

SCP COOPALIS

SAINT-BRIEUC (22)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-113

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016
N° 2016-113
SCP COOPALIS

SAINT-BRIEUC (22)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-113 SCP COOPALIS – (22)

Président : M. Etienne Moller

Directeur général : M. Bruno Fievet

Adresse : 33 rue Abbé Garnier – CS 20203 – 22002 Saint-Brieuc cedex 1

Nombre de logements en propriété : 0

Nombre de logements vendus (VEFA et levées d'option location-accession) en 2016 : 42

Nombre de logements livrés en CCMI en 2016 : 27

Chiffre d'affaires 2015 : 8,7M€

POINTS FORTS :

- ▶ Opérateur proposant des biens de qualité
- ▶ Clientèle aux revenus modestes relevant pleinement du service d'intérêt économique général
- ▶ Accompagnement des ménages dans leur projet, fidèle aux valeurs coopératives
- ▶ Activité globalement bien maîtrisée dans les domaines techniques, commerciaux et de la gestion

POINTS FAIBLES :

- ▶ Contexte d'intervention insuffisamment porteur
- ▶ Rentabilité insuffisante, en particulier pour l'activité de construction de maisons individuelles

IRRÉGULARITÉS :

Passation de marchés non respectueuse des règles de la commande publique

Précédent rapport de contrôle : rapport n° 2007-140 de juin 2008

Contrôle effectué du 16 janvier 2017 au 16 mars 2017

Diffusion du rapport de contrôle : Décembre 2017

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-113

SCP COOPALIS – 22

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme	7
2.1 Contexte socio-économique	7
2.2 Gouvernance et fonctionnement	8
2.2.1 Gouvernance	8
2.2.2 Cadre de la commande publique	9
2.2.3 Organisation	9
2.2.4 Train de vie de l'organisme	10
3. analyse générale de l'activité	10
3.1 la construction de maisons individuelles	10
3.2 la promotion immobilière	12
3.3 l'aménagement de lotissement	14
4. conditions de réalisation des opérations	15
4.1 démarche commerciale et qualité du service	15
4.2 Exercice de la maîtrise d'ouvrage de construction	16
5. Tenue de la comptabilité et analyse financière	17
5.1 Tenue de la comptabilité	17
5.2 Analyse financière	17
5.2.1 Analyse de l'exploitation	18
5.2.2 Structure financière	20
5.3 Analyse prévisionnelle	22
6. Annexes	24
6.1 Informations générales	24
6.2 Sigles utilisés	25

SYNTHESE

La SCP Armor Habitat, devenue COOPALIS en fin d'année 2016, après 65 années d'existence, est un opérateur historique de l'accèsion sociale à la propriété dans le département des Côtes d'Armor ; elle intervient sur l'ensemble de ce département ainsi que dans le nord de l'Ille-et-Vilaine.

La société présente un ancrage local fort ; son capital est détenu à hauteur de 70 % par ses coopérateurs et à 30 % par diverses personnes morales au statut HLM ou coopératif intervenant sur le territoire breton. La société est membre, avec deux autres coopératives de production d'HLM de la région Bretagne, de l'association Breizh Coop, qui vise à développer les synergies et partenariats entre ses structures membres.

La gouvernance fonctionne de manière satisfaisante. Les membres du conseil d'administration sont mobilisés et bénéficient d'une information complète sur l'activité de la coopérative. Cette dernière compte 19 salariés au 1^{er} janvier 2017. Son fonctionnement repose sur la capacité de polyvalence d'une grande partie du personnel. Ils disposent de moyens et d'outils appropriés pour exercer leur activité, qui apparaît globalement bien maîtrisée au plan technique.

La SCP Coopalis développe trois activités principales : la promotion immobilière à caractère social (VEFA et location-accession), la réalisation de maisons individuelles en contrat de construction (CCMI) et l'aménagement de terrains à construire (lots libres de constructeur). Elle ne dispose d'aucun patrimoine locatif. Sur les deux premiers champs, la société inscrit pleinement son activité dans le champ du service d'intérêt économique général (SIEG), au vu des plafonds de ressources et des prix de vente opérés. Les produits livrés présentent un très bon rapport qualité-prix. Elle fournit un accompagnement et une sécurisation des ménages. Les programmes visités à l'occasion du contrôle dans l'agglomération de Saint-Brieuc à différents stades d'avancement bénéficient d'emplacements bien insérés dans leur environnement. Les logements visités sont de très bonne gamme et présentent des niveaux de finition et des prestations de qualité.

La société est toutefois confrontée à un contexte d'intervention local très peu porteur et particulièrement concurrentiel sur le champ de ses activités.

La réalisation de maisons individuelles (CCMI) à caractère social représente environ la moitié de l'activité de la société ; située en deçà du point mort de production estimé à 55 maisons, elle est structurellement déficitaire depuis 2012 avec 35 ventes annuelles en moyenne, tandis que les équipes sont dimensionnées pour pouvoir en absorber plus de 60. L'instabilité de l'équipe commerciale a constitué par ailleurs un facteur défavorable complémentaire. La promotion immobilière sociale, représentant environ 200 logements produits entre 2011 et 2016, est plus équilibrée, tandis que l'activité de lotisseur dégage globalement des marges correctes. Dans ces conditions de sous-emploi chronique d'une partie de l'équipe, malgré cinq licenciements économiques opérés en 2012 et des mesures d'économie salariale, le niveau d'activité global de la société ne permet pas de faire face aux frais de structure ; les résultats ont ainsi été déficitaires en 2012, 2014 et 2015.

La société dispose heureusement de réserves financières importantes, issues de son activité historique, lui ayant permis de traverser cette période difficile. En outre, elle dispose de perspectives de rétablissement de son exploitation sur les prochains exercices, compte tenu de ses projets en cours de livraison en promotion immobilière sociale, qui présentent des perspectives de commercialisation favorables.

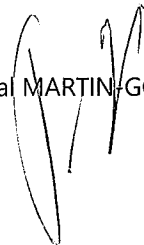
Malgré la période difficile qu'elle a traversée, la situation de la société n'apparaît pas inquiétante dans l'immédiat, compte tenu à la fois de perspectives de résultats bénéficiaires à venir en l'état des projets en cours de livraison et du niveau de réserves financières résiduel pouvant permettre d'affronter si nécessaire d'éventuels nouveaux aléas. La société, consciente de la fragilité de sa situation, s'interroge à juste titre sur la pertinence et la viabilité économique d'un scénario de poursuite de l'activité de CCMI. L'Agence l'invite

effectivement à se saisir de cette question au cours des prochains exercices, dans un contexte facilité par l'amélioration prévisible des résultats à court terme, de manière à prendre une décision réfléchie sur son modèle économique, qui soulève des questions de pérennité. La piste d'une éventuelle mutualisation partielle de ses frais de structure au travers du réseau « Breizh Coop » gagnerait à cette occasion à être intégrée à la réflexion.

Deux points de vigilance ont par ailleurs été identifiés à l'occasion du contrôle. D'une part, les règles de la commande publique auxquelles la société est astreinte de par son statut et la nature de son activité, sont insuffisamment appréhendées, mises en œuvre et tracées. Des marchés de travaux, prestations intellectuelles et prestations diverses ont ainsi été contractualisés dans des conditions ne permettant pas à la société de garantir le respect de la liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement entre candidats et de transparence des procédures. D'autre part, sans être irrégulières, certaines dépenses relatives au train de vie de la société apparaissent inappropriées au regard de son objet social ; ce point était déjà signalé lors du précédent contrôle de la Miilos en 2007. Un appel à la vigilance est donc réitéré vis-à-vis des dirigeants, a fortiori dans un contexte où les revenus tirés de l'exploitation sont insuffisants pour couvrir les charges de la société et justifient une maîtrise très stricte du niveau des dépenses de fonctionnement.

