

SAEM Habitation Moderne

Strasbourg (67)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-033

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-033
SAEM Habitation Moderne
Strasbourg (67)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-033

SAEM Habitation Moderne – (67)

N° SIREN : 568 501 415
Raison sociale : SAEM
Président : M. Philippe BIES
Directeur général : Mme Virginie JACOB
Adresse : 24, route de l'hôpital - 67100 STRASBOURG
Actionnaire principal : Ville de Strasbourg

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logement familiaux gérés	9 755	Nombre de logements familiaux en propriété:	9 158	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	611
------------------------------------	--------------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	1,83%	3,12%	3,16%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,68%	1,59%	1,60%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,79%	10,09%	9,74%	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,12%			
Âge moyen du parc (en années)	42 ans			
POPULATIONS LOGÉES				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	23,00%	22,70%	21,60%	
- < 60 % des plafonds	57,40%	59,35%	59,70%	
- > 100 % des plafonds	12,10%	11,25%	11,19%	
Bénéficiaires d'aide au logement	47,30%	50,15%	47,70%	
Familles monoparentales	21,70%	19,10%	20,90%	
Personnes isolées	30,60%	41,00%	38,30%	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,60€	5,41 €	5,51 €	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,80%	14,50% (OPH)	13,80%	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	(3 mois)			
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	4,1 mois		4,30%	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	17,10%		12,51%	

(1) Enquête OPS 20 16

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Bolero 2015: ensemble des offices et des SA d'HLM

POINTS FORTS :

- ▶ Implication et professionnalisme des équipes
- ▶ Patrimoine de bonne qualité et bien situé
- ▶ Développement de l'offre nouvelle
- ▶ Qualité de la maîtrise d'ouvrage
- ▶ Rentabilité d'exploitation

POINTS FAIBLES :

- ▶ Gestion des charges locatives
- ▶ Missions et organisation de la régie d'entretien

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dysfonctionnements dans l'établissement des marchés d'exploitation des compteurs d'eau et dans la facturation des charges correspondantes aux locataires

Précédent rapport de contrôle : N° 2009-115 de mai 2010
Contrôle effectué du 20 avril 2017 au 15 novembre 2017
RAPPORT DE CONTRÔLE: août 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-033

SAEM Habitation Moderne – 67

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	9
2.3 Conclusion	13
3. Patrimoine	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.2 Accessibilité économique du parc	15
3.3 Conclusion	19
4. Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées	20
4.2 Accès au logement	20
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	24
4.4 Traitement des impayés	27
4.5 Conclusion	28
5. Stratégie patrimoniale	29
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	29
5.2 Évolution du patrimoine	30
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	31
5.4 Maintenance du parc	33
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité	39
5.6 Autres activités	39
5.7 Conclusion	41
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	42
6.1 Tenue de la comptabilité	42
6.2 Analyse financière	44
6.3 Analyse prévisionnelle	51
6.4 Conclusion	53
7. Annexes	54

7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	54
7.2	Organigramme général de l'organisme.....	55
7.3	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	56
7.4	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

Avec la perspective d'atteindre 10 000 logements d'ici peu, la SAEM Habitation Moderne, créée en 1951 par la ville de Strasbourg, est devenue le 2^{ème} bailleur social à l'échelle de l'établissement de coopération intercommunale (EPCI) Eurométropole de Strasbourg (EMS).

Au 31 décembre 2016, son patrimoine, réparti dans 22 communes, est constitué de 9 158 logements familiaux et de 611 places en foyers et en résidences spécialisées.

En 5 ans, son parc s'est développé à un rythme particulièrement soutenu (+15,5 % d'offre nouvelle, soit un taux de croissance moyen du parc de + 2,9 % par an) et la société a réalisé des opérations de qualité à un coût maîtrisé, dans une zone où le marché de l'immobilier est tendu.

Son patrimoine est conventionné pour plus de 88 % et 53 % de ses résidences sont localisées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), parmi lesquels Ostwald, Montagne verte, Neuhoef et la cité de l'III.

De par son implantation et en accord avec ses orientations en matière d'attribution, Habitation Moderne loge une population aux caractéristiques sociales de plus en plus marquées : 60 % des locataires entrant ont des ressources inférieures à 60 % des références PLUS.

Elle opère dans une zone tendue en matière de demandes de logements sociaux et sa politique d'attribution lui permet d'atteindre ses objectifs en matière d'accueil des publics défavorisés.

L'accessibilité satisfaisante de son parc s'explique par une politique de loyer modérée et par les niveaux bas encore observés sur les programmes les plus anciens. Cependant, les charges récupérables par programme pourraient être mieux maîtrisées dans certains cas.

La société offre par ailleurs une bonne qualité de service à ses locataires.

Son patrimoine est bien entretenu, grâce à l'application du plan pluriannuel de travaux, la mise en place de marchés d'exploitation et de d'entretien, et les interventions de la régie. Elle a surtout entrepris une campagne ambitieuse de réhabilitation de son patrimoine, qui devrait être entièrement traité d'ici 2023.

Sur le plan technique, des faiblesses demeurent toutefois quant au rôle et à l'organisation de la régie, qui devront faire l'objet d'une réflexion stratégique et à l'organisation de l'entretien ménager, qui nécessite des ajustements. La prise en compte de l'amiante est en cours de finalisation avec l'élaboration de modes opératoires pour le personnel de la régie et l'adaptation des marchés.

Depuis 5 ans, Habitation Moderne a renforcé ses moyens humains, financiers et organisationnels pour atteindre ses objectifs.

À fin 2016, les effectifs de la société se montent à 179 salariés, répartis au siège et dans les 4 pôles de proximité.

Elle dégage un autofinancement important (17,1 %), le développement envisagé pour l'avenir met cependant la situation financière sous tension.

Habitation Moderne a su accompagner son évolution – en particulier la fusion-absorption de la SA d'HLM Perspectives Habitat – par l'analyse de ses besoins en management (audit sur le temps de travail, étude d'impact de l'amiante sur l'organisation et la formation), et par la mise en place de nouveaux outils (feuille de route stratégique, procédures, gestion de la relation client).

En plus de son activité de bailleur social, la société agit également en tant qu'aménageur, maître d'ouvrage d'équipements publics et mandataire pour la gestion du patrimoine de la ville et de l'Eurométropole de Strasbourg.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le contrôle précédent, dont le rapport a été diffusé en août 2010, avait relevé la bonne rentabilité de l'activité, la qualité du patrimoine et de la gestion de proximité, ainsi qu'un développement soutenu de l'offre de logements. Le contrôle avait également constaté le niveau élevé des coûts de gestion ainsi que l'insuffisance de la comptabilité analytique concernant la régie et de l'analyse prévisionnelle.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Créée en 1951, la SAEM Habitat Moderne, dont l'actionnaire majoritaire est la ville de Strasbourg, a pour activité principale la construction et la gestion de logements sociaux.

Renforcé en 2011 avec la fusion-absorption de la SA d'HLM Perspectives Habitat, son patrimoine compte 9 562 logements et équivalents-logements au 31 décembre 2016. La société agit également en tant qu'aménageur¹, maître d'ouvrage d'équipements publics et mandataire pour la gestion du patrimoine de la ville.

Son territoire d'intervention recouvre principalement celui de la ville et de l'établissement de coopération intercommunale (EPCI) Eurométropole de Strasbourg (EMS)².

Strasbourg est une ville dynamique sur le plan démographique, assez jeune (25,1 % de moins de 20 ans) dont la population, recensée à 276 170 habitants en 2014 (7^{ème} ville de France), a cru en moyenne de + 0,3 % par an depuis 2009 (*Sources : Insee données 2014*). Outre sa localisation frontalière, son attractivité s'explique par son activité économique (industries automobile, pharmaceutique, agro-alimentaire)³, sa desserte multimodale (autoroute A4 et E52 vers l'Allemagne, TGV Est, aéroport de Entzheim, 2^{ème} port fluvial au niveau national), son pôle universitaire (près de 60 000 étudiants) et la présence des institutions européennes.

Le nombre de logements s'élève à 145 466 dont près de 90 % occupés à titre principal. La part des ménages propriétaires est faible (27 %). Le nombre de permis de construire est en forte hausse depuis 2009 (+ 29 % contre – 11 % au niveau national) ainsi que le nombre de transactions immobilières.

Malgré un taux de logements sociaux de 28 % pour la ville de Strasbourg, la demande est très forte.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

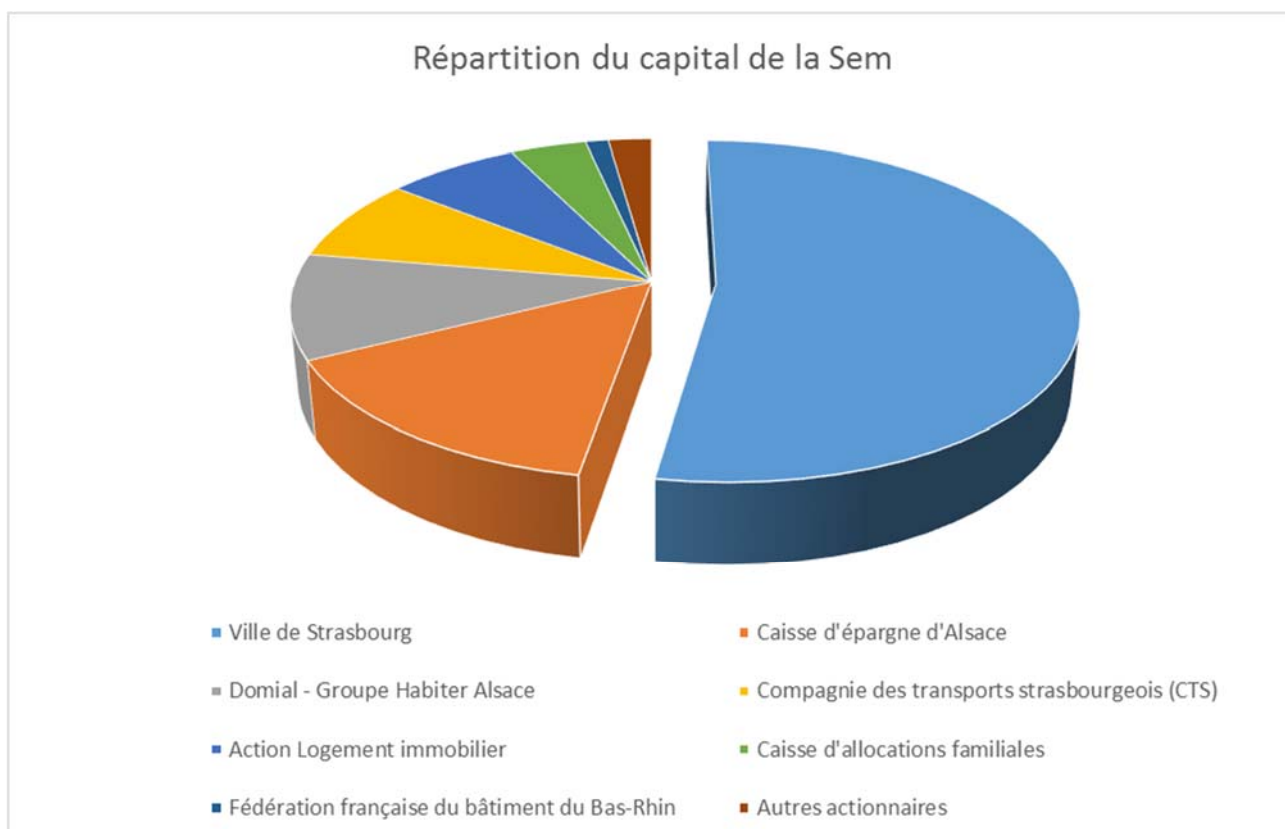
Actionnariat

Le capital de la SAEM Habitation Moderne, qui se monte à 1 500 000 €, est divisé en 83 186 actions de 18,039 €. La répartition entre actionnaires est reprise dans le graphique suivant :

¹ Habitation Moderne est actuellement maître d'ouvrage dans l'opération d'aménagement de l'îlot Jeanne d'Arc.

² L'EMS regroupe 33 communes et comprend 489 767 habitants, soit 43 % de la population du département du Bas-Rhin (*Source : Ville et Eurométropole de Strasbourg – données 2013*).

³ L'activité économique est portée à 73,3 % par le transport, le commerce et les services, à 17 % par l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale, à 9,6 % par l'industrie et les transports, et à 0,1 % par l'agriculture.



Avec 52,8 %, la ville de Strasbourg, à l'origine de la création de la société, est l'actionnaire majoritaire, conformément aux statuts de l'organisme (cf. article 6 – capital social) et à la réglementation concernant les établissements publics locaux.

Suite à la fusion-absorption de la SA d'HLM Perspectives Habitat, le capital de la société a été augmenté à 1 500 k€ par décision de l'assemblée générale extraordinaire (AGE) du 29 juin 2011.

Les statuts de la société ont été modifiés en conséquence, lors de l'assemblée des actionnaires du 20 décembre 2012, notamment en faisant passer à 15 le nombre maximum d'administrateurs.

Afin de prendre en compte la réforme de l'organisation d'Action Logement⁴, Habitation Moderne a fait entrer la SAS Action Logement Immobilier (ALI) à son capital, en remplacement de Plurial, à compter du 1^{er} janvier 2017. Comme prévu par les statuts (cf. article 12), le Conseil d'administration qui s'est tenu le 9 mars 2017, a agréé ALI en tant que nouvel actionnaire.

Par ailleurs, la ville frontalière allemande de Kehl est devenue actionnaire d'Habitation Moderne en 2010.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration (CA) d'Habitation Moderne est composé de 13 membres, dont 7 représentent la ville de Strasbourg. Ils ont été désignés par l'assemblée générale ordinaire (AGO) du 26 juin 2014, suite aux élections municipales qui ont eu lieu en mars de la même année.

⁴ Conformément à l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016 relative à la réorganisation de la collecte de la participation des employeurs à l'effort de construction.

M. Philippe Bies, conseiller municipal et conseiller eurométropolitain, a été élu président du CA le 22 mai 2014.

La liste des mandats et des fonctions exercées par les administrateurs a été communiquée à l'assemblée générale des actionnaires et publiée dans le rapport de gestion, conformément à l'obligation qui en est faite aux sociétés anonymes, en vertu de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, issu de la *loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques (NRE)*.

Par ailleurs, le président a adressé, comme il y est tenu en raison de ses fonctions à la tête de la société, à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, une déclaration de patrimoine ainsi qu'une déclaration d'intérêts (cf. article 11 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique).

Les administrateurs représentant les autres actionnaires que la ville, ont été nommés au CA lors de l'AGO du 29 juin 2015.

Dans ses travaux, le CA se fait assister d'une commission d'attribution des logements (CAL) et d'une commission d'appel d'offres.

Les réunions du CA se tiennent en moyenne 5 fois par an et l'assiduité des administrateurs est satisfaisante.

Les procès-verbaux sont assez complets et rendent compte de la teneur des débats.

Direction générale

D'abord nommée directrice générale déléguée au 1^{er} janvier 2016, auprès de M. Jean-Bernard Dambier, Mme Virginie Jacob lui a succédé en tant que directrice générale (DG) de la société à partir du 1^{er} avril 2016. La DG dispose de toutes les délégations nécessaires du président pour exercer ses fonctions de mandataire social.

Convention d'utilité sociale

Habitation Moderne a signé la convention d'utilité sociale (CUS) avec le Préfet du Bas-Rhin le 30 juin 2011. Ce document a fait l'objet d'un avenant en date du 28 mai 2015, en vue de la modification des indicateurs concernant la politique patrimoniale et d'investissement.

L'évaluation de la CUS, portant sur les réalisations de la période 2013-2014, conclut à l'atteinte globale des objectifs. Elle souligne les performances de la société en matière de développement de l'offre (indicateurs A1 et B1) et d'amélioration de son parc (réhabilitations et remplacements de composants - indicateur C1 à C4).

2.2.2 Relations intra-groupes

En 2015, Habitation Moderne, en association avec CUS Habitat OPH et la SA Pierres et Territoires, a créé la société civile immobilière multi-opérations Strasbourg Eurométropole Accession, dont la dénomination commerciale est « Opidia ». La société possède 245 parts sociales de cette SCI pour un montant de 24 500 € (soit 24,5 % du capital).

Cette SCI a pour vocation de développer l'accession sociale sur le territoire de l'Eurométropole, notamment en proposant la commercialisation de logements dits « prêt social location accession » (PSLA).

La maîtrise d'ouvrage des programmes est assurée par l'une des entités en fonction de l'opportunité et de la taille de l'opération. Actuellement, une opération de 13 logements, « le Victoria » est en cours de lancement à

Mittelhausbergen, sous la responsabilité d'Habitation Moderne, et s'inscrit dans un programme mixte, qui inclut également la construction d'un bâtiment destiné à du locatif et complètera le parc social de la société.

Fin 2016, Habitation Moderne est devenue actionnaire de la Sem⁵ Locusem, dont l'objet est le développement de l'activité économique dans les zones difficiles, notamment par la création de « pépinières d'entreprises », et se traduit concrètement par le rachat préalable de locaux. Habitation Moderne est entrée au capital avec une participation de 500 k€ (soit 4 % du capital) et a effectué un apport en nature de 2 locaux.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

Habitation Moderne est organisée autour de 3 directions opérationnelles (développement et travaux, patrimoine et proximité, gestion locative et recouvrement) et de 2 directions support (administration et finances, ressources humaines⁶), toutes placées sous l'autorité directe de la direction générale. Celle-ci peut également s'appuyer sur un secrétariat général⁷, un contrôle de gestion et un groupement d'intérêt public pour certaines prestations.

