seront opérationnelles fin 2018. Elles favoriseront une meilleure coordination de l'activité et un fonctionnement encore davantage rationalisé de la coopérative :

- direction générale et développement (prospection foncière) ;
- direction accession et syndicat de copropriété ;
- direction administrative et financière (comptabilité-finances et contrôle de gestion) ;
- direction technique et maîtrise d'ouvrage ;
- direction de la clientèle ;
- secrétariat général.

2.3.2 Un management dynamique et favorisant la transmission de l'information

En 2017, le comité de direction qui se déroulait jusqu'alors à un rythme mensuel, a été remplacé par un comité opérationnel hebdomadaire réunissant le directeur et les responsables de pôles. Chaque séance donne lieu à un compte rendu détaillé. Les indicateurs du contrôle de gestion y sont présentés à un rythme mensuel ou trimestriel en fonction des items.

Les mêmes membres se réunissent chaque trimestre en comité stratégique pour aborder des sujets plus transversaux. Depuis mars 2018, les indicateurs du contrôle de gestion y sont également examinés.

Le directeur rencontre en outre chaque mois les différents responsables de services lors d'échanges bilatéraux. Il existe enfin une communication inter services informelle qui favorise la transversalité de l'activité.

Les subdélégations de pouvoir et de signature sont contractualisées entre la direction et les intéressés. Elles ont été revues et actualisées en 2017. Elles concernent 7 cadres et 14 collaborateurs, soit 39 % de l'effectif.

L'ensemble du personnel dispose d'une fiche de poste détaillée, actualisée chaque année et chaque salarié bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation au cours duquel ses besoins en formation sont exprimés.

L'effectif d'HDI est jeune (35 ans de moyenne d'âge). Les mouvements de personnels ont surtout concerné la maîtrise d'ouvrage, activité très concurrentielle, qui a connu 12 départs de 2012 à 2016. Par conséquent, la formation, notamment des cadres et des chargés d'opération, est un enjeu important pour l'organisme afin de maintenir un niveau de compétences et de performance élevé. Entre 15 et 20 salariés sont formés chaque année dans le cadre d'un plan de formation budgétisé. En 2017, 9 cadres ont été formés au management et 18 salariés ont suivi une formation axée sur la compétence métier. Le budget formation s'est élevé à 81 296 €, soit 1,65 % de la masse salariale.

2.3.2.1 Contrôle de gestion, contrôle qualité et contrôle interne

Les trois formes de contrôle sont assurées par le pôle contrôle de gestion, créé en 2011 et composé d'une responsable, d'une assistante et d'un informaticien.

En matière de contrôle de gestion, des tableaux de bord très précis et éclairants couvrent tous les champs d'action de la coopérative : gestion locative (taux de vacance, rotation, impayés, réparations locatives, entretien courant, etc.), accession sociale (nombre de contacts, délais de commercialisation, etc.), ressources humaines (répartition des effectifs, formation, absentéisme, etc.), finances (taux de subventions, coûts de production, état de la trésorerie, etc.).

Le contrôle de gestion s'attache également à l'optimisation des coûts (ex. comparaison des frais d'envoi papier des avis d'échéance avec les coûts induits par une dématérialisation).

Une comptabilité analytique a été mise en place. Elle permet par exemple de suivre finement la rentabilité de chaque programme pour conforter les décisions d'investissement. Les coûts de la régie ont aussi été évalués précisément en vue de la refacturation des réparations locatives.

En matière de contrôle qualité, les travaux menés actuellement se concentrent sur l'actualisation du guide des procédures. Celui-ci nécessite en effet une révision complète afin d'optimiser les process et de faciliter son appropriation lors de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Le contrôle interne est quant à lui à un stade embryonnaire. Pour sécuriser juridiquement l'ensemble des activités de la coopérative, une cartographie des risques a été établie en 2013. Le contrôle de gestion est en charge en 2018 de l'actualisation et de la finalisation du plan d'action intégrant les préconisations des commissaires aux comptes et du correspondant informatique et libertés. Ces actions devraient permettre d'éviter les irrégularités et insuffisances constatées (cf. § 3.3.3 dossiers d'accession et § 5.3 délais de restitution des dépôts de garantie).

2.3.2.2 Commande publique

Conformément à l'article L. 433-1 du CCH, HDI est soumise à la réglementation sur la commande publique. Le règlement intérieur de la CAO a été adopté par le CA et mis à jour en juin 2016 à la suite de la réforme des marchés publics.

Un compte rendu annuel d'exécution des marchés comportant un état détaillé qui précise pour chaque marché le montant initial du contrat, le montant total des avenants et justifie les écarts constatés est présenté au CA.

Le juriste du secrétariat général en charge des marchés a élaboré un tableau synthétique des procédures qui indique, pour les différents seuils, le type de procédure à conduire. Il liste les documents supports à constituer et les délais à prévoir.

Un guide interne des procédures décrit les règles de passation et d'exécution de l'ensemble des marchés. Il est régulièrement révisé. La dernière mise à jour a été effectuée le 18/10/2017. Il s'accompagne d'une fiche spécifique pour les marchés inférieurs à 25 000 € HT aux fins de sécurisation juridique.

Les diligences opérées sur un échantillon de marchés⁷ n'ont révélé aucune infraction aux règles de la commande publique.

2.3.3 Une gouvernance financière globalement éclairée, à l'exception d'un prêt structuré

HDI produit des rapports précis, qui explicitent le niveau des principaux agrégats financiers présentés et les comparent aux médianes de la fédération. Ils développent les événements intervenus au cours de l'exercice écoulé et indiquent les facteurs d'évolution pour l'année à venir.

Les annexes littéraires, produites à l'appui du compte financier, sont claires et détaillées. Les faits marquants explicitent précisément les changements de méthode opérés de l'exercice, notamment les nouvelles modalités de calcul de l'autofinancement net HLM entrées en vigueur en 2014 et les ratios d'alerte, comparés à ceux de la coopérative.

La structure de la dette, les orientations de placement et les réaménagements d'emprunts sont exposés annuellement dans le rapport financier. Cependant, les risques de perte financière liés à un emprunt structuré n'étaient pas jusqu'en 2018, mentionnés dans les documents financiers, pas plus que la stratégie envisagée par la coopérative pour mesurer et, le cas échéant, circonscrire ces risques. Le caractère faiblement risqué, au moment du contrôle, de cet instrument n'exonérant pas HDI de son obligation d'informer les administrateurs et de renseigner l'état réglementaire (cf. § 7.1) relatif aux instruments financiers structurés, la société a suite au contrôle, modifié ses pratiques.

Paradoxalement, la coopérative suit précisément l'évolution de ce prêt structuré ; elle a tenté par deux fois de le réaménager, mais y a renoncé face aux conditions financières trop coûteuses de l'établissement bancaire.

2.4 CONCLUSION

La gouvernance d'HDI dispose d'informations nombreuses et détaillées qui lui permettent d'exercer ses prérogatives dans de bonnes conditions. Le développement de la coopérative s'est accentué dans le cadre d'une évolution statutaire conforme aux règles du droit local et d'une stratégie d'entreprise cohérente.

La coopérative est organisée de manière efficace et devrait l'être encore davantage lors de la mise en œuvre effective du nouvel organigramme cible courant 2018. Toutefois, des marges de progrès existent, notamment en matière de contrôle interne qui doit sécuriser l'ensemble des activités de l'organisme. S'agissant de la gouvernance financière, les rapports fournis aux administrateurs sont clairs et précis mais les risques induits par un emprunt structuré n'étaient pas formellement portés à leur connaissance jusqu'en 2018.

⁷ Marchés à bons de commande pour les travaux de remise en état des logements à la relocation (peinture et sols), marché d'entretien des chaudières individuelles et des équipements de production d'eau chaude sanitaire, marché d'entretien des ascenseurs, marchés de maîtrise d'œuvre des opérations « Bois habité », « Camélines », « Rives du Bohrie », « Economeny » et « Sinclair ».

3. ACCESSION SOCIALE A LA PROPRIETE

HDI est reconnu comme le principal acteur de l'accès social à la propriété parmi les 19 bailleurs sociaux intervenant sur le territoire de l'EMS. La métropole soutient le développement de cette activité en octroyant des subventions aux programmes à hautes performances énergétiques et en vendant du foncier à des prix maîtrisés. Pour répondre aux enjeux de mixité sociale, dans le cadre du plan local d'urbanisme intercommunal (PLUI), l'objectif de la collectivité s'élève à 400 logements produits par an. À l'échelle du Bas-Rhin, les besoins exprimés dans le plan départemental de l'habitat (PDH) 2009-2015 atteignaient 550 logements par an.

3.1 CARACTERISTIQUES ET VOLUME DE PRODUCTION

De 2012 à 2017, ce sont en effet 17 opérations d'accès social représentant 302 logements qui ont été livrées par HDI dont 2 relèvent du dispositif de location-accession PSLA⁸ (21 logements soit 7 %), ce qui constitue une moyenne de 50 logements par an en conformité avec les objectifs patrimoniaux stratégiques de l'organisme (cf. § 6.1).

accession sociale - production	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Nombre de logements livrés	20	59	59	54	28	82	302
Dont PSLA	0	0	0	10	0	11	21

Sources : données fournies par l'organisme

HDI réalise ses programmes en son nom propre en milieu urbain dense, en grande majorité sur le territoire de l'EMS en zone B1.

La coopérative produit des typologies allant du T2 au T5 dont 90 % de T3 et T4, conformément aux besoins des ménages qui forment la clientèle cible définie par le CA (familles monoparentales, jeunes couples avec ou sans enfants, retraités) et en adéquation avec la composition familiale moyenne de l'EMS.

Les programmes sont quasi exclusivement des collectifs. Seule l'opération «Côté bois» livrée en 2014 comportait 6 logements individuels sur 36 au total.

5 opérations (129 logements) ont été réalisées dans les périmètres d'intervention de l'agence nationale de rénovation urbaine (ANRU) ou en QPV où les accédants peuvent bénéficier du taux réduit de TVA à 5,5 ou 7 %.

Quand les surfaces du foncier sont suffisantes, les opérations favorisent la mixité sociale en mêlant accession et locatif (ex. le programme « Rives du Bohrie » à Ostwald qui regroupe 24 logements locatifs sociaux et 12 logements en accession sécurisée).

Les opérations engagées dont la réception est prévue entre 2018 et 2020 permettent d'atteindre largement les objectifs fixés.

⁸ Prêt social location accession. Les opérations PSLA sont soumises à un taux de TVA de 5,5 %.

3.2 MONTAGE ET COMMERCIALISATION DES OPERATIONS

3.2.1 Maîtrise d'ouvrage, prix de revient et marges sur opérations

Pour étudier la faisabilité des opérations et décider de leur engagement, des ratios sont définis pour les différents postes des coûts d'opération (ex. de 1 300 à 1 400 € par m² de surface habitable, selon les secteurs, pour les coûts de construction et voiries et réseaux divers hors charge foncière).

Les travaux de construction des opérations sont lancés lorsque 30 % des logements sont réservés.

Quatre opérations («Promenade de Callatis », « Dolce Vita », «Terrasses de l'indigo » et «Dentelles de Ninkasi») totalisant 76 logements ont été réalisées en VEFA et 13 en maîtrise d'ouvrage interne, ce qui porte la production de logements en accession sécurisée en VEFA à 25 %. L'objectif est de parvenir à 100 % de maîtrise d'ouvrage interne. Sur les 7 opérations en cours de commercialisation au 1^{er} mars 2018 représentant 139 logements, aucune n'est réalisée en VEFA.

L'analyse de 15 opérations clôturées entre 2012 et 2017 fait apparaître un prix de revient moyen de 2 100 € HT par m² de surface habitable avec une charge foncière moyenne de 18 % et une part des prestations intellectuelles de 16 %.

Pour les opérations en cours de commercialisation au moment du contrôle, l'agence observe des prix de vente inférieurs de 20 à 30 % aux prix de marché (ex. opérations « Bois habité 1 et 2 » au sein de l'éco-quartier « Les prairies du canal » à Illkirch).

La coopérative dégage une marge nette moyenne au logement relativement élevée de 16 700 € et à l'opération d'environ 10 % du prix de vente.

3.2.2 Processus de commercialisation

accession sociale - commercialisation	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Logements vendus	17	65	61	51	67	38	299
dont PSLA					9	1	10

Sources : données fournies par l'organisme

Les ventes sont réalisées par le service commercial qui compte 3 commerciaux dont la responsable du service. Un 4^{ème} commercial est en cours de recrutement au moment du contrôle afin d'atteindre l'objectif de 70 actes de vente signés par an (cf. § 6.1).

La démarche de commercialisation s'appuie sur une dizaine de rendez-vous avec l'acquéreur⁹, ce qui témoigne d'un bon niveau de qualité de service et d'un souci d'accompagnement tout au long du processus d'achat. Dans la même optique, HDI a signé deux conventions de partenariat avec des établissements bancaires (banque postale et caisse d'épargne) afin de faciliter l'octroi de financements.

Le CA valide les principes de commercialisation (prix de vente et marges) ainsi que le public cible pour chaque opération : taux d'effort, obligation de revente du bien si l'accédant est déjà propriétaire au moment de l'acquisition, montant maximal d'apport personnel, préférence donnée à des ménages résidant déjà au sein de l'EMS ou de la commune concernée, durée de la clause anti-spéculative. Sur ce dernier point, le délai minimal

⁹ 1^{er} rendez-vous de prise de contact, visite de chantier, signature du contrat de réservation, signature de l'acte de vente, choix des finitions du logement, visite(s) de chantier après pose des cloisons, rendez-vous préalable à la remise des clés, remise des clés, suivi pendant l'année de parfait achèvement.

de revente et de mise en location est compris entre 3 et 10 ans. Il est fixé après négociation avec la collectivité s'il s'agit d'un foncier public. Le délai est plus court en zone ANRU/QPV afin de favoriser la mobilité résidentielle dans ces secteurs.

De manière générale, les programmes sont attractifs dans la mesure où tous les logements sont vendus au plus tard au cours de l'année de livraison du programme. Au moment du contrôle, un seul programme peine à attirer les acquéreurs. Il s'agit de l'opération d'habitat participatif « Phare du Bohrie » à Oswald. D'après HDI, les difficultés de commercialisation sont essentiellement dues au retard pris par la collectivité dans l'aménagement de la ZAC et à l'absence de services et commerces de proximité. Sa mise en chantier n'est pour le moment pas engagée.

Afin de concrétiser sa volonté d'accompagner les accédants tout au long de la vie de la copropriété, HDI s'engage à compter du 1^{er} juillet 2018 dans une activité de syndic solidaire sous la marque « coopérative de l'ILL » avec un portefeuille d'environ 800 lots.

3.3 REGLEMENTATION APPLICABLE

3.3.1 Prix de vente plafonds et redevances maxima

Conformément à l'article R. 443-34 du CCH, l'intégralité des logements (accession sociale et PSLA) doivent respecter des prix de vente plafonds. Les logements PSLA sont, en outre, soumis à des redevances maxima lors de la phase locative.