Le directeur général,

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

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

Le précédent rapport de contrôle n° 2007-140 de juin 2008 relevait la capacité de la société à proposer des produits de qualité à des prix compétitifs pour des ménages à revenus modestes. Sa situation financière était considérée comme saine. Néanmoins, la rentabilité d'exploitation de la SCP était faible, compte tenu du niveau d'activité développé au regard de ses charges de structure.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La SCP Coopalis développe trois activités principales : la promotion immobilière à caractère social (VEFA et location-accession), la réalisation de maisons individuelles en contrat de construction (CCMI) et l'aménagement de terrains à construire (lots libres de constructeur).

A l'occasion de ses 65 ans d'existence, la société qui se dénommait « Armor Habitat » a adopté le nom de « Coopalis », à la fois pour se démarquer de l'appellation de l'OPH départemental « Côtes d'Armor Habitat » et pour renouveler par sa dénomination son ancrage dans la mouvance coopérative HLM.

La société intervient sur l'ensemble du département des Côtes d'Armor et dans le nord du département d'Ille-et-Vilaine. Elle dispose d'une implantation historique ancienne qui en fait un opérateur reconnu au plan local.

Le marché de l'habitat du département des Côtes d'Armor est caractérisé par la prédominance de l'habitat individuel (82 %) et par une proportion importante de propriétaires occupants (71 % des résidences principales).

L'évolution des résultats de l'enquête sur la commercialisation des logements neufs (ECLN) menée par le ministère de l'environnement (programmes de 5 logements et plus) sur la période 2005-2015 montre une contraction très nette du marché breton, que ce soit en logements collectifs (division par deux du volume de ventes) ou en maisons individuelles groupées¹ (division par 7). L'année 2016 marque une hausse des mises en vente en général, des ventes dans le collectif et une concentration très forte du marché en Ille-et-Vilaine (plus de 70 %). Les volumes en individuels groupés sont très faibles.

Selon cette même enquête, l'activité en promotion immobilière « groupée » dans le neuf en Côtes d'Armor, qui représente moins de 2 % du marché breton, est complètement atone (12 mises en vente, 34 ventes et un stock de 262 logements au 2^{ème} trimestre 2016 – données ECLN). L'observatoire de la promotion immobilière en Bretagne (l'OREAL) ne restitue aucune donnée, considérant le marché costarmoricain comme non significatif.

¹ Telles que déclarées dans les permis de construire.

Selon les études Sisam² de conjoncture de ventes de maisons individuelles neuves en diffus, le volume des ventes dans les départements des Côtes d'Armor et d'Ille-et-Vilaine a diminué de moitié en 10 ans, pour s'établir désormais autour de 1 400 achats annuels. Les secteurs les plus dynamiques sont ceux ciblés par la SCP pour développer sa prestation de service. L'activité est très concurrentielle.

Les données de la chambre des notaires des Côtes d'Armor, fournies par la SCP, montrent également une division par deux du nombre de ventes de terrains à bâtir entre 2005 et 2015, pour représenter autour de 1 300 lots en 2015, dont un peu plus de 1 000 parcelles en lotissement.

La SCP Coopalis évolue donc depuis plusieurs années dans une conjoncture et un contexte peu favorables au développement de ses trois activités.

2.2 GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT

2.2.1 Gouvernance

Le conseil d'administration de la société en date du 25 juin 2011 a opté pour la dissociation de l'exercice des fonctions de président et de directeur général. M. Etienne Moller, jusqu'alors PDG, a été désigné président et M. Bruno Fievet, directeur depuis 1999, a été nommé directeur général. Une lettre de mission cadre le mandat social qui lui est confié.

M. Fievet cumule son mandat social pour lequel il perçoit une rémunération (qui a successivement évolué sur la période de contrôle entre 1 000 €, 300 € et 500 € par mois) avec un contrat de travail salarié qui stipule les fonctions techniques exercées. L'établissement d'une lettre de mission définissant précisément le périmètre du mandat social et les attributions mentionnées dans le contrat de travail permettent d'établir le caractère dissociable des fonctions associées, portant principalement sur la recherche foncière, l'animation commerciale, et l'ingénierie financière. M. Fievet est conseiller fédéral et membre du comité exécutif de l'USH. Il est également directeur général de la SCIC d'HLM Coopéa à Tours, dans laquelle Coopalis détient des participations³ à hauteur de 22,9 % du capital. Une convention de mise à disposition de moyens a été conclue entre Coopalis et Coopéa, pour l'activité de cette dernière.

Le capital de la société est variable et s'élève à 38 832 € au 31 décembre 2015, par répartition de 2 427 actions de 16 € chacune. Le Collège A, constitué par les bénéficiaires des prestations de la SCP, détient près de 69 % des parts sociales. Le collège C (personnes morales au statut HLM ou coopératif) complète l'actionnariat, le collège B (investisseurs personnes physiques) ne comprenant que 9 associés détenant une action (soit 0,37 % du capital).

La SCP est attachée à proposer systématiquement la souscription de parts à tous ses clients, en phase avec les valeurs coopératives.

Le conseil d'administration se réunit sept fois par an et assure une revue complète de l'activité de l'organisme. Les administrateurs sont également mobilisés au travers de la commission d'appel d'offres et de la commission travaux, cette dernière ayant vocation à effectuer le suivi des opérations de promotion immobilière.

Les rapports de gestion du conseil d'administration sont complets et précis ; ils retracent l'activité de la SCP, les moyens mobilisés et les évolutions de son contexte d'intervention et répondent aux obligations juridiques, notamment de déclaration des mandats et des fonctions exercées par les dirigeants.

Les conventions conclues avec d'autres sociétés ayant des mandataires en commun font l'objet d'une approbation préalable en conseil d'administration, et sont reprises dans le rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées. La gouvernance fonctionne de manière satisfaisante.

² Etudes payantes réalisées par un cabinet privé, fournies par la SCP.

³ Ces participations représentent un montant de 124 980 €.

La société est membre, avec deux autres coopératives de production d'HLM de la région Bretagne, Habitation Familiale (35) et Le Logis Breton (29), de l'association Breizh Coop, qui vise à développer synergies et partenariats entre ses structures. LB Habitat (56), auparavant membre de Breizh Coop, a quitté l'association en cours d'année 2016, suite à sa démarche de rapprochement avec le groupe CISN Atlantique.

Les sociétés de Breizh Coop sont susceptibles de s'appuyer sur deux filiales communes :

- la SCP Habitat et Foncier Bretagne, dédiée aux activités de prospection foncière et d'aménagement, qui n'a pour l'instant développé des activités que sur le territoire des Côtes d'Armor ;
- la SCP Habitation Familiale Gestion, créée pour assurer la gestion de syndic de copropriétés et l'administration de biens.

2.2.2 Cadre de la commande publique

Le cadre de procédures utilisé par la SCP, durant la période contrôlée (2011-2016), pour la passation de ses marchés publics n'était pas suffisamment exigeant, pour certaines natures de prestations, au regard du respect des principes fondamentaux de la commande publique. La procédure ne prévoyait aucune règle de mise en concurrence pour la passation des contrats de maîtrise d'œuvre jusqu'au seuil de déclenchement de la procédure formalisée (209 000 € HT au 1^{er} janvier 2017). La passation des marchés correspondants s'effectuait donc de manière discrétionnaire, sans mesure de publicité, ni critères de sélection (cf. infra § 4.2).

Par ailleurs, les prestations concernant la location de véhicules et les dépenses de communication étaient également exemptes de toute consultation jusqu'à 100 000 € HT.

Les options retenues, librement définies, n'étaient pas de nature à garantir la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures pour des montants économiques significatifs.

La SCP a ainsi dévolu 66 marchés publics de maîtrise d'œuvre de conception, de gré à gré, sans aucune formalité (cf. infra § 4.2).