Groupement d'intérêt public

Depuis octobre 2013, la société occupe le même immeuble que CUS Habitat, au sein du pôle de l'habitat social de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg. Les directions homologues se situent aux mêmes étages pour favoriser les échanges entre les équipes des deux entités. Un groupement d'intérêt public⁸ (GIP) a été créé par Habitation Moderne et CUS Habitat dans un but de mutualisation des moyens. Il rassemble les fonctions support informatique et logistique, d'accueil physique et téléphonique du public, de traitement du courrier, d'archivage, de communication et d'enregistrement de la demande de logements.

Aucune réflexion n'a en revanche été menée pour étendre le dispositif à d'autres fonctions, comme le centre d'accueil téléphonique des locataires par exemple, qui existait déjà à l'office et que la société a mis en place récemment.

Les personnels travaillant pour le GIP demeurent salariés de leur entité d'origine, avec une distinction entre leur hiérarchie administrative et leur hiérarchie fonctionnelle. La plupart sont employés à plein temps, sachant que certains responsables (communication, informatique), ne le sont qu'à temps partiel.

Feuille de route stratégique

Habitation Moderne s'est engagée en 2017 dans l'élaboration d'une feuille de route stratégique qui définit des objectifs et identifie les actions pour les atteindre. Son calendrier d'exécution intègre une phase de consultation des services qui aboutira d'ici la fin de l'année à la désignation de pilotes pour chaque projet.

⁵ Société d'économie mixte.

⁶ Depuis la réorganisation récente de la société en avril 2017, la DRH et le contrôle de gestion ne dépendent plus de la DAF. La DRH est une direction à part entière et le contrôle de gestion rapporte directement à la direction générale.

⁷ Le secrétariat général comprend les services juridiques (dont une cellule « marchés » créée récemment) et est responsable depuis peu de la plate-forme téléphonique.

⁸ Le groupement d'intérêt public (GIP) permet à des partenaires publics et privés de mettre en commun des moyens pour la mise en œuvre de missions d'intérêt général. La loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit a institué un statut législatif des GIP, auquel les conventions constitutives des GIP doivent être conformes depuis le 16 mai 2013.

Cette démarche s'est accompagnée de la constitution d'une cartographie des risques (sous le pilotage du secrétariat général) dont la finalité est la rédaction de procédures concernant les domaines qui ne sont pas encore couverts (amiante, vidéosurveillance cf. § 5.4). Après validation par un prestataire assistant à maîtrise d'ouvrage, ces procédures seront mises en ligne sur l'intranet de la société.

Certains thèmes de réflexion rejoignent les pistes d'amélioration identifiées lors du présent contrôle (évolution de la régie, qualité de service).

Ressources humaines

À fin 2016, les effectifs d'Habitation Moderne se montent à 179 salariés, répartis au siège et dans les 4 pôles de proximité.

Leur classification se répartit entre 70 % d'ouvriers et employés (du fait du poids de la régie), 17 % d'agents de maîtrise et 13 % de cadres. 26 % des salariés sont âgés de plus de 50 ans, Conscient du départ prochain en retraite de personnels faisant état d'une forte ancienneté, la société a intensifié la mise en place de procédures à même de faciliter la prise de poste de leurs remplaçants.

Un audit externe sur l'organisation du temps de travail a été mené en 2016 afin d'actualiser un régime ancien : modification des plages horaires obligatoires, gestion des astreintes, paiement des heures supplémentaires pour les cadres⁹. Concernant ce dernier point, le paiement désormais intégral des heures supplémentaires amènera une hausse des coûts salariaux, estimée à 1,5 % selon l'étude menée par le prestataire.

2.3 CONCLUSION

Depuis 5 ans, Habitation Moderne a connu des changements importants dans sa gouvernance et dans son organisation : modification de son actionnariat et de la composition du Conseil d'administration suite à la fusion-absorption de la SA d'HLM Perspectives et Habitat et à la réforme d'Action Logement, entrée au capital d'une SCI d'accession et d'une société d'aménagement, création du GIP et mutualisation de plusieurs fonctions, arrivée d'une nouvelle directrice générale, réorganisation de l'organigramme.

La société a su accompagner ses évolutions par le diagnostic préalable de ses besoins en management (audit sur le temps de travail, étude d'impact de l'amiante sur l'organisation et la formation), et par la mise en place de nouveaux outils, notamment la feuille stratégique, dont le plan d'actions est progressivement mis en œuvre.

Au final, même si certains chantiers sont encore en cours (rédaction et actualisation des procédures, formation des ouvriers de la régie), l'organisation actuelle d'Habitation Moderne lui permet d'assurer son rôle de bailleur social dans de bonnes conditions. Son Conseil d'administration dispose par ailleurs d'informations de bonne qualité (dossiers remis aux administrateurs, rapports de gestion) pour délibérer sur les affaires de la société.

⁹ Actuellement les cadres bénéficient de 5 jours de congés supplémentaires, pour compensation, quel que soit le niveau de dépassement de la durée de travail contractuelle. Ce système sera remplacé en 2018 par un forfait ou le paiement des heures supplémentaires, selon les cas.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	9158	0	0	9158
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	611	269	405	404
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	597	0	0	597
Total		269	405	10159

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

Au 31 décembre 2016, le patrimoine d'Habitation Moderne est constitué de 9 158 logements familiaux (pour 98 % collectifs) et de 611 places en foyers et en résidences spécialisées (Ehpad principalement). La société possède également 2 708 garages, 1 206 parkings et 105 locaux commerciaux.

Habitation Moderne est implantée dans 22 communes. Son patrimoine est localisé majoritairement dans la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, mais le territoire d'intervention de la société s'étend progressivement aux communes périphériques de la seconde couronne.

Il est conventionné pour plus de 88 %. La majorité des logements non-conventionnés, dont le nombre est en baisse sur la période (passant de 980 à 900 logements suite à leur conventionnement), est située dans les quartiers d'Ostwald et de Wihrel (1^{ère} couronne de Strasbourg).

Près de 53 % du patrimoine de la société est localisé dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), parmi lesquels Ostwald, Montagne verte, Neuhof et cité de l'III sont les plus peuplés.

L'âge moyen du parc est de 42 ans (59 % des constructions remontent à la période 1951-1969 et 26 % sont postérieures à 1995) et le patrimoine se compose majoritairement de logements de type T3 (44 %) et T4 (34,4 %).

Sur le plan de la performance énergétique, le patrimoine d'Habitation Moderne présente des caractéristiques moyennes, avec une prépondérance de logements classés en étiquette C et D. Les logements ayant une consommation énergétique supérieure à 230 kWh/m²/an (classement E, F et G), qui représentent moins de 2 % du parc en 2016, font l'objet d'une programmation particulière (cf. § Réhabilitations). Ce taux est bien plus faible que le ratio moyen HLM qui s'établit à 24 % (source, SoeS, RPLS au 1^{er} janvier 2016).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

L'évolution de la vacance et de la mobilité des locataires, de 2012 à 2016, est reprise dans le tableau suivant.

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de vacance globale	1,10%	0,90%	1,15%	1,40%	1,83%
Taux de vacance technique	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,90%
Taux de vacance supérieure à 3 mois	0,18%	0,10%	0,22%	0,16%	0,68%
Taux de rotation	7,42%	7,04%	7,38%	7,55%	6,79%

Sur l'ensemble de la période, la vacance est maîtrisée et demeure en-deçà des taux moyens constatés dans le département (2,5 % en 2016 - *Source : RPLS*). Elle augmente davantage entre 2015 et 2016, en raison de travaux de réhabilitation ou de remise en état importants, qui ont nécessité le blocage de logements à la relocation (vacance technique).

Sur le plan commercial, certains logements financés en PLS ont parfois été plus difficiles à mettre en service, du fait de leur niveau de loyers. Habitation Moderne a eu recours dans certains cas à la publication d'annonces immobilières. Désormais, afin de limiter les refus et les délais de relocation induits, les logements atypiques et ceux dont les loyers sont proportionnellement élevés, font l'objet d'une visite avant la commission d'attribution.

Le taux de rotation, assez stable jusqu'en 2015, se situe légèrement en-dessous de la moyenne de référence (8 %). Sa baisse en fin de période est due à la diminution du nombre de congés donnés par les locataires, qui passent de 712 en 2015 à 663 en 2016.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Comme le montre le tableau suivant, les loyers pratiqués par Habitation Moderne au 1^{er} janvier 2017, sur son parc conventionné, positionnent l'organisme au niveau des médianes constatées dans le département et dans la région.

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	8 239	4,5	5,6	6,3
Références locales	57 727	4,8	5,5	6,2
Références France métropole	100 459	4,7	5,4	6,2

Sources : enquête RPLS 2015

Le loyer médian ressort à 5,6 € au m² de surface habitable pour une médiane départementale de 5,5 €.

Ce niveau assez bas s'explique par une politique de loyer modérée.

En effet, pendant la période considérée, les loyers du patrimoine conventionné ont été revalorisés conformément à l'IRL voire, n'ont fait l'objet d'aucune augmentation pour certaines années.

Le tableau suivant reprend les taux pratiqués pour les financements les plus représentés dans le patrimoine d'Habitation Moderne.

Nature du financement	HLMO	Palulos	PLA	PLUS	PLAI	PLS	CCF (non-conventionné)
Part dans le patrimoine	6,20%	52,60%	4,60%	19,20%	3,80%	1,30%	9,30%
Taux moyen pratiqué au m ² de SC au 1 ^{er} janvier 2017	2,90 €	2,97 €	4,03 €				5,45 €
Taux moyen pratiqué au m ² de SU au 1 ^{er} janvier 2017				6,09 €	5,42 €	7,97 €	
Taux moyen pratiqué au m ² de SH au 1 ^{er} janvier 2017	5,40 €	4,97 €	6,46 €	6,58 €	5,87 €	8,57 €	11,94 €

Source : analyse du recueil saisi par l'organisme

Le parc ancien financé en HLMO et Palulos présente des loyers accessibles, inférieurs à 5,4 € au m² de SH, alors que les taux pratiqués sur les opérations plus récentes, en PLUS notamment, ressortent à plus de 6,50 €.

Au niveau global, la marge d'augmentation théorique, par rapport aux plafonds conventionnels, demeure assez confortable (5,84 %), laissant une marge de manœuvre à la société pour le financement de travaux de réhabilitation.

La revalorisation des loyers et le quittance font l'objet d'une procédure formalisée et d'un contrôle interne par le service clientèle et par les services financiers.

L'analyse des loyers pratiqués en 2017 n'a révélé qu'un seul dépassement des plafonds conventionnels.

Un logement situé rue Moulin à Wolfisheim (code interne n° 8709 0001), financé en PLAI, présentait, au 1^{er} janvier 2017, un loyer de 5,36 € au m² de SU, alors que le taux maximal actualisé de la convention APL n° 672032011/02-844/1067/772/363C du 16 mai 2011 ressortait à 4,51 €. Le dépassement s'élevait donc à 10,9 %.

Lorsqu'elle a eu connaissance de cette irrégularité, Habitation Moderne s'est engagée dans une démarche de remboursement du trop-perçu (cf. lettre du 22 novembre 2017 adressée au locataire précisant le passage d'un loyer PLUS à un loyer PLAI et le montant remboursé, ainsi que l'avenant au contrat de location).

Afin de prévenir ce type d'erreur, l'Agence rappelle la société à davantage de vigilance, notamment en améliorant le processus de contrôle interne.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Habitation Moderne applique le barème de droit commun du SLS.

De par la localisation d'une grande partie de son parc dans les QPV, la société bénéficie d'une large exemption conformément aux dispositions du CCH (art. L. 441-3).

En 2016, 2 427 ménages ont fait l'objet d'une enquête à l'issue de laquelle 178, soit moins de 8 % d'entre eux, se sont révélés éligibles au SLS. Pour cette même année, le montant global perçu au titre du SLS s'est élevé à 264 k€.

En janvier 2016¹⁰, le montant moyen acquitté par les assujettis s'élevait à 103,5 €, sachant que 8 locataires faisaient l'objet d'une liquidation provisoire du SLS au taux forfaitaire, en raison de leur absence de réponse à l'enquête sur leurs ressources.

3.2.3 Charges locatives

La régularisation des charges s'effectue dans les délais. Mais dans le cas des locataires partis, le décompte de charges s'effectue à l'issue de la régularisation des charges soit parfois presque un an après, il n'existe pas de décompte de sortie ni de forfait appliqué. Il peut être réclamé au locataire une régularisation de charges presque un an après son départ.

Les régularisations de charges sont effectuées par le service de la comptabilité du siège, en lien avec le service en charge de la proximité.

En cas de régularisation débitrice, les locataires peuvent prendre contact auprès du siège de la société pour un échelonnement de la dette. Les locataires et les associations de locataires peuvent consulter les factures au siège.

Il n'existe pas de contentieux en cours sur les charges locatives.

Un nombre de 52 agents d'entretien principalement des agents de régie participent à l'entretien des espaces communs. Sur 95 % des programmes, les locataires effectuent le nettoyage des paliers et des espaces communs suivant un planning annuel établi par le service de la proximité.

L'étude de certains contrats d'exploitation de compteur d'eau a mis en lumière des dysfonctionnements dans la facturation excessive aux locataires et dans l'établissement des marchés.

Certains contrats font l'objet d'une facturation excessive au locataire (location de compteurs eau chaude, eau froide et les relevés de compteur, les répartiteurs sur les radiateurs) :

- sur un ensemble immobilier, de 2 logements, au 12 petite rue de la Course - 67000 Strasbourg, la location annuelle d'un compteur coûte 133,78 €/TTC à la charge du locataire ;
- sur un groupe de 17 logements, au 10 rue de Steinberg - 67200 Strasbourg, la location annuelle du compteur coûte 80,14 €/TTC à la charge du locataire ;
- sur un groupe Le Callinet, rue de Wolsheim - 67200 Strasbourg, (12 logts) le coût du compteur s'élève à 88,52 €/TTC par an à la charge du locataire ;
- sur la Résidence « le green park » - 73 rue d'Oswald - 67200 Strasbourg, groupe de 27 logements, (signature le 09/02/2015) : la location du compteur coûte 80 € par an à la charge du locataire ;
- sur la résidence 1-3 R Jacob 1-B-3 Calmet (12 logts) la location des répartiteurs électroniques coûte 71,50 €/TTC par an à la charge du locataire.

¹⁰ Pour ce mois, le montant du SLS quittancé s'élevait à 18 427 €..

Certaines clauses des contrats avec les fournisseurs d'eau sont abusives et contraires au code des marchés n°2005-649 du 6 juin 2005, modifié par l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015, un marché de prestation est valable pour une durée de 3 ans renouvelable une fois :

- « [le contrat] est souscrit pour une période allant jusqu'au 31/12/2025 et est renouvelable par tacite reconduction d'année par année, sauf résiliation par lettre recommandée, trois mois avant la date d'échéance » ;
- « dans le cas où l'ensemble des compteurs serait remplacé durant la période du contrat qui est de 10 ans, celui-ci sera automatiquement reconduit pour une nouvelle période de 10 ans » ;
- « les frais d'installation sont facturés indépendamment des prestations de contrôle » ;
- « en cas de résiliation du présent contrat avant l'échéance et sauf faute professionnelle grave, le résiliant devra verser les montants des échéances annuelles restant à couvrir jusqu'au terme du contrat à la société ».

Dans sa réponse Habitation Moderne précise que jusqu'en 2014, les contrats étaient conclus par adresse dans le cadre de chaque opération de construction, après consultation préalable de plusieurs prestataires conduisant au choix du mieux-disant. Habitation Moderne a jugé ce fonctionnement perfectible et a cherché à optimiser la facturation au locataire et à supprimer la reconduction tacite de ces contrats. Ainsi, s'appuyant sur une assistance à maîtrise d'ouvrage, la SAEM a mis en place depuis 2015 « un marché global Compteurs » à bordereau de prix, basé sur la durée de vie des compteurs, optimisant ainsi le prix de la location du compteur sur 10 ans. Depuis 2015, l'accord-cadre conclu pour la gestion des compteurs est quant à lui réalisé pour une durée de 4 ans.

La SAEM est invitée à rechercher dès à présent les modalités d'intégration dans la démarche d'amélioration des ensembles immobiliers dont les contrats ont été signés avant le contrat global, comme le programme Green Park (27 logts) qui date du 1^{er} janvier 2015 à échéance 2025 et est néanmoins très cher par logement, 80 € par an.

Les charges récupérables par programme pourraient être mieux maîtrisées dans certains cas.

Le sur-provisionnement global s'est amélioré de 2014 à 2015 de 14,6 % à 5,1 % et se situe à un niveau acceptable. Néanmoins, 10 programmes (138 logts) connaissent des sous ou des sur-provisionnements importants de + ou - 30 % (n°870325 rue du Moulin - 60 % (10 logts), n°2622 20,22 rue de Sarlat + 62 % (20 logts)).