L'analyse des 10 opérations à taux normal de TVA livrées entre 2012 et 2017 et totalisant 152 logements est exposée ci-dessous.

contrôle à l'opération du respect des prix de vente plafonds (hors PSLA et TVA réduite)									
Commune	Programme	Nb logts	Surface utile (m2)	Prix de vente	Prix de vente	TVA	Année de référence	prix de vente	écart prix de
				TTC remisé (hors garages)	TTC/m2 SU (€)			plafond vente/ plafond	plafond (%)
Strasbourg	La promenade de								
	Callatis	36	2 713	6 050 000	2 230	19,6%	2010	2 700	43%
Illkirch	Dolce Vita	6	497	1 149 800	2 313	19,6%	2012	3 179	37%
Obernai	Au bord des Alédoas	18	1 328	2 970 155	2 237	19,6%	2013	3 325	49%
Strasbourg	Ecoterra	14	1 084	3 354 051	3 094	19,6%	2013	3 325	7%
Ostwald	Le Beaupré	12	930	2 239 475	2 408	19,6%	2013	3 325	38%
Lipsheim	Les maisons du breuil								
		8	758	1 762 022	2 325	19,6%	2013	3 325	43%
Illkirch	L'orée du fort	20	1 614	3 487 040	2 160	19,6%	2013	3 325	54%
Vendenheim	Les dolérites	20	1 678	3 815 000	2 274	20,0%	2014	3 278	44%
Strasbourg	Economeny	9	780	2 166 000	2 777	20,0%	2015	3 246	17%
Illkirch	Les azaléas	9	769	1 871 600	2 434	20,0%	2015	3 246	33%
Total		10	152	12 151	28 865 143				

Les prix de vente pratiqués par la coopérative sont globalement homogènes et en moyenne inférieurs de 39 % aux prix de vente plafonds. Le delta atteint 50 % pour certaines opérations commercialisées en 2013. En revanche, l'opération d'habitat participatif « Ecoterra » située dans l'éco quartier « ZAC du Danube » à Strasbourg s'est vendue plus de 3 000 € par m² de surface utile, ce qui reste néanmoins nettement inférieur aux prix de marché pratiqués sur le secteur (entre 4 200 et 4 500 € du m²).

Concernant les 5 opérations à taux réduit de TVA (contrôle au logement et non à l'opération), le prix de vente moyen au m² de surface utile s'élève à 1 900 € pour un prix de vente plafond compris entre 2 670 et 2 989 € TTC, soit un écart de 28,8 à 36,4 %. Certains logements de l'opération « Sous l'égide » livrée en 2017 à Strasbourg ont même été vendus jusqu'à moitié moins chers que le prix maximum. Cette opération étant

localisée à proximité du quartier HautePierre classé en QPV, HDI a fixé ce niveau de prix pour améliorer son attractivité.

Pour les 2 opérations PSLA, aucun dépassement des prix de vente plafonds et des redevances maxima n'a été constaté lors du contrôle.

3.3.2 Respect des plafonds de ressources et vente à des investisseurs

3.3.2.1 Opérations d'accèsion sociale

L'ensemble des opérations réalisées par Habitat de l'III s'inscrivent dans le cadre du service d'intérêt général (SIG) accessions¹⁰ et sont de ce fait exonérées d'impôt sur les sociétés (IS). À ce titre, des plafonds de ressources doivent être respectés : ventes à des ménages dont les revenus fiscaux de référence se situent en dessous des plafonds PLS majorés de 11 % et, dans la limite de 25 %, ventes à des ménages dont les revenus sont compris entre les plafonds PLS majorés et les plafonds du logement intermédiaire majorés de 11 %.

Contrats de réservation signés 2013-2017 (hors PSLA)	Nombre de ménages						
	2013	2014	2015	2016	2017	total	%
Sous plafond PLAI (60% du plafond PLUS)	11	6	19	4	6	46	19,2%
Sous plafond PLUS	37	25	46	29	19	156	65%
Sous plafond PLS accessions (PLS + 11%)	49	39	70	43	24	225	93,8%
Sous plafond PLI accessions (PLI + 11%)	52	41	75	44	28	240	100%

Sources : données fournies par l'organisme retraitées par ANCOLS

Comme le montre le tableau ci-dessus, aucun ménage signataire d'un contrat de réservation auprès d'HDI entre 2013 et 2017 n'a dépassé le plafond PLI accessions. De plus, 65 % des ménages disposent d'un niveau de revenus inférieur aux plafonds PLUS, 93,8 % respectent le plafond PLS accessions. Pour mémoire, ces proportions s'élèvent respectivement à 63 % et 87 % pour l'ensemble des coopératives HLM de France en 2016¹¹.

Sur cette même période, le taux de primo-accédants¹² s'élève à 96,3 %. En outre, afin de privilégier les parcours résidentiels, les logements sont vendus à des personnes destinant le logement à leur occupation personnelle. Aucune vente n'a été réalisée au bénéfice d'investisseurs au titre des dispositifs « Scellier/Duflot/Pinel ». Les opérations d'accèsion mises en vente par la coopérative présentent donc une dimension sociale satisfaisante du point de vue de ces deux critères.

3.3.2.2 Opérations PSLA

Le contrôle des deux opérations PSLA livrées en 2015 et 2017 a permis de déceler une vente irrégulière à un ménage dont les revenus cumulés dépassent sensiblement les plafonds de ressources réglementaires (art. L. 31-10-4 et R. 331-76-5-1 du CCH).

L'un des membres du ménage est cadre au sein de la coopérative. L'étude du dossier a révélé que pour vérifier le respect du plafond de ressources PSLA, seul son revenu fiscal de référence (RFR) N-2 a été pris en compte lors de la signature du contrat préliminaire en mai 2016.

¹⁰ Cf. article L. 411-2 du CCH.

¹¹ Source : rapport d'activité 2016 de la fédération nationale des coopératives HLM.

¹² Un ménage est primo-accédant s'il a été locataire ou hébergé à titre gratuit pendant au moins deux ans sans interruption avant l'achat de sa résidence principale.

Or, s'agissant d'un couple marié, le RFR du conjoint aurait dû également être pris en compte conformément aux dispositions des articles R. 331-76-5-1 et L. 31-10-4 qui prévoient que les ressources à considérer sont celles de l'ensemble des personnes destinées à occuper le logement à titre de résidence principale.

Dans sa réponse, la coopérative ne conteste pas l'irrégularité. Elle indique que dès sa révélation lors du contrôle, des actions ont été engagées pour régulariser la situation. Le dossier a été soumis au CA du 03/07/2018 qui s'est prononcé favorablement pour déconventionner le logement et le proposer à l'acquéreur en produit classique d'accession sociale à la propriété avec un taux de TVA à 20 % au lieu du taux réduit de 5,5 %. La signature de l'acte de vente devrait intervenir au cours du 3^{ème} semestre 2018.

Par ailleurs, une procédure de contrôle interne relative aux conditions de réservation a été instaurée afin de garantir le respect des plafonds de ressources à l'avenir.

3.3.3 Profils des accédants

Le service commercial précise que lors du lancement des premières opérations d'accession sociale, la coopérative avait le choix entre plusieurs demandeurs. Cela ne serait plus le cas actuellement.

D'après les données transmises par l'organisme, 28 % des ménages acquéreurs entre 2012 et 2017 étaient précédemment locataires du parc HLM dont 10 locataires d'HDI, 49 % étaient locataires du parc privé et 8 % hébergés chez des tiers. Pour les 15 % restants, la situation antérieure n'a pas pu être renseignée par la coopérative. Les locataires HLM représentent donc un peu moins d'un tiers des accédants, ce qui est relativement faible au regard des principes de commercialisation fixés par les administrateurs qui visent à favoriser les parcours résidentiels au sein du parc social. De plus, cette part est en baisse par rapport à la période 2006-2011 au cours de laquelle elle s'élevait à 50 %. La coopérative doit s'interroger sur cette baisse, notamment du point de vue de sa clientèle-cible et mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires.

En outre, un échantillon de 35 dossiers représentatifs des 300 ventes conclues sur la période contrôlée a permis d'établir les constats suivants :

Certaines ventes sont conclues sans que les dossiers comprennent tous les éléments garantissant pleinement le respect de la réglementation et les principes de commercialisation que le CA a arrêtés.

La vérification de la constitution des 35 dossiers a permis de constater que certains sont incomplets et leur suivi perfectible (avis d'imposition manquants ou incomplets, offres de prêts et actes de vente manquants, absence de justificatifs de ressources mensuelles et donc taux d'effort invérifiable). 4 dossiers demandés par l'Agence n'ont pas pu être vérifiés lors du contrôle car égarés à la suite du déménagement du service « accession ». Ceux-ci ont finalement été retrouvés et la coopérative a joint les avis d'imposition correspondants à ses éléments de réponse à l'Agence

L'agence a également constaté que certains principes de commercialisation arrêtés par le CA ne sont pas respectés. Ainsi, par exemple, une personne propriétaire d'un bien mis en location a pu néanmoins acheter concomitamment un logement en accession sociale.

Le suivi d'indicateurs relatifs à la situation socio-économique des accédants permettrait une meilleure information du CA quant au caractère social des ventes.

Les acquéreurs concernés sont en majorité (66 %) de jeunes actifs, seuls ou en couple, appartenant à des catégories socioprofessionnelles intermédiaires ou supérieures et bénéficiant d'un niveau d'apport personnel assez élevé. Ces indicateurs ne sont pas suivis par la coopérative, ils permettraient de qualifier plus finement le caractère social des ventes.

En effet, le RFR N-2 (par rapport à la date du contrat de réservation) de ces ménages ne dépasse pas les plafonds en vigueur, cependant leurs ressources mensuelles au moment de l'achat effectif ont souvent augmenté de manière significative. L'agence relève de surcroît de réels « effets d'aubaine » pour certains acquéreurs. Par exemple, une personne seule, propriétaire d'un bien, a pu acquérir un T5 dans un programme d'habitat participatif situé à Strasbourg avec 200 000 € d'apport personnel pour un prix inférieur de 30 % au prix du marché ; une autre personne, seule, (sportif professionnel) était sous les plafonds PLS accession mais disposait de 6 000 € de ressources mensuelles lors de la signature de l'acte de vente. Au sujet de cette vente particulière, HDI précise que le CA a pris une délibération spécifique pour l'autoriser et pour s'assurer des conditions de mise en location du logement en cas de mutation professionnelle.

Dans sa réponse, HDI prend acte de la nécessité de mettre en place les contrôles nécessaires pour que les principes de commercialisation arrêtés par le conseil d'administration soient respectés.

3.3.4 Sécurisation de l'acquisition

Outre les garanties de construction, une sécurisation HLM est systématiquement proposée à tous les accédants :

- assurance revente pendant 10 ans contre les risques de décote du bien en cas de vente « contrainte » par un aléa de la vie ;
- garantie de rachat pendant 15 ans à un minimum garanti en cas de difficultés financières ;
- garantie de relogement pendant 15 ans dans le parc d'HDI ou d'un autre bailleur.

Ce dispositif de sécurisation a été mis en jeu une seule fois par des accédants en difficulté en 2015 à la suite d'une séparation. Les deux personnes ont été relogées.

3.4 CONCLUSION

De 2012 à 2017, une cinquantaine de logements destinés à l'accession sociale ont été livrés chaque année par HDI. L'activité est en développement et tend vers un objectif de 70 ventes par an. Les prix de vente pratiqués sont nettement inférieurs aux plafonds réglementaires ainsi qu'aux prix du marché ; malgré cela, les marges nettes dégagées sont assez élevées. Les caractéristiques de la production sont bien adaptées à la clientèle cible majoritairement composée de jeunes ménages actifs primo-accédants. Les plafonds de ressources réglementaires sont respectés, à l'exception d'un logement en PSLA et HDI ne réalise actuellement pas de ventes à des investisseurs au titre des dispositifs « Scellier, Duflot, Pinel ». Toutefois, la coopérative doit consolider et sécuriser juridiquement la constitution des dossiers d'accession afin que ceux-ci comportent toutes les pièces justificatives nécessaires au moment de la vente effective des logements.

L'agence relève toutefois que la part des locataires HLM parmi les accédants est plutôt faible au regard des souhaits émis par la gouvernance et de surcroît en diminution par rapport à la période 2006-2011. Une analyse socio-économique plus poussée faisant apparaître notamment les catégories professionnelles et les niveaux d'apport personnel serait de nature à mieux informer la gouvernance quant au profil des accédants et au caractère social des opérations.

À court terme, la coopérative souhaite proposer des logements en accession sociale sécurisée à des ménages plus modestes. Pour ce faire, elle développe des opérations en PSLA et s'est engagée dans la création d'un organisme foncier solidaire qui lui permettra, grâce à un portage longue durée du foncier, d'abaisser encore davantage ses prix de vente par rapport aux prix du marché.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE LOCATIF

4.1.1 Description et localisation du parc locatif

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	2395	39	0	2434
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
Total	2395	39	0	2434

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

Sources : données de l'organisme

Au 31/12/2016, l'organisme possède et gère 2 395 logements familiaux, principalement conventionnés et collectifs (68 logements seulement ne sont pas conventionnés et 75 sont individuels).

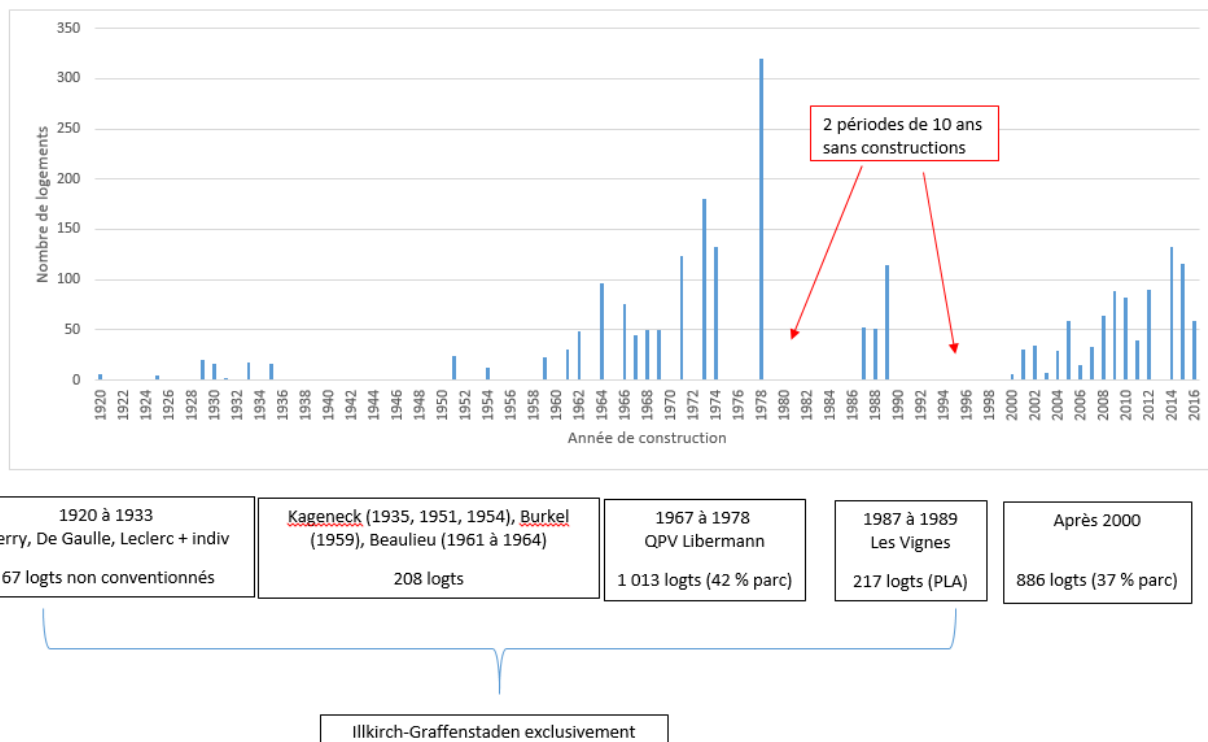
80 % du patrimoine est situé sur la commune d'Illkirch-Graffenstaden, 7 % à Strasbourg et le reliquat sur 10 communes de l'EMS, à l'exception de 15 logements implantés sur 3 communes limitrophes. Ainsi, 98 % du patrimoine relève, en termes de politique du logement, de la zone B1¹³ (tension du marché) et de la zone 2¹⁴ (calcul de l'APL et des plafonds de loyers des logements sociaux).