En outre, la prestation d'accompagnement pour le changement de nom de la SCP, menée en 2016, la campagne de communication associée, d'un montant de 45 000 € ainsi que le renouvellement de la mission de commissariat aux comptes (§ 5.1) ont été conclus, sans mise en concurrence.

Alerté en cours de contrôle et conscient des enjeux de respect des règles et de sécurité juridique de ses contrats ainsi que des impératifs de bonne gestion, le conseil d'administration de la société a approuvé dans sa séance du 8 février 2017 une procédure, sans distinction entre nature de prestations de service, qui déclenche la nécessité d'organiser une consultation formelle pour des marchés supérieurs à 25 000 € HT.

La SCP dispose donc, depuis lors, d'un règlement adapté pour ses achats publics.

2.2.3 Organisation

L'effectif de la SCP au 1^{er} janvier 2017 est de 19 salariés. L'organisation est structurée autour de quatre pôles : comptabilité gestion finances, commercial, promotion aménagement et constructions de maisons individuelles. M. Blanchard, directeur général adjoint, assure la supervision de l'ensemble des activités du domaine technique. L'effectif est resserré et le fonctionnement de la SCP repose sur la capacité de polyvalence d'une grande partie du personnel. Les résultats déficitaires de l'année 2012 ont conduit la SCP à licencier cinq collaborateurs et à prendre des mesures d'économies salariales.

L'instabilité de l'équipe commerciale, aux causes multiples (deux départs en 2013, une démission et un licenciement en 2016), a été préjudiciable à la force de vente de la SCP et à sa capacité à couvrir ses coûts fixes par un niveau d'activité suffisant.

Un accord d'intéressement a été approuvé en 2011 et reconduit en 2014. Le montant versé est égal à 15 % du résultat, plafonné à 2 600 € par salarié. Le résultat n'ayant été positif qu'en 2011 et 2013, il a permis la distribution de 44 k€.

La société a engagé en 2014 des travaux de rénovation et de réaménagement des bureaux de son siège social pour un montant de 525 k€.

2.2.4 Train de vie de l'organisme

Le précédent rapport de la MIILOS relevait que le train de vie des dirigeants, sans faire apparaître d'irrégularités, était assez élevé compte tenu de la faible taille de la structure, et demandait une vigilance dans ce domaine. Malgré cet appel à la vigilance, le présent contrôle conduit à relever deux types de dépenses inappropriées au vu du cadre d'intervention de la société, dont la situation financière s'est nettement dégradée depuis lors, avec trois exercices déficitaires ayant conduit la société à procéder à des licenciements économiques.

Le premier concerne le véhicule de fonction du directeur général, acquis neuf en 2011 pour un montant de 50 k€ sans mise en concurrence. Ce montant très élevé et la gamme du véhicule (SUV de catégorie supérieure) apparaissent inhabituels, en comparaison de ce qui est habituellement observé dans les organismes de logement social.

Le second concerne quatre voyages à l'étranger ou en outremer, pour un montant global restant à la charge de la société, déduction faite de la contribution des structures professionnelles organisatrices, d'environ 10k€ sur la période 2011-2015. Si le financement par la coopérative de voyages d'études ou de la participation à un congrès en lien avec le champ d'activité de la société est possible, il doit conserver un caractère mesuré, a fortiori dans un contexte où les revenus tirés de l'exploitation sont insuffisants pour couvrir les charges de la société et justifient une maîtrise très stricte du niveau des dépenses de fonctionnement.

La société fait valoir que le coût mensuel du véhicule de fonction du DG sur 5 ans est de 494 €, à peine plus que la location longue durée d'un véhicule dont la valeur d'achat est de 33 k€ (466 €) et 109 € de plus que celle des autres voitures de fonction mises à disposition des salariés de la SCP⁴. Dans sa réponse écrite, la société précise que la longévité de ce véhicule permettrait de ramener l'écart annuel avec un véhicule de type Peugeot 308 à moins de 1 200 euros par an. Elle affirme l'intérêt des déplacements à l'étranger, dans le cadre du réseau professionnel, ainsi que leur coût annuel limité pour le fonctionnement de la coopérative. Elle défend que ces dépenses sont mesurées et conformes à une gestion maîtrisée.

3. ANALYSE GENERALE DE L'ACTIVITE

La SCP effectue un suivi chiffré précis de l'ensemble de son activité et des données y afférant en matière de déroulement des programmes et de caractéristiques des clients.

Les dossiers clients et les dossiers d'opérations sont ordonnés et sont globalement très bien tenus au plan administratif, juridique et technique.

3.1 LA CONSTRUCTION DE MAISONS INDIVIDUELLES

Coopalis exerce une activité de constructeur de maisons individuelles. Sur la période 2011-2016, la société a livré environ 35 maisons par an en moyenne :

CCMI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	total
Nombre de maisons livrées	39	29	46	35	30	27	206

⁴ Les deux autres véhicules de fonction sont des Peugeot 308, d'un loyer mensuel estimé à 385 €.

Si les prix de vente ne sont pas encadrés par la réglementation, la conformité des revenus des clients aux différents plafonds applicables pour l'accession sociale est appréciée par la société. Le contrôle a notamment porté sur l'analyse du fichier des ventes, incluant les caractéristiques des clients, couplée avec l'examen d'un échantillon ciblé de 27 dossiers clients. La clientèle est constituée à 92 % de ménages appelés à devenir occupants. Pour le reste, 17 maisons (soit 8 % des ventes) ont été construites pour des ménages investisseurs qui destinent le bien à la location.

La grande majorité des prospects (environ 80 %) est initialement propriétaire d'un terrain à bâtir. Dans le cas contraire, la société dispose de parcelles qu'elle maîtrise par son activité de lotisseur-aménageur (cf. § 3.3) et d'un fichier de lots libres de constructeur.

La société a recours à un ensemble de modèles variés pour aider à la mise au point du projet avec le client, qui dispose en outre d'une palette de choix pour les matériaux utilisés (« showroom » interne).

La société s'appuie sur son « bureau d'études » interne (dessin, métré) pour réaliser la conception du projet, établir le dossier de permis de construire et définir la prestation commandée aux entreprises de travaux. Le suivi des chantiers est assuré par un conducteur de travaux et pour partie par le directeur technique.

La société intervient en prestation de services pour le client, maître d'ouvrage ; elle procède à un référencement d'entreprises par corps d'état et par secteur territorial d'intervention et, désigne directement ou, le cas échéant, suite à une consultation, les entreprises de travaux retenues à l'occasion de chaque projet individuel.

Un récapitulatif précis des marchés de travaux conclus est fourni annuellement à la commission d'appel d'offres et au conseil d'administration.

Compte tenu de son dimensionnement et des compétences internes, l'équipe en place aurait la capacité de satisfaire à un plan de charges d'au moins 60 livraisons par an.

Pour faire face au faible niveau d'activité des dernières années, la société s'est organisée depuis la fin de l'année 2015 pour proposer une prestation de réalisation d'extension pour des maisons existantes, en ciblant prioritairement le fichier des coopérateurs. Quelques opérations ont été conclues.