En moyenne sur la totalité du nombre de 7 786 logements collectifs, le coût au mètre carré se situe à 23,80 €/m², en dessous de la médiane de 26,34 €/m².

Il existe des disparités entre programmes. En 2015, 49 programmes (1 467 logts) ont des charges au m² qui dépassent en moyenne de plus de 17 % la médiane technique de 26,34 €/m². De manière générale, ce coût élevé trouve une explication :

- dans le manque d'isolation et les changements de compteurs d'eau (cf. observation précédente) qui expliquent pour une bonne partie ce surcoût ;
- dans l'incapacité pour la comptabilisation analytique de l'entretien sur les abords d'immeuble de distinguer les parties communes et les espaces verts.

Dans sa réponse, la SAEM apporte les précisions suivantes :

- trois de ces programmes correspondent à des mises en services récentes pour lesquels le dimensionnement du provisionnement est établi à partir de moyennes constatés sur des immeubles équivalents ;
- trois groupes sont composés uniquement de stationnements très sensibles aux variations de coûts tels que l'entretien de portes automatiques susceptibles de variations d'une année à l'autre en fonction des coûts constatés ;
- trois groupes ont fait l'objet de rectifications suite au constat postérieur à l'envoi de la régularisation, d'erreurs d'imputation, ces erreurs ont été rectifiées et les comptes des locataires crédités ;
- trois groupes sont concernés par la suppression d'une subvention de l'Eurométropole de Strasbourg. Mise en place en 1993 et finançant en partie, l'entretien des espaces verts sur certains programmes, elle est en voie d'extinction à la demande de la Cour des Comptes. Une réflexion sur la redéfinition de ces aménagements extérieurs et la modification consécutive des domanialités entre la municipalité de Strasbourg et la société d'économie mixte a dans ce cadre été engagée.

La réponse de la SAEM Habitation Moderne est néanmoins partielle et n'apporte pas d'explication pour l'ensemble des 49 programmes dont les charges sont supérieures aux médianes techniques.

Il est à noter que la part des charges récupérables est très importante par rapport au montant des loyers. Même si le taux culminait à 40,2 % en 2012, en 2016 il reste à un taux élevé à 32 %), la médiane 2015 des Sem régionales se situe à 28,4 %. (source dispositif d'autocontrôle de la fédération des Établissements Publics Locaux données 2015). La SAEM pourrait questionner le poids particulier des charges récupérables au regard de la structure du produit de l'exploitation.

La SAEM Habitation Moderne ne participe pas à un observatoire de charges et les procédures internes n'ont pas été actualisées. La société indique qu'elle s'est engagée en 2018 dans la construction d'un observatoire de son patrimoine pour poursuivre et systématiser l'analyse faite lors du contrôle et identifier les pistes d'optimisation du dispositif charges.

3.3 CONCLUSION

Habitation Moderne possède un patrimoine varié, par son type de bâti et son époque de construction, réparti sur l'ensemble des quartiers de Strasbourg et de l'Eurométropole, en centre-ville ou en QPV. Son parc est de qualité et affiche des performances énergétiques plutôt au-dessus de la moyenne.

L'attractivité des logements est démontrée par un faible taux de vacance commerciale et un taux de rotation inférieure à la médiane.

L'accessibilité du parc tient notamment à la modération de la politique de loyers et au maintien de leur niveau à des taux médians, voire assez bas pour les programmes bénéficiant d'anciens financements. L'appréhension des charges locatives devra en revanche faire l'objet d'une réflexion, tant sur les conditions de leur récupération que sur le coût qu'elles représentent pour les locataires suite à la facturation de certaines prestations.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les enquêtes sur l'occupation du parc locatif (OPS) prévues par l'article L. 442-5 du CCH sont analysées et font l'objet d'une présentation auprès du CA. Les principales caractéristiques des populations logées par Habitation Moderne et l'évolution de leur profil entre 2014 et 2016 sont reprises dans le tableau suivant.

En %	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Occupants âgés de plus de 65 ans	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2014									
Habitation moderne	32,60%	11,70%	17,50%	13,80%	18,10%	53,70%	15,30%	46,40%	nc
Enquête OPS 2016									
Habitation moderne	30,60%	14,00%	21,66%	12,70%	23,00%	57,40%	12,10%	47,30%	nc
Grand Est 2016	41,00%	9,10%	19,10%	14,15%	22,70%	59,35%	11,25%	50,15%	7,50%
France 2016	38,30%	10,40%	20,90%	12,60%	21,60%	59,70%	11,19%	47,70%	8,50%

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

Jusqu'ici, les caractéristiques sociales des locataires d'Habitation Moderne demeurent moins marquées que pour la majorité des bailleurs sociaux. Ainsi, en 2016, 57,4 % des locataires ont des ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS, sachant que la médiane régionale se situe à 59,35 %, et, à l'opposé, 12,1 % d'entre eux disposent de ressources supérieures à 100 % de ces mêmes plafonds, pour une médiane à 11,25 %.

Cependant, la société loge une population de plus en plus défavorisée.

Parmi les emménagés récents, la part des locataires dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds PLUS se monte à près de 70 %.

Parallèlement, même s'il demeure en-dessous des médianes, le nombre de bénéficiaires des aides personnalisées au logement (APL) a augmenté entre les deux enquêtes pour représenter 47,3 % des locataires en 2016 (contre 46,4 % en 2014).

Enfin, les familles, notamment monoparentales, constituent une part de plus en plus importante de la population logée, positionnant la société sensiblement au-dessus des médianes.

La tendance à l'appauvrissement des populations logées est confirmée par l'analyse des dossiers d'attribution.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Habitation Moderne opère dans une zone tendue en matière de demandes de logements sociaux.

À fin 2016, le stock de demandes actives s'élève à 25 376 dans le département du Bas-Rhin, dont 80 % uniquement dans l'Eurométropole.

Cette même année, le GIP, qui traite les demandes pour le compte de l'OPH CUS Habitat et de la SAEM (qui constituent ensemble le Pôle de l'habitat social), a enregistré 4 174 nouveaux dossiers.

Grâce à l'application de gestion partagée de la demande, Habitation Moderne dispose d'informations sur la situation de la demande, quartier par quartier, et sur l'évaluation du temps moyen d'attente avant l'attribution.

Ainsi 46 % des demandes enregistrées dans le Bas-Rhin ont une ancienneté supérieure à 1 an. Les motifs les plus fréquents sont l'absence de logement pour les demandeurs externes, et l'exiguïté du logement actuel pour les demandeurs déjà locataires HLM.

Sur le plan sociologique, les personnes seules et les familles monoparentales constituent la majorité de la demande (62 %), avec une forte représentation d'un public jeune (plus de 30 % des demandeurs sont âgés de moins de 30 ans).

Ces facteurs expliquent que les logements les plus recherchés sont de type T2 et T3 (65 % de la demande).

Du point de vue de leurs ressources financières, 94 % des demandeurs sont éligibles aux logements financés en PLUS et 75 % à ceux financés en PLAI.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Accord collectif départemental et Dalo

L'accord collectif départemental (ACD) signé par Habitation Moderne avec le Préfet du Bas-Rhin définit des objectifs chiffrés en matière d'accueil des populations répondant aux critères du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD). Sous certaines conditions¹¹, l'ACD prend en compte les attributions effectuées au bénéfice des contingents préfectoral et régional pour les publics dits prioritaires, et des candidats reconnus éligibles au droit au logement opposable (Dalo).

Les objectifs de l'ACD sont atteints sur l'ensemble de la période considérée (indicateur F2 de la CUS). Chaque année, environ 8 % de l'ensemble des demandes examinées en CAL relèvent de propositions effectuées au titre de l'ACD.

En 2016, 171 (contre 191 en 2015) propositions ont été formulées pour un objectif de 180. Le nombre de refus par les candidats demeure cependant élevé (19 %), malgré l'intervention des assistantes sociales qui sont informées par la société des propositions effectuées.

Le nombre de relogements effectués au bénéfice de personnes sortant de structures d'hébergement est également conforme aux engagements de l'organisme (35).

En 2016, suite à examen par la CAL, 9 propositions ont été faites à des candidats éligibles au Dalo et toutes ont donné lieu à des attributions effectives (6 propositions et 2 refus en 2015).

Le dernier bilan intermédiaire de la CUS indique que l'objectif fixé (indicateur F3) n'a pas été atteint en raison de la diminution du nombre de ménages reconnus prioritaires par la commission de médiation.

¹¹ Respect de la zone géographique, adéquation du logement à la composition familiale et capacité financière du demandeur (taux d'effort inférieur à 33 % et reste à vivre minimum de 10 € par jour).

Mutations

En 2016, les mutations ont représenté 17 % des attributions, proportion similaire à celle de 2015, sachant que dans la CUS, l'objectif est fixé à 20 %.

Les besoins sont recueillis de manière informelle (informations des équipes de proximité) ou via l'application de la gestion de la demande de logements.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur, la société traite en priorité les demandes motivées par des problèmes de santé, des cas de sur ou sous-occupation et des impayés de loyers.

Les demandes de mutation classiques sont satisfaites dans un délai d'1 an environ, qui s'est sensiblement réduit depuis la mise en place d'un fichier de demandeurs partagé avec les autres bailleurs de la région.

Cotation de la demande

Une expérimentation de cotation des candidats a été menée lors des CAL de l'été 2017. Elle fait désormais l'objet d'une analyse, afin de s'assurer que les critères retenus dans la grille de cotation et leur pondération, aboutissent à des résultats conformes aux orientations générales de la société en matière d'attribution.

4.2.3 Gestion des attributions

Le GIP du Pôle de l'habitat social est chargé de l'enregistrement des demandes de logements dans l'application Imhoweb (créée en 2011) dont le but est la gestion partagée de la demande qui doit éviter les doublons, et permet la complétude des dossiers et leur actualisation (évolution de la situation des demandeurs) avant leur instruction par les deux bailleurs.

Analyse de la gestion des attributions

La composition et le règlement de la commission d'attribution n'avaient pas été actualisés en tenant compte des évolutions réglementaires et de la réorganisation du traitement de la demande de logement par la société.

Suite à l'observation formulée par l'ANCOLS, ce document, qui avait été adopté en octobre 2009, a été mis en conformité avec la réglementation, notamment avec les prescriptions du *Décret n° 2017-834 du 5 mai 2017 portant diverses dispositions modifiant le code de la construction et de l'habitation en matière de demande et d'attribution de logement social*.

Enfin, le règlement intérieur intègre désormais les modifications du traitement et de l'enregistrement de la demande de logement, consécutives notamment à la création du GIP, ainsi que les nouvelles pratiques issues de l'expérimentation d'ordonnancement / cotation de la demande menée par l'Eurométropole.

La commission d'attribution des logements (CAL) d'Habitation Moderne se réunit sur une fréquence hebdomadaire.

En 2016, la CAL a examiné 1 808 dossiers et a attribué 939 logements (dont 161 dans le cadre de mutations). Les logements non-conventionnés sont également attribués lors des CAL.

La commission rend compte de son activité auprès du Conseil d'administration conformément à l'article R. 441-9 du CCH.

Les comptes rendus des commissions d'attribution de logement ne sont pas suffisamment détaillés.

La SAEM respecte la réglementation, en ce que les motifs de refus de candidats (rejet ou non-attribution) sont spécifiés et paramétrés dans l'application de gestion locative.

Cependant, les comptes rendus ne retranscrivent pas la teneur des débats et les raisons ayant présidé au classement des candidats (du rang 1 au 3) ne sont pas indiquées.

À noter que les anciens modèles de fiche de présentation des candidats prévoyaient une rubrique « observations » pouvant être annotée par les membres de la CAL lors des débats. Or, le modèle actuel de compte rendu, sous-forme de tableau - simple extraction de l'application de gestion de la demande, incluant une ligne par candidat retenu - ne le permet plus.

Ceci est d'autant plus préjudiciable à l'analyse, que les demandeurs sont la plupart du temps tous éligibles (d'où la très faible proportion de refus) et que leurs situations apparaissent similaires quant aux critères de priorité.

Faute d'éléments, certaines attributions peuvent sembler insuffisamment justifiées.

À titre d'exemple, une candidate a bénéficié d'un délai d'attribution de logement très réduit alors que le caractère d'urgence de sa demande ne ressort pas expressément au regard des autres dossiers.

Cette candidate s'est vue attribuer un logement de type T2 dans un programme neuf (n° 0537 01 0007 sis 2 rue Emmanuel Lévinas à Strasbourg, SH 49 m², loyer 349 €) lors de la CAL du 26 octobre 2016, alors qu'elle avait formulé sa première demande de logement social le 9 septembre de la même année. La société justifie le classement en rang 1 de cette candidate, par l'échéance programmée de son bail à fin décembre dans la résidence étudiante Charles de Foucauld (loyer 525 €), qui héberge à partir de janvier les élèves de l'ENA (cf. § 5.6.2) et par son absence d'attache à Strasbourg (ses parents vivant à Metz). Les candidates, placées en rang 2 et 3, faisaient quant à elles, état d'une demande plus ancienne (respectivement septembre 2014 et mai 2016) mais moins urgente selon la société (l'une était hébergée, l'autre avait une demande en cours chez un autre bailleur).

En réponse à l'observation de l'ANCOLS, la SAEM va annexer des commentaires aux procès-verbaux, du type « faible ancienneté mais attribution en urgence », afin d'améliorer la traçabilité des décisions prises par la CAL, et ce notamment dans le cadre de la mise en place du système d'ordonnancement / cotation.

L'ensemble des annexes réglementaires est remis au locataire dont le règlement intérieur des immeubles, l'état des risques naturels, miniers et technologiques, le diagnostic de performance énergétique (DPE) et le décompte de surface. Ce dernier est fourni sous forme de surface habitable, plus explicite pour les locataires selon la société. Cependant, comme l'avis d'échéance est bien calculé à la surface corrigée ou à la surface utile, cela peut porter à confusion, d'autant plus que les définitions de chacune ne sont pas spécifiées.

Le Loca-Pass est systématiquement proposé aux entrants qui y souscrivent dans la majorité des cas.

L'examen des dossiers confirme l'entrée dans le patrimoine de locataires aux revenus modestes (la plupart ne sont pas non-imposables à l'impôt sur le revenu).

Le contenu des dossiers des locataires est conforme à la réglementation en termes de pièces justificatives, à l'exception du cas précédemment évoqué pour lequel les avis d'impositions des parents de la candidate y figuraient.

Les contrats de location n'avaient pas été actualisés en tenant compte des dernières évolutions réglementaires.

Suite à l'observation de l'ANCOLS, les apports de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (dite « Molle »), relatifs aux conditions de la déchéance du droit au maintien dans les lieux (articles L. 442-3-1 et L. 442-4 du CCH), sont en cours d'intégration dans un nouveau document dont la rédaction a débuté en juin 2018.

Concernant le raccourcissement des délais de préavis à 1 mois en zone tendue, (disposition prévue par l'article 14 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, dite « Alur »), le contrat de location d'Habitation Moderne précise dans son article 2 « *Durée – résiliation* ») que « *le locataire peut résilier son contrat à tout moment avec un préavis de trois mois. (...) Toutefois, le cas échéant, ce préavis pourra être ramené à un mois dans le cadre des exceptions prévues par la loi et dûment justifiées au moment de la notification du congé* ». Dans sa réponse, la SAEM estime que cette rédaction est en parfaite conformité avec la législation en vigueur ; pour plus de clarté à l'égard des locataires, la SAEM gagnerait à proposer deux contrats différenciés, l'un pour les zones tendues avec un délai d'un mois et l'autre pour le reste des communes d'implantation en conservant la rédaction actuelle de l'article 2.

Dans les faits, le nouveau délai est toutefois appliqué.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Gestion de proximité

Habitation Moderne ne dispose pas de gardiens proprement dits, mais a développé une gestion de proximité sur son patrimoine – découpé en secteurs¹² - qui occupe 81 salariés.

Dans la plupart des cas, la société a localisé ses pôles de proximité dans les QPV, afin de prévenir les difficultés liées aux grands ensembles.

Sous la responsabilité d'un responsable de secteur, les pôles de proximité sont organisés autour d'une régie chargée de l'entretien (surveillants, personnel de service, équipe espaces verts) et des travaux de réparation et de remise en état des logements (ouvriers tous corps d'état).

Les pôles de proximité disposent d'un espace d'accueil pour les locataires, qui peuvent y déposer des demandes, d'ordre technique ou administratif. A cet égard, un effort de formation supplémentaire pourrait être réalisé sur le thème du logement social (financement, loyers, etc.), notamment à l'intention des responsables de secteur, dont dépendent des antennes où les locataires sont accueillis.

Au titre de l'exonération de TFBP, Habitation Moderne a mené des actions spécifiques, visant à améliorer la qualité de service, tant sur le volet technique que social : création de locaux associatifs, actions pédagogiques, référents de proximité. Les sites sont régulièrement visités par les délégués du Préfet et les actions ont fait l'objet de bilans de réalisation.

Les gestionnaires de clientèle, qui ont en charge la vie du bail (de sa signature au congé du locataire) sont localisées au siège de la société. Depuis avril 2017, elles font également visiter les logements aux candidats afin d'avoir une connaissance plus concrète du patrimoine et de se rapprocher des équipes de proximité.

¹² Nord, nord-ouest, sud-ouest, sud, centre et 2nde couronne.