42 % du patrimoine se situe en QPV : il s'agit de 1 013 logements implantés à Illkirch-Graffenstaden au sein du quartier Libermann construit en quatre tranches successives entre 1964 et 1978 (Tradition, PLR, Alpha, Oméga).

¹³ Le zonage A/B/C/ caractérise la tension du marché du logement en découpant le territoire en 5 zones (Abis/A/B1/B2/C), de la plus tendue (Abis) à la plus détendue (C).

¹⁴ Zonage 1/2/3 : un critère de population a été initialement employé pour définir ce zonage en 1978. Régulièrement révisé, il est utilisé dans le calcul des aides personnelles au logement et entre en compte pour déterminer les plafonds de loyer du logement social.

Le graphe ci-dessous indique la répartition du patrimoine en fonction de son année de construction :



12 % du patrimoine a été construit antérieurement au quartier Libermann ; le parc le plus ancien, 67 logements construits de 1920 à 1933, n'est pas conventionné. De 1987 à 1989, après 10 années sans constructions, un ensemble de 217 logements financé en PLA¹⁵ a été mis en service. Enfin, après une nouvelle pause de 10 ans, la coopérative a repris son activité de construction, s'établissant progressivement sur de nouvelles communes. Ainsi, 37 % du parc est âgé de moins de 20 ans.

Par ailleurs, la coopérative est propriétaire de deux résidences sociales dont la gestion est confiée à un tiers : un foyer de jeunes travailleurs de 14 logements construit en 2008 et une résidence pour personnes âgées de 25 logements mise en service en 2016.

4.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le taux de vacance de l'organisme est faible : au 31/12/2016, 11 logements seulement n'étaient pas loués, soit 0,45 % du patrimoine (ce taux s'élève à 3,45 % sur le territoire de l'EMS¹⁶). En conséquence, la perte financière liée aux logements vacants est contenue : elle s'est élevée, charges comprises, à 41 k€ en 2016, soit 0,3 % du quittance global (pour les cinq derniers exercices, cette perte reste limitée, en moyenne 77 k€/an).

La vacance des emplacements et parkings, si elle reste limitée, est plus significative : la perte financière représente 5,5 % de ce quittance accessoire, soit 39 k€ en 2016.

Ces données font l'objet d'un suivi très fin à l'aide d'un tableau de bord détaillé produit mensuellement, précisant notamment la localisation par programme des logements et stationnements vacants.

¹⁵ PLA : Prêt Locatif Aidé- Ce financement a été introduit en 1977, date de réforme des aides au logement marquée par une diminution des aides à la pierre au profit d'aides à la personne.

¹⁶ Source : RPLS au 1/1/2017 – Ratio EMS relatif à la rotation moyenne 2016 : 7,4 %.

Le taux de rotation moyen (part du parc libéré dans l'année) sur la période 2013/2016 s'établit à 6,2 %, soit plus d'un point sous le ratio du territoire de l'EMS pour l'exercice 2016¹⁶. 17 % des congés (10,5 % des attributions) concernent des mutations internes, ce qui témoigne de la volonté de répondre aux demandes de parcours résidentiels des locataires, émanant principalement des locataires du QPV. Toutefois, cette part d'attributions internes (10,5 %) est en-dessous de l'objectif de 14 % fixé dans la convention d'utilité sociale (CUS) conclue en 2012 avec l'État. En effet, dans le cadre de sa politique d'attribution et de peuplement, la société limite ces mutations pour endiguer le phénomène de paupérisation du quartier, les nouveaux locataires disposant de revenus inférieurs à ceux des locataires sortants (cf. § 5.1.2) ; le quartier est d'ailleurs inscrit dans la géographie prioritaire de la politique de la ville depuis janvier 2015 et est concerné par le NPNRU¹⁷ (QPV d'intérêt régional).

4.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.2.1 Loyers

4.2.1.1 Des augmentations réglementaires mais maximales

Le contrôle des niveaux de loyer pratiqués pour les logements conventionnés n'a révélé aucun dépassement des maxima autorisés par les conventions APL les régissant.

Les loyers pratiqués sont proches des plafonds autorisés par ces conventions APL, que ce soit pour le patrimoine construit avant 1990 (la marge est en moyenne de 1,46 %) ou à partir de 2000 (marge moyenne 4,59 %). Cette situation résulte de la politique de loyer conduite par Habitat de l'III : lors des mises en service, les loyers maximum autorisés sont appliqués ; pour les locataires en place, les augmentations annuelles sont fixées au maximum de ce que permet la réglementation ; enfin, lors des relocations ou après réhabilitation, les loyers sont augmentés si des marges sont disponibles, jusqu'au plafond autorisé.

4.2.1.2 Des loyers modérés pour le patrimoine ancien, peu accessibles pour le patrimoine récent

Le tableau suivant compare le niveau des loyers d'Habitat de l'III, rapporté au m² de surface habitable, à ceux des bailleurs sociaux locaux :

	Nombre de logements conventionnés loués au 1/1/2017	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Habitat de l'III	2 318	4,7	5,2	6,1
Bailleurs sociaux Eurométropole de Strasbourg	46 080	4,9	5,5	6,3
Bailleurs sociaux Département du Bas-Rhin	58 644	4,9	5,5	6,3
Bailleurs sociaux Région Grand-Est	364 732	4,5	5,2	5,9

Sources : recueil de l'organisme; ratios issus du RPLS au 1/1/2017

Globalement, les loyers d'HDI se situent sous les ratios de référence, et bien en-deçà de ceux du parc privé (9,7 € par m²)¹⁸. Toutefois, de grandes disparités sont relevées au sein du patrimoine de la coopérative en fonction des périodes de construction. Pour le parc construit avant 1980, la médiane des loyers s'établit à 4,7 €/m² alors que pour le parc construit après 2000, elle est bien plus élevée (6,40 €/m²).

¹⁷ NPNRU : Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain.

¹⁸ Source : observatoire local des loyers du Bas-Rhin.

La comparaison du loyer quittancé avec les loyers plafonds théoriques de l'APL (plafond calculé avec une occupation théorique liée à la typologie du logement)¹⁹ confirme ce constat :

	HDI Patrimoine avant 1990	HDI Patrimoine à partir 2000	HDI Tout patrimoine	Référence Bas-Rhin	Référence Alsace	Référence France métro.
Part du parc avec des loyers supérieurs aux plafonds théoriques de l'APL (avec une occupation conforme aux typologies)	15,1%	87,2%	42,5%	35,7%	46,9%	44,8%

Alors que pour le parc construit avant 1990, seulement 15,1 % des logements présentent un niveau de loyer supérieur au plafond théorique de l'APL, cette part s'élève à 87,2 % pour le patrimoine récent mis en service à partir de 2000, dont près de deux-tiers présentent un dépassement supérieur à 20 %. Le parc récent, qui représente 37 % du patrimoine d'HDI, est donc peu accessible aux ménages disposant de ressources modestes.

La situation financière de la coopérative, et notamment le niveau de rentabilité (cf. § 7.2.1) ne nécessite pas de pratiquer la politique de loyers maximums observée, rendant de fait le parc de moins en moins accessible aux familles les plus modestes.

La coopérative a mis en œuvre, régulièrement et après concertation locative, une contribution au partage des économies d'énergie sur trois programmes ayant bénéficié de travaux éligibles, représentant au total 391 logements. La mise en œuvre de cette disposition a pour finalité de maximiser les sommes quittancées aux locataires. Elle n'est pas non plus nécessaire au regard de la rentabilité élevée des programmes concernés qui s'établit, pour l'exercice 2016 et à l'exception d'un programme de 12 logements, de 17 à 46 %.

Dans sa réponse, HDI estime « *nécessaire et impératif, malgré la bonne situation financière de [l'] organisme d'appliquer tous les leviers lui permettant [...] de participer activement à la politique de construction du logement locatif aidé* ». La coopérative souligne également son engagement dans la réhabilitation thermique de son patrimoine, son choix d'injecter « *une quote-part de fonds propres en moyenne de 20 % dans chaque opération* » et de construire beaucoup pour pouvoir assurer le relogement d'une partie des locataires du quartier Libermann où elle envisage de démolir, même sans subventions, plusieurs centaines de logements.

Pour l'Agence, Habitat de l'Il doit revoir la hiérarchisation de ses priorités pour répondre aux obligations du Service d'Intérêt Economique Général (SIEG) fondement de son agrément de bailleur social. La première obligation, résultante directe de cet agrément, est de loger les ménages, avec des loyers accessibles et une politique d'attribution qui n'exclut pas les ménages les plus modestes. L'objectif de développement de l'activité de construction pour le locatif aidé ou l'accession sociale ne peut intervenir qu'en second lieu, une fois remplies les premières obligations.

4.2.2 Supplément de loyer de solidarité

42 % du patrimoine, situé en QPV, est exempté de l'application du supplément de loyer de solidarité (SLS).

En janvier 2017, 66 locataires étaient soumis au SLS (60 en 2016, 70 en 2015), pour un montant moyen de 62 €, la coopérative ayant fait le choix d'appliquer la modulation minimale permise par la réglementation. Aucun locataire ne dispose de ressources supérieures à 150 % des plafonds, seuil de déclenchement, s'il est dépassé

¹⁹ Les loyers maximums théoriques pris en compte dans le calcul de l'APL sont déterminés à partir de la typologie des logements à laquelle correspond une occupation type (une personne dans un T1, un couple dans un T2, un ménage avec une personne à charge dans un T3...). Pour la part de loyer au-delà de ce plafond, l'allocataire ne perçoit plus d'aide. Les références sont établies d'après les données RPLS 2016.

deux années consécutives, de la perte du droit au maintien dans les lieux. En décembre 2016, aucun locataire n'était concerné par l'application du SLS forfaitaire dû en cas d'absence de réponse à l'enquête.

Le contrôle a permis de vérifier la bonne application du calcul du SLS.

4.2.3 Charges locatives

HDI a déployé sur l'ensemble du parc le télé relevage des compteurs d'eau et d'énergie thermique. Ainsi, les locataires peuvent suivre à tout moment leurs consommations via un outil connecté et paramétrer des alertes en cas de surconsommation.

La nature des charges récupérées n'appelle pas d'observations.

En 2016, 6 % des ménages ont été régularisés entre mai et juin 2017 et 88 % en juillet. Ces délais étant perfectibles, HDI a pris contact à l'issue du contrôle avec le prestataire en charge de la location et du relevé des compteurs pour améliorer le délai de transmission des données afin de pouvoir établir les décomptes plus rapidement. Les 6 % restant concerne le patrimoine dépendant d'une copropriété ; les régularisations sont intervenues au cours du second semestre 2017.

L'exercice 2017 a fait apparaître un sur-provisionnement moyen global de 15 %, ce qui est élevé au regard de ce qui habituellement constaté chez les autres bailleurs. Dans sa réponse, la coopérative indique que des ajustements sont réalisés chaque année, mais avec prudence au vu des augmentations régulières de certains postes. En outre, pour le QPV Libermann (42 % du patrimoine), les acomptes n'ont volontairement pas été revus à la baisse en 2017 pour anticiper l'évolution des charges de nettoyage suite à l'accord collectif appliqué à compter du 1^{er} janvier 2018.

Le niveau des charges est globalement contenu. Le chauffage, qui est le principal poste de dépenses, est collectif pour 80 % du parc. Son coût moyen est maîtrisé (43 €/mois en 2016, soit à l'année 7,23 € par m² de SH). Toutefois, une situation anormalement élevée (5 logements à Rhinau) a été détectée tardivement ; il convient de mettre en place le suivi nécessaire pour déceler ce type d'anomalies. Dans sa réponse, la coopérative précise qu'un groupe travaille actuellement sur la politique de charges. Dans ce cadre, des outils de type observatoire seront mis en place.

4.3 CONCLUSION

La politique d'Habitat de l'III utilise tous les leviers réglementaires disponibles pour maximiser les loyers quittancés : pour les locataires en place, augmentations annuelles et après travaux maximales, pour les mises en services ou relocations, mise en œuvre du loyer maximum autorisé. Cette politique, que la coopérative revendique pour permettre un volume d'investissement conséquent (parc neuf, réhabilitations), conduit à proposer un parc de moins en moins accessible aux ménages disposant de ressources modestes, en particulier pour les logements construits à partir de 2000 qui représentent 37 % du patrimoine.

Le niveau des charges est maîtrisé et des outils de suivi des consommations ont été déployés à destination des locataires. Des actions sont conduites pour améliorer les délais de régularisation et détecter les niveaux anormalement élevés.

La vacance est largement maîtrisée et le taux de rotation est plutôt bas. Les 1 000 logements du secteur dont une partie a été réhabilitée, et plus largement le devenir du quartier sont l'objet de réflexions dans le cadre du NPNRU.

5. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

5.1 ACCES AU LOGEMENT

5.1.1 Connaissance de la demande

Une analyse détaillée de la demande dans le Bas-Rhin avec un focus pour le territoire de l'EMS est présentée chaque année aux organes délibérants et aux partenaires de la coopérative.

Au 1^{er} mars 2018²⁰, le fichier de la demande de logements sociaux, partagé par l'ensemble des bailleurs alsaciens, dénombre 29 457 dossiers dans le Bas-Rhin, dont 80 % pour le territoire de l'EMS. 1 465 ménages (5 % de la demande bas-rhinoise) souhaitent être logés à Illkirch-Graffenstaden. Un tiers des demandes ont été déposées il y a plus de 2 ans, délai anormalement long arrêté par le préfet du Bas-Rhin. Ces éléments témoignent d'un marché de l'habitat social localement tendu.