Les prix de vente constatés des maisons construites sur la période de contrôle, par nature liés aux projets individuels des clients, sont extrêmement disparates. Ils figurent dans le tableau ci-après :

Type de logement	Nombre de logements livrés	SH moyenne	SH mini	SH maxi	Prix de vente HT moyen	Prix de vente HT mini	Prix de vente HT maxi
2	3	64	54	75	91 177 €	72 931 €	109 423 €
3	33	71	57	96	92 642 €	66 540 €	130 099 €
4	51	84	66	151	94 614 €	74 122 €	135 796 €
5	108	103	63	138	120 027 €	75 031 €	193 537 €
6 et +	11	132	84	155	159 541 €	88 679 €	275 060 €
Total	206	94	54	155	111 310 €	66 540 €	275 060 €

L'analyse des niveaux de revenus des clients (hors investisseurs), correspondant en moyenne à 2,3 SMIC, soit 65 % du plafond PLS accession, et la proportion de ménages dont les revenus se situent sous les différents plafonds de référence pour l'accession sociale, permet d'évaluer que la société s'adresse très majoritairement à des ménages à bas revenus :

Catégorie de ménage ⁵	Nombre de ménages	Revenu fiscal de référence (RFR) moyen	Moyenne de positionnement du RFR en % du plafond PLS accession	Part des ménages sous le plafond PLS accession	Part des ménages sous le plafond PLUS ⁶	Part des ménages sous le plafond PAS
1	33	20 624 €	72 %	88 %	58 %	61 %
2	53	27 997 €	73 %	83 %	53 %	53 %
3	37	32 528 €	72 %	86 %	70 %	70 %
4	43	31 741 €	58 %	98 %	70 %	77 %
5	19	22 023 €	34 %	100 %	100 %	100 %
6	4	36 377 €	50 %	100 %	75 %	72 %
Total	189	28 025 €	65 %	90 %	66 %	68 %

3.2 LA PROMOTION IMMOBILIERE

La SCP a développé sur la période 2011-2016 une activité de promotion immobilière sous différents supports (maîtrise d'ouvrage directe et société civiles de construction vente - SCCV - à configurations variables) et selon de multiples destinations (location-accession, VEFA à personnes physiques - occupants ou investisseurs et vente à bailleurs sociaux) :

Nombre de logements réservés, vendus et/ou livrés ⁷	MO directe	SCCV	Total	%
Location-accession	175	21	196	66 %
VEFA à bailleurs sociaux	62	25	87	29 %
VEFA à personnes physiques - acquéreurs occupants	5	5	10	3 %
VEFA à personnes physiques - investisseurs	4	3	7	2 %

La production de la SCP est orientée majoritairement vers la location-accession, que ce soit en opération groupée (27 opérations - 173 logements), ou en diffus (23 logements réalisés à l'unité sur foncier maîtrisé ou acquis, principalement à la demande de collectivités).

La vente à bailleurs sociaux de logements en vue d'une destination locative sociale représente près de 30 % de la production. Elle s'établit très souvent, en amont des projets, dans le cadre de la volonté de collectivités pour constituer des zones d'habitat mixte. Pour deux opérations, elle a aussi permis, en aval, de solder la commercialisation de logements invendus.

La VEFA à des ménages acquéreurs correspond à des situations de personnes dépassant les plafonds de ressources pour la location-accession ou désireuses d'accéder à la propriété sans phase locative préalable. Pour une opération récente (Carré Hoche à Saint-Brieuc), un immeuble de 15 logements est dédié d'emblée à la vente en VEFA.

La VEFA auprès d'investisseurs s'effectue dans le cadre du dispositif de défiscalisation « Scellier intermédiaire ».

Pour les cinq opérations montées sur support SCCV en partenariat avec les coopératives de Breizh Coop et localisées dans les Côtes d'Armor, la SCP détient une quotité majoritaire de parts (99 % ou 80 %). Un seul programme a été monté sur la base d'une société civile détenue à parité avec la SCP d'HLM Le Logis Breton. Dans tous les cas, Coopalis assure par voie de conventions la gérance de la SCCV, intervient partiellement ou totalement sur le montage technique de l'opération et effectue la commercialisation des logements.

La SCP est également partenaire d'appoint (1 %) dans des SCCV constituées autour de projets portés par la SCP Habitation familiale de Rennes, ou au sein desquels intervient la SCIC d'HLM Coopéa dans l'agglomération de Tours.

⁵ La catégorie indiquée est celle en vigueur pour la réglementation HLM, il s'agit du nombre de personnes composant le ménage, sauf pour les personnes seules avec enfants (majoration de 1).

⁶ Le plafond PLUS, réservé au locatif, est utilisé comme point de comparaison, en référence à son emploi comme plafond de référence dans la CUS.

⁷ Il s'agit du nombre de logements pour lesquels durant la période 2011-2016, est intervenu au moins un acte juridique. Pour la location-accession, sont comptabilisés les logements réservés et/ou ayant fait l'objet d'un contrat de location-accession, que le transfert de propriété soit intervenu ou non au cours de la période.

Sur la période de contrôle, le rythme de commercialisation et de développement des opérations, par nature, est le suivant :

Location-accession (nb de log.)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Réservations	30	20	26	27	29	42	174
Livraisons (entrée dans les lieux)	8	47	14	32	30	22	153
Transferts de propriété (levées d'option)	1	17	28	19	35	22	122

VEFA (nb de log.)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Réservations ou ventes - bailleurs sociaux	6	15	12	1	7	16	57
Livraisons - bailleurs sociaux	21	15	17	11	7	4	75
Réservations - ménages occupants	1			1	3	5	10
Ventes - ménages occupants		1			1	3	5
Livraisons - ménages occupants		1			1		
Réservations - investisseurs	1	2	1	1		2	7
Ventes - investisseurs	1	1	2		1	1	6
Livraisons - investisseurs	1	1		2			4

L'analyse des fichiers de gestion de la SCP, associée avec l'examen d'un échantillon ciblé de 28 dossiers clients, a montré le respect des plafonds des prix de vente pour la totalité des opérations, des plafonds de ressources et de redevances locatives pour les ménages locataires-accédants.

La SCP n'a connu que quatre situations de ménages en location-accession qui n'ont pas été en mesure de solliciter le transfert de propriété (ou qui n'ont pas souhaité y procéder) dans le délai maximal de quatre ans de la phase locative. Il convient de relever l'existence d'un cas atypique où le ménage occupant a entrepris les démarches de constitution de son dossier de prêt d'accession à la propriété, au-delà du délai imparti qui n'est pas contractuellement prorogeable, rendant l'occupation du logement sans support juridique depuis lors (novembre 2016) ; pour autant, l'occupant continue à verser sa redevance locative. La levée d'option n'est toujours pas intervenue en février 2017.

La durée moyenne d'occupation avant le transfert de propriété est de 10 mois. Dans près de trois quarts des situations, elle est de moins d'un an. Les textes ne prévoyant aucune durée minimale pour la phase locative, la SCP assume inviter les ménages à s'organiser en vue d'obtenir les accords bancaires dès la constitution de leur dossier, compte tenu du contexte de taux d'intérêt bas et d'incertitude sur les conditions financières d'aide à l'accession sociale.

La SCP construit très majoritairement en zone B2, et propose un prix de vente moyen qui se situe environ à 25 % en-dessous du prix plafond réglementaire :

Location-accession	Nombre de logements	Prix moyen	Prix mini	Prix maxi
Zone B2	146			
Prix de vente (€/m ² de surface utile ttc)		1 776 €	1 427 €	2 261 €
% prix de vente / plafond		72 %	57 %	90 %
Zone C	50			
Prix de vente (€/m ² de surface utile ttc)		1 699 €	1 521 €	1 931 €
% prix de vente / plafond		79 %	76 %	87 %

Pour les 10 situations de VEFA à ménages (hors investisseurs), il est constaté un prix moyen de 2 229 €/m² TTC, correspondant à 81 % du plafond applicable.

L'absence de données d'observation disponibles ne permet pas de positionner ces prix par rapport aux niveaux du marché.