La possibilité d'effectuer une permanence des gestionnaires dans les pôles de proximité, sur un rythme hebdomadaire, est à l'étude.

Les visites de patrimoine ont conclu à une qualité de service globalement satisfaisante, même si la société doit s'interroger sur l'organisation du nettoyage des parties communes (cf. § 4.4.1) et si les points suivants ont été notés :

- résidence Le Hainaut, 13 rue des canonnières (Cité Lyautey I, code 2616-2623, au Neufhof) : le contrôle d'accès, dont l'installation est prévue par la réglementation (art. R. 271-1 2° du code de la sécurité intérieure), est hors service et les boîtes aux lettres sont en mauvais état ;
- résidence du Clos Lucée : les bacs à sable des parkings souterrains sont vides.

Les plans d'évacuation prévus par la réglementation incendie n'étaient pas affichés dans tous les immeubles.

L'absence d'affichage avait été constatée dans plusieurs groupes et contrevenait aux prescriptions de l'article 100 de l'arrêté du 31 janvier 1986 relatif à la protection contre l'incendie des bâtiments d'habitation, auxquelles sont tenus les propriétaires.

Depuis la visite de l'ANCOLS, un marché de réimpression a été passé et l'affichage des nouveaux plans s'est poursuivi pendant l'année 2018.

Traitement des demandes des locataires

Une refonte du dispositif de réponses aux demandes des locataires a été menée tout au long de l'année 2016. Les nouveaux outils de la gestion de la relation client (GRC), - à savoir le centre d'appel téléphonique, le service de planification des interventions et l'application de suivi des réclamations - ont été progressivement opérationnels au 1^{er} trimestre 2017, après une période de formation voire de recrutement de personnels.

Une plate-forme téléphonique, composée d'un superviseur et de 4 téléopérateurs, dépendant du secrétariat général, a été mise en place en mars 2017. Elle permet un premier filtre et les téléopérateurs disposent d'un canevas de réponses pour les questions les plus fréquentes (préavis, décompte de charges, etc.).

Le taux de réponse aux appels a d'ores et déjà été fortement amélioré par rapport aux pratiques passées qui s'appuyaient sur un standard unique et le basculement fréquent sur une boîte vocale¹³.

La plate-forme fonctionne en lien direct avec le nouveau service de planification (Direction du patrimoine) qui alerte les gestionnaires concernés, programme les interventions de la régie et des entreprises, et en informe les locataires pour la prise de rendez-vous. La mise en place récente de ce dispositif ne permet pas de juger de l'amélioration du processus de gestion des demandes techniques, ni de l'évolution de la satisfaction des locataires en la matière.

Concertation locative

Début 2015, Habitation Moderne a signé, avec 3 associations représentatives des locataires, un nouveau plan de concertation locative (PCL) pour une période triennale. Ce plan a été validé par le Conseil d'administration.

¹³ Les premiers résultats font état d'un taux de réponses de 83 à 85 %, pour une moyenne de 350 appels par jour, sachant que le délai de traitement moyen est de 3 mn, hors affaires concernant les troubles de voisinage et les demandes de logement.

Ce plan prévoit la constitution de 5 conseils de concertation locative (CCL), qui correspondent au découpage en secteurs, et d'un conseil des résidents (CDR), qui se réunit à l'échelle de l'ensemble du patrimoine.

Comme prévu par le règlement du PCL, ces instances se sont tenues sur un rythme annuel et leurs réunions ont fait l'objet de comptes rendus. Les thèmes les plus fréquemment inscrits à l'ordre du jour sont la programmation de travaux, l'entretien et la vie de quartier.

Dans l'ensemble, la concertation locative fonctionne de manière satisfaisante et les échanges avec les locataires sont constructifs, notamment en amont des opérations de réhabilitation.

Adaptation des logements

Prenant en considération le vieillissement de la population logée, Habitation Moderne a mis en place des dispositifs à l'attention des locataires concernés et a entrepris des travaux programmés d'adaptation de ses logements.

Dans le cadre de la convention de partenariat signée avec le département du Bas-Rhin¹⁴, le nombre de logements adaptés sur demande des locataires a fortement augmenté sur la période, passant de 6 en 2013, à 18 en 2016, pour un total de 75 en 4 ans. Les travaux effectués concernent avant tout les pièces humides et leur coût s'élève en moyenne à 11,5 k€ par logement. En contrepartie, la société reçoit une subvention départementale d'un montant maximal de 2,3 k€.

Par ailleurs, en 2016, Habitation Moderne a été cosignataire avec CUS Habitat d'une charte de partenariat avec l'association ABRAPA du Bas-Rhin, qui œuvre pour le maintien à domicile des personnes âgées et gère un des Ehpad appartenant à la société.

Enquête de satisfaction

En tant que membre de l'Association territoriale des organismes HLM d'Alsace (Areal), qui comprend 15 autres bailleurs sociaux, Habitation Moderne s'est engagée à lancer une enquête de satisfaction auprès de ses locataires tous les 3 ans. La dernière en date a été menée auprès d'un échantillon de 3 460 personnes et ses résultats ont été publiés en mai 2017.

La satisfaction globale, mesurée à 84 %, est quasiment inchangée par rapport à l'enquête précédente (85 % en 2014) et positionne la société au-dessus de la moyenne régionale (81 %). Le bon niveau d'information et de communication du bailleur, ainsi que la qualité d'intervention sur les équipements du logement, sont particulièrement appréciés des locataires.

Parmi les points faibles, l'ensemble du processus de traitement de la demande (réponse, intervention) est mis en avant, sachant que l'enquête a été menée avant la mise en place du nouveau dispositif de gestion de la relation client (GRC) (plate-forme téléphonique, service de planification).

La propreté des parties communes, notamment celle des locaux-poubelles (48 % d'insatisfaits), est également citée comme un axe d'amélioration.

¹⁴ La convention de partenariat en vue du maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie et/ou en situation de handicap a tout d'abord été signée pour la période 2013-2016, puis a été récemment renouvelée pour la période 2017-2020.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Les dates de quittancement varient suivant le type de logements, pour les logements non conventionnés, le 1^{er} jour du mois à échoir, pour les logements conventionnés, le dernier jour du mois.

En cas de prélèvements, les dates de recouvrement s'adaptent en fonction des revenus du locataire. Pour les logements non conventionnés le loyer est versé le 10 du mois, pour les logements conventionnés, trois dates sont possibles, le 3, le 8 pour permettre la perception préalable des prestations sociales, le 12 du mois, le salaire ou les prestations sociales étant déjà versées.

La gestion des impayés est satisfaisante grâce à une équipe conséquente comprenant 7 personnes (dont 1 en charge du recouvrement des locataires sortis et un responsable du service). Les salariés gèrent les dossiers du précontentieux au contentieux. Aucun dossier n'est attiré, les dossiers en précontentieux sont analysés la deuxième quinzaine du mois. Des relances sont effectuées par téléphone ou par courrier. Au bout de 3 mois le dossier passe en contentieux. Conformément à la réglementation, le service en charge des impayés avertit la CAF d'annuler les versements d'APL ou d'AL, au bout de 2 mois depuis novembre 2016.

Des tableaux de bord à destination de la direction et des réunions entre gestionnaires sont réalisés régulièrement.

Les moyens de paiement sont variés :

- les paiements en espèces sont effectués exclusivement au siège. Une caisse est ouverte tous les jours ouvrés. Pour des questions de sécurité, il est nécessaire que l'organisme incite fortement les locataires à utiliser d'autres moyens de paiement. La caisse est contrôlée tous les soirs et occasionnellement par la direction des affaires financières ;
- depuis 2013, le locataire peut effectuer des paiements par internet, d'ici la fin de l'année deux bornes de paiement pour les cartes bancaires seront mises en place ;
- le pourcentage de prélèvements et de paiements, par carte bleue, représente 53,3 % en 2016. Depuis 2012 où le taux était de 57,57 %, on assiste à une baisse de ce taux.

Différentes actions sont menées pour prévenir les impayés :

- les garanties LOCA-PASS peuvent être actionnées (Loca pass garantie : 909 € obtenu par dossier en 2016) ;
- dans le cadre du FSL, l'organisme a bénéficié en moyenne par dossier : de 336 € au titre du FSL accès, de 636 € au titre du FSL garantie, de 1 611 € au titre du FSL maintien. Les aides FSL sont plus difficiles à obtenir, en 2012 pour 26 demandes 14 étaient acceptées soit un taux de 53 %, en 2016, pour 18 demandes 6 ont été acceptées soit un taux de 33 % ;
- les plans d'apurement ont généralement une durée de 6 mois. Depuis 2012, le recours aux plans d'apurement est plus fréquent. Il a évolué de 271 plans en 2012 à 391 plans d'apurement en 2016, lié à l'évolution du parc et l'encadrement juridique des impayés locataires ;
- lors de la phase contentieuse, le nombre d'expulsions prononcées par le juge a varié de 119 en 2014 à 108 en 2016. En expulsions effectives, le nombre est beaucoup moins important, il a varié de 18 en 2014 à 10 en 2016. Le montant des cas de faillite personnelle « Banque de France » s'élève à 40 k€ en 2016, les faillites personnelles ont varié de 8 cas en 2012 à 19 cas en 2016.

Le montant d'indemnités d'occupation sans droit ni titre représente un total de 830 k€ en 2016. En cas de paiement de la dette le bail est rétabli au bout de 3 mois.

Une société de recouvrement est essentiellement utilisée pour la recherche d'adresse. La rémunération est due à partir du moment où l'adresse est confirmée (75 € par adresse trouvée).

En 2016, sur un montant total de la dette de 3,5 M€, la dette des locataires partis représente 2,1 M€ soit 60,8 % de la dette totale, la dette des locataires présents un montant de 1,4 M€ soit 39,2 % de la dette. De 2015 à 2016, la dette totale a évolué de 9 % de 3,2 M€ en 2015 à 3,5 M€ en 2016. De 2015 à 2016, la dette des locataires partis a progressé de 12,7 %, celle des locataires présents de 4,2 %. L'évolution de la dette totale provient principalement de la dette des locataires partis.

Les impayés de 2012 à 2016 ont connu l'évolution suivante :

(en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Montant des créances douteuses (C/416 brut)	2 225	2 326	2 695	3 092	6 730
<i>Dont montant des admissions en non-valeur (C/654)</i>	<i>129</i>	<i>96</i>	<i>272</i>	<i>128</i>	<i>115</i>
Montant des créances locataires simples (C/411)	3 617	3 418	3 581	3 954	1 426
Total des retards logements	5 842	5 744	6 276	7 045	8 156
% retards totaux par rapport aux produits (A) corrigé terme échu	11,7 %	11 %	11,7 %	12,4 %	13,8 %

En augmentation sensible, le taux d'impayés en 2016 atteint 13,8 % mais se situe au niveau de la médiane des SAHLM 2015 de province de 13,3 % et en dessous de la médiane 2015 des offices de province de 14,5 %.

Le taux d'admission en non-valeur sur le total des retards de paiement est faible il a évolué de 2,21 % en 2012 à 1,41 % en 2016. L'organisme devrait procéder à plus d'admission en non-valeur pour améliorer son taux d'impayés. Le niveau de récupération sur créances irrécouvrables est atone, sur la période aucun produit exceptionnel n'a été constaté.

4.5 CONCLUSION

Habitation Moderne mène une politique de gestion locative globalement satisfaisante, depuis le traitement de la demande jusqu'au suivi des impayés de loyers.

L'instruction des dossiers des demandeurs et le fonctionnement de la CAL n'appellent pas de remarque particulière, même si des réserves sont émises sur la qualité du compte-rendu de cette instance, et si sa composition et son règlement doivent être actualisés.

Par sa sélection des attributaires de logements, la CAL contribue pleinement au rôle social de la société, qui accueille de plus en plus de locataires dont les ressources financières sont faibles.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Habitation Moderne mène une politique patrimoniale cohérente, et clairement définie par des documents stratégiques qui lui fixent des objectifs tant quantitatifs et que qualitatifs.

Historiquement concentré sur la ville de Strasbourg, le développement de la société s'étend désormais à l'ensemble de l'Eurométropole, conformément aux objectifs énoncés dans le plan local de l'habitat (PLH) de la collectivité.

Ce document définit également des règles que la SAEM s'est appropriées, concernant notamment la mise en place de secteurs de mixité sociale (SMS) (prévus par l'art. L. 123-1-5 (4° du II) du code de l'urbanisme), qui imposent aux opérations menées en VEFA un minimum de 25 % de logements sociaux (SMS 1) ou de 35 % (SMS 2) selon les cas.

En termes quantitatifs, la SAEM s'est fixé un objectif de production de 200 à 250 logements nouveaux par an, qui pourrait lui faire passer la barre des 10 000 logements d'ici la fin 2018.

L'Eurométropole de Strasbourg mène par ailleurs une réflexion sur l'opportunité de créer un outil de portage du foncier à l'échelle de l'EPCI.

Plan stratégique de patrimoine

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) été actualisé en 2014 et couvre la période 2014-2022. Outre une analyse classique sur l'attractivité du patrimoine¹⁵, il note chaque résidence selon son potentiel économique, ses besoins techniques à 5 ans, et son accessibilité sous l'angle du vieillissement et du handicap. Il ressort de la segmentation que 69 % des résidences sont jugées de qualité et bien situées, alors que 14 % du parc est identifié comme fragile et localisé dans des secteurs difficiles, notamment à la Montagne verte et à Koenigshoffen.

Dans un second temps, le document chiffre les besoins techniques pour 10 ans à environ 147,4 M€ (soit 1 660 € par logement et par an). Ces besoins vont de l'intervention légère (7,5 k€ par logement), qui concerne la majorité du parc (4 746 logements pour 5,6 M€), à la réhabilitation lourde¹⁶ (plus de 30 k€ par logement) qui est prévue pour 1 377 logements avec un montant global de 74,2 M€.

Enfin, un plan d'actions définit une feuille de route pour chaque résidence, en fonction d'une orientation stratégique, qui peut être la « gestion » (application du plan pluriannuel de travaux), l'« amélioration » (réhabilitation) ou le « renouvellement » (démolition-reconstruction).

Concernant l'adaptation de son parc aux personnes à mobilité réduite, Habitation Moderne s'est engagée à le rendre accessible à hauteur de 10 % d'ici 10 ans, dans le cadre de la convention de partenariat signée avec le

¹⁵ L'attractivité est analysée selon les critères suivants : qualité urbaine, qualité du produit, fonctionnement social, qualité du service rendu, commercialité et enjeux patrimoniaux.

¹⁶ Les besoins en réhabilitation et en restructuration lourde sont concentrés sur le quartier du Hohberg.

département du Bas-Rhin (cf. § 4.3). Cet objectif est assigné à l'ensemble des opérations, tant en offre nouvelle qu'en réhabilitation.

Ainsi, 90 logements adaptés ont été livrés en production neuve depuis 2014 et les grandes opérations de réhabilitation menées sur la période 2013-2016 (quartiers du Hohberg, Solignac) ont intégré l'adaptation des halls d'entrée (pour 748 logements), la mise en place de douches (236) et l'installation d'ascenseurs (40).

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	7927	236		83				8246	4,00%
2013	8246	115					-70	8291	0,50%
2014	8291	208	34					8533	2,90%
2015	8533	179		130			-20	8822	3,40%
2016	8822	244	87	5				9158	3,80%
Total		982	121	218			-90		15,50%

5.2.1 Offre nouvelle

Le développement de l'offre nouvelle a été très intense sur la période considérée, puisque le patrimoine d'Habitation Moderne a augmenté de plus de 15 % en 5 ans (soit un taux de croissance moyen de + 2,92 % par an).

En 2016, Habitation Moderne a livré 336 logements (contre 179 en 2015), dont 87 produits en VEFA. 170 livraisons sont prévues en 2017.

Sur l'ensemble de la période, la production d'offre nouvelle est conforme aux engagements de la CUS (indicateur A1), même si des décalages de livraison ont parfois eu lieu d'une année sur l'autre.

Quoique la ville ou l'Eurométropole sont bien souvent à l'origine du foncier, Habitation Moderne utilise d'autres vecteurs de développement : droit de préemption délégué, réseaux de promoteurs, apporteurs d'affaires, acquisitions auprès de personnes privées.

La ville a cédé du patrimoine qu'elle avait préalablement préempté, au bénéfice d'Habitation Moderne, en vue de son conventionnement (ex : rue Bastian).

5.2.2 Réhabilitations

L'ensemble du patrimoine d'origine d'Habitation Moderne a bénéficié, à ce jour, d'au moins une réhabilitation. Les premières opérations financées en Palulos ont été menées sur la période 1988-1992 (Lyautey, Koenigshoffen), puis les suivantes jusqu'en 2003. Les travaux avaient consisté en un traitement complet du bâti (toiture, ravalement, intérieur des logements et notamment conformité électrique), à l'exception de l'isolation thermique qui n'était pas systématique.

Une seconde vague de réhabilitation, qui a débuté en 2009 avec la cité du Hohberg (tranche 1), concerne désormais plus de 5 500 logements et vise notamment à l'amélioration des performances énergétiques des immeubles. En 2016, 577 logements ont été réhabilités.