HDI exploite l'ensemble des demandes du fichier partagé : 55 % des attributions de la période 2014/2017 ont été prononcées en faveur de demandeurs n'ayant pas déposé leur demande auprès de la coopérative.

5.1.2 Politique d'attribution de l'organisme

Le CA a défini une politique d'attribution. Au-delà des obligations réglementaires, il souhaite porter une attention particulière « *aux demandes de logement émanant de jeunes en insertion professionnelle, de locataires en parcours résidentiels et, pour les logements adaptés, de seniors ou personnes en situation de handicap* ». Un taux d'effort de 33 % maximum (loyer + charges – APL rapporté aux ressources du ménage) a été retenu.

Le CA affiche également sa volonté de ne pas dégrader les équilibres de peuplement actuels, notamment au sein du quartier Libermann et souhaite que, dans la mesure du possible, les nouveaux locataires disposent « *d'un profil socio-professionnel présentant au moins autant d'atout que celui du locataire sortant* ».

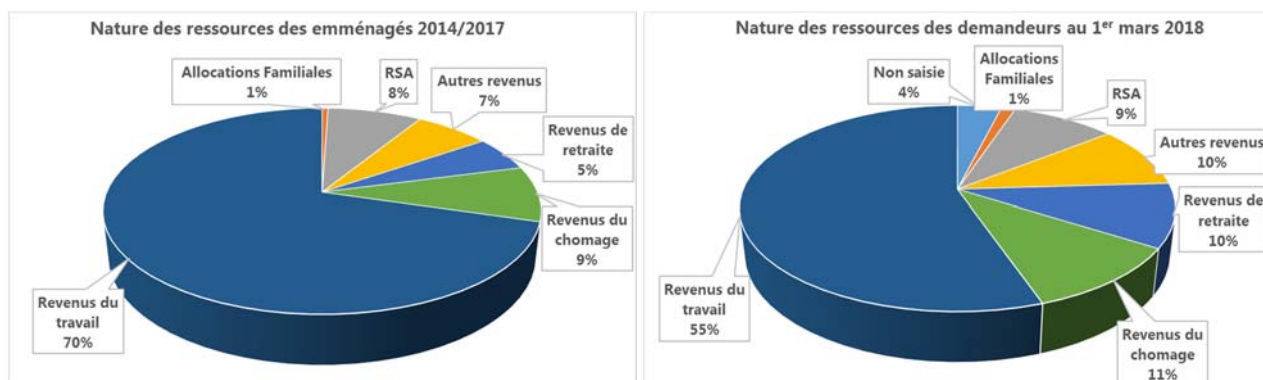
Cette politique est transparente : une charte accessible à tous, notamment sur le site internet de la société, expose et explicite ces orientations.

Néanmoins, le CA ne dispose pas de l'ensemble des éléments lui permettant d'évaluer correctement les effets de cette politique : le bilan annuel de l'activité de la CAL présenté au CA intègre une analyse succincte de la demande pour le territoire d'intervention d'HDI (stock par commune) mais il serait judicieux de la compléter par des indicateurs sectorisés communs à la demande et aux attributions (ancienneté, ressources, situation par rapport à l'emploi...). Cette mise en perspective permettrait de mieux qualifier la réponse apportée à la demande locale de logements sociaux.

Si, d'un point de vue réglementaire, la coopérative applique strictement les règles d'attribution, l'Agence dans le cadre de sa mission d'évaluation, constate en effet, comme l'illustrent les graphes ci-dessous comparant la situation au moment de l'attribution pour les ménages ayant emménagé sur la période 2014/2017 avec celle des ménages souhaitant être logés à Illkirch-Graffenstaden (situation au 1^{er} mars 2018)²⁰, des écarts sensibles.

²⁰ Source : SNE (système national d'enregistrement de la demande).

La politique sélective d'attribution écarte de fait les ménages les plus fragiles (cf. § 5.2 Caractéristiques des populations logées) :



Si HDI dans sa réponse souligne le peu d'écart entre les entrants et les demandeurs concernant les bénéficiaires du RSA ou des Allocations familiales, l'Agence relève que 70 % des ménages entrants disposent de revenus du travail alors qu'ils ne représentent que 55 % de la demande, résultat de la politique d'attribution développée par la coopérative.

HDI dans sa réponse prend néanmoins l'engagement « *de s'interroger sur sa politique d'attribution dans un contexte de fort développement et de contraintes budgétaires appliquées par la loi de finances 2018.* »

5.1.3 Gestion des attributions

5.1.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Sur la période 2014/2017, 1 011 nouveaux baux ont été signés (252 par an en moyenne), dont une part importante (42 %) concerne des mises en service.

Le CA a mis en place une CAL qui se réunit tous les 15 jours et se prononce sur l'ensemble des attributions (patrimoine conventionné ou non). La composition de cette commission était irrégulière (article R. 441-9 II 4 du CCH) car aucun représentant d'organisme bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique prévu à l'article L. 365-3 du CCH n'avait été désigné par le CA. Cette irrégularité a été corrigée durant le contrôle.

Pour chaque logement vacant, la CAL qui dispose de données relatives à l'occupation de l'immeuble, examine trois dossiers de demande. Pour un quart des ménages logés par HDI sur la période 2014/2017, l'ancienneté de leur demande était supérieure à 2 ans.

Malgré la tension du marché, le nombre de refus suite à une proposition de logement est relativement élevé : 549 sur la période (il faut 1,6 proposition pour aboutir à la signature d'un bail). HDI suit les motifs de refus : les critères les plus souvent évoqués sont la taille du logement (trop petit), son agencement, sa localisation ou le souhait d'un autre type de bien. Le niveau du loyer n'est mis en avant que dans 3 % des situations en 2016. Pour diminuer le nombre de refus, la coopérative a instauré des visites avant CAL pour les logements du quartier Libermann et pour ceux qui ont été refusés plusieurs fois de suite.

Le contrôle des 737 attributions prononcées de 2014 à 2016 n'a révélé aucun dépassement irrégulier des plafonds de ressources.

5.1.3.2 Gestion des contingents

17 % du parc fait l'objet de conventions de réservation en contrepartie de financements : 306 logements au profit d'Action Logement et 107 pour l'EMS. La gestion de ces contingents n'appelle pas d'observations.

Par ailleurs, depuis 2014, les objectifs fixés à HDI pour le relogement des publics prioritaires (accord collectif départemental et DALO) s'élèvent à une quarantaine d'attributions annuelles. Les objectifs n'ont été atteints qu'en 2016 :

	Objectif (nb d'attributions)	Attributions	Baux signés
2014	42	27	24
2015	42	37	27
2016	41	47	39

5.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques socio-économiques des locataires d'HDI, comparées à celles des bailleurs sur les territoires de l'EMS et du Bas-Rhin, ainsi que leur évolution entre les 1^{er} janvier 2014 et 2016 (source : enquêtes OPS 2014 et 2016 relatives à l'occupation du parc social) :

		Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Occupants de 65 ans et +	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
OPS 2016	HDI	34,2%	10,9%	21,8%	13,1%	15,8%	50,7%	14,7%	44,8%
Tous locataires	EMS	32,7%	11,5%	20,1%	12,9%	25,1%	62,6%	11,2%	51,3%
	Bas-Rhin	32,2%	11,3%	20,6%	12,0%	23,9%	62,2%	10,8%	51,6%
OPS 2016	HDI	22,3%	13,8%	29,4%	2,5%	18,7%	58,3%	7,5%	57,2%
Emménagés	EMS	28,1%	12,6%	23,8%	5,3%	38,2%	74,4%	4,2%	57,5%
2014 et 2015	Bas-Rhin	27,2%	12,5%	25,2%	4,7%	34,9%	73,2%	4,2%	58,2%
OPS 2014	HDI	34,6%	10,9%	21,0%	12,2%	18,5%	53,6%	12,7%	46,9%
Tous locataires	EMS	33,1%	11,9%	18,8%	12,7%	21,4%	60,3%	12,0%	52,7%
	Bas-Rhin	32,6%	11,3%	18,3%	12,1%	20,6%	59,5%	11,7%	51,3%

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

Les politiques de loyers maximaux et d'attribution sélective de la coopérative conduisent à loger de moins en moins de ménages modestes, laissant aux autres bailleurs la réponse à leurs demandes.

Alors que les populations logées par HDI disposaient déjà globalement, début 2014, de revenus plus élevés que les bailleurs de l'EMS ou du Bas-Rhin (à titre d'illustration, la part de ménages disposant de ressources très faibles, inférieures à 20 % des plafonds PLUS, était de 18,5 % pour un ratio sur le territoire de l'EMS à 21,4 %). Cette part de ménages logés par la coopérative a encore significativement baissé en 2016 (-2,7 points) alors qu'elle a progressé de 3,7 points sur le territoire de l'EMS. HDI dans sa réponse indique que l'évaluation sociale qu'elle établit annuellement témoigne de la dégradation du niveau de revenus de ses locataires entrants. L'agence constate cependant que l'écart avec les autres bailleurs en matière d'accueil des ménages bénéficiant de très faibles revenus se creuse pour atteindre 10 points en 2016.

L'analyse des emménagés en 2014 et 2015 confirme cette tendance : pour HDI, 18,7 % d'entre eux ont des ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS alors que sur le territoire de l'EMS, la proportion est de 38,2 %. Le même constat vaut pour les ménages disposant de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS. À noter que pour HDI, près de la moitié des attributions de ces deux années concerne des patrimoines neufs, plus chers

donc peu accessibles aux ménages les plus modestes dans les conditions actuelles de politique de loyer conduite par la coopérative.

Plusieurs facteurs contribuent à ce constat : la part conséquente du parc récent présentant des niveaux de loyer plus élevé que le parc ancien et la politique de loyers mise en œuvre par la coopérative (cf. § 4.2), qui conduisent à proposer un parc de moins en moins accessible aux ménages les plus modestes et la politique d'attribution (cf. § 5.1.2) qui favorise, au-delà des priorités réglementaires, la réponse aux demandes des jeunes actifs.

5.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité de service est l'une des principales préoccupations de la coopérative. La concentration du patrimoine, les budgets consacrés à la maintenance, l'organisation de la relation clientèle mise en place ainsi que l'intervention efficace de la régie permettent à HDI d'atteindre un niveau satisfaisant en la matière.

Le bail type comprenait, au moment du contrôle, un article prévoyant « une indemnité d'immobilisation lorsqu'un logement est rendu en mauvais état du fait exclusif du locataire et ne peut être reloué ». La coopérative indique que cette indemnité, limitée à 15 jours, n'a jamais été facturée. Cette disposition, irrégulière au regard de l'article 4 de la loi du 6 juillet 1989 qui énonce qu'est « réputée non écrite toute clause qui autorise le bailleur à percevoir des amendes ou des pénalités en cas d'infraction aux clauses d'un contrat de location », a été supprimée.

En 2017, sur 177 départs, 92 locataires présentaient un solde créditeur lié au dépôt de garantie. Le délai moyen de restitution a été de 41 jours. Pour 45 ménages, les délais réglementaires n'ont pas été respectés (article 22 de la loi n°89-462 : 1 mois lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée ou 2 mois le cas échéant). Pour améliorer cette situation, la coopérative indique dans sa réponse avoir amendé la procédure en place en incluant des délais de traitement pour chaque opérateur concerné par le processus, et en prévoyant la possibilité d'établir des décomptes provisoires.

Diverses actions mises en œuvre pour apporter un service rendu au locataire de qualité sont particulièrement notables :

- un appartement a été spécialement aménagé dans les locaux de l'agence pour la sensibilisation, lors de la signature du bail, aux éco-gestes et à l'utilisation des équipements des logements ;
- chaque année, une fête des coopérateurs est organisée avec l'aide de locataires bénévoles (1 150 personnes rassemblées en 2016) ;
- depuis 2015, la coopérative organise, en partenariat avec les clubs sportifs locaux, un championnat sportif à destination des enfants de locataires (opération « Mouille ton maillot »).

Par ailleurs, les réclamations techniques sont suivies depuis 2015 à l'aide d'un progiciel qui permet de piloter de manière satisfaisante les suites apportées. Un reporting régulier est réalisé pour suivre notamment les objectifs fixés en termes de délais d'intervention. La régie d'HDI intervient dans son domaine de compétence, y compris pour des réparations locatives qui sont refacturées aux locataires sur la base d'un catalogue de prix détaillé et actualisé en 2016. L'analyse de plusieurs factures révèle un coût favorable aux locataires avec un taux horaire de 22 € et des durées d'intervention ajustées, sans frais de déplacement. Pour les urgences en dehors des horaires d'ouverture, les locataires disposent d'un numéro d'astreinte.

Enfin, HDI a réalisé un diagnostic social et patrimonial pour évaluer le phénomène du vieillissement de ses locataires et cibler les actions à mettre en place pour les accompagner. L'analyse croisée des locataires âgés avec l'état de leur logement (accessibilité, présence de commerces de proximité) conclut que 22 % de locataires seniors résident dans des programmes totalement accessibles, 53 % au sein de résidences non accessibles, le

reliquat ne disposant pas d'ascenseur ou de services de proximité. Cette analyse a été complétée par 30 entretiens qualitatifs.

Une convention avec le Conseil Départemental (CD) prévoit l'adaptation aux personnes à mobilité réduite de 10 logements par an en contrepartie de financements et de réservations. La coopérative a respecté cet objectif sur la période 2015/2017 (29 logements adaptés pour ces 3 exercices) mais a limité son action au volume pouvant prétendre à une participation financière du CD, ce qui semble insuffisant au regard de la taille du parc et de l'âge des locataires.

En 2017, HDI a mis en place une commission expérimentale qui statue collégialement, au regard de critères relatifs à la faisabilité technique et à l'accessibilité du patrimoine, sur la réponse à apporter aux demandes d'adaptation des logements. Si ce dispositif s'avère pertinent, la coopérative indique dans sa réponse que le CA fixera des objectifs et validera les critères retenus.

5.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

5.4.1 Un niveau très contenu de créances locatives mais en légère progression

En 2016, les créances locatives (avis d'échéance de décembre inclus) représentent 8,1 %²¹ des loyers et des charges, ce qui est très nettement inférieur à la médiane Boléro²² 2015 des SAHLM de province (13,4 %).

L'évolution des créances locatives, hors avis d'échéance de décembre, est retracée dans le tableau ci-après :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	évolution 2012-2016
Créances exigibles ⁽¹⁾ (compte 411)	154	136	146	146	153	-1%
Créances douteuses (compte 416)	169	222	323	280	282	67%
Créances irrécouvrables (compte 654)	8	22	39	39	31	284%
Total des créances locatives	331	380	509	464	465	41%
en % des loyers et des charges facturés ⁽¹⁾	2,8%	2,9%	3,8%	3,2%	3,1%	

⁽¹⁾ Compte locataires hors avis d'échéance de décembre

Sources : données comptables traitées par l'Ancols

Entre 2012 et 2016, le montant total des créances locatives augmente de 0,13 M€, même si rapporté aux loyers et aux charges facturés, la hausse observée est légère.