Les revenus des ménages se situent en moyenne à 60 % du plafond de référence PSLA. La part des occupants sous les niveaux de ressources relatifs au plafond PLUS est au global de 91 %, soit très au-dessus de l'objectif fixé dans la CUS (entre 40 et 50 %) :

Catégorie de ménage ⁸	Nombre de ménages	Revenu fiscal de référence (RFR) moyen	Moyenne de positionnement du RFR en % du plafond PSLA	Part des ménages < 40 % du plafond PSLA	Part des ménages entre 40 et 60 % du plafond PSLA	Part des ménages entre 60 et 100 % du plafond PSLA	Part des ménages sous le plafond PLUS ⁹
1	70	14 437 €	61 %	19 %	16 %	66 %	84 %
2	51	19 990 €	63 %	10 %	37 %	53 %	90 %
3	36	20 641 €	56 %	17 %	42 %	42 %	97 %
4	25	23 582 €	58 %	20 %	24 %	56 %	96 %
5	9	22 613 €	51 %	33 %	33 %	33 %	100 %
6	2	18 039 €	37 %	50 %		50 %	100 %
7	1	35 525 €	68 %			100 %	100 %
Total	194	18 752 €	60 %	17 %	28 %	55 %	91 %

Les revenus des 10 ménages acquéreurs (hors investisseurs) en VEFA sont plus élevés (RFR moyen de 38 202 €). Ils correspondent en moyenne à 79 % du plafond PLS accession et à 115 % du plafond PLUS.

La SCP intervient pleinement au titre du service d'intérêt économique général en matière de prix de vente proposé comme de respect des critères de ressources pour ses clients.

Pour l'avenir, la SCP est en cours de développement de plusieurs opérations d'envergure : le domaine de Saint-Hélier à Saint-Brieuc (64 logements), la Prunaie à Langueux (29 logements), la résidence Charles Beslay à Dinan (44 logements) portée en partenariat avec la SCP Habitation Familiale et l'OPH Néotoa ainsi que l'opération du Manoir à Pordic (40 logements) dans le cadre d'une SCCV mixte avec un promoteur privé. Ces opérations, d'un volume supérieur à la plupart des programmes récents menés par la SCP, présentent des perspectives favorables en termes de commercialisation et sont de nature à améliorer le chiffre d'affaires de la société pour les prochaines années.

3.3 L'AMENAGEMENT DE LOTISSEMENT

La SCP assure également une activité d'aménagement de lots libres de constructeur, qui s'inscrit dans son objet statutaire, mais qui ne relève pas du service d'intérêt économique général. La connaissance des revenus des ménages acquéreurs n'est donc pas assurée.

Elle correspond à un volume d'un peu moins de 100 ventes sur la période 2011-2016, réparties sur 6 lotissements (de 15 à 35 lots) :

Nombre de lots libres	2011	2012	2013	2014	2015	2016	total
Réservations	18	17	14	15	5	13	82
Ventes	33	11	19	19	10	5	97

Par ailleurs, la SCP exerce pour le compte d'Habitat Foncier Bretagne (HFB), filiale commune des sociétés de Breizh Coop, les opérations de montage, de gestion opérationnelle et de commercialisation pour trois lotissements de taille plus conséquente (Quévert - 41 lots, Pleslin-Trivagou - 85 lots et Saint-Brieuc, domaine de Saint-Hélier - 74 lots). Les prestations et leurs conditions de rémunération sont définies par conventions.

L'activité de lotissement (assurée en propre ou en prestation de services pour le compte d'HFB) s'avère globalement profitable, malgré des fluctuations selon les exercices, car très rémunératrice, peu mobilisatrice

⁸ La catégorie indiquée correspond au nombre de personnes composant le ménage.

⁹ Le plafond PLUS, réservé au locatif, est utilisé comme point de comparaison, en référence à son emploi comme plafond de référence dans la CUS.

en moyens humains et elle permet à la SCP de maîtriser du foncier pour ses propres opérations (location-accession en diffus ou en groupé).

4.CONDITIONS DE REALISATION DES OPERATIONS

4.1 DEMARCHE COMMERCIALE ET QUALITE DU SERVICE

La SCP fournit aux acquéreurs en VEFA et aux clients souscripteurs d'un CCMI un dispositif complet de sécurisation (relogement-rachat-revente) en cas de difficultés économiques et sociales. Une convention passée avec l'OPH Côtes d'Armor Habitat définit les modalités de mobilisation des garanties de relogement et de rachat du logement.

L'activité commerciale repose sur une équipe de quatre conseillers habitat (dont un recruté en fin d'année 2016), encadrée par un responsable et répartie au siège de la société à Saint-Brieuc et dans deux locaux commerciaux à Lannion et Saint-Malo.

Le suivi de l'activité est individualisé et recense le nombre de contacts clients établis et de ventes réalisées. Il fait apparaître un taux de concrétisation global entre 20 et 25 % (CCMI et promotion immobilière). Les opérations sont engagées à partir d'un taux de pré-commercialisation de 50%.

Les méthodes utilisées en termes d'éthique professionnelle et d'accompagnement du client (nombre de RDV, pédagogie, transparence des prestations et des contrats, service après-vente) sont conformes à ce que l'on peut attendre d'une coopérative HLM, dépositaire d'une mission d'intérêt général.

Les atouts dont disposent la société pour son argumentaire commercial résident notamment dans sa réputation liée à l'ancienneté de son ancrage territorial, dans le dispositif de sécurisation procuré et, pour la construction de maisons, dans sa capacité de proposer un paiement de 5 % à la signature du contrat et de 95 % à la remise des clés. Pour cette activité, sa principale faiblesse se situe dans son positionnement de prix pour une clientèle à faibles revenus, un peu supérieur à ce qui est proposé par des « pavillonneurs » à bas coûts. Le critère du prix est souvent le seul déterminant pour un certain nombre de clients, alors que la société, qui s'astreint à des choix d'entreprises solides et à des exigences de qualité dans le procédé constructif, axe sa plus-value sur le rapport qualité/prix.

Les rapports d'audit annuel menés par l'association « maisons de qualité » à laquelle adhère la SCP, auprès de la totalité des clients livrés sous CCMI montrent des taux de satisfaction élevés sur les trois dimensions analysées : la qualité des relations, de l'organisation et de la construction.

Les programmes visités dans l'agglomération de Saint-Brieuc à différents stades d'avancement bénéficient d'emplacements bien insérés dans leur environnement. Les logements visités sont de très bonne gamme et présentent des niveaux de finition et des prestations de grande qualité.

4.2 EXERCICE DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DE CONSTRUCTION

Pour ses opérations de promotion immobilière, Coopalis s'inscrit davantage dans une dynamique de réponse à des sollicitations de collectivités ou de partenaires locaux que dans une logique de prospection foncière.

La commission travaux (cf. §2.2.1), composée d'administrateurs, statue sur les éléments du projet au stade de l'avant-projet sommaire (APS) et préalablement au dépôt du permis de construire, puis valide le bilan financier d'engagement au stade de l'appel d'offres pour les marchés de travaux, avant approbation par le conseil d'administration.

Les échanges permanents, facilités par la taille des équipes, permettent de bien baliser le processus de déroulement des opérations, qui peut être jugé très satisfaisant dans la conduite des dimensions techniques et administratives des projets, au regard de l'analyse complète des conditions de développement de trois opérations (Pordic – Le Champ du pommier, Trégueux – Villas Unzen, le programme « Balzac » à Saint-Brieuc en zone ANRU, abandonné, faute de commercialisation, au stade du dossier de consultation des entreprises de travaux, et opération de réaménagement des locaux du siège de la coopérative).

En revanche, sur la période contrôlée, les modes de fonctionnement de la société présentent des carences en matière d'application des règles de la commande publique (cf. § 2.2.2).

La passation de certains marchés de prestations et de travaux s'est ainsi effectuée, dans des conditions qui ne permettent pas à la SCP de garantir le respect de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement entre candidats et de transparence des procédures. Des défauts de formalisation ont par ailleurs été relevés.

A l'exception d'une opération qui a fait l'objet d'une consultation formelle (cf. infra) et de quatre autres programmes pour lesquels le choix de l'architecte était conditionné par l'apporteur d'affaires, les contrats de maîtrise d'œuvre d'exécution sont en effet conclus sans mesure de publicité ni mise en concurrence.