La cité de l'III, l'un des programmes les plus importants d'Habitation Moderne (1 045 logements), a déjà bénéficié en 2014 d'une réhabilitation thermique (marché de travaux en conception-réhabilitation, phases 1 à 3) avec l'installation d'un réseau de chaleur dédié à énergie renouvelable pour l'eau chaude sanitaire et le chauffage. Outre l'isolation thermique par l'extérieur (ITE), le remplacement de la chaufferie au fuel par une chaufferie biomasse (à plaquettes forestières, 2,5 mégawatt) a permis la division par deux de la consommation et l'amélioration du confort thermique des logements.

Avec les autres opérations en cours ou à venir dans les quartiers d'implantation historique de la société (Hohberg, Solignac, Lyautey, Montagne verte, Wihrel et Lizé), les groupes les plus significatifs et ceux localisés en QPV auront été traités d'ici 2023.

Lorsque les réhabilitations prévoient un champ d'intervention complet (amélioration du confort des logements et de la performance énergétique du bâtiment, renforcement de la sécurité des équipements), leur coût atteint plus de 60 k€ au logement.

Les propositions de travaux de réhabilitation n'ont donné lieu qu'à peu de refus, malgré les difficultés de certaines opérations (réaménagement des salles d'eau). Les concertations précédant les travaux de réhabilitations ont abouti à des accords sur la participation des locataires à leur financement sous forme d'une 3^{ème} ligne sur quittance dont le montant varie de 15 à 27 € par mois.

Focus sur le patrimoine de Perspective Habitat

Le patrimoine de Perspective Habitat, repris en 2011 par Habitation Moderne (942 logements), majoritairement situé en centre-ville (périmètre classé), est plus ancien (années 30) et n'a pas bénéficié, comme le reste du parc, des réhabilitations menées par la société depuis les années 90. Il avait fait l'objet d'un entretien, en baisse depuis 2007-2009, dans le cadre d'une programmation pluriannuelle sans opération de grande envergure.

A la reprise des immeubles, la société a effectué une remise aux normes systématiques des ascenseurs (avec arrêt de service le cas échéant) et à la mise en conformité des installations électriques.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Au sein de l'organisme, il n'existe pas de comité d'engagement à part entière. Les opportunités sont examinées par le président (sur un rythme hebdomadaire), puis présentées en Codir pour réaction éventuelle des directions opérationnelles (gestion locative et patrimoine) en termes d'exploitation.

Un outil de montage d'opération et de simulation¹⁷ permet d'évaluer la constructibilité et d'écarter les opérations non-rentables. Un fichier sur l'état de la demande, fourni par la gestion locative, permet également de juger de l'attractivité d'un secteur avant de lancer une opération.

Les motifs d'abandon des opérations au stade des études ont trait :

- au prix jugé excessif du foncier : objectif de 220 à 230 € au m² (maximum de 400 €), sachant que dans les quartiers les plus recherchés de Strasbourg, le prix peut atteindre 800 € pour certaines opérations de promotions privées ;

¹⁷ Le logiciel « Salvia » est paramétré sur des hypothèses tirées de la simulation de la production d'un T3 avec 8 % de surface d'annexes.

- au plan de charge jugé trop lourd pour les équipes de MO.

Les opérations sont ensuite soumises pour approbation au Conseil d'administration. Celui-ci se prononce au moment de l'acquisition, quant à la faisabilité de l'opération, puis sur les modalités de financement, avec un éventuel recalage du budget au stade de l'avant-projet définitif (APD). En fin de cycle, il examine les clôtures financières d'opérations pour validation définitive de leur financement.

Les équipes de la maîtrise d'ouvrage traitent indifféremment les opérations de construction neuve et les réhabilitations.

Le développement et le suivi administratif et financier des dossiers (demande d'agrément, permis de construire, appel de fonds, etc.) incombent aux responsables de programmes alors que les chargés d'opérations traitent le volet technique (suivi des chantiers). Concernant les financements, des recoupements réguliers sont opérés entre les montants figurant dans l'application comptable (Estia) et les outils de suivi de la maîtrise d'ouvrage.

Production sous forme de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA)

De façon marginale, Habitation Moderne produit de l'offre nouvelle en VEFA, notamment si le dimensionnement des équipes de maîtrise d'ouvrage interne est insuffisant au regard de la taille de l'opération, ou si la prospection a déjà été menée par les promoteurs sur un secteur jugé attractif par la société.

Selon les règles fixées par l'Eurométropole, le prix d'objectif d'achat en VEFA est fixé à 2 100 € au m² pour le logement social. Par ailleurs, une charte est en cours d'élaboration avec 4 bailleurs locaux, afin de préciser les prestations minimales attendues et de définir des règles d'achat communes.

5.3.2 Analyse d'opérations

Le coût des opérations de construction neuve est maîtrisé.

Sur l'ensemble des opérations livrées de 2012 à 2016, l'analyse fait ressortir un prix moyen de 2 068 € au m² de surface utile (SU). Pour information, le coût des logements financés en PLUS, PLAI et PLS pour la région Alsace était de 1 887 € au m² de SU en 2015. *Source : DGALN – Infocentre Sisal.*

Globalement, le prix de revient final avec révisions est inférieur de 3,5 % au prix de revient prévisionnel.

Les opérations livrées bénéficient des normes techniques et énergétiques du bâtiment parmi les plus récentes (label BBC Effinergie, certification Cerqual Habitat et environnement).

Afin de gagner en réactivité, notamment dans le cadre des réponses aux appels à projet, Habitation Moderne peut recourir à un pool de 4 architectes pour la phase de conception, désignés à l'occasion d'un marché-cadre.

Sur quelques opérations, les écarts en termes de délai de livraison ou de prix de revient ont pu être expliqués. Ils ont pour cause des difficultés administratives ou des interruptions de chantiers¹⁸ et peuvent être à l'origine d'un surcoût de 2 % en moyenne par rapport au coût prévisionnel :

- Clos du sablier (Lampertheim) : il s'agit d'une opération initiée par la SA d'HLM Perspective Habitat et reprise par la société suite à la fusion-absorption. Avant sa livraison en septembre 2012, le chantier

¹⁸ Les aléas de chantiers les plus fréquents résultent de l'instabilité des sols ou de la nécessité de dépollution préalable des sites.

avait été bloqué en raison du classement en patrimoine historique de la maison vouée à la démolition préalable.

- Les Tourmalines (Strasbourg) : il s'agit d'une opération mixte (locatif – accession et création d'un espace d'accueil parents-enfants) de 72 logements, développée depuis mai 2015 en collaboration avec la SA d'HLM Pierre et Territoire. Actuellement seuls 18 logements correspondant au 1^{er} bâtiment sont livrés. L'existence d'une emprise sur la parcelle à construire (commerce de type superette) est à l'origine de l'allongement des délais (surenchère de l'exploitant pour son éviction). Le partenaire de la société risque également de se retirer de l'opération en raison de l'insuffisance d'attractivité du site (ex ZUS) pour d'éventuels acquéreurs.
- Grand rue de l'Église (Mundolsheim) : il s'agit d'une opération de taille très réduite (495 m² de surface utile) livrée en octobre 2016. Les surcoûts sont d'origine technique, en raison de la configuration complexe de la parcelle.

Focus sur l'opération de Kehl

Depuis 2011, Habitation Moderne a mené la première opération de construction de logements transfrontalière, « Villa Europa ».

Ce projet s'explique notamment par la représentation de la ville allemande au Conseil d'administration de la société depuis 2010, ainsi que par la volonté des deux municipalités de lancer une initiative emblématique, en lien avec la prolongation outre-rhin de la ligne du tramway strasbourgeois. L'opération a été cofinancée par la Caisse d'épargne, actionnaire de la société, et par son homologue d'outre-rhin, la Sparkasse.

Le programme est constitué de 48 logements à loyer privé, répartis sur 2 bâtiments, d'un nombre équivalent de parkings, et de 3 commerces pour un prix de revient global de 13 M€ (2 500 € au m² de SH, dont 800 € de charge foncière). Sur le plan technique, le chantier s'est révélé assez complexe en raison de normes de construction différentes dans les deux pays et d'aléas (retrait du 1^{er} maître d'œuvre, dépollution du site, présence de vestiges de la cité Vauban en sous-sol).

Les bâtiments livrés présentent des caractéristiques de qualité (isolation phonique par triple vitrage, mix énergétique comprenant 20 % d'énergie renouvelable).

La première tranche a été mise en location en 2016 et la seconde est en cours de commercialisation, à destination d'un public tant allemand que français.

Une société allemande a été mandatée en mars 2015 par Habitation Moderne pour la gestion locative et la mise en location des logements, sur la base d'un forfait de 5 % des loyers et charges encaissés pour le compte de la société. Le mandataire s'est engagé à tenir une comptabilité séparée et le mandat est soumis à la législation française.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'entretien du patrimoine est assuré conjointement par les entreprises sous contrats et par la régie de la société.

En 2016, le patrimoine a fait l'objet de 15 923 interventions, dont 11 123 ont été effectués par la régie (bons de travaux) et 4 800 par les entreprises (bons de commande).

Régie d'entretien

Les missions confiées à la régie et son organisation manquent de cohérence.

Le rôle et le positionnement de la régie n'ont jamais été définis dans une feuille de route qui aurait pu être validée par le Conseil d'administration de la société. De même, son fonctionnement –et notamment l'articulation de son intervention avec celle des entreprises prestataires- n'est pas formalisé dans une procédure interne.

La répartition des tâches résulte davantage de pratiques historiques ou d'une adaptation empirique à l'évolution des besoins (par exemple la reprise du personnel de la SA d'HLM Perspective Habitat), que d'une réflexion stratégique.

Ainsi, concernant les espaces verts, les prestations peuvent être réalisées en interne ou par des entreprises, selon leur nature (tonte ou élagage), selon la qualification du personnel présent sur le site (ouvrier polyvalent ou jardinier – cf. Cité de l'III) et selon la localisation du patrimoine (centre-ville ou sites éloignés – cf. Fegersheim).

La régie est sollicitée prioritairement en matière de remise en état des logements (REL) avant location (dont la mise en sécurité électrique), mais également en cas de réparations urgentes (fuites d'eau, serrurerie).

Pourtant, elle ne dispose pas des moyens humains suffisants pour effectuer des prestations de REL complètes : la peinture (échafaudage, intérieur et extérieur) est externalisée.

Par ailleurs, la REL et le traitement de l'urgence apparaissent comme des missions peu compatibles, puisque les ouvriers occupés dans les chantiers longs doivent s'en extraire en cas de nécessité.

Depuis mars 2017, la gestion des plannings des REL est effectuée par le service de la planification (prise de rendez-vous avec les locataires, pré-visites, fixation d'une date prévisible de relocation).

Le fonctionnement actuel engendre des difficultés en raison de la multiplication des contrats à suivre et de la complexité de la gestion des plannings. Elle peut aussi aboutir à un allongement des délais de relocation.

Face à ce constat, la SAEM annonce qu'elle va initier un travail de clarification du rôle de la régie et de son articulation avec les entreprises prestataires, qui devra aboutir à la rédaction de procédures dédiées et au repositionnement de la régie sur des interventions ciblées sur la qualité de service rendu aux locataires. Ce travail ne pourra être déconnecté des réflexions plus larges concernant l'évolution d'Habitation Moderne, pouvant résulter de la Loi de finances 2018 (n° 2017-1837 du 30 décembre 2017) et du projet de Loi sur l'évolution du logement, de l'aménagement du numérique (dite loi «Elan »).

L'organisation de la régie de travaux est contestable et à l'origine de surcoût. En effet, ses effectifs et ses moyens matériels sont répartis dans les 4 secteurs de proximité, alors que son périmètre d'intervention n'excède pas celui de Strasbourg et de sa 1^{ère} couronne. Les ateliers et leurs équipements (combinés à bois, outils divers, engins de jardinage) sont démultipliés avec les coûts induits : pertes de loyers des locaux occupés (pieds d'immeubles et ancien supermarché), doublons de matériels.

Sans contester cet état de fait, la SAEM répond que cette organisation permet une opérationnalité immédiate des personnels de la régie et une limitation de leurs temps de déplacement.

Sur le plan du management, les ouvriers de régie sont placés sous l'autorité des responsables de secteur. Les filières métier ne sont pas supervisées par un contremaître, ni même suivies au moyen d'une organisation transversale, qui permettraient le positionnement de référents spécialisés.

Enfin, la gestion du stock de la régie et son suivi comptable sont également perfectibles (cf. § 6.1).

Entretien ménager

Le nettoyage des immeubles est effectué selon les cas par les locataires, par des entreprises prestataires sous contrat ou, de façon plus marginale dans des secteurs difficiles, par des personnels de ménage salariés de la société.

L'entretien ménager des immeubles, qu'il soit assuré par les locataires ou par des prestataires externes, doit être amélioré.

Le maintien des parties communes en bon état est l'un des trois engagements de la société en matière de qualité de service.

Pourtant la visite de patrimoine et l'analyse du système en place ont permis de constater des insuffisances.

Les tours de nettoyage par les locataires, qui constituent un usage historique, sont insuffisamment cadrés.

En effet, le règlement intérieur des immeubles (Art. II-III) indique l'attribution d'une semaine par locataire, sans précision quant à l'organisation du tour (nombre de passage dans les halls, dans les escaliers et les caves), ni d'objectif précis quant au niveau de prestation à atteindre. La seule indication tient en la « nécessité de maintenir le lieu en bon état de propreté ».

Le surveillant de secteur est chargé de détecter les insuffisances et d'en alerter le locataire défaillant. En cas d'absence de réaction, une association d'insertion est missionnée pour effectuer le nettoyage à sa place et la facture lui est adressée.

Plusieurs jours peuvent donc s'écouler entre la constatation du ménage mal-fait et l'intervention d'un prestataire, sans que, dans l'intervalle, l'équipe de proximité n'ait remédié d'elle-même au problème.

À noter qu'en 2015, plus de 20 % des réclamations traitées par le pôle clientèle concernaient le signalement d'un tour de nettoyage non-respecté ou la contestation d'une facture de tour de nettoyage.

Pour sa part, la mission a constaté qu'un hall de la Cité Lyautey (résidence Le Hainaut, 13 rue des canoniers) n'avait visiblement pas été traité depuis plusieurs jours (un balai avait été délaissé sur un pallier).

Conscient de l'inadéquation de ce système aux caractéristiques des nouveaux entrants (public jeune, actifs), Habitation Moderne confie d'ailleurs systématiquement le nettoyage des nouveaux programmes à des entreprises prestataires.

Or, les marchés passés avec ces sociétés ne prévoient qu'un nettoyage des halls hebdomadaire (bihebdomadaire en hiver).

Cette fréquence, ainsi que la qualité de la prestation, paraissent insuffisantes, notamment au vu des constatations effectuées lors de la visite de patrimoine. A titre d'exemple, l'immeuble « les Tourmalines » (code 1508, quartier de la montagne verte) présentait, en milieu de journée, des traces au sol dans le hall et de mauvaises odeurs dans le local-poubelles.

En comparaison, les halls entretenus par les personnels de ménage de la société affichaient en revanche un état de propreté excellent (cf. la Tour Schwab, code 0817, 42 rue de l'III) qui ne peut être le résultat que d'un passage quotidien.

La société envisage de revoir les cahiers des charges de ces marchés d'entretien ménager lors du prochain appel d'offre visant à la définition d'un accord-cadre multi-attributaire.

La SAEM partage globalement le constat de l'ANCOLS, en ce sens qu'elle a identifié, à l'instar de nombreux bailleurs, la gestion de la propreté des parties communes comme un sujet essentiel. Cependant, elle insiste sur la nécessité de trouver une solution économiquement acceptable pour les locataires et la société, afin d'éviter les coûts supplémentaires que pourrait engendrer la révision des process de nettoyage (augmentation des contrôles et des fréquences de passage, sous-traitance totale à des entreprises).

Remise en état des logements avant location

La REL est confiée conjointement à la régie et à une entreprise tous corps d'état,¹⁹ en raison du volume de logements à traiter, en augmentation suite à la reprise du patrimoine de la SA d'HLM Perspective Habitat.

Sur l'ensemble de la période, environ 90 % des congés donnent lieu à l'exécution de travaux. Leur montant moyen au logement est stable sur les 5 années et se situe en moyenne autour de 2 000 € (2 042 en 2016). La proportion de logements dont le montant de travaux est supérieur à 3 000 € est de plus de 27 %.

A l'occasion des congés, les travaux de mise aux normes (conformité électrique, Consuel) sont systématiques ainsi que le traitement de l'amiante si nécessaire. En revanche, les travaux dits « d'embellissement » sont réduits au minimum ; les murs sont laissés nus, à charge aux locataires entrants d'achever leur finition. Cette pratique est partagée avec les autres bailleurs régionaux et ne semble pas être un frein à la relocation.

De même, la grille de vétusté, qui sert de support à la facturation aux locataires des travaux d'état des lieux sortant, est un document commun adopté niveau régional.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Pendant la période contrôlée, les principaux marchés d'exploitation ont fait l'objet de renouvellement et une démarche de rationalisation (regroupement des contrats suite à l'absorption de Perspectives Habitat) a été menée, conjointement à une meilleure évaluation des besoins. La création de la cellule « marchés » au sein du secrétariat général a contribué à sécuriser le dispositif.

Un marché global a été passé en 2017 pour la réalisation des diagnostics immobiliers obligatoires (constat de risque d'exposition au plomb, diagnostic de l'installation intérieure électrique et gaz, performance énergétique et mesurage de la surface habitable).