La progression des mesures engagées est néanmoins notable. Ainsi, le nombre de plans d'apurement a doublé entre 2012 (98) et 2017 (205). Les procédures contentieuses sont également en augmentation : 23 commandements de payer en 2012 contre 28 en 2017, les commandements de quitter les lieux sont passés de 6 à 11, pour la même période.

²¹ Le ratio des créances locatives est le quotient des loyers et charges locatives impayés (y compris les avis d'échéance de décembre non encore exigibles), des dépréciations de créances locatives et des créances irrécouvrables rapportés aux loyers et charges locatives récupérés.

²² Base d'Observation du Logement Étude et Référencement des Organismes : base de données du Ministère de la Cohésion des territoires, qui agrège les éléments comptables et patrimoniaux des organismes HLM réglementairement transmis chaque année, via l'application Harmonia. La médiane 2015 utilisée rassemble les données de 183 sociétés anonymes de province.

5.4.2 Une organisation efficace, soucieuse du recouvrement, moins mobilisée sur la prévention et l'accompagnement social

Le règlement des loyers s'opère essentiellement par prélèvement automatique²³.

Les phases précontentieuse et contentieuse sont assurées au siège par une chargée de recouvrement, sous l'autorité du responsable de l'exploitation locative. Elle assure régulièrement la représentation de la coopérative à l'audience et le recours à un avocat reste réservé aux situations complexes.

Le stade précontentieux consiste à adresser les relances usuelles, à joindre par téléphone et/ou convoquer le locataire en impayé à l'agence.

Le passage du précontentieux au contentieux s'effectue après échanges entre le responsable de l'exploitation locative et la chargée de recouvrement ; il correspond généralement à la mise en demeure du débiteur. Les poursuites contentieuses sont engagées promptement et n'appellent pas d'observation particulière.

Enfin, les dettes des locataires sortis, après une relance infructueuse de la coopérative, sont confiées à une société de recouvrement.

Par ailleurs, l'examen de la liste des occupants sans droit ni titre a permis de constater qu'HDI signe un nouveau bail dans des délais raisonnables, dès lors que la dette est apurée et le loyer régulièrement acquitté depuis trois voire six mois.

Néanmoins, la coopérative n'initie pas d'actions particulières d'accompagnement social en interne, elle n'externalise pas non plus cette mission auprès de partenaires extérieurs. Elle a signé une « *charte sur la prévention et le traitement des impayés co-écrite avec l'UTAMS²⁴ et le CCAS²⁵ en 2017* », qui renvoie l'accompagnement des locataires en impayés aux partenaires de droit commun (CCAS, associations locales) et aux dispositifs FSL²⁶, Loca-Pass²⁷. Cependant, les actions prévues par la charte visent principalement à mettre en place une aide à la gestion budgétaire, alors que les dettes locatives peuvent relever d'autres causes. De fait, l'origine de l'impayé provient parfois de difficultés sociales (liées, par exemple, à l'éducation, la famille, la santé, à des troubles psychologiques, ...) rencontrées par certains ménages en dette. Une réelle évaluation sociale du ménage en situation d'impayé (analyse de l'environnement social dans sa globalité) permettrait de l'orienter vers des dispositifs adaptés aux besoins identifiés.

Même faible, la progression des dettes locatives devrait inciter la coopérative à développer :

- un partenariat renforcé avec des services expérimentés dans l'évaluation sociale globale et avec les associations locales spécialisées dans l'accompagnement des locataires en difficulté ;
- des indicateurs relatifs au changement du mode de règlement suite au constat de difficultés de paiement, pour évaluer la pertinence de l'adaptation proposée suite à l'évaluation budgétaire réalisée et favoriser la disparition de l'accumulation de frais de rejets de prélèvement.

De telles pratiques initiées par l'équipe en place permettraient à la coopérative de remplir pleinement son rôle de bailleur social.

²³ 86 % des loyers sont acquittés par prélèvement automatique. Quatre dates différentes de prélèvement sont proposées aux locataires.

²⁴ UTAMS : Unité Territoriale d'Action Médico-Sociale relevant du Conseil Départemental.

²⁵ CCAS : centre communal d'action sociale.

²⁶ FSL : Fonds de Solidarité pour le Logement.

²⁷ Le Loca-Pass est un système de cautionnement pour la location de logement, financé par le 1 % logement, un fonds alimenté par les entreprises privées pour l'aide au logement de leurs salariés.

Dans sa réponse, HDI conteste la vision de l'Agence, estimant être « *soucieuse de prévenir les difficultés de ses locataires-coopérateurs dès l'attribution* », les éléments de réponse apportés ne sont cependant pas étayés sur des indicateurs de réussite de cette politique de prévention et d'accompagnement social hors le faible nombre d'expulsions réalisés et le nombre de plans d'apurement.

5.5 CONCLUSION

Si aucune irrégularité n'a été constatée dans les attributions de logements, les politiques d'attribution et de loyers mises en œuvre par la coopérative conduisent à loger de moins en moins de personnes modestes (ressources inférieures à 20 % et 60 % des plafonds PLUS).

L'Agence souligne la bonne qualité du service rendu aux locataires.

Des améliorations doivent néanmoins être apportées dans le délai de restitution des dépôts de garantie. La gouvernance doit également arrêter sa politique et définir des objectifs pour l'accueil et le maintien des personnes vieillissantes ou à mobilité réduite. Enfin, la coopérative gagnerait à mettre en place un réel accompagnement social des locataires en difficulté de paiement.

6. STRATEGIE PATRIMONIALE

Au cours de la période de contrôle, la coopérative est parvenue à développer ses activités locatives et d'accession sur un rythme soutenu. Elle a su concilier la réalisation de nombreuses opérations neuves de qualité, performantes sur le plan énergétique et un entretien de bon niveau qui a permis de prévenir la dégradation du parc existant.

6.1 UNE STRATEGIE COHERENTE, AMBITIEUSE ET OPERATIONNELLE REpondant AUX ENJEUX DES TERRITOIRES D'IMPLANTATION

Le 30 juin 2011, HDI a contractualisé une convention d'utilité sociale (CUS) avec l'État dont l'un des objectifs était de mettre en service 314 logements locatifs entre 2011 et 2016.

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) 2014-2023 comprenant un scénario de base et 4 variantes a quant à lui été approuvé par le CA le 03/04/2014. La variante retenue a été validée lors de la séance du 09/12/2015. Les orientations actées sont les suivantes :

- Développement des activités locatives et accession.

L'objectif du PSP s'élève à 100 logements par an en locatif (65 % de financements PLUS et 35 % de financements PLAI) et 50 logements par an en accession sociale. Dès 2016, cette ambition a été revue à la hausse dans le cadre du projet stratégique d'entreprise 2016-2020 avec 120 logements en locatif et 70 logements en accession sociale par an.

- Réhabilitations et requalifications.

12 résidences représentant 444 logements (21 % du parc) seront également réhabilitées ou requalifiées.

436 logements (groupes « PLR » et « Alpha » du quartier Libermann) feront l'objet de réhabilitations lourdes à hauteur de respectivement 50 000 € et 10 000 € par logement avec un surcoût pour le traitement de l'amiante de 15 000 € par logement. Depuis l'adoption du PSP, les perspectives ouvertes par le NPNRU introduisent comme alternative à la réhabilitation une démolition partielle de 150 à 300 logements qui permettrait de *« réaliser une trame urbaine améliorant la relation du quartier à son environnement et de libérer des emprises foncières en vue de diversifier l'offre de logements »*²⁸ en mêlant accession libre, accession sécurisée et locatif aidé. HDI indique que de nouveaux arbitrages seront pris par sa gouvernance dans le courant de l'année 2018 pour répondre aux enjeux d'attractivité, de mixité sociale et de paupérisation prégnants sur ce quartier. Le PSP devra être actualisé à la suite de ces arbitrages.

- Gestion courante (maintenance et plan de travaux) pour 69 résidences totalisant 1 505 logements, soit 72 % du parc et pour les 220 logements des programmes « Vignes 1 à 4 » (réfection complète de l'électricité).

Sur toute la durée du PSP, 24,2 millions d'euros seront consacrés à la maintenance et à la réalisation des opérations de réhabilitations.

En matière de ventes HLM, les objectifs d'HDI sont limités à 18 cessions en 10 ans. L'activité d'accession sociale contribuant au parcours résidentiel des locataires HLM, la vente de logements locatifs ne constitue pas un

²⁸ P. 40 du protocole de préfiguration des projets de renouvellement urbain de l'EMS signé le 5 décembre 2016.

enjeu majeur pour HDI qui procède surtout à des ventes selon opportunité de patrimoine pavillonnaire non conventionné et non réhabilité (ex. maisons bi familles jumelées rue de l'espérance à Illkirch). Sur la période 2012-2016, le nombre de ventes HLM s'est élevé à 9 logements ; l'objectif du PSP est par conséquent cohérent.

Depuis 2011, HDI contribue au développement de l'habitat participatif, promu par la ville et la métropole de Strasbourg dans son PLH. L'organisme est pionnier dans ce domaine et s'est engagé dans 5 projets : 3 en accession sociale et 2 en locatif aidé à Strasbourg dont « Lieu commun » (15 logements à Strasbourg) premier projet de ce type en France, livré en avril 2018.

Ces réalisations sont innovantes sur le plan social (participation des locataires et accédants à la conception des logements et des espaces partagés) mais surtout sur le plan environnemental de par les matériaux et techniques de construction employés (matériaux biosourcés peu polluants, paille, bois, terre crue, pilotis, etc.)

6.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

6.2.1 Évolution du parc des logements locatifs familiaux

	Parc au 1er janvier (comptes)	Construction	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage et restructuration (solde en +)	Démolition	Parc au 31 décembre (comptes)	Évolution
2012	1986	90	0	4	5	0	2077	4,6%
2013	2077	9	0	3	8	0	2091	0,7%
2014	2091	133	0	0	2	0	2226	6,5%
2015	2226	115	0	2	6	0	2345	5,3%
2016	2345	59	0	9*	0	0	2395	2,1%
Total		406	0	18	21	0		3,8%

* levée d'option PSLA

Sur la période 2012/2016, le parc de logements locatifs d'HDI s'est accru en moyenne de 3,8 % par an. L'offre nouvelle (construction) s'est élevée à 81 logements par an, ce qui est inférieur aux objectifs du PSP (100 logements/an) mais supérieur aux objectifs de la CUS (cf. § 6.1). Le recours à la VEFA est important car il a représenté 12 opérations locatives totalisant 262 logements sur les 406 logements locatifs neufs livrés sur la période (64,5 %).

La part de VEFA pour les opérations locatives dont la livraison est programmée entre 2017 et 2020 s'abaisse à 44 % (193 logements sur 435) mais n'atteint pas les objectifs fixés par la stratégie d'entreprise 2016-2020 qui visent 70 % de réalisations en maîtrise d'ouvrage interne.

Concernant l'objectif global de production nouvelle (120 logements locatifs/an), les perspectives de livraison sont de 116 logements en 2018, 80 logements en 2019 et 132 en 2020, soit une moyenne annuelle de 109 logements. 9 opérations représentant une centaine de logements concerneront 4 communes carencées au titre de la loi n° 2000-1208 du 13/12/2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains dite SRU²⁹.

²⁹ Les communes concernées sont Eckbolsheim, Eschau, Geispolsheim et La Wantzenau.

La coopérative a conscience de la nécessité d'améliorer encore le cadencement de son activité et de devoir « lisser » davantage les livraisons d'année en année afin de ne pas surcharger les équipes (maîtrise d'ouvrage et gestion locative).

6.2.2 Réhabilitations

Entre 2012 et 2017, 393 logements ont été réhabilités soit environ 15 % du parc actuel. Cette proportion est correcte au regard de l'âge et de l'état du parc.

La visite de patrimoine réalisée par l'Agence a permis de constater la qualité des réhabilitations effectuées avec des coûts moyens au logement allant de 25 000 à 40 000 €. Elles ont concerné pour l'essentiel les 319 logements du programme « Omega » construits en 1977/1978 au sein du quartier Libermann et ont consisté à améliorer la performance thermique des bâtiments (remplacement des équipements de production d'eau chaude sanitaire et de chauffage, isolation des façades et des menuiseries, amélioration de la ventilation, etc.) et à résidentialiser les immeubles

Entre 2015 et 2017, 2 autres programmes (« Kageneck » - 52 logements et « Burkel » - 22 logements) ont connu une réhabilitation lourde avec un important volet énergétique (incluant le remplacement des chaudières gaz).

À l'issue de ces réhabilitations, 115 logements (soit 4,7 % du parc) restent en étiquette énergétique E, F ou G. Parmi ces 115 logements, la réhabilitation thermique des groupes « De Gaulle », « Ferry », « Leclerc », patrimoine historique des années 1930 de la coopérative totalisant 57 logements, est en phase d'étude pour déterminer précisément les travaux à réaliser en 2019 et arrêter le planning prévisionnel.

Une réhabilitation est également prévue cette même année pour le programme de 30 pavillons « nouveau Hoeltzel », prévoyant notamment le remplacement des modes de chauffage, ainsi que pour une partie du patrimoine de l'ex SEMATH situé à Brumath (79 logements).

Ces réalisations et perspectives contribuent à l'atteinte des objectifs du protocole d'accord État-USH, conclu dans le cadre du Grenelle de l'environnement, qui prévoit la réhabilitation énergétique de 800 000 logements sociaux classés E, F, G d'ici 2020.

6.3 DEVELOPPEMENT ET MAITRISE D'OUVRAGE

HDI met en œuvre les moyens humains nécessaires à l'atteinte de ses objectifs de développement qui se concentrent au niveau de la 2^{ème} couronne de l'EMS et vers le nord du département. La tension actuelle sur le foncier dans les zones d'extension envisagées préoccupe la coopérative. Le service développement est chargé de constituer des réserves foncières suffisantes en prospectant à la fois du foncier public et du foncier privé par l'intermédiaire d'un réseau de partenaires composé d'élus, de promoteurs, d'agences immobilières et d'apporteurs d'affaires.

Durant la période de contrôle, le pilotage des opérations locatives et d'accession a été assuré par le service maîtrise d'ouvrage pour les constructions neuves, la VEFA et les réhabilitations lourdes. HDI a modifié son organisation pour pallier les nombreux mouvements de personnels qui ont impacté le service maîtrise d'ouvrage au cours des dernières années, c'est ainsi le service maintenance et patrimoine qui a pris en charge certaines réhabilitations plus légères.

6.3.1 Engagement et suivi des opérations

L'organisation et les outils développés en interne participent largement à la qualité des réalisations.

Le lancement des différentes opérations (construction neuve, acquisition, réhabilitation, accession) est autorisé par le CA à l'issue des travaux du comité d'engagement. Créé en 2013, le comité se réunit tous les quinze jours et est composé du directeur, du secrétaire général, des responsables développement, maîtrise d'ouvrage et du contrôleur de gestion.

Le comité valide les montages budgétaires et les étapes clés des projets tant en locatif qu'en accession.