La totalité de ces contrats se valorise, sur la période 2011-2016, à près de 1,65 M€ d'honoraires conclus. La SCP a travaillé avec 14 prestataires différents. Quatre cabinets obtiennent 70 % du chiffre d'affaires dédié à cette activité par la SCP (63 % en nombre d'opérations). Le montant moyen des contrats pour les opérations groupées se situe autour de 40 000 € HT, 12 dépassent 50 000 € HT, dont trois sont supérieurs à 100 000 € HT. Les conditions de prix des contrats, appréciées sur fichier de données et pour une sélection de dossiers, correspondent à des niveaux économiques classiques.

En outre, la société s'affranchit également de toute règle pour la désignation de ses prestataires bureaux d'étude technique et de contrôle technique. Pour l'un d'entre eux, le volume des honoraires perçus se monte à près de 230 000 € sur la période 2011-2015 (source : déclarations annuelles DADS2). La SCP n'a donc pas effectué de computation des seuils de ses marchés dans ce domaine.

Pour la seule opération récente (La Prunaise à Langueux) d'attribution d'un contrat de maîtrise d'œuvre de conception ayant fait l'objet d'une mise en concurrence (sous la forme d'une consultation restreinte avec audition devant un jury), la décision prise ne fait pas référence aux critères définis dans le règlement de la consultation, le jury se prononçant sur un vote « libre ».

Pour les opérations citées plus haut, les modalités d'attribution des marchés de travaux (intervenues en 2011, 2013 et 2014) ne répondent pas à un certain nombre d'exigences basiques : les rapports d'analyse des offres ne sont pas circonstanciés et ne formulent pas de proposition, les entreprises admises pour la phase de négociation parmi celles qui ont soumissionné ne sont pas clairement identifiées, les modalités de négociation ne sont pas connues, les justifications du choix de l'entreprise attributaire ne sont pas toujours explicitées et il n'existe pas de procès-verbal d'attribution formelle des marchés.

Sollicités sur la base d'un relevé précis des manquements relevés, les services de la société, à quelques exceptions près, ont été en mesure de fournir a posteriori des éléments qui expliquent, au moins partiellement,

les motivations retenues dans le processus d'attribution de ces marchés. Les lacunes relevées seraient donc assimilables à des défauts de formalisation.

Sur une période plus contemporaine, dans le courant de l'année 2015, la SCP a mis en place une procédure formelle d'attribution des marchés, plus conforme aux exigences des règles de la commande publique. Néanmoins, elle nécessite encore quelques ajustements. Ainsi, la qualité des rapports d'analyse des offres est encore perfectible. La traçabilité de la phase de négociation et l'expression de la justification des choix opérés à l'issue de cette phase s'avèrent encore très insuffisantes.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La responsable comptabilité gestion finances occupe ce poste depuis 2008. Ses missions comprennent la paye, la gestion des redevances PSLA et les projets d'actes devant le notaire. Elle est assistée par une salariée plus particulièrement en charge de l'enregistrement des factures et des règlements. Le service assure en interne la tenue de la comptabilité.

On peut noter l'absence de guide de procédure dont la rédaction faciliterait la formation de nouveaux salariés, leur polyvalence et le contrôle interne.

Le renouvellement du contrat de mission de commissariat aux comptes a eu lieu au cours de l'assemblée générale du 27 juin 2015 pour une durée de six ans, correspondant aux exercices 2015-2020. Le cabinet retenu a été sélectionné sans publicité ni mise en concurrence préalable, pour un montant prévisionnel de 69,6 k€ HT, alors qu'une mise en concurrence s'imposait en vertu des dispositions prises par la société en application de l'ordonnance du 6 juin 2005. En revanche, deux devis ont été demandés pour le contrat de CAC suppléant en 2016, avec une seule réponse en retour. Cette offre sera validée lors de la prochaine AG.

Les comptes ont été certifiés réguliers et sincères pour les exercices de 2011 à 2015.

La convention, signée en 2003 avec la SGAHLM (société de garantie accession) et reconduite chaque année, autorise en 2016 un encours maximum prévisionnel de production s'élevant à 2 M€ et un montant de fonds propres déclarés de 1,8 M€. Ce sont les fonds propres disponibles qui sont mis en couverture de l'activité d'accession.

Une délégation de signature a été mise en place en décembre 2014, du directeur général au profit de son adjoint, afin de signer les courriers relevant de son champ d'activité, mais également les contrats préliminaires de vente (VEFA, PSLA), les contrats B.E.T, bureaux de contrôle, à l'exception des contrats de maîtrise d'œuvre et tous documents relatifs à la fin de travaux. De son côté, le directeur technique peut signer les contrats CCMI et les PV de réception avec les clients et les entreprises.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

Comme indiqué supra, la coopérative exerce essentiellement 3 activités : l'accession sociale dite « groupée », la construction de maisons individuelles (diffus) et l'activité de lotisseur. Celle concernant les opérations d'accession sociale à la propriété est portée en direct ou au travers de SCCV.

5.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	1 731	1 206	1 675	1 487	1 427
Marge sur locatif	49	52	55	56	56
Productions diverses	23	31	74	43	15
Marge brute totale	1 804	1 289	1 804	1 587	1 498
Consommation de tiers (dont frais généraux)	-488	-479	-411	-477	-508
Valeur ajoutée	1 316	809	1 394	1 110	990
Frais de personnel	-1 255	-1 406	-1 322	-1 272	-1 295
Excédent brut d'exploitation	61	-596	72	-163	-305
Solde provisions d'exploitation	1	-368	266	-3	42
Résultat d'exploitation	62	-964	337	-166	-263
Résultat financier	9	8	5	10	-1
Résultat courant	71	-956	343	-156	-264
Résultat exceptionnel	-7	-128	-165	-32	-13
Résultat de l'exercice	64	-1 084	178	-188	-277
Autofinancement net¹⁰	69	-649	-24	-134	-248
% du chiffre d'affaires	0,61%	-7,22%	-0,18%	-1,55%	-2,64%

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

5.2.1.1 Évolution de l'autofinancement net et du résultat

L'activité locative consiste en la location de bureaux à l'association costarmoricaine d'accompagnement et de protection (tutelles). Le produit locatif est de 86 k€ en 2015 pour une marge correspondante de 56 k€.

En outre, la SCP réalise désormais des travaux d'agrandissement, aménagement ou amélioration énergétique de l'habitat, pour les anciens coopérateurs mais pas uniquement. Elle a permis de dégager une marge brute moyenne de 5 k€ par opération en 2016, au nombre de 11.

L'activité « prêteur » n'existe maintenant plus. Elle était issue de l'ancienne location attribution conduite par la société. Ces prêts étaient donnés en gestion à la SCP Le Logis Breton à Quimper.

D'une façon générale, les revenus tirés de l'exploitation sont insuffisants, notamment au niveau de la construction de maisons individuelles, une activité structurellement déficitaire.

Si le précédent rapport précisait que la marge brute sur accession couvrait de façon assez tendue le seul coût de fonctionnement, ce n'est plus le cas sur la période contrôlée. Ainsi en 2015, si la marge brute totale est proche de 1,5 M€, le coût de gestion est de 1,8 M€. L'écart était encore plus important en 2012 et depuis cet exercice, le coût de gestion est toujours supérieur à la marge sur accession. La répartition par activité de la marge et du résultat est précisée pages 19 et 20.

Ces résultats très défavorables ont conduit la société à licencier cinq collaborateurs fin 2012 et début 2013. Les provisions d'exploitation en 2012 comprennent ainsi des indemnités de licenciement à hauteur de 120 k€. Une nouvelle organisation a été mise en place pour réduire les coûts de gestion tout en préservant les capacités de production. Effectivement les frais de personnel ont diminué de plus de 100 k€ en 2015 par rapport à 2012

¹⁰ 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 son activité, à l'exclusion des remboursements anticipés.

même si de façon récente des recrutements ont eu lieu notamment pour renforcer l'équipe commerciale afin d'augmenter les ventes de maisons individuelles.