Par ailleurs, Habitation Moderne s'est engagée dans une démarche de modélisation des données de son patrimoine (BIM), qui vise à constituer une base d'informations fiables sur les bâtiments et leurs équipements, tout au long de leur durée de vie, et à partager cet outil avec toute la filière technique de la société.

¹⁹ Le marché a été renouvelé en 2016 pour une durée d'un an renouvelable 3 fois par avenant.

Ascenseurs

Habitation Moderne possède un parc de 180 ascenseurs.

Ils font l'objet d'un contrat d'entretien avec un prestataire unique, dont le marché a été renouvelé récemment. Par ailleurs, depuis 2012, la société a recouru à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour le suivi et le contrôle des prestations de l'ascensoriste.

En matière de mise aux normes, l'organisme a devancé les échéances réglementaires des années 2013 et 2018 posées dans la *loi modifiée « Urbanisme et habitat » n° 2003-590 du 2 juillet 2003, dite loi « SAE »*, en programmant la modernisation globale de ses équipements.

Les engagements de la CUS en matière de taux de panne (indicateurs H3 et H4) sont respectés avec un nombre d'interruption de service inférieur à 8 par an et par appareil.

Le fonctionnement des ascenseurs, ainsi que la rapidité des interventions suite aux pannes ou dégradations, figurent parmi les aspects positifs que fait ressortir l'enquête de satisfaction menée en 2017 auprès des locataires de la société (respectivement 79 % et 70 % de satisfaits).

Amiante

De par l'époque de sa construction et de ses caractéristiques, 75 % du patrimoine d'Habitation Moderne est potentiellement concerné par des problématiques liées à l'amiante.

Sur le plan de santé publique, La société est responsable à double titre, en tant que bailleur vis-à-vis de ses locataires, mais également en tant qu'employeur à l'égard des ouvriers de régie qui interviennent sur le patrimoine. Le référent « sécurité » est en charge de ce thème au sein de la direction du patrimoine.

Suite aux premiers diagnostics réalisés en 2005, la majeure partie des matériaux amiantés de la liste A avait fait l'objet de mesures de retrait. Depuis lors, la société n'a pas assuré un suivi rigoureux des dossiers technique amiante – sachant que certains lieux n'avaient pas été visités par les diagnostiqueurs (locaux techniques et trémie d'ascenseurs, vides-sanitaires) - et n'a pas adapté son organisation et ses procédures à l'évolution de la réglementation en la matière, dans le code de santé publique (décret n° 2011-629 du 3 juin 2011) et le code du travail (décret n° 2012-639 du 4 mai 2012 et arrêté du 23 février 2012).

Habitation Moderne ne s'est que partiellement mise en ordre de marche pour l'appréhension d'ensemble de la problématique liée à l'amiante.

En mars 2017, l'état des lieux réalisé par un cabinet de conseil spécialisé a révélé des insuffisances et des retards dans l'application de la réglementation :

- les diagnostics amiante des parties privatives ne sont effectués que depuis 2017 et uniquement à la relocation des logements, alors que le décret du 3 juin 2011 prévoit qu'ils soient étendus à l'ensemble du patrimoine depuis le 1^{er} janvier 2012. À noter que la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 dite loi « Alur » prévoit de rendre obligatoire la fourniture en annexe du contrat de location *de la copie d'un état mentionnant l'absence, ou le cas échéant la présence de matériaux ou produits de la construction contenant de l'amiante* (en attente du décret d'application) ;
- le processus d'intervention de la régie sur des sites pouvant contenir des matériaux amiantés n'est pas suffisamment sécurisé : les ouvriers concernés (poseurs de sols, menuisiers, électriciens et peintres) n'ont pas tous été formés aux techniques spécifiques (mesures de protection individuelle et collective),

dites « en sous-section IV », qui doivent être mises en œuvre en cas de suspicion de présence d'amiante. Par ailleurs les repérages avant travaux de REL ne sont pas systématiquement commandés et les diagnostics techniques amiante ne sont pas fournis à la régie avant ses interventions dans les parties communes ;

- les clauses spécifiques aux modalités d'intervention sur des matériaux amiantés ne sont que partiellement intégrées aux marchés d'entretien des équipements (ascenseurs, chauffage).

Suites aux préconisations du cabinet de conseil, la SAEM a décidé la suspension de toutes les interventions de la régie sur des matériaux contenant de l'amiante jusqu'à la mise en place de modes opératoires.

Depuis la fin de la mission de l'ANCOLS, la SAEM a avancé dans la mise en œuvre du plan d'actions relatif à l'amiante, notamment concernant :

- les consultations et les attributions de marchés de diagnostics et de repérages (diagnostics immobiliers à la relocation, repérages avant travaux/démolition). Seul le marché de mesures d'empoussièrement, en lien avec les travaux qui peuvent être effectués par la régie, reste à mettre en place ;
- l'élaboration et la validation des premiers modes opératoires²⁰ pour les personnels de la régie (chantiers test, présentation au CHSCT et avis de la médecine du travail). Deux autres modes opératoires restent à finaliser ;
- l'information des entreprises prestataires (clause « amiante » ajoutée aux plans de prévention et à au cahier des charges pour les opérations de réhabilitation). Un avenant est en cours de signature pour l'ajout d'une clause « amiante » au marché « tous corps d'état » ;
- la communication sur le sujet (dépliants à l'adresse des locataires et lettres d'information aux salariés et aux entreprises concernant les travaux réalisés en « sous-section IV »). Un point presse est en attente de validation du CODIR.

Les principales actions restant à réaliser ont trait à la gestion des données (intégration des informations sur l'amiante au logiciel de pilotage de l'entreprise et à celui de gestion électronique des documents) et à la gestion des déchets (choix des futurs emplacements de stockage, réalisation des dossiers « installations classées pour la protection de l'environnement » avant tout stockage sur site).

5.4.3 Sécurité dans le parc

Un référent sécurité est chargé des relations avec les services de police (participation aux commissions) et la directrice générale rencontre le directeur départemental de la sécurité publique (DDSP) annuellement.

La sécurité dans les quartiers d'implantation de la société fait partie des améliorations marquantes notées par la dernière enquête de satisfaction (+6,3 points par rapport à 2014).

Un dispositif de médiation a été mise en place depuis 3 ans en collaboration avec une association (« 2^{ème} rideau ») dans les QPV.

Depuis 3 ans, Habitation Moderne mène une campagne d'installation de la vidéosurveillance dans des quartiers spécifiques (Ostwald, cité de l'III, Neuuhof) qui a abouti au déploiement d'une trentaine de caméras.

L'impact positif de cette mesure est vérifié sur des sites jusque-là confrontés à des problèmes de délinquance, comme la Tour Schwab dans le quartier de la Cité de l'III.

²⁰ A savoir, mode opératoire n° 1 « perçement d'une dalle de sol et colle amiantée » et n° 2 « remplacement d'une cuvette de WC ».

Sur le plan réglementaire, la société s'est acquittée des déclarations obligatoires à la Commission nationale informatique et libertés (Cnil). Toutefois, elle ne s'est pas encore dotée d'une procédure formalisée pour l'usage de la vidéosurveillance, qui obéit à des règles contraignantes (conditions de communication des images aux tiers partenaires notamment).

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Il n'a pas été mis en vente de programmes immobiliers ou logements durant les 6 dernières années, de 2012 à 2017.

Sur les six dernières années, le Conseil d'administration de la société a adopté la même résolution.

Le 06 juin 2016 il est écrit « L'Assemblée Générale des Actionnaires, compte tenu du Plan Stratégique de Patrimoine réalisé, de la situation financière de la Société et de la structure du bâti composant le patrimoine, décide de ne pas procéder, pour l'année 2017, à la mise en vente des logements locatifs modérés et conventionnés à leurs occupants ». Si ce faisant, la SEM ne favorise par le parcours résidentiel de ses locataires, il convient néanmoins de noter la création en 2015 de la société « Opidia » qui a pour but de développer l'accession sociale notamment à travers des opérations réalisées en PSLA (cf. 2-2.2 Relations intra-groupes).

Toutefois, la SAEM Habitation Moderne n'exclut pas de vendre du patrimoine si la conjoncture l'imposait et si les fonds propres n'étaient pas suffisants pour le développement de la société.

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 Gestion de patrimoine pour le compte d'autrui

- Pour la ville et l'Eurométropole de Strasbourg

Depuis 1999, Habitat Moderne a été mandatée par la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, constitué en groupement, pour la gestion locative et la maîtrise d'ouvrage concernant les propriétés bâties relevant de son domaine privé.

À fin 2016, celui-ci comprend pour majorité des logements (597) mais également d'autres lots (locaux professionnels et administratif, commerces, locaux associatifs ou occupés par des services municipaux, jardins et garages), pour un chiffre d'affaires (essentiellement les loyers) d'un montant de 7 714 k€.

Suite à l'organisation d'une consultation sous forme d'appel d'offres ouvert, ce marché a été récemment été renouvelé, en avril 2016, pour une durée de 5 ans.

Quant aux conditions financières de la rémunération de la société, la facturation s'appuie soit sur la comptabilisation des temps passés (mission gestion locative), soit sur une base forfaitaire (maîtrise d'ouvrage).

Les prestations de services concernant la gestion locative sont estimées à 600 k€ TTC par an (montant de l'offre).

Le forfait a été fixé à 4 % du coût des travaux réalisés, sur le modèle des prix appliqués pour les prestations de syndic. Le montant prévisionnel de la rémunération est estimé à 551 k€ TTC, sachant que les travaux supervisés par Habitation Moderne sont évalués à 13 775 k€ sur la durée totale du mandat.

Sur le plan organisationnel, le mandat est assuré par les salariés de la société qui peuvent lui être dédiés à temps plein (personnels administratifs) ou à temps partiel (directeurs), comme le spécifient leurs contrats de travail.

- Pour la société d'aménagement et d'équipement de la région de Strasbourg (SERS)

Depuis janvier 2012, Habitation Moderne assure la gérance de 13 lots immobiliers (dont 8 logements sociaux) pour le compte de la SERS dans le cadre d'un mandat de 5 ans. Les prestations consistent sur le plan administratif, en la gestion courante des baux, le recouvrement des impayés, la gestion des droits de réservation et l'attribution des logements.

Concernant les prestations techniques, la société réalise les travaux d'entretien des parties privatives et assure à cet effet la passation des marchés et le suivi de leur exécution.

Pour l'ensemble des prestations, Habitation Moderne est rémunérée sur la base forfaitaire annuelle de 650 € HT par logement, soit un total de 5 200 €.

5.6.2 Foyers et résidences spécialisées

Habitation Moderne est propriétaire de 9 structures de taille différente, allant de 6 à 84 places. Leur mise en service est récente puisque la plus ancienne remonte à 2008.

Elles sont spécialisées dans l'accueil des personnes âgées, l'hébergement d'urgence, l'accueil des personnes sans domicile ou le logement des étudiants.

Les résidences les plus importantes sont 2 établissements d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes (Ehpad), gérées respectivement par l'association ABRAPA et l'Armée du salut. Elles comptent plus de 80 places chacune et représentent des loyers annuels d'un montant global de 957 k€.

Les conventions ont fait l'objet de révisions pour certaines (Les rives du Moulin, Horizon amitié, le Home des infirmières), quant au montant de la redevance, des frais de gestion ou de la participation des gestionnaires au gros entretien des bâtiments.

Focus sur la résidence Charles de Foucauld

La résidence Charles de Foucauld, située au centre-ville de Strasbourg, est avant tout destinée à loger les élèves de l'École Nationale d'Administration (ENA) mais elle est également ouverte à la location à d'autres publics.

L'opération d'acquisition-amélioration n'a bénéficié d'aucun prêt aidé et la résidence, non-conventionnée, se rapproche du type hôtelier.

Elle est constituée de 63 logements, pour majorité des studios, tous meublés, ainsi que de deux salles qui sont données en location à des sociétés ou des particuliers pour l'organisation d'événements.

Un intendant, salarié de la société et logé sur site, est chargé des missions techniques (surveillance, réparations locatives d'urgence, contrôle des prestataires) et locatives (réalisation des états des lieux, réception des paiements).

L'ENA a participé au financement à hauteur de 1,5 M€ et bénéficie en contrepartie de droits de réservation au bénéfice de ses élèves²¹. La résidence est occupée deux périodes dans l'année par les élèves de l'ENA, le reste

²¹ Conformément à la convention signée le 2 mars 2006 qui prévoit un droit réservataire non-exclusif et une réduction des loyers des

du temps par d'autres locataires (élèves du CNRS, élèves-avocats, fonctionnaires venant d'être mutés à Strasbourg).

Les élèves de l'ENA bénéficient d'une grille tarifaire préférentielle et les autres locataires se voient appliquer des tarifs dégressifs selon la durée de location.

À compter de la rentrée 2017, la réduction de 3 à 2, du nombre de promotions l'ENA, logées désormais selon le même calendrier, simplifiera la mise en location contribuant à abaisser la vacance qui pouvait être importante pour certains mois (août).

5.7 CONCLUSION

Habitation Moderne applique avec efficacité la politique patrimoniale définie dans ses documents stratégiques.

La société se développe notamment à un rythme soutenu (+15,5 % d'offre nouvelle en 5 ans) et a entrepris une campagne ambitieuse de réhabilitation de son patrimoine, qui devrait être entièrement traité d'ici 2023. Pour mener ses opérations, elle peut s'appuyer sur des équipes de maîtrise d'ouvrage expérimentées et des procédures adaptées, qui permettent des réalisations de qualité à un coût maîtrisé.

Dans l'ensemble, le patrimoine d'Habitation Moderne est bien entretenu, grâce à l'application du plan pluriannuel de travaux, la mise en place de marchés d'exploitation et de d'entretien, et les interventions de la régie.

Le rôle et l'organisation de cette dernière devront toutefois faire l'objet d'une réflexion stratégique, qui n'a jusqu'ici jamais été menée. Par ailleurs, la problématique de l'amiante, qui n'est encore que partiellement intégrée à ses process, devra être à l'origine de la réorganisation de ses interventions.

logements pour les élèves de l'ENA.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'organisation de la fonction comptable

Le service comptable se compose de 8 personnes en charge du passage et du suivi des écritures. Le contrôleur de gestion se trouve sous l'autorité de la directrice générale depuis avril 2017. Un expert-comptable, en fin d'année, établit les comptes et les annexes et calcule les remboursements de TVA sur les travaux dits « livraisons à soi-même » (LASM).

Le processus comptable et financier

Le délai global moyen de paiement s'est amélioré entre 2014 et 2016 de 39,1 jours à 32,2 jours en dessous du délai réglementaire de 60 jours.

La gestion du stock de la régie

La gestion du stock de consommables des agences est perfectible et mérite d'être améliorée.

Le stock de consommables est très important, en 2014 il atteignait entre tous les pôles de proximité un montant de 594 k€ hors TVA, en 2015 : 584 k€, en 2016 : 499 k€.

En fin d'année, des écarts de stocks sont constatés qui représentent 1 % du stock sans justification suffisante. Le service comptable n'effectue que l'ajustement du stock en comptabilité en fin d'année. La procédure sur le suivi des stocks de consommables des agences est à revoir, le projet d'une informatisation des demandes et des sorties de stocks de consommables permettra d'améliorer la gestion et de diminuer les erreurs.

Le stock n'est pas suffisamment consommé, pour 2014, le délai de rotation des stocks atteint 8,6 mois, en 2015 : 8 mois, en 2016 il culmine à 10 mois.

Cela signifie, pour 2016, que le délai moyen entre l'achat du consommable et son stockage et son affectation sur un logement représente 10 mois. Généralement, un stock doit avoir une rotation de 3 mois de manière à ne pas mobiliser de la trésorerie.

Les provisions pour couverture de la dépréciation du stock ont varié de 80,2 k€ en 2012 à 80,4 k€ en 2016 avec un pic en 2015 à 104,1 k€. Ces provisions s'apparentent à l'évaluation du « stock mort » puisqu'elles sont constituées lorsque les articles du stock n'ont pas été consommés durant l'année.

Hors provisions, le délai de rotation du stock varie néanmoins de 7,33 mois en 2014 à 9 mois en 2016.

Même si pour les années 2014 et 2015, les imputations entre les fluides et les consommables ne sont pas clairement identifiées, pour 2016 la comptabilisation est de meilleure qualité.

La SAEM habitation Moderne répond qu'elle avait également identifié cette carence au travers de ses outils de pilotage. Une consultation de différents prestataires, en vue de la mise en œuvre d'une informatisation du stock a été publiée récemment. Cette démarche devrait permettre d'assurer une gestion informatisée et une rationalisation du stock.

Les subventions d'investissement à encaisser

La procédure d'encaissement des subventions est à améliorer.

Les subventions sont encaissées en moyenne en 3 ans entre la date de notification et la date du dernier encaissement. Mais certaines subventions ont été notifiées parfois depuis plus de 5 ans au 31/12/2016 sans être totalement encaissées alors que la livraison du programme a eu lieu depuis la même date, au risque de perdre le solde de subvention pour prescription. Cette situation concerne 32 subventions pour un montant notifié de 4 398 k€ et un reste à encaisser de 1 578 k€.