Le service maîtrise d'ouvrage compte un responsable particulièrement expérimenté, une assistante, quatre chargés d'opérations et deux conducteurs de travaux. Les chargés d'opérations assurent la conduite des opérations de la signature du contrat de maîtrise d'œuvre jusqu'à l'année de parfait achèvement. Le suivi est scrupuleux et des réunions de chantiers sont organisées à rythme régulier.

Les quelques défaillances d'entreprises et aléas de chantiers subis ont été bien gérés et n'ont pas entraîné de surcoûts significatifs.

6.3.2 Analyse d'opérations locatives

Les caractéristiques et les conditions de financement des opérations locatives livrées entre 2012 et 2016 sont présentées dans le tableau ci-dessous.

	nombre d'opération	nombre de logements	SU moyenne	Prix de revient au logement (€)	Prix de revient au m ² de SU	Prix final/prix revient prévisionnel	Prix de revient TTC par m ² de SU			Plan de financement		
							charge foncière	Bâtiment	Ingénierie + Autre	Prêts	Subventions	Ressources propres
neuf (hors résidence)	10	142	73	138 357	1 895	-1,65%	303	1 356	236	71%	17%	11%
Vefa	12	262	74	154 265	2 085	-0,2%	624	1 114	347	73%	10%	16%
Acquisition	8	66*	75	137 202	1 829	4,65%	961	731	137	66%	11%	23%
Total	30	470	74	147 062	1 988	0%	575	1 129	284	72%	12%	16%

* parmi ces 66 logements, 63 ont été acquis avant 2012 et n'ont été améliorés qu'en 2013.

Les prix de revient moyens TTC des logements locatifs aidés neufs, rapportés au m² de surface utile sont maîtrisés au regard des moyennes de référence régionales (2 491 € TTC hors VEFA et 2 482 € TTC en VEFA)³⁰. La charge foncière (575 € au m²) est toutefois supérieure aux ratios régionaux (461 € TTC au m²). Les prix de revient n'évoluent quasiment pas entre le lancement des opérations et leur livraison à l'exception des acquisitions-améliorations de logements anciens qui connaissent des surcoûts dus aux aléas rencontrés en cours de chantiers. Cela manifeste la rigueur du suivi technique et financier des opérations.

HDI mobilise des fonds disponibles en proportion plus importante pour les opérations en VEFA et les acquisitions-améliorations.

Pour les opérations à venir, le comité d'engagement a décidé d'attribuer en moyenne 15 à 20 % de fonds propres du plan de financement. Pour autant, il n'a pas élaboré de plan de financement type. En fonction du résultat d'exploitation prévisionnel, le contrôle de gestion valide le pourcentage de fonds propres qui est affecté à chaque opération.

6.4 UNE MAINTENANCE DU PARC BIEN ORGANISEE QUI GARANTIT UN NIVEAU DE PRESTATIONS ELEVE

La répartition entre gros entretien et entretien courant a récemment évolué. En effet, depuis fin février 2018, l'équipe de la régie, dépendant auparavant du service maintenance-patrimoine, est rattachée à l'agence de

³⁰ Source DGALN – infocentre SISAL (système d'information pour le suivi des aides au logement) : exploitation des bases de données de programmation et de suivi des opérations de logement locatif social transmises par les maîtres d'ouvrage – bilan 2016. Les ratios moyens exprimés HT se sont vus appliquer une TVA à 19,6 % pour permettre la comparaison avec les prix de revient de la coopérative.

proximité qui se trouve désormais également en charge de l'entretien courant du patrimoine et des travaux de remise en état des logements avant relocation.

6.4.1.1 Le gros entretien

Le gros entretien est assuré conjointement par le service maîtrise d'ouvrage et le service maintenance-patrimoine qui élaborent les plans pluriannuels de travaux (PPAT) sur la base des priorités définies par le PSP. Un PPAT a été établi pour chaque grande période du PSP (2014/2018 et 2019/2023) à l'aide du progiciel PEGAS qui décrit de 100 à 150 composants par immeuble (nature, coût de remplacement, durée de vie prévisionnelle) et consigne les différentes interventions déjà effectuées. La provision de gros entretien (PGE), élaborée à partir de ce plan quinquennal, constitue un indicateur régulièrement suivi dans les tableaux de bord de la coopérative, par le niveau des réalisations comparé à celui des travaux programmés.

À partir de cette base brute, les services opèrent une cotation à la fois esthétique, technique et sécuritaire qui détermine l'urgence des travaux et donne lieu à des arbitrages. Dans la mesure du possible, les travaux sont regroupés afin d'effectuer une seule intervention par groupe et par an. Les dépenses programmées sont revues et affinées à minima une fois par an.

Jusqu'à présent, le remplacement des équipements des logements (sols, baignoires, douches, lavabos, meubles d'évier, etc.) s'effectuait uniquement à la relocation ou sur demande du locataire avec facturation. Compte tenu de ses capacités financières, l'Agence encourage la coopérative à profiter des opérations de réhabilitation pour remplacer les équipements qui le nécessitent et à procéder à l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite.

6.4.1.2 L'entretien courant

Les besoins d'entretien courant sont correctement identifiés à partir des réclamations techniques des locataires enregistrées par l'agence de proximité (cf. § 5.3) et de la connaissance terrain développée par la régie.

La régie est composée d'un responsable et de 7 agents techniques (2 électriciens, 2 plombiers, 1 peintre et 2 menuisiers). Elle réalise une partie des travaux de remise en état des logements avant relocation, le reliquat (carrelage, sols, nettoyage...) étant confié à des entreprises extérieures dans le cadre de marchés à bons de commande. La régie intervient également à un rythme hebdomadaire sur les parties communes des immeubles en assurant un entretien programmé préventif des différents équipements (éclairage, boîtes aux lettres, portes d'entrée, etc.) Le nettoyage des parties communes et des espaces extérieurs est quant à lui effectué par des entreprises spécialisées. Pour les programmes implantés à Illkirch, les espaces verts sont entretenus par la régie de quartier.

Enfin, la régie exécute des réparations locatives sur demande et à la charge des locataires en place (cf. § 5.3 Qualité du service rendu aux locataires).

6.4.2 Exploitation du patrimoine

HDI a conclu de nombreux contrats d'exploitation et d'entretien des équipements (chaudières individuelles et chauffage collectif, nettoyage des parties communes, portes automatiques, VMC, ascenseurs, etc.).

La durée des contrats, entre 2 et 4 ans, est adaptée. Les contrats comportant une partie investissement ont une durée plus longue (ex. 9 ans pour l'entretien des compteurs d'eau et d'énergie).

Le contrat d'entretien des chaudières individuelles qui concerne 300 appareils arrive à son terme courant 2018. À la suite d'une réflexion et dans le cadre de la computation des seuils réalisée, le nouveau contrat intégrera le remplacement des chaudières, ce qui n'était pas le cas auparavant. Le taux de pénétration réalisé par le

prestataire en 2016 et 2017 est de 92 %, ce qui est perfectible. Les pénalités prévues au contrat en cas de non atteinte de l'objectif n'ont pas été appliquées par HDI. Jusqu'en 2017, les modalités de reporting (dossiers papier de 300 pages) n'étaient pas optimales et ne permettaient pas d'identifier rapidement les chaudières non contrôlées. La coopérative a réagi en exigeant du prestataire des bilans d'exploitation sous la forme de tableaux de suivi synthétiques et opérants.

La coopérative a étudié l'opportunité de mettre en place un contrat multiservice mais le gain qualité/coût n'étant pas avéré, la coopérative a fait le choix de ne pas retenir cette option pour le moment. De surcroît, la régie assure efficacement une partie des prestations inhérentes à ce type de contrat.

L'organisme satisfait à ses obligations en matière de diagnostics réglementaires : la quasi-totalité des diagnostics de performance énergétique (DPE) ont été réalisés. Seuls 15 logements du patrimoine racheté à la SEMATH restent à diagnostiquer. Les constats de risque d'exposition au plomb (CREP), les diagnostics techniques amiantes pour les parties communes (DTA) et les diagnostics amiante parties privatives (DAPP) des logements ont été effectués à l'exception de quelques logements. Par conséquent, l'organisme a pris les mesures nécessaires pour appréhender le risque amiante et se mettre en conformité avec la réglementation comme l'y engageait le rapport MILOS de 2009.

6.4.3 Sécurité dans le parc

La régie, dans le cadre de sa revue hebdomadaire du patrimoine, procède à un examen des équipements de sécurité mais les constats opérés à ces occasions ne sont pas tracés.

Le parc de 60 ascenseurs est entretenu conformément à la réglementation. Les derniers contrôles quinquennaux des ascenseurs ont été réalisés en décembre 2016.

Le dernier marché relatif à l'entretien et à la maintenance des équipements de sécurité incendie, qui intègre une astreinte de dépannage et des pénalités, a été conclu en décembre 2016 pour une durée de 4 ans.

Bien que l'ambiance générale soit moins dégradée qu'au sein d'autres quartiers de l'agglomération strasbourgeoise, 2 caméras de vidéosurveillance ont été positionnées par le bailleur au sein du quartier Libermann afin de prévenir les incivilités. 3 autres sont en cours d'installation. La police municipale d'Illkirch tient également des permanences régulières dans les locaux de l'agence de proximité.

Enfin, lors de la visite de patrimoine, il n'a été constaté qu'une seule dégradation (caillassage d'une porte d'entrée d'immeuble) mais aucun encombrement des parties communes.

6.5 CONCLUSION

La mise en œuvre de la stratégie patrimoniale d'HDI est en concordance avec les grandes orientations contenues dans la CUS et le PSP. Les modalités de requalification du QPV Libermann dans le cadre du contrat de ville feront l'objet d'arbitrages de la part de la gouvernance d'HDI courant 2018 qui devront conduire à une actualisation du PSP. Le développement est en cohérence avec les besoins des communes d'implantation dont certaines manquent de logements sociaux au regard de la loi SRU. Les réhabilitations réalisées ces dernières années ont nettement contribué à la réduction du nombre de logements énergivores. Les besoins de gros entretien et d'entretien courant sont correctement évalués et budgétés.

Enfin, la coopérative est à jour de ses obligations réglementaires en matière de diagnostics et garantit un bon niveau de sécurité au sein de son parc par le biais de visites hebdomadaires par la régie et d'un entretien régulier des différents équipements.

7. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

7.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Les comptes d'Habitat de l'III ont été régulièrement certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes, au cours de la période observée. En 2013, un commissaire aux comptes titulaire, ainsi qu'un suppléant, ont été désignés pour un mandat de 6 ans, suite à une consultation directe d'entreprises par courrier, qui n'appelle pas d'observation.

Le service comptable, constitué de trois salariés et d'un responsable, assure la gestion et le suivi du financement des opérations, de la trésorerie, des prévisions budgétaires et des dépenses réalisées. Le réaménagement de l'organigramme en 6 directions conduit à réunir en une direction administrative et financière, le contrôle de gestion et le service comptable et financier, courant 2018.

Une procédure de gestion des opérations d'investissement détaille les étapes, les intervenants, les pièces à transmettre et les actions à réaliser dans le logiciel Estia. Néanmoins, le service comptable gagnerait à se doter de procédures comptables, telles que celles précisant les modalités d'émission ou d'encaissement de chèques et de suivi des opérations d'accession ou de PSLA. Globalement la comptabilité de la coopérative est correctement tenue.

7.2 ANALYSE FINANCIERE

Dans l'analyse financière infra, les agrégats de la coopérative sont comparés aux ratios Boléro²² 2015 des SAHLM de province, ratios préférés à ceux concernant les organismes gérant moins de 3 000 logements, dont l'échantillon est significativement plus faible. Les ratios retenus agrègent les données comptables de 183 SAHLM.

7.2.1 Analyse de l'exploitation

L'évolution de l'autofinancement net entre 2012 et 2016 est détaillée dans le tableau ci-dessous :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur accession	1 275	1 843	1 308	1 225	1 574
Loyers	9 629	10 548	11 160	11 885	12 426
Coût de gestion hors entretien	3 457	3 331	3 657	4 393	4 676
Entretien courant	228	239	245	260	245
GE	1 276	825	1 098	820	902
TFPB	672	698	688	749	626
Flux financier	559	501	521	378	424
Flux exceptionnel	22	453	303	848	-64
Autres produits d'exploitation	132	140	712	568	237
Pertes créances irrécouvrables	8	22	39	39	31
Intérêts opérations locatives hors IC ⁽¹⁾	1 553	1 661	1 562	1 376	1 324
Capacité d'Autofinancement (PCG)	4 424	6 709	6 714	7 267	6 792
Variation des intérêts compensateurs	136	150	181	283	0
Remboursements d'emprunts locatifs	2 447	2 444	2 482	2 695	3 039
Autofinancement net ⁽²⁾	1 840	4 115	4 051	4 289	3 753
% du chiffre d'affaires	14%	21%	20%	21%	18%

Sources : données comptables traitées par l'Ancols

⁽¹⁾ Pour le calcul de la Capacité d'Autofinancement selon le Plan Comptable Général (PCG), la variation des Intérêts Compensateurs (IC) est déduite des intérêts des opérations locatives.

⁽²⁾ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Sur la période observée, l'autofinancement net moyen d'Habitat de l'Ille s'établit à 3,6 M€ et représente 19,8 % du chiffre d'affaires, soit un niveau nettement supérieur au taux médian (11 %), a fortiori du ratio d'alerte³¹.

La capacité d'autofinancement (CAF), au sens du Plan Comptable Général, est particulièrement élevée (6,8 M€ en 2016), ce qui représente 55,2 % des loyers et excède très nettement le taux médian³² de 37 % régulièrement observé chez les bailleurs sociaux.

Des produits de loyers importants, une marge brute d'accession conséquente et des annuités locatives modérées expliquent cette rentabilité très élevée.

Des produits conséquents :

Le produit des loyers se situe à 12,4 M€ en 2016 et augmente de 29 % sur la période quinquennale, alors que la progression du patrimoine est de 15,3 %. Ce niveau élevé provient de pratiques de loyers élevés (cf. § 4.2.1)

³¹ L'arrêté du 10/12/2014 fixe à 0 % le taux de référence de l'autofinancement net HLM rapporté au chiffre d'affaires et à 3 % la moyenne sur 3 années consécutives de l'autofinancement net HLM rapporté au chiffre d'affaires.

³² Ce taux médian provient de l'agrégation des données comptables de 464 OPH et SA traitées par l'Ancols.

et d'un taux de vacance très contenu. De ces éléments découlent un loyer mensuel moyen élevé (374 € en 2015 et 382 € en 2016), ce qui est supérieur au loyer médian (358 €).

Sur la période observée, le montant de la marge brute d'accession fluctue entre 1,2 M€ et 1,8 M€ pour s'établir à 1,6 M€ en 2016 ; cette marge constitue, selon les exercices, 1/3 à 2/3 de l'autofinancement net. Cette part importante de la rentabilité provient d'un cycle relativement court de production et de vente des logements en accession. La coopérative réalise rapidement les programmes d'accession et supporte peu d'inventures (6 en 2014 et 3 en 2015).