Toujours concernant les coûts de gestion, l'étude des frais généraux montre l'importance des dépenses de publicité (132 k€ en 2015) soit 27 % de ces frais, qui se justifie toutefois par la nature des activités de la coopérative.

La conjonction d'une marge brute limitée et de coûts de gestion importants, lesquels ne se dégradent toutefois pas sur la période, conduisent à un excédent brut d'exploitation négatif pour 3 des 5 exercices entre 2011 et 2015, de même que pour le résultat. Les exercices 2013 à 2015 ont été marqués par des charges exceptionnelles liées à des abandons d'opérations, avec en particulier des PSLA à Maroué en 2013 pour 65 k€ et à Noyal en 2014 pour 51 k€.

En quasi-absence de plus ou moins-values sur cessions, l'autofinancement suit la même évolution que le résultat, et s'avère négatif de 2012 à 2015.

Dans sa réponse écrite, la société rappelle que l'activité CCMI fait l'objet d'une stratégie commerciale et de gestion appuyée, afin de retrouver un équilibre voire un impact positif sur les résultats. La politique mise en place vise un objectif annuel de 60 ventes. Au 1^{er} septembre 2017, 40 contrats de réservation pour des maisons individuelles ont été signés et l'exercice 2016 s'est achevé sur un résultat positif de 266 k€.

5.2.1.2 Marge et résultat par activité

En €	2011	2012	2013	2014	2015
Marge brute par lot	6 027	7 468	7 679	7 139	7 236
Marge brute par contrat CMI	12 251	14 488	16 973	16 317	16 657
Marge brute accession par logement	15 208	16 835	15 783	17 760	19 234
Marge accession avec coûts internes. Hors frais généraux. ¹¹	2 254	2 374	2 589	3 692	3 670

Les marges brutes sont constituées par la différence entre le prix de vente des biens et le prix de revient.

Les marges en VEFA (accession) sont comptabilisées au moment de la livraison des lots et celles pour le PSLA avec la levée d'option. Pour les autres activités, il s'agit également d'un calcul à la livraison. Le passage à l'avancement est réalisé en 2016.

Le calcul intègre pour l'accession les coûts internes : suivi du chantier, maîtrise d'œuvre, honoraires de commercialisation. En revanche, il ne comprend pas les frais de structure. Pour cette même activité, de grandes disparités des marges brutes sont constatées à chaque opération. Le prix de revient est en effet très variable en fonction du prix du terrain et des travaux facturés par les entreprises. Son augmentation en fin de période tient notamment aux « PSLA diffus » qui génèrent une marge brute plus élevée. Par contre en 2013, il faut souligner l'opération rue du Manoir à Guingamp qui s'est terminée par un échec de commercialisation et la cession sans marge à l'OPH de la ville.

Pour les contrats CMI, la marge brute augmente sur la période sous le double effet d'un prix de vente moyen qui augmente, alors que le prix de revient diminue. Il traduit les efforts de la société pour maîtriser en lien avec les entreprises concernées les coûts de construction sans diminuer le niveau des prestations.

La marge sur les lots est importante, représentant plus de 20 % du prix de vente, d'où l'intérêt de cette activité pour la rentabilité de la coopérative, même si elle est fortement mobilisatrice de fonds propres.

¹¹ Les coûts internes comprennent les honoraires commerciaux, de gestion et de maîtrise d'œuvre.

Les résultats de chaque activité ont évolué de la façon suivante :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat accession	120	-951	31	207	230
Résultat CCMI (construction maisons individuelles)	-409	-784	-170	-432	-486
Résultat lotissements	261	598	252	-13	-103
Résultat locatif	52	55	58	49	73
Autres	41	-2	7	0	8
Résultat	64	-1 084	178	-188	-277

Ce calcul est permis par la comptabilité analytique. Le temps de travail des salariés est réparti chaque année de façon déclarative selon les activités de la façon suivante : pour l'année 2015, il se décompose à hauteur de 19 % pour l'administratif; lotissement pour 5 % ; accession pour 30 % ; CCMI pour 45 % et locatif 1 %. Ces résultats traduisent le poids des CCMI dans les coûts de gestion et inversement pour les lotissements ce qui explique pour une part importante les résultats de chaque activité.

Le tableau montre les résultats très dégradés pour l'accession en 2012. Certes les livraisons ont été nombreuses cette année, mais elles concernent surtout le PSLA à hauteur de 48 logements dont les marges sont calculées pour mémoire à la levée d'option et non à la livraison. Le résultat s'explique donc essentiellement par l'absence de comptabilisation des produits internes faute de commercialisation avec seulement 14 ventes. En outre, l'abandon du programme Balzac (ANRU) à Saint-Brieuc a conduit à passer en charges exceptionnelles les coûts et honoraires comptabilisés pour un montant de 118 k€.

Concernant les CCMI, le résultat négatif de l'exercice 2012 est issu du faible nombre de livraisons, à savoir 29. En 2015, chaque maison livrée coûte à la société en moyenne 16 k€.

Au niveau des lotissements, si les ventes sont d'un bon niveau en 2015, elles se concentrent dans le bassin de Dinan avec l'opération de Quévert qui est commercialisée par Habitation Familiale de Bretagne, Coopalis ne percevant que des commissions. Les marges concernent uniquement 9 lots dont 5 à Landéhen. De plus, la coopérative a subi des pénalités d'un montant de 38 k€ qui ont été imputées sur cette activités (contentieux Ollitrault à Saint-Brandan). Ceci explique le résultat négatif de cet exercice.

5.2.1.3 Estimation du seuil de rentabilité de l'activité CCMI

L'activité de construction de maisons individuelles est pendant la période contrôlée toujours déficitaire. C'est pourquoi l'atteinte de son point d'équilibre ou point mort est essentiel pour la coopérative.

L'analyse prévisionnelle du dernier rapport de révision coopérative et la comptabilité analytique de la SCP permettent d'estimer ce point d'équilibre indicatif. La marge brute moyenne retenue pour le calcul est de 15 k€, ce qui est prudent.

La construction d'un peu plus de 45 maisons par an correspond au point mort calculé par la société. L'exercice 2013 a ainsi vu la livraison de 47 maisons pour un résultat positif de 26 k€ avec intégration des charges liées à l'activité mais hors charges de structure. Une fois ces dernières réintégrées, le résultat global est négatif à hauteur de -170 k€. A l'occasion du contrôle, l'agence a procédé à un calcul du point mort dans cette configuration, tendant à estimer qu'il est de l'ordre d'au moins 55 maisons.

5.2.2 Structure financière

Le bilan fonctionnel ci-après fait apparaître le fonds de roulement constaté à la fin de chaque exercice.

Bilans fonctionnels

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	5 984	4904	5 083	4895	4 619
Provisions pour risques et charges	170	338	135	147	154
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	1 013	1 098	1161	1193	1 168
Dettes financières	196	200	185	545	522
Actif immobilisé brut	-2 457	-2 521	-2651	-2 816	-2 948
Fonds de Roulement Net Global	4 906	4 018	3 912	3 964	3 514
Stocks d'accession	13 362	14 672	11 787	10 887	10 291
Autres actifs d'exploitation	5 976	7 754	6 449	5 657	5 512
Provisions d'actif circulant	-4	-184	-110	-80	-8
Dettes d'exploitation	-18 407	-19 935	-17 251	-14 506	-13 204
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	926	2 308	882	1 957	2 591
Créances diverses	1718	1359	962	715	685
Dettes diverses	-408	-97	-80	-100	-87
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	1 309	1 262	882	616	598
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	2 235	3 570	1 757	2 573	3 189
Trésorerie nette	2 671	448	2 156	1 391	326
Concours bancaires	0	253	84	0	170
Trésorerie du bilan actif	2 671	701	2 239	1 391	496

5.2.2.1 Fonds de roulement net global

Les résultats cumulés sont négatifs sur la période contrôlée (-1,3 M€). Ils expliquent la diminution des capitaux propres, car ces résultats sont imputés sur la réserve de prévoyance qui baisse de 18 % entre 2011 et 2015.