Jusqu'à une période récente, le service de la maîtrise d'ouvrage en charge du suivi des subventions a souvent attendu le décompte définitif pour établir le coût de revient et demander le solde de subvention. Dans la plupart des cas, l'estimation d'un coût de revient quasiment définitif, nonobstant les levées de réserve, suffit. L'attente du décompte définitif a conduit à des durées d'encaissement des subventions très longues alors que l'opération était livrée. À titre d'illustration, on peut relever :

- le programme « Rue Général de Gaulle/Cité Vendenheim », opération en VEFA, une subvention Eurométropole a été demandée pour un soldé définitif, en juin 2017, pour un montant de 21 600 €, alors que la livraison des travaux a eu lieu depuis plus de 5 ans, et que la subvention a été notifiée depuis plus de 6 ans. Sur le même programme, une subvention région, demande de solde pour un montant de 20 070 €, alors que la fin des travaux remonte à plus de 5 ans et que la notification date de 7 ans. La subvention de l'État qui reste à encaisser sur ce programme s'élève à 29 600 € alors que la date de notification de la subvention est du 22/07/2009. Le risque de perdre la subvention est réel ;
- la SAEM Habitation Moderne est en attente de la déclaration d'achèvement des travaux sur l'opération « 5502 Clos du Sablier CN 13 L », alors que la livraison du programme a eu lieu le 17/09/2012, pour des montants de subventions qui restent à encaisser de la région de 50 800 € et de la communauté urbaine de Strasbourg de 18 624 €.

La SAEM Habitation Moderne est d'accord avec cette recommandation relative à l'encaissement des subventions et a modifié ses pratiques pour établir un coût de revient définitif plus rapidement. La société d'économie mixte précise qu'aucune subvention n'a été perdue à ce jour.

Les changements de règles comptables

Durant la période de contrôle des changements de règles comptables majeures sont intervenus :

Un nouveau guide comptable des EPL immobilières est paru en début d'année 2017 ; il intègre les nouvelles obligations de suivi de l'utilisation du résultat de l'activité agréée des SEM immobilières (SIEG et hors SIEG). Au titre des activités hors SIEG, la SEM est soumise à l'impôt sur les sociétés imputé en flux exceptionnel.

Le règlement ANC « autorités des normes comptables » 2015-04 du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social précise les modalités de calcul de la provision pour gros entretien conformément aux dispositions du PCG :

- la provision est constituée immeuble par immeuble ;
- le programme pluriannuel comporte trois éléments : l'identification de l'immeuble objet des travaux, le positionnement dans le temps des travaux, l'estimation du montant ;
- les dotations sont échelonnées sur la périodicité des programmes d'entretien ;
- la provision est reprise en totalité en cas de déprogrammation des travaux.

L'impact de ce changement de méthode, imputé sur le report à nouveau, est positif à hauteur de 229 k€ en 2016.

Par décret du 29 décembre 2014, le calcul de la provision pour créances douteuses a été revu, d'une part pour les créances à plus d'un an et les locataires sortis, et d'autre part pour les créances de moins d'un an, l'impact de ce changement de méthode imputé sur le report à nouveau est négatif à hauteur de 125 k€.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Le tableau ci-après permet d'analyser de 2012 à 2016, la formation de l'autofinancement.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur aménagement				931	-1 301
Loyers	35 519	38 347	40 305	42 178	44 676
Coût de gestion hors entretien	-12 882	-13 514	-14 255	-14 581	-14 027
Entretien courant	-761	-779	-852	-838	-803
GE	-4 269	-5 013	-4 445	-5 574	-5 013
TFPB	-2 464	-2 497	-2 510	-2 793	-2 971
Flux financier	432	570	-216	671	558
Flux exceptionnel	-289	-336	-327	-341	-4
Autres produits d'exploitation	4 456	3 998	4 259	4 582	5 956
Pertes créances irrécouvrables	-129	-96	-272	-128	-115
Intérêts opérations locatives	-6 142	-6 224	-4 881	-5 916	-5 708
Remboursements d'emprunts locatifs	-9 914	-8 783	-9 778	-10 856	-13 120
Autofinancement net²²	3 559	5 673	7 029	7 336	8 129
% du chiffre d'affaires	9,6 %	14,3 %	16,8 %	15,6%	17,1 %

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

6.2.1.1 Évolution de l'autofinancement

L'autofinancement a plus que doublé de 2012 à 2016. Ramené au pourcentage du montant des loyers, le taux d'autofinancement suit la même tendance de 9,6 % en 2014 à 17,1 % en 2016, au-dessus de la médiane Boléro de province des SAHLM 2015 calculée à 10,0 %. Malgré un développement important du parc de logements, un nombre de 1 321 logements mis en service, et des travaux de réhabilitations conséquents, la SAEM Habitation Moderne a réussi à augmenter son autofinancement. Les raisons de cet autofinancement aussi fort résultent du produit des loyers qui progresse de 26 % de 35,6 M€ en 2012 à 44,7 M€ en 2016.

De 2015 à 2016, le montant de pertes liées à la vacance diminue de 1 100 k€ à 863 k€.

²² 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.

La société effectue des opérations de viabilisation de terrains qui durent plusieurs années, le solde annuel de décompte des recettes et des dépenses est de 931 k€ en 2015 et de -1 301 k€ en 2016.

Les loyers sont constitués de 85 % de loyers des logements conventionnés, de 9 % de loyers de logements non conventionnés, de 4 % de redevances de foyers, de 0,4 % de loyers des baux de droits communs conventionnés, de 0,7 % de loyers des baux de droits communs non conventionnés, de 0,9 % de commerces.

Le nombre de logements non conventionnés dépasse 10 % du nombre total des logements, la société est donc soumise à l'impôt sur les sociétés.

Les flux financiers sont constitués principalement des revenus du livret A et des intérêts bancaires sur des opérations autres que du logement social.

Les autres produits d'exploitation progressent fortement de 33 %, d'un montant de 4,47 M€ en 2012 à un montant de 5,96 M€ en 2016 :

- les montants des prestations de service (gestion du parc de logements pour le compte de la ville ou de l'agglomération) évolue de 378 k€ en 2012 à 501 k€ en 2016 ;
- les redevances d'antennes, les réparations et les activités annexes ont varié de 1 113 k€ en 2012 à 900 k€ en 2016 ;
- les montants de certificats d'économie d'énergie ont atteint 1 226 k€ en 2016 ;
- les autres transferts de charges, contrepartie comptable des charges récupérables, ont varié de 1 801 k€ en 2012 à 1 815 k€ en 2016 ;
- La SAEM Habitation Moderne, depuis 2015, adhère à un GIP (Groupement d'Intérêt Public) en charge de la gestion du siège social commun entre l'office de la Communauté Urbaine de Strasbourg et la SAEM Habitation Moderne. A ce titre, la SAEM facture, depuis 2015, des charges de personnels mis à disposition du GIP. Le montant, en 2016, atteint 76 k€.

6.2.1.2 Analyse des principaux postes de dépenses

Les ratios utilisés dans l'analyse sont comparés à la médiane de province des SAHLM 2015 de moins de 10 000 logts :

En €/logement	Médiane province SA d'HLM 2015 < 10 000 logts	SAEM Habitation Moderne 2014	SAEM Habitation Moderne 2015	SAEM Habitation Moderne 2016
Annuité	2 325	1 718	1 901	2 056
Coût de gestion	1 240	1 277	1 283	1 203
Maintenance	585	580	681	596
TFPB	450	294	317	324

L'évolution de l'annuité de 2012 à 2016

L'annuité au logement a diminué de 2012 à 2014, de 1 947 €/logt à 1 718 €/logt. Durant cette période, beaucoup d'emprunts sont arrivés à terme. L'âge moyen du parc est de 42 ans.

De 2014 à 2016, l'annuité au logement a fortement progressé de 1 718 €/logt en 2014 à 2 056 €/logt en 2016 de 19,7 %, avec un fort développement de la SAEM Habitation Moderne sur la période récente. Si cette tendance se confirmait le ratio de la SAEM pourrait s'approcher de la médiane des SAHLM de province de 2 325 €/logt.

Ramenée au montant des loyers, sur la période contrôlée, l'annuité a suivi la même tendance baissant d'abord de 8,8 points de 2012 à 2014 de 45,2 % à 36,4 % pour progresser de 5,8 pts de 2014 à 2016 de 36,4 % à 42,1 %.

L'évolution du coût de gestion de 2012 à 2016

Le coût de gestion est dans la médiane (1 240 €/logt). Après une hausse de 2012 à 2013, de 1 276 €/logt à 1 312 €/logt, il diminue jusqu'en 2016 pour se situer à 1 203 €/logt. La décomposition de ce ratio est détaillée ci-après : évolution des frais de personnel (hors régie) et des frais généraux malgré les facturations aux tiers qui impactent, en diminution, le coût de gestion.

Le coût de gestion a été retraité, en déduisant les refacturations, qui correspondent aux charges de personnel mis à disposition du GIP en charge de la gestion du siège de CUS Habitat et de la SAEM Habitation Moderne.

Refacturations à des tiers (k€)	2012	2013	2014	2015	2016	Total 2012-2016
Montant de charges de personnels mis à disposition (GIP)				13	76	89
Total				13	76	89

Les refacturations aux tiers évoluent sensiblement de 2015 à 2016. A partir de 2015 la SAEM Habitation Moderne a emménagé dans un nouveau siège social elle contribue au GIP en charge de la gestion du siège. Pour ce faire, elle met à disposition du personnel à l'accueil et aux services supports.

Sur la période contrôlée, les frais de gestion sont en diminution à 25 % du produit des loyers (pour une médiane 2015 à 28 %).

Évolution des frais de personnel de 2012 à 2016

Depuis 2012, les frais de personnel au logement connaissent une hausse de 833 €/logt en 2012 à 854 €/logt en 2016 soit une variation de 2,5 %. Ils se situent, du fait de la présence d'une régie très importante, très fortement au-dessus de la médiane des SAHLM de province de moins de 10 000 logts de 730 € au logement, soit plus de 17 %, lesquelles ne comportent que très rarement une régie aussi importante que celle d'Habitation Moderne.

Ramené aux loyers, le taux s'élève à 18,7 % pour une médiane des SAHLM de 14,2 %.

Les effectifs, en ETP, entre 2012 et 2016, sont passés de 152,62 à 170,4 salariés soit une hausse de 11,7 %, principalement un recrutement d'employés (+11), d'agents de maîtrise (+6), de cadres (+2), d'employé de régie (+1) et responsable de secteur (+1). La société a renforcé les équipes administratives pour améliorer la gestion, les augmentations de salaire ont été contenues sur la période. La proportion des frais de personnel sur le coût de gestion a augmenté sur la période contrôlée, passant de 72 % à 81 % (cf. 2-2 ressources humaines). Un taux de 26,4 % du personnel dépasse 50 ans et s'apprête à partir en retraite, ce qui explique une rémunération importante en raison du glissement vieillesse technicité (GVT). L'âge moyen du personnel est de 42,1 ans. Un accord signé en 2014 sur l'intéressement a abouti à un premier versement intervenu en avril 2015 d'un montant global de 290 k€.

Évolution des frais généraux de 2012 à 2016

Les frais généraux ont fortement diminué de 28 % de 2,93 M€ en 2012 à 2,11 M€ en 2016.

Le coût d'achat des approvisionnements a diminué de 19,7 % de 1,3 M€ en 2012 à 1,05 M€ en 2016, les autres services extérieurs, les redevances de gestion courante ont connu une évolution encore plus significative.

Dans un sens opposé, des dépenses ont progressé, les travaux relatifs à l'exploitation, les primes d'assurance, les rémunérations d'intermédiaires et d'honoraires.

L'évolution de la maintenance de 2012 à 2016

Le coût de la maintenance, calculée sur les logements gérés, a varié durant la période de 2012 à 2016, de 579 €/logt à 596 €/logt et se situe au-dessus de la médiane de province 2015 des SAHLM (585 €/logt). Les agents de la régie participent à l'entretien non récupérable, pour un montant de 1,6 M€ en 2015 et 1,4 M€ en 2016, soit rapportés au logement des montants de 181,36 €/logt en 2015 et de 152,87 €/logt en 2016, soit en 2016 un taux de 24,1 % du coût total. Le gros entretien (peinture façades et cages d'escalier) peut évoluer fortement suivant la programmation. Les évolutions réglementaires (ex : travaux futurs relatifs à l'amiante) entraînent une variation importante de ce poste.

Plus particulièrement, la provision pour gros entretien représente 245 €/logt en dessous de la médiane 2015 de 410 €/logt. La provision pour gros entretien suit un plan de travaux pluriannuel.

L'évolution de la TFPB de 2012 à 2016

La TFPB augmente depuis 5 ans, puisque ramenée au logement, elle progresse de 10,2 % de 2012 à 2016, de 299 €/logt à 324 €/logt (médiane 2015 de province des SAHLM de moins de 10 000 logts : 450 €/logt).

Depuis 2015, on assiste à une hausse des taux d'imposition. De plus, avant 2012, la SAEM Habitation Moderne avait peu construit, le nombre de logements sortis d'exonération de TFPB augmente. L'âge moyen du parc ressort à 41 ans. Les périodes d'exonération arrivent à terme pour certains immeubles. L'exonération d'immeubles varie de 15 à 30 ans.

6.2.2 Résultats comptables

Depuis le 01/01/2016, les SEM ont obligation de différencier le secteur agréé et le secteur non agréé, SIEG et hors SIEG (cf. 6-1 Tenue de la comptabilité). Les résultats comptables ont évolué comme suit :

6.2.2.1 Au niveau global

	toutes activités		
(en k€)	exercice 2015	exercice 2016	variation 2015/2016
total production de l'exercice	60 010	63 902	6,5%
valeur ajoutée	35 935	38 048	5,9%
excédent d'exploitation	21 330	22 604	6,0%
résultat net	3 728	5 966	60,1%
valeur ajoutée / production de l'exercice	59,9%	59,5%	-0,3%
excédent d'exploitation / production de l'exercice	35,5%	35,4%	-0,2%
résultat net / production de l'exercice	6,2%	9,3%	3,1%

Le résultat net global a progressé en raison d'un abattement fiscal sur l'IS en 2016, la marge nette dégagée est stable de 2015 à 2016, que ce soit pour les ratios valeur ajoutée sur la production de l'exercice ou l'excédent d'exploitation sur la production de l'exercice.

6.2.2.2 Au niveau du SIEG

(en k€)	dont activité SIEG		
	exercice 2015	exercice 2016	variation 2015/2016
total production de l'exercice	51 407	53 477	4,0%
valeur ajoutée	31 111	33 510	7,7%
excédent d'exploitation	19 340	20 729	7,2%
résultat net	3 260	6 332	94,2%
valeur ajoutée / production de l'exercice	60,5%	62,7%	2,1 points
excédent d'exploitation / production de l'exercice	37,6%	38,8%	1,1 point
résultat net / production de l'exercice	6,3%	11,8%	5,5 points

Le résultat net sur la production de l'exercice a progressé de 5,5 points de 2015 à 2016. La valeur ajoutée sur la production a augmenté de 2 points ainsi que l'excédent d'exploitation sur la production de 1,1 point, le niveau de l'excédent d'exploitation et du résultat sur la production traduit une bonne rentabilité de la partie conventionnée de l'activité.

6.2.2.3 Au niveau hors SIEG (au sens fiscal du terme)

(k€)	exercice 2015	exercice 2016	variation 2015/2016
total production de l'exercice	8 603	10 425	21%
valeur ajoutée	4 824	4 538	-6%
excédent d'exploitation	1 990	1 876	-6%
résultat net	467	-366	-178%
valeur ajoutée / production de l'exercice	56,1%	43,5%	-13 pts
excédent d'exploitation / production de l'exercice	23,1%	18,0%	-5 pts
résultat net / production de l'exercice	5,4%	-3,5%	-9 pts

Le résultat hors SIEG, qui regroupe les activités de logements non conventionnés et d'aménagement de terrains, se dégrade en 2016 de -9 pts de 5,4 % de la production en 2015 à - 3,5 % en 2016.

6.2.3 Structure financière

Bilans fonctionnels

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	153 887	162 401	168 563	172 747	177 412
Provisions pour risques et charges	2 302	1 795	2 114	3 345	3 702
- Dont PGE	2 086	1 574	1 616	2 204	2 392
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	155 395	165 450	180 292	196 016	212 377
Dettes financières	260 320	270 778	309 116	344 636	381 906
Actif immobilisé brut	520 719	568 386	614 396	684 709	735 998
Fonds de Roulement Net Global	51 185	32 037	45 688	32 038	39 400
FRNG à terminaison des opérations²³					25 501
Stocks toutes natures	1 773	2 616	5 047	1 290	1 795
Autres actifs d'exploitation	25 984	21 624	24 857	24 551	19 282
Provisions d'actif circulant	1 917	2 056	2 240	2 688	3 012
Dettes d'exploitation	10 115	8 275	9 070	12 725	12 887
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	15 725	13 909	18 593	10 429	5 177
Créances diverses (+)	1 391	3 019	1 757	1 993	1 964
Dettes diverses (-)	13 402	11 672	8 045	9 312	7 771
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-12 011	-8 653	-6 289	-7 319	-5 807
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	3 715	5 256	12 305	3 110	-630
Trésorerie nette	47 470	26 781	33 383	28 928	40 029

6.2.3.1 Les capitaux propres et les provisions pour risques et charges

Les capitaux propres ont fortement progressé avec l'évolution des réserves, des subventions d'investissement et des résultats.