Même si les flux financiers diminuent en 5 ans (0,6 M€ à 0,4 M€), ils alimentent également l'autofinancement net. Ils sont presque 5 fois supérieurs à la médiane (282 € au logement en 2012 et 215 € en 2016 pour une médiane de 47 €).

Les flux exceptionnels de 2013 à 2015, constitués des dégrèvements de TFPB liés aux travaux d'accessibilité et aux réhabilitations énergétiques (par les certificats d'économie d'énergie) ont contribué à la rentabilité de la coopérative.

Ponctuellement (2014 et 2015), des subventions pour les opérations d'accession « Coté Bois » (Anru) et « Ecoterra » (collectivités) et la mutualisation HLM³³ bénéficiaire (0,18 M€ en 2015) ont abondé les produits d'exploitation.

Des coûts de gestion proches de la médiane et des annuités locatives maîtrisées :

Compte tenu de l'importance de l'activité d'accession, seuls les coûts de gestion locatifs sont analysés ci-après. La part de la masse salariale dédiée au locatif constitue la clé de répartition des coûts de gestion locatifs. Ces derniers fluctuent de 2,6 M€ à 3,3 M€ entre 2012 et 2016 ; ils dépassent légèrement la médiane (1 252 € au logement) en 2015 (1 335 €) et 2016 (1 386 €).

La progression provient essentiellement des frais de personnel, qui constituent 2/3 des coûts de gestion. La croissance des effectifs (+50 %³⁴), liée à la production conséquente de logements neufs et en accession, explique cette hausse, entre 2012 et 2016. Les frais de personnels locatifs, qui se situent à 777 € au logement en 2015 et 832 € en 2016, dépassent actuellement le ratio médian. Compte tenu de l'augmentation du nombre de logements (importantes mises en service en 2017/2018 et rythme de développement accru), ils devraient néanmoins se rapprocher de la médiane.

Les annuités locatives, composées des intérêts locatifs et des remboursements en capital, sont modérées, globalement inférieures à 2 000 € au logement. Après deux réaménagements de la dette en 2014 et 2015, elles représentent 35 % des loyers en 2016 (36,5 % en 2015), soit un niveau nettement inférieur au taux médian (45,3 %), malgré des investissements soutenus.

Rapportés en euros au logement, les coûts de maintenance s'établissent à 462 € en 2015 et 479 € en 2016, soit plutôt inférieurs au coût médian (590 €), en rapport avec un patrimoine récent et correctement entretenu.

La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) acquittée par la coopérative représente 321 € au logement en 2015, ce qui est faible au regard de la médiane située à 462 € au logement, mais couramment observé en

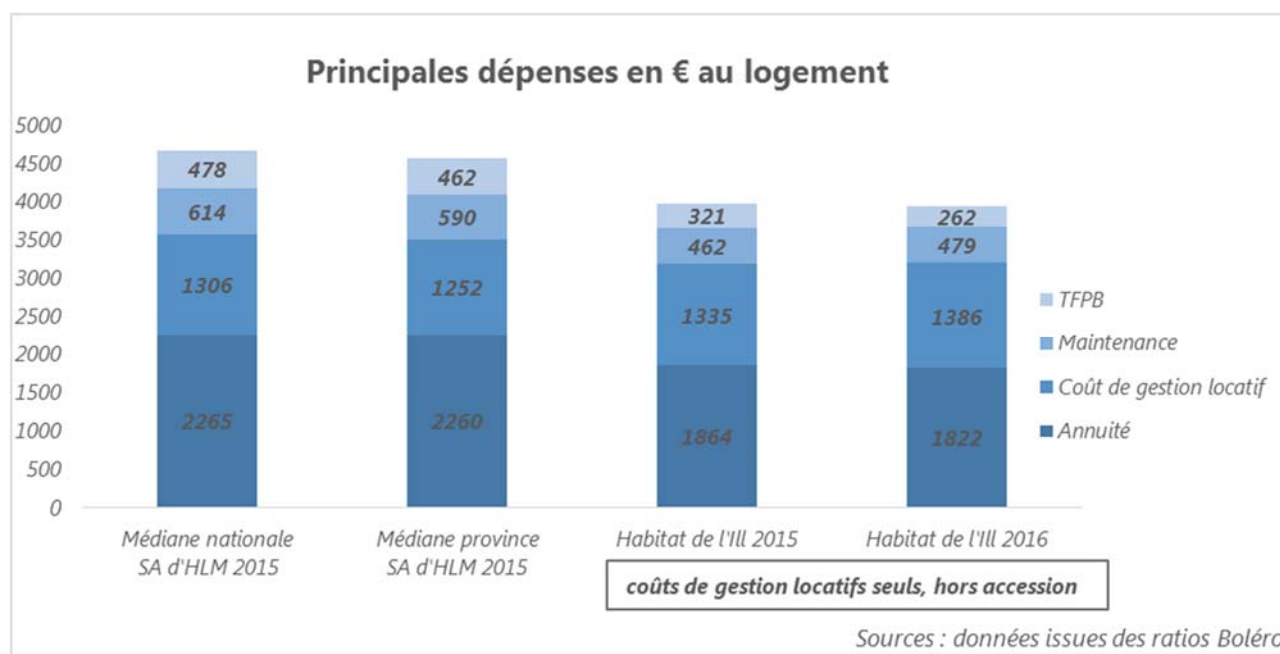
³³ Mutualisation HLM : mécanisme financier interne au mouvement HLM permettant la péréquation d'une partie des ressources entre organismes en lien avec leur niveau d'investissement en construction neuve et en réhabilitation. Ce dispositif se traduit par un solde net de droit à la mutualisation (aide versée) ou de contribution (montant dû), selon l'effort d'investissement de l'organisme.

³⁴ Entre 2012 et 2016, les effectifs sont passés de 35,8 ETP à 53,3 ETP.

Alsace. En 2016, la baisse de la TFPB s'explique par l'abattement lié à la qualification en QPV du quartier Libermann.

A l'instar du stock des dettes locatives (cf. § 5.4.1), les pertes sur créances irrécouvrables augmentent ; néanmoins, elles sont très contenues car, en moyenne, inférieures à 28 k€ par an.

L'histogramme présenté ci-dessous retrace les principaux postes de dépenses constitutives de l'autofinancement net :



En euros au logement, les dépenses d'Habitat de l'III sont globalement en deçà du montant médian des SAHLM de province, notamment du fait des marges dégagées par la maîtrise des annuités locatives.

7.2.2 Gestion de la dette

7.2.2.1 Un endettement modéré

Fin 2016, l'encours de la dette, hors accession, s'élève à 119,2 M€, majoritairement (72,7 %) indexé sur le livret A, un quart (25,6 %) est indexé sur des taux fixes et 1,5 % sur un emprunt structuré.

Afin de réduire la charge de la dette et de parer l'éventualité d'une hausse du livret A, la coopérative a procédé à plusieurs réaménagements de prêts en 2014, 2015 et 2017 pour un montant total de 29,3 M€, désormais indexé sur différents taux fixes, entre 1,10 % et 2,77 %, et des périodes d'amortissement variant de 22 à 30 ans. Au terme de ces renégociations, Habitat de l'III indique que les économies réalisées sont évaluées à 3,1 M€.

Afin d'évaluer la capacité théorique d'un organisme à se désendetter, la dette nette de trésorerie (98,4 M€ fin 2016) est rapportée à la capacité d'autofinancement moyenne des trois derniers exercices (6,9 M€). Pour la coopérative, ce rapport, qui correspond à 14 années, témoigne d'un endettement modéré, au regard de sa rentabilité et de son rythme de production de logements.

7.2.2.2 Un prêt structuré suivi

En 2007, pour une durée de 30 ans, Habitat de l'III a souscrit un prêt structuré, classé E1 sur la charte Gissler³⁵ d'un montant de 2,1 M€. Cet emprunt quitte la période de taux fixe (3,85 %) à compter du 01/10/2018, avec un capital restant dû 1,65 M€.

La phase structurée doit durer 10 années, mais elle ne présente, au moment du contrôle, pas de risque de pertes financières. En effet, la formule de taux est basée sur l'Euribor 12 mois³⁶, dont le taux au 1^{er} avril 2018 se situe à -0,19 %. La formule structurée³⁷, avec effet multiplicateur, est activée dès lors que l'Euribor 12 mois dépasse un taux de 5,5 %.

Le niveau du taux, plus élevé, que ceux actuellement consentis aux bailleurs, est coûteux pour Habitat de l'III, appliqué sur 30 ans, il revient à verser 1,5 M€ d'intérêts pour 2,1 M€ de capital emprunté. Mais les différentes tentatives de négociation, initiées par la coopérative, n'ont pu aboutir du fait de propositions bancaires trop onéreuses.

Depuis la clôture des comptes 2017, la coopérative renseigne l'état réglementaire spécifique aux instruments complexes conformément à l'instruction comptable³⁸.

7.2.3 Gestion de la trésorerie

Le niveau de trésorerie est régulièrement suivi par la coopérative, par un tableau de bord dédié.

Différents placements sont réalisés pour un montant de 13 M€ ; des comptes à terme sont souscrits pour une durée de 3 à 5 ans, à taux progressif. Fin 2017, ces taux varient de 1,05 % à 4 %. Ces placements ont rapportés respectivement 310 k€ en 2016 et 253 € en 2017.

7.2.4 Résultats comptables

L'évolution des résultats comptables est retracée dans le tableau ci-dessous :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	2 761	3 559	2 698	3 530	2 953
- Dont part de plus-values de cession en %	21%	13%	0%	6%	0%
- Dont part de l'accession sociale en %	2%	23%	17%	26%	42%

Sources : données comptables traitées par l'Ancols

Le résultat comptable moyen s'élève à 3,1 M€ ; il suit les variations de l'autofinancement.

La part de l'activité d'accession dans la constitution du résultat progresse sur les cinq exercices observés et reflète l'accroissement de la production de logements destinés à l'accession sociale.

³⁵ Charte Gissler : charte de bonne conduite signée par les banques et collectivités publiques. Les prêts sont classés en fonction de risques (de 1 faible à 5 élevé), appréciés à raison d'indices sous-jacents et de la structure du produit (de A faible à E élevé).

³⁶ L'Euribor désigne un groupe de taux d'intérêt de la devise Euro largement utilisés en Europe et constitue un taux de référence. L'Euribor est, pour une échéance donnée, 12 mois, le taux moyen auquel un échantillon de grandes banques établies en Europe prête à d'autres grandes banques pour une période de 12 mois.

³⁷ Si Euribor 12 mois Post fixé ≤ 5,5 % : taux d'intérêt = taux fixe de 3,85 %.

Si Euribor 12 mois Post fixé > 5,5 % : taux d'intérêt = 3,85 % + 5 x (Euribor 12 mois Post fixé – 5,5 %). Index Post fixé (j – 8) TARGET.

La vente de logements locatifs est très minoritaire (9 logements en 5 ans). Le montant total des plus-values de cession s'élève à 1,25 M€, ce qui représente 8 % des résultats comptables cumulés.

7.2.5 Structure financière

Habitat de l'III s'est doté de nombreux tableaux de bord pour gérer, suivre et analyser les agrégats financiers.

L'évolution de la structure financière de la coopérative est détaillée dans le tableau ci-dessous :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	46 467	52 105	55 744	61 134	64 282
Provisions pour risques et charges	1 543	1 856	2 433	2 542	2 541
- Dont PGE	1 232	1 498	2 006	2 128	2 207
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	43 614	43 083	45 495	49 678	54 194
Dettes financières	74 505	81 449	93 561	103 082	118 538
Actif immobilisé brut	149 870	161 520	182 049	199 089	223 408
Fond de Roulement Net Global	16 260	16 973	15 184	17 347	16 147
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					9 511
Stocks (Accession)	9 904	8 808	8 707	11 096	14 645
Autres actifs d'exploitation	7 957	6 853	8 340	8 792	8 819
Provisions d'actif circulant	119	153	211	186	198
Dettes d'exploitation	4 351	4 598	7 669	10 320	8 998
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	13 391	10 910	9 167	9 382	14 268
Créances diverses (+)	301	962	468	1 369	285
Dettes diverses (-)	13 391	8 335	10 701	11 706	18 513
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-10 049	-7 374	-10 233	-10 338	-18 227
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	3 341	3 537	-1 066	-956	-3 959
Trésorerie nette	12 919	13 436	16 250	18 303	20 106

Sources : données comptables traitées par l'Ancols

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ 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.

7.2.5.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Sur la période quinquennale observée, le fonds de roulement net global (FRNG) est stable dans l'ensemble. Cette stabilité provient du fait que le rythme soutenu de développement patrimonial a été alimenté par les résultats cumulés (12,7 M€ de 2013 à 2016) et les subventions (4,9 M€), tout en poursuivant l'objectif de désendettement de la coopérative.

Les variations à la baisse (2014 et 2016) ou à la hausse (2015) sont principalement le reflet de décalages entre les décaissements liés aux investissements et l'encaissement de l'emprunt associé. Le règlement de l'acquisition des parts de la SEMATH (4,4 M€) avant la mobilisation du prêt infléchit le FRNG en 2016.

Le FRNG (16,1 M€ en 2016), qui représente 4 mois de dépenses moyennes, est supérieur de 25 % à la médiane (3,2 mois).

A terminaison des opérations en cours, le FRNG diminue pour s'établir théoriquement à 9,5 M€, ce qui correspondrait à 2,3 mois de dépenses moyennes. Compte tenu de l'importance des investissements de la coopérative, le FRNGT est très correct.

7.2.5.2 Variations du FRNG

Entre 2012 et 2016, les éléments expliquant la stabilité du FRNG sont détaillés ci-après :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		16 260
Autofinancement de 2013 à 2016	16 207	
Dépenses d'investissement	-80 653	
Financements comptabilisés (emprunts et subventions)	63 189	
Emprunts renégociés (réaménagements dette 2014-2015)	17 636	
Remboursements anticipés suite aux réaménagements de la dette	-17 407	
Autofinancement disponible après investissements	-1 028	
Cessions d'actifs	733	
Remboursement anticipés d'emprunts non locatifs (démolitions, cessions...)	-29	
Variation dépôts locataires et autres ressources (+)	211	
Flux de trésorerie disponible	-113	
Fonds de roulement fin 2016		16 147

Sources : données comptables traitées par l'Ancols

Durant cette période, la coopérative a réalisé 80,7 M€ de dépenses d'investissement financées par emprunts et subventions (55,1 + 8,1 = 63,2 M€). Le niveau d'endettement a baissé (cf. § 7.2.2) pour dégager des marges d'emprunt pour les investissements à venir ; l'apport de financement (17 636 – 17 407 = 0,229 M€) ne constituait pas le but de ces démarches.

La profitabilité importante (16,2 M€) n'a pas entièrement couvert toutes les dépenses d'investissement. Les produits de cession (0,7 M€) et la variation des dépôts de locataires, ont complété le financement de cet important développement. Sur la période observée, le fonds de roulement est quasiment stable.