Les ressources permanentes de la société sont complétées par les provisions pour risques et charges, par l'emprunt bancaire lié aux travaux du siège et par les redevances de location-accession part acquisitive (24 k€ en 2015). Pour mémoire, le montant élevé des provisions pour risques et charges en 2012 comprend les provisions au titre des indemnités de licenciement (120 k€). L'augmentation des dettes financières en 2014 et 2015 s'explique par l'emprunt pour les travaux du siège d'un montant de 370 k€.

Les immobilisations comprennent celles de structure (siège, maison témoin, installations et matériels), mais également des participations et immobilisations financières dans des coopératives HLM : COOPEA et Habitat Foncier Bretagne principalement. Coopalis a augmenté ses parts dans le capital de HFB en 2012 et 2013 pour un montant de 200 k€.

Le FRNG est en baisse sur la période mais son niveau reste élevé grâce aux réserves encore importantes de la coopérative. Ces réserves statutaires représentent plus de 95 % des capitaux propres de la société et proviennent de l'activité historique de la SCP sous la forme de location coopérative.

5.2.2.2 Besoins en fonds de roulement et emprunts

La structure du bilan est également fortement impactée par ses éléments circulants, en l'espèce essentiellement les stocks, dettes et créances liées à l'exploitation.

Les stocks se répartissent entre terrains à aménager et les programmes en cours : lotissements, CCMI, opérations groupées en VEFA et immeubles temporairement loués (PSLA). Si on peut constater une tendance à la diminution sur la période, leur niveau est élevé en 2012, surtout pour les PSLA et VEFA, suite à des difficultés de commercialisation.

Les actifs d'exploitation incluent les créances sur acquéreurs (5,4 M€ en 2015) dont l'évolution suit celle des stocks. Leur montant est important concernant l'activité CCMI car elle représente, dans la grande majorité des cas, 95 % du prix de vente. C'est la conséquence de la facilité de paiement accordée. Les accédants ont la possibilité de ne verser que 5 % du prix de vente lors de la réservation et le solde à l'entrée dans les lieux. Cet avantage renforce la solvabilité des clients mais pèse sur la trésorerie de la société. Elle est cependant conditionnée au respect des plafonds de ressources.

De leur côté, les dettes d'exploitation comprennent essentiellement les produits constatés d'avance (produits de vente sur lots en cours), c'est-à-dire les contrats CCMI et VEFA, signés mais non livrés, et les emprunts au titre du PSLA. Ces derniers ont un encours de 7,1 M€ fin 2015. Le remboursement a lieu au moment de la levée d'option, après une durée moyenne de 10 mois.

Le cycle d'exploitation génère un besoin en fonds de roulement permanent. Il atteint en 2015 un niveau élevé de 2,6 M€ et mobilise une part importante de la trésorerie. Le déstockage des programmes étant assez long, il retarde le retour des liquidités engagées dans les opérations.

Le bas de bilan de la SCP se caractérise par l'importance des créances liées aux SCCV auxquelles elle est associée. Les fonds propres nécessaires aux programmes prennent la forme d'apports en compte courant. En 2015, on peut noter en particulier la SCCV Hoche Coucou pour 526 k€.

D'une façon générale, le fonds de roulement couvre, mais de façon assez tendue en 2012 et 2015, les emplois à court terme constitués par la valorisation des stocks d'accession menées sous maîtrise d'ouvrage directe et les avances consenties aux différentes SCCV.

5.2.2.3 Trésorerie

La trésorerie nette suit mécaniquement l'évolution du FRNG et du BFR sur la période. En 2013, elle remonte à 2,2 M€ dans un contexte de réduction des stocks à financer de 2,9 M€. En revanche, en 2015, la faiblesse des produits sur ventes de lots en cours, déjà évoquée supra, contribue de façon sensible à sa baisse. A la fin de l'exercice, elle représente environ deux semaines de dépenses, ce qui est un niveau particulièrement bas, alors que sur l'ensemble de la période elle s'établit en moyenne à 1,2 mois de dépenses ; son suivi nécessite une vigilance particulière de la part de la société.

Les concours bancaires viennent en déduction de la trésorerie active pour obtenir la trésorerie nette. Ils sont utilisés pour les lotissements. C'est une autorisation de découvert pour le financement des travaux de viabilisation avec remboursement au fur et à mesure des ventes. Un compte bancaire est dédié à chaque opération et les produits des ventes sont versés sur ce compte jusqu'à l'achèvement.

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La SCP ne réalise pas d'étude prévisionnelle pluriannuelle au sens strict compte tenu de la nature des activités développées. Cependant les résultats prévisionnels de l'année en cours et de l'année suivante sont présentés au conseil d'administration. La dernière présentation a été réalisée le 25 juin 2016 pour les exercices 2016 et 2017. Seules les opérations en cours sont prises en compte et le chiffre des ventes retenu pour les CCMI correspond au nombre de livraisons pour l'exercice 2015, soit 30 ; ce qui est prudent. L'objectif fixé est toujours de 60. Les charges de personnel augmentent de 2 % et les recrutements d'un commercial et d'un dessinateur ont été pris en compte.

Le résultat prévu en 2016 est de 120 k€, voire 195 k€, selon les estimations les plus récentes. Ce résultat, après répartition des frais de structure selon les modalités retenues en 2015, précise que l'accession serait une activité bénéficiaire avec un solde positif de plus de 500 k€, un chiffre nettement supérieur aux années précédentes. Il résulte notamment du lancement d'un nombre important d'opérations portées en direct avec intégration des coûts internes. C'est le cas de la résidence Croas Ar Lan à Lannion (115 k€ d'honoraires de gestion) et La Prunaie à Langueux (83 k€). C'est aussi vrai pour la SCCV Hoche à Saint-Brieuc. L'activité CCMI serait toujours en négatif à hauteur de 460 k€ et les lotissements proche de l'équilibre.

Le passage à un calcul des marges à l'avancement a un impact positif pour cet exercice. Il peut être estimé à 48 k€ pour l'activité CCMI, correspondant à des marges qui, selon l'ancienne méthode, auraient été comptabilisées en 2017.

Pour l'exercice 2017, le résultat devrait être à l'équilibre, même si son estimation, tributaire des niveaux de commercialisations, comporte une part d'incertitude. Le déblocage récent de l'opération rue de Jersey à Saint-Brieuc (125 logements) devrait permettre de contribuer favorablement à l'amélioration de ses résultats d'exploitation.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES

SIÈGE SOCIAL :	
Adresse du siège : 33 rue Abbé Garnier CS20203 22 002 SAINT-BRIEUC cedex	Téléphone : 02 40 22 98 76

PRESIDENT : M. Etienne MOLLER

DIRECTEUR GENERAL : M. Bruno FIEVET
--

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2017			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	M. MOLLER		Retraité
Vice-président	M. CRABOUILLET		Retraité
	M. LANGLAIS	SCP d'HLM Le logis breton	Retraité
	M. LOGETTE		Retraité
	Mme TROTIN		Retraîtée
	M. THOMAS		Directeur produits financiers
	M. LE NAVENEC		Retraîtée
	Mme SERADIN		Directrice CCAS
	Mme LEFORT	SCP d'HLM L'habitation familiale	Retraîtée
	M. COBAT	Caisse d'Épargne Bretagne PdL	Directeur centre affaires

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social au 31/12/15 : 38 832 €	A	68,73 %
	Nombre d'actions : 2 427	B	0,37 %
	Nombre d'actionnaires : 1 682	C	30,90 %

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 01/01/2017	Cadres : 5	Total administratif et technique : 19
	Maîtrise : 1	
	Employés : 13	
	Gardiens : 0	Effectif total : 19
	Employés d'immeuble : 0	
	Ouvriers régie : 0	

6.2 SIGLES UTILISES

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

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

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