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 3 703 k€ pour l'exercice 2016 contre 3 345 k€ en 2015. Les provisions couvrent les aléas suivant, provision pour gros entretien (1 361 k€), les provisions amiante (DTA, DAAP, RAA) (1 730 k€), les provisions pour médaille du travail (399 k€), les provisions pour litiges (55 k€).

6.2.3.2 Indépendance financière

Les ressources internes (capitaux propres + subventions et provisions) sur les capitaux permanents ont évolué de 37,5 % en 2012 à 32,3 % en 2016 en dessous du seuil de sécurité de 40 % des sociétés du secteur du logement social.

Le montant des dettes financières atteint 379 021 K€ en 2016 contre 260 320 K€ en 2012.

6.2.3.3 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG au 31/12/2016 (en mois de dépenses) s'élève à 4,1 mois pour une médiane de province des SAHLM de 3,7 mois.

²³ 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.

Le FRNG au 31/12/2016 atteint 39 400 k€. Si les financements à obtenir s'élèvent à 29 937 k€, les dépenses à comptabiliser sont estimées à 43 836 k€, soit un besoin de financement de 13 899 k€. Par rapport à un mois de dépenses 2016 de 9 562 k€, le FRNG à terminaison des opérations au 31/12/2016 s'élève à 25 501 k€ (sous réserve de l'encaissement des 1,5 M€ de subventions cf. obs. 12), en mois de dépenses, cela représente 3 mois. Dans le FRNG à terminaison, ne sont pas pris en compte les montants à terminaison des opérations préliminaires qui nécessiteront des financements plus lointains. Le prix de revient estimé des opérations préliminaires s'élève à 70,4 M€ dont un montant de 52,2 M€ en emprunts, 4,0 M€ en subventions, 14,2 M€ en fonds propres.

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2016 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		51 185
Autofinancement de 2014 à 2016	28 167	
Dépenses d'investissement	-207 446	
Financements comptabilisés	251 132	
Autofinancement disponible après investissements	71 853	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-67 320	
Cessions d'actifs	1 253	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	-17 149	
Variation dépôts locataires et autres dépôts	814	
Variation provisions dépréciations de bas d'actif	-1 095	
Variation des prêts	-142	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-83 639	
Flux de trésorerie disponible	-11 786	
Fonds de roulement fin 2016		39 400

Le montant des dépenses d'investissement atteint 207,4 M€ (un nombre de 1 321 logements mis en service, et 90 logements démolis). Les financements comptabilisés d'un montant de 251 M€ (emprunts et subventions) ont permis de financer le développement de la société et de rembourser, en partie, par anticipation un montant d'emprunt de 84 M€ par réaménagement de la dette au 01/01/2015. L'autofinancement cumulé pour un montant de 28 M€ a également favorisé l'équilibre financier.

Les autres ressources qui atteignent 0,8 M€, proviennent des cessions d'éléments d'actifs, et des différentes variations, de dépôts locataires avec l'accroissement du parc, de dépréciations de bas d'actifs avec le changement de règles comptables sur les impayés du passage du compte client à client douteux.

6.2.3.4 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement, de 2012 à 2016, décroît fortement pour dégager un excédent d'exploitation en 2016 d'un montant de 630 k€.

La variation du fonds de roulement d'exploitation de 2012 à 2016

L'actif d'exploitation a diminué de 26 % de 2012 à 2016 et explique en grande partie la variation du besoin de fonds de roulement. Les subventions à encaisser évoluent de 16,9 M€ en 2012 à 7,9 M€ en 2016.

À contrario, les dettes d'exploitation ont progressé de 2,7 M€ sur la période de contrôle pour atteindre 12,9 M€ en 2016.

L'impôt sur les sociétés atteint un montant de 317 k€ en 2015 et diminue en 2016 avec un crédit d'impôt pour s'élever à 36 k€.

La variation de l'excédent hors exploitation de 2012 à 2016

Les ressources hors exploitation dégagent toujours un excédent qui s'élève à 5,8 M€, mais de 2012 à 2016, ce montant a fortement diminué avec les baisses des dettes sur les fournisseurs d'immobilisations et des intérêts courus non échus.

6.2.4 Trésorerie

La trésorerie s'élève en 2016 à 40 M€, épargnée sur le livret A.

La trésorerie n'était pas gérée de manière optimale, jusqu'à une période récente aucun plan de trésorerie opérationnel n'était mis en place comptabilisant les recettes et les dépenses à venir à court terme. Ce suivi est d'autant plus nécessaire avec le lancement d'opérations importantes.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle est produite de manière périodique, sous le logiciel « Visial », les données fournies ne sont pas actualisées avec le réalisé 2016.

Cette perspective financière est présentée au Conseil d'administration au mois de décembre, chaque année.

Cette simulation est conforme avec le Programme local de l'Habitat (PLH) et le contrat de développement territorial (CDT), elle est également en phase avec le PSP de la SAEM Habitation Moderne.

6.3.1 Les hypothèses économiques prises en compte

Par année, sur la durée de la simulation de 2017 à 2025 :

- le montant des loyers évolue en masse (patrimoine ancien + nouveaux programmes), de 2,77 % en 2018, de 2,74 % en 2019, de 1,33 % à 1,35 % de 2020 à 2025 avec une pointe à 1,38 % en 2021. Les hausses de loyers en 2018 et 2019 sont liées aux travaux de réhabilitation sur les programmes et aux augmentations de loyers qui en découlent ;
- le taux du livret A long terme (les emprunts sont indexés sur le livret A) : 1,70 %, cette hypothèse est défavorable pour la société en terme de taux d'intérêt sur les emprunts et peut être revue à la baisse pour les trois premières années de la simulation de 2017 à 2019 ;
- les dépenses d'entretien courant : 1,70 % ;
- les frais de gestion : de 1,50 % ;
- les charges de personnel : de 1,70 % ;
- la taxe foncière (TFPB) : de 2,20 % ;
- le montant des impayés / montant des loyers reste stable : 1,1 % par an ;
- les pertes financières dues à la vacance des logements évoluent de 7,9 % en 2017, 3,9 % en 2018, de 2020 à 2025, le taux reste stable à hauteur de 2,5 %. Le délai de préavis de départ du locataire qui évolue de 3 mois à 1 mois entraînerait une augmentation de la vacance.
- un prêt haut de bilan bonifié (PHBB) d'un montant de 10 080 k€, devrait être obtenu en décembre 2017 en faveur des réhabilitations, et permet la construction de 86 logements additionnels dans la simulation. Le début du remboursement de ce prêt s'effectuera dans vingt ans aux taux du livret A plus le taux EONIA. Ce prêt n'est pas pris en compte dans la simulation ce qui explique un potentiel financier amoindri à partir de 2018. L'analyse est retraitée en tenant en compte de ce prêt qui a de grandes chances d'être obtenu.

6.3.2 La stratégie patrimoniale de 2017 à 2025

De 2017 à 2025, les travaux d'investissement devraient porter sur 5 420 logements et équivalents logements.

- la construction de logements neufs : 1 908 logements soit 212 logements par an. L'objectif pour la société, pour les années de 2019 à 2025, est basé sur la construction de 200 logements par an. ;
- la fin des constructions à Kehl de 28 logements, en 2017, sur 48 logements ;
- la réhabilitation et les gros travaux sur 3 375 logements ;
- l'acquisition et l'amélioration de 99 logements ;
- la création de 16 équivalents logements.

Le prix de revient moyen d'un logement affiché est de 160 000 € pour une surface de 67 m².

Le plan de financement retenu est le suivant :

Les logements sont financés à hauteur de 81 % par emprunts bancaires, 2 % par le prêt de haut de bilan, 6 % de subventions et 11 % de fonds propres.

De 2016 à 2025, le montant des investissements atteindrait 505 M€.

6.3.3 L'évolution de l'autofinancement

L'autofinancement net est déterminé avec des autres produits d'exploitation minimisés par rapport à la réalité. Sur le montant des loyers, il varie de 9 % en 2017 à 6 % en 2025, au-dessus du seuil d'alerte de 3 %. On assiste à un pic de 11,6 % en 2018, lié à plus de livraisons de logements et de réhabilitations avec les augmentations de loyers qui en découlent. La redevance facturée aux gestionnaires de foyers évolue de 1 624 k€ en 2017 à 1 787 k€ en 2025. Par logement, cette redevance progresse fortement de 2 658 € en 2017 à 2 855 € en 2025. En 2015 et 2016, la société avait bénéficié d'une opération d'aménagement sur une ZAC avec deux promoteurs, le terrain avait été vendu par la ville, la marge dégagée atteignait 211 k€. Sur l'analyse prévisionnelle, il n'est pas prévu d'autres opérations d'aménagement. Le montant des autres loyers évolue de 5,4 M€ en 2017 à 5,8 M€ en 2025, il s'agit de commerces, de locaux professionnels, et du SLS (250 k€).

Ramené au logement, l'autofinancement varie de 450 €/logt en 2017 à 598 €/logt en 2018, pour descendre à 334 €/logt en 2025. Les logements mis en service durant la simulation dégagent moins de cash-flow que les logements du patrimoine historique (les emprunts et les subventions sont en partie remboursés, une partie du parc ancien est amortie).

6.3.4 L'analyse des fonds propres

Le potentiel est faible et varie de 1,1 mois de dépenses en 2017 à -1,5 mois de dépenses en 2025. Le fonds de roulement long terme à terminaison évolue de 1,5 mois de dépenses en 2017 à -1 mois de dépenses en 2025.

La société Habitation Moderne a élaboré une analyse prévisionnelle qui traduit, à partir de 2020, une situation tendue malgré le prêt de haut de bilan de la CDC, au vu des hypothèses fournies.

6.3.5 Les autres ratios

Par rapport à la médiane nationale des Sem de 2015 (extrait du DIS 2015) d'un montant de 770 €/logt et la médiane régionale des Sem de 2015 (extrait du DIS 2015) d'un montant de 752 €/logt, les montants de la maintenance sont du même ordre et varient de 728 €/logt en 2017 à 743 €/logt en 2019 pour diminuer à 706 €/logt en 2025.

Le taux d'annuité atteint 51,3 % en 2021 et se trouve supérieur à la médiane nationale 2015 de 44,2 % (extrait DIS 2015) et la médiane régionale 2015 de 39,9 % (extrait DIS 2015).

La TFPB évolue peu sur la période de simulation en raison du nombre de logements sortis d'exonérations, seulement 47 en 2017, 48 en 2018 et 27 en 2019.

Le coût de gestion (hors prestations facturées) est stable sur la période et varie de 1 322 €/logt en 2017 à 1 329 €/logt en 2025, à 3 % au-dessus de la médiane nationale des Sem de 1 281 €/logt (extrait DIS 2015) et de la médiane régionale des Sem de 1 019 €/logt.

6.4 CONCLUSION

La SAEM Habitation Moderne dégage un autofinancement important. En termes de trésorerie, si sur la période écoulée les excédents d'exploitation ont permis de répondre au besoin de fonds propres, une volonté de développement important peut mettre la société en tension. La poursuite et l'ampleur du programme d'investissement peut fragiliser la structure financière de la SAEM d'après les éléments fournis de l'analyse prévisionnelle.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE : SAEM HABITATION MODERNE

SIEGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	24, route de l'Hôpital	Téléphone : 03 88 32 52 10
Code postal :	67100	Télécopie : 03 88 22 89 99
Ville :	Strasbourg	

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL : Philippe Bies

DIRECTRICE GENERALE : Virginie Jacob

ACTIONNAIRE DE REFERENCE : Ville de Strasbourg

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31/12/2016		
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales
Président :	Philippe Bies	
	Caroline Barrière	
	Annick Nef	
	Bornia Tarall	
	Syamak Agha Babei	
	Luc Gillmann	
	Jean Werlen	
	Marc Schaeffer	
	Christine Meyer - Forrlor	
	Jacques Buisson	
	Alain Jund	
	Jean-Claude Douglas - Muller	
	Bernard Maesani	

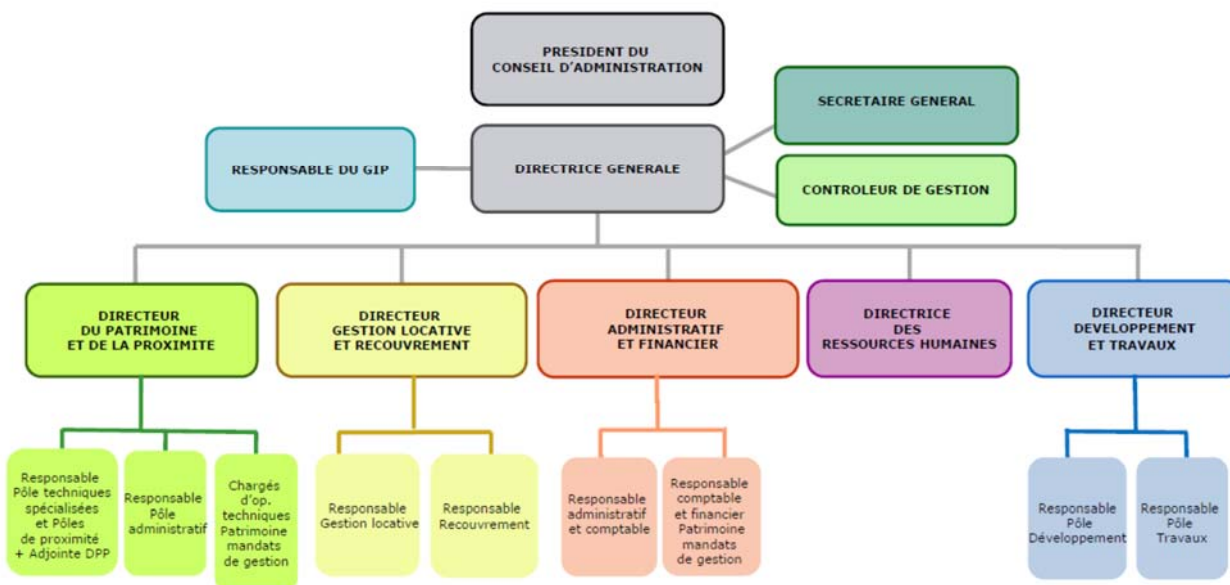
ACTIONNARIAT		Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 1 500 000 €	Ville de Strasbourg (52,8 %)
	Nombre d'actions : 83 186	Caisse d'Épargne (14,8 %)
	Nombre d'actionnaires : 8	Domial – Groupe Habiter Alsace (10,1 %)

COMMISSAIRE AUX COMPTES :

EFFECTIFS AU : 31/12/2016	Cadres : 23	Total administratif et technique : 91
	Maîtrise : 23	
	Employés : 45	
	Personnels de proximité : 20	Effectif total : 179
	Ouvriers régie et entretien : 68	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME

ORGANIGRAMME DIRECTIONS ET SERVICES AU 01.04.17



7.3 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

annexe : analyse prévisionnelle de 2017 à 2025 de la SAEM Habitation Moderne

évolution de l'autofinancement de 2017 à 2025

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
autofinancement (k€)	4 246	5 790	5 022	4 545	3 091	2 926	3 128	3 363	3 751
montant des loyers (k€)	47 404	49 768	52 561	54 168	55 836	57 264	59 266	61 031	62 829
taux d'autofinancement / montant des loyers en %	9,0%	11,6%	9,6%	8,4%	5,5%	5,1%	5,3%	5,5%	6,0%

(voir médiane nationale 2015)

évolution du FDR long terme à terminaison de 2017 à 2025

évolution de la structure financière en k€ courants (en intégrant le prêt haut de bilan)	prév 2017	prév 2018	prév 2019	prév 2020	prév 2021	prév 2022	prév 2023	prév 2024	prév 2025
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12 (k€)	15702	10590	5117	2765	-1307	-3590	-5904	-8748	-10431
montant de dépenses mensuelles de 2016 (k€)	10300	10300	10300	10300	10300	10300	10300	10300	10300
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12 en mois de dépenses	1,52	1,03	0,50	0,27	-0,13	-0,35	-0,57	-0,85	-1,01

évolution du coût de gestion en montant des loyers de 2017 à 2025

total coût de gestion (k€)	12 723	12 818	13 390	13 489	13 804	14 123	14 419	14 708	14 930
montant des loyers (k€)	47 404	49 768	52 561	54 168	55 836	57 264	59 266	61 031	62 829
coût de gestion / montant des loyers en %	18,2%	17,6%	17,0%	16,8%	16,5%	16,4%	16,1%	15,9%	15,7%

(voir médiane nationale 2015)

ratio du coût de gestion au logement de 2017 à 2025

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
montant du coût de gestion (k€)	12 723	12 818	13 390	13 489	13 804	14 123	14 419	14 708	14 930
nombre de logements	9 438	9 694	10 030	10 230	10 430	10 630	10 830	11 030	11 230
montants coûts de gestion / nombre de logements en €	1 348 €	1 322 €	1 335 €	1 319 €	1 323 €	1 329 €	1 331 €	1 333 €	1 329 €

(voir médiane nationale 2015)

évolution de N/N-1	-	-1,9%	1,0%	-1,2%	0,4%	0,4%	0,2%	0,2%	-0,3%
--------------------	---	-------	------	-------	------	------	------	------	-------

7.4 SIGLES UTILISES

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