7.2.5.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Entre 2012 et 2016, le besoin en fonds de roulement (BFR) est devenu une ressource en fonds de roulement (RFR). L'évolution du besoin et de la ressource en fonds de roulement est détaillée par activité dans le tableau ci-après :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Besoin FR Activité d'Accession	5 770	4 539	2 659	1 967	3 647
Ressource FR Activité Locative (hors ACNE*)	-2 429	-1 002	-3 725	-2 923	-7 606
BFR (+) ou RFR (-)	3 341	3 537	-1 066	-956	-3 959

* ACNE : Amortissements courus non échus

Sources : données issues de l'organisme retraitées Ancols

L'activité d'accession génère un besoin en fonds de roulement car les décaissements (stocks et créances des acquéreurs) sont supérieurs aux encaissements (ventes en cours, dettes fournisseurs et prêts). Afin de limiter le niveau du BFR accession, la coopérative a contracté, dès 2014, des emprunts (1,5 M€ en 2016). L'autre paramètre de réduction du BFR accession est l'adéquation entre le rythme soutenu de production et celui de vente des logements. Ce dernier facteur est d'autant plus prépondérant que la coopérative souhaite accroître l'activité d'accession.

L'activité locative dégage de la ressource en fonds de roulement, qui a progressé jusqu'en 2015, du fait du développement du patrimoine locatif, d'où l'augmentation des dettes fournisseurs d'immobilisation. En 2016, l'acquisition des parts de la SEMATH induit l'importante RFR ; les versements ont eu lieu début 2017.

En somme, la baisse du BFR accession et la hausse de la RFR de l'activité locative se soldent par une RFR globale, qui permet à la coopérative d'alimenter la trésorerie.

7.2.5.4 Trésorerie

Fin 2016, la trésorerie s'élève à 20,1 M€, elle représente 5 mois de dépenses moyennes, soit un niveau supérieur à la médiane (3,2 mois). La forte augmentation constatée (+ 7,2 M€), depuis 2012, s'explique par la hausse de la ressource en fonds de roulement, qui a remplacé le besoin en fonds de roulement.

La coopérative souscrit ponctuellement des lignes de trésorerie régulièrement remboursées dans l'exercice.

7.3 UNE ANALYSE PREVISIONNELLE AMBITIEUSE

L'étude prévisionnelle est réalisée sur l'outil Visial. Basée sur les réalisations de l'exercice 2016, elle couvre la période 2017-2026. Les données des exercices 2017 à 2022 intègrent les programmations précises et, pour certaines, actées en comité d'engagement ; les prévisions ultérieures indiquent en tendance la situation financière de la coopérative.

Habitat de l'ILL actualise systématiquement l'étude prévisionnelle à l'issue de la clôture de l'exercice précédent, mais également ponctuellement pour mesurer l'impact d'évènement particulier, tel que l'acquisition des parts de la SEMATH en 2017, ainsi que d'éléments conjoncturels précis. À ce titre, diverses simulations de diminution du produit des loyers étaient actuellement à l'étude en l'attente des textes réglementaires relatifs à la réduction de loyer de solidarité (RLS). Cette analyse prévisionnelle n'intègre donc pas les conséquences de la RLS, non encore stabilisée au moment du contrôle.

7.3.1 Un cadrage et des hypothèses réalistes

Les hypothèses macro-économiques retenues sont globalement cohérentes : 1,7 % pour l'ICC³⁹, 0,5 % pour l'IRL⁴⁰ en 2018 et 1,6 % ultérieurement. Les charges d'exploitation évoluent selon un taux d'inflation⁴¹ fixé à 1,60 %.

Concernant le livret A, le taux prévu se situe à 1,25 % en 2018 et 2,4 % les années suivantes. Cette dernière hypothèse, de nature à majorer les annuités locatives, semble prudente, mais n'empêche pas d'observer en tendance l'étude prévisionnelle.

Les prévisions de risques locatifs sont plutôt prudentes au regard des réalisations des exercices précédents, ainsi les pertes supposées liées aux impayés et à la vacance seraient estimées, respectivement, à 2 % des loyers (0,4 % en 2016) et à 1,5 % des loyers (0,7 % en 2016).

³⁹ L'indice du coût de la construction mesure chaque trimestre l'évolution des prix des bâtiments neufs à usage principal d'habitation.

⁴⁰ L'indice de référence des loyers (IRL) sert de base pour réviser les loyers des logements vides ou meublés.

⁴¹ 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). L'indice des prix à la consommation (IPC) est l'instrument de mesure de l'inflation. Il permet d'estimer, entre deux périodes données, la variation moyenne des prix des produits consommés par les ménages. C'est une mesure synthétique de l'évolution de prix des produits, à qualité constante. L'indice des prix hors tabac sert à indexer de nombreux contrats privés, des pensions alimentaires, des rentes viagères et aussi à revaloriser le SMIC.

Les frais prévisionnels de gestion et de personnels intègrent le budget de l'année 2017 puis progressent sur la base du taux d'inflation additionné d'un taux d'évolution réelle pour tenir compte des recrutements à venir et autres évènements probables (mouvement de personnels, audits,...).

Concernant les perspectives d'évolution patrimoniale, cette étude s'appuie sur les orientations retenues par le PSP, actualisées par le plan d'entretien quinquennal et les programmations déjà validées en comité d'engagement.

L'évolution du patrimoine d'HDI est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Nb de logements et équivalents logements	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Livraisons	110	109	97	201	150	150	150	120	120	120
Ventes	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Patrimoine locatif⁽¹⁾	2 676	2 784	2 880	3 080	3 229	3 378	3 527	3 646	3 765	3 884

(1) logements de la Semath inclus

Sources : données issues de l'organisme

Les prévisions de production logements en accession sociale sont détaillées ci-dessous :

Nb de logements livrés en accession	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Livraisons VEFA	119	20	68	58	58	70	70	70	70	70
Livraisons PSLA	11	24	0	0	0	0	0	0	0	0
Levées d'option PSLA	0	9	2	12	12	0	0	0	0	0

Sources : données issues de l'organisme

Toutefois, l'étude prévisionnelle réalisée fin 2016 ne comprend pas les projets d'évolution du quartier Libermann, qualifié « QPV » ultérieurement.

7.3.2 Principaux résultats de l'analyse prévisionnelle

L'évolution des différents éléments constituant l'autofinancement net est détaillée ci-dessous :

Exploitation en k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total loyers quittancés	13 422	14 209	15 007	15 866	16 779	17 861	18 973	20 029	21 026	22 049
Annuités emprunts locatifs	-4 655	-5 053	-5 621	-6 385	-7 170	-8 078	-8 962	-9 835	-10 060	-10 632
<i>Annuités en % des loyers</i>	<i>34,7%</i>	<i>35,6%</i>	<i>37,5%</i>	<i>40,2%</i>	<i>42,7%</i>	<i>45,2%</i>	<i>47,2%</i>	<i>49,1%</i>	<i>47,8%</i>	<i>48,2%</i>
TFPB	-799	-839	-861	-890	-939	-960	-980	-1 001	-1 023	-1 045
Total Maintenance du parc	-1 861	-1 367	-2 244	-1 880	-1 968	-1 773	-1 484	-1 979	-2 104	-2 242
Coût des impayés	-268	-285	-300	-317	-335	-357	-379	-401	-422	-441
Marge locative directe	5 839	6 665	5 981	6 394	6 367	6 693	7 168	6 813	7 417	7 689
Marge brute Accession	2 225	511	1 539	1 462	1 384	1 440	1 440	1 440	1 440	1 440
Frais de personnel	-3 106	-3 177	-3 244	-3 312	-3 382	-3 453	-3 525	-3 599	-3 675	-3 752
Frais de gestion	-1 763	-1 652	-1 681	-1 710	-1 739	-1 768	-1 799	-1 831	-1 864	-1 896
Prod. Immob., autres prod.	430	351	479	521	423	435	387	381	388	393
Cotisations CGLLS	-487	-457	-465	-472	-480	-487	-495	-503	-511	-519
Produits financiers	296	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Éléments exceptionnels	561	401	130	130	0	0	0	0	0	0
Autofinancement net	3 995	2 942	3 039	3 313	2 873	3 160	3 476	3 001	3 495	3 655
<i>en % des loyers</i>	<i>29,8%</i>	<i>20,7%</i>	<i>20,3%</i>	<i>20,9%</i>	<i>17,1%</i>	<i>17,7%</i>	<i>18,3%</i>	<i>15,0%</i>	<i>16,6%</i>	<i>16,6%</i>

Sources : données issues de l'organisme

Même si la rentabilité fléchit sur la décennie à venir, l'autofinancement moyen s'établit à 3,3 M€, soit 18,8 % des loyers moyens quittancés, ce qui reste très élevé.

En outre, la coopérative compte augmenter la part des logements produits en accession sociale par rapport à celle des logements locatifs, afin de maintenir un autofinancement net de 3 M€.

Le tableau ci-après retrace l'évolution du fonds de roulement à terminaison des opérations :

Structure financière en k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autofinancement net	3 995	2 942	3 039	3 313	2 873	3 160	3 476	3 001	3 495	3 655
Rembours. emprunts non locatifs	-182	-340	-345	-350	-355	-361	-366	-371	-376	-358
Produits de cessions	0	120	120	120	110	100	100	100	100	100
Fonds propres investis en travaux	-1 089	-200	-414	-135	-109	-71	-162	-230	-234	-238
Fonds propres investis en opérations nouvelles	-3 270	-3 086	-4 015	-3 933	-4 000	-3 241	-3 296	-3 352	-3 409	-3 467
Autres variations	-676	-118	541	534	285	-22	-201	0	0	0
Total	13 476	12 794	11 720	11 268	10 072	9 638	9 189	8 337	7 914	7 606
Provisions (PGE)	3 084	3 602	3 061	2 527	2 242	2 264	2 465	2 465	2 465	2 465
Dépôts de Garantie	917	962	1 002	1 054	1 118	1 184	1 251	1 305	1 360	1 416
FDR long terme à terminaison	17 476	17 358	15 783	14 849	13 432	13 086	12 904	12 107	11 738	11 487
Portage de promotion Accession	2 389	-2 096	-2 071	-1 681	-317	-317	-317	-317	-158	0
FDR à terminaison	19 865	15 262	13 712	13 168	13 115	12 769	12 588	11 790	11 580	11 487

Sources : données issues de l'organisme

La rentabilité importante est destinée à accroître le développement déjà soutenu des années précédentes. De fait, la coopérative envisage de quasiment doubler la production constatée de 2012 à 2016, soit produire en moyenne 130 logements locatifs par an, contre une cinquantaine par an antérieurement et 70 logements en accession, contre 44 en moyenne précédemment. Ces prévisions consomment nécessairement une part conséquente de fonds disponibles, alimentés par la forte rentabilité de la coopérative.

Pour réaliser cette programmation ambitieuse, Habitat de l'Ille doit calibrer, pour l'accession, le stock de logements produits au stock des ventes en cours et pour le développement locatif lisser dans le temps la mise en service de logements.

7.4 CONCLUSION

Habitat de l'Ille présente une situation financière particulièrement solide. Des produits élevés de loyers, une marge brute d'accession notable et régulière produisent un autofinancement net conséquent.

La rentabilité élevée de la coopérative lui a permis d'augmenter son patrimoine locatif et le nombre de logements destinés à l'accession. Le niveau de la CAF brute, très nettement supérieur à celui régulièrement observé chez les autres bailleurs permettra d'accroître le rythme d'investissements locatifs et de développement en accession déjà soutenu. Ce niveau très élevé doit également conduire la coopérative à engager une réflexion pour ajuster ses loyers et rendre une partie des logements, notamment des logements neufs, plus accessibles aux ménages modestes.

8. ANNEXES

8.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

RAISON SOCIALE :	SC d'HLM Habitat de l'III
-------------------------	---------------------------

Adresse du siège social :	7 rue Quintez – BP 90115 67 403 Illkirch Graffenstaden CEDEX	Téléphone :	03 88 66 40 16
---------------------------	---	-------------	----------------

DIRECTEUR :	Laurent Kohler
--------------------	----------------

CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31/12/2016 :		
	Membres (personnes morales ou physiques)	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Jean-Marie BEUTEL	B (Collectivités publiques)
	Dominique GUILLEN-ISENMANN	A (Ville d'Illkirch)
	Patrick FENDER	A (Ville d'Illkirch)
	Daniel HAESSIG	A (Ville d'Illkirch)
	Séverine MAGDELAINE	A (Ville d'Illkirch)
	Richard HAMM	A (Ville d'Illkirch)
	Naoufel GASMI	A (Ville d'Illkirch)
	Sonia LAUBER	A (Ville d'Illkirch)
	Syamak AGHA BABAEI	B (Collectivités publiques)
	Bernard EGLES	B (Collectivités publiques)
	Éric FULLENWARTH	C (partenaires sociaux-économiques)
	Jean RUCH	D (locataires et accédants)
	Sébastien GRUN	C (partenaires sociaux-économiques)

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31/12/2016 :		
	Membres	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Emmanuel BACHMANN	A (Ville d'Illkirch)
	Édith ROZANT	A (Ville d'Illkirch)
	Carine ERB	A (Ville d'Illkirch)
	Thibaud PHILLIPS	A (Ville d'Illkirch)
	Françoise SCHERER	A (Ville d'Illkirch)
	Bernard LUTTMANN	A (Ville d'Illkirch)
	Pascale Eva GENDRAULT	A (Ville d'Illkirch)
	Patrick DEPYL	B (Collectivités publiques)
	Olivier KOESTER	C (partenaires sociaux-économiques)
	Philippe COMMARET	C (partenaires sociaux-économiques)
	Claude GANTER	B (Collectivités publiques)
	Émilie BAYART	E (Salariés)
	Alain KOCH	D (locataires et accédants)
	Béatrice WEISSANG	D (locataires et accédants)
	Pascal SCHLICK	C (partenaires sociaux-économiques)

ACTIONNARIAT	Capital social :	478 794 €	Collèges	% capital
			A (ville d'Illkirch)	50 %
	Nombre d'actions :	1 227 679	B (collectivités publiques)	15 %
			C (partenaires sociaux-économiques)	27 %
	Nb d'actionnaires :	3 084	D (locataires et accédants)	10 %
			E (salariés)	10 %

EFFECTIFS AU 31/12/2016	Cadre :	14	Effectif total : 54
	Maîtrise :	7	
	Employé :	33	

8.2 SIGLES UTILISES

ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	PALULOS	Prime à l'Amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
CAF	Capacité d'AutoFinancement	PLS	Prêt Locatif Social
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PSLA	Prêt social Location-accession
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
DALO	Droit Au Logement Opposable	RPLS	Répertoire des logements Locatifs des bailleurs Sociaux
DPE	Diagnostic de Performance Énergétique	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SC	Surface Corrigée
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SH	Surface Habitable
HLM	Habitation à Loyer Modéré	SQ	Surface Quittancée
NPNRU	Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain	SU	Surface Utile
OPH	Office Public de l'Habitat	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
OPS	Enquête relative à l'Occupation du Parc Social	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement

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

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

www.ancols.fr