

SHLMR, Société anonyme d'Habitations
à Loyer Modéré de la Réunion

SAINT-DENIS (974)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2018-048

RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2018-048

**SHLMR, Société anonyme d'Habitations à Loyer Modéré
de la Réunion**

SAINT-DENIS (974)

Document confidentiel

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-048

SHLMR, Société anonyme d'Habitations à Loyer Modéré de la Réunion (974)

N° SIREN :	310 895 172
Raison sociale :	Société anonyme d'habitations à loyers modérés de la Réunion
Président :	François CAILLE
Directeur général :	Gilles TARDY
Adresse :	31 rue Léon Dierx, BP 20700, 97474 Saint-Denis
Actionnaire principal :	Action Logement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logements familiaux gérés	24 984	Nombre de logements familiaux en propriété :	24 984	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	252
-------------------------------------	---------------	--	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	2,36 %	1,64 %	2,97 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,59 %	0,55 %	1,49 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,02 %	9,14 %	9,44 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	4,19 %	NC	NC	
Âge moyen du parc (en années)	21	20	37,9	
POPULATIONS LOGÉES				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	45,28 %	48,20 %	21,20 %	
- < 60 % des plafonds	77,51 %	80,20 %	59,40 %	
- > 100 % des plafonds	7,93 %	6,30 %	11,20 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	71,88 %	83,20 %	80,40 %	
Familles monoparentales	9,86 %	24,60 %	20,80 %	
Personnes isolées	27,02 %	26,90 %	38,50 %	
GESTION LOCATIVE				
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,7	5,91	5,78	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9,60 %		14,10 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2		3,9	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	1,8		3,9	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	7 %		10,80 %	

(1) Enquête OPS 2018 (SHMLR) et OPS 2016 (Région et France)

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Boléro 2016 : ensemble des OPH

POINTS FORTS :

- ▶ Activité de construction neuve très soutenue
- ▶ Organisme bien géré et bien gouverné
- ▶ Performance d'exploitation de bon niveau et structure financière saine, offrant des marges de manœuvre
- ▶ Implication active dans la réalisation de programmes financés par l'ANRU
- ▶ Adossement à un actionnaire aux moyens importants
- ▶ Contrôle interne performant, porté par un comité d'audit et des comptes

POINTS FAIBLES :

- ▶ Loyers trop élevés, limitant la part du patrimoine accessible aux ménages modestes
- ▶ Charges de personnels et frais généraux élevés, limitant l'efficacité de la société
- ▶ Effort de réhabilitation du patrimoine souffrant d'un retard
- ▶ Lien avec le locataire trop distendu

Précédent rapport de contrôle MILOS N° 2009-118 de juillet 2010
Contrôle effectué du 30 août 2018 au 14 janvier 2019
RAPPORT DE CONTRÔLE : octobre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-048

SHLMR, Société anonyme d'Habitations à Loyer Modéré de la Réunion (974)

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	8
2. Présentation générale de l'organisme.....	8
2.1 Contexte socio-économique.....	8
2.2 Gouvernance et management.....	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	10
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management.....	12
2.2.3 Commande publique.....	17
2.2.4 Contrôle interne et démarche qualité.....	17
2.3 Conclusion.....	18
3. Patrimoine.....	18
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	18
3.1.1 Description et localisation du parc.....	18
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	19
3.2 Accessibilité économique du parc.....	19
3.2.1 Loyers.....	19
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	21
3.2.3 Charges locatives.....	21
3.3 Conclusion.....	23
4. Politique sociale et gestion locative.....	23
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	23
4.2 Accès au logement.....	23
4.2.1 Connaissance de la demande.....	23
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	24
4.2.3 Gestion des attributions.....	25
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	28
4.4 Traitement des créances locataires.....	29
4.5 Conclusion.....	31
5. Stratégie patrimoniale.....	32
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	32
5.2 Évolution du patrimoine.....	33

5.2.1	Offre nouvelle.....	33
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	33
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	33
5.3.2	Coûts de production.....	34
5.3.3	Programme ANRU.....	34
5.4	Maintenance du parc.....	35
5.4.1	Entretien du patrimoine	35
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	39
5.6	Conclusion	40
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	40
6.1	Tenue de la comptabilité	40
6.2	Analyse financière.....	41
6.2.1	Analyse de l'exploitation	41
6.2.2	Résultats comptables	47
6.3	Analyse prévisionnelle.....	51
6.3.1	Les principales hypothèses d'exploitation et d'investissement.....	51
6.3.2	L'évolution de la performance d'exploitation.....	52
6.3.3	L'évolution de la situation financière	54
6.3.4	L'évolution de la solvabilité.....	55
6.3.5	Des divergences significatives par rapport à la dernière version du PSP.....	55
6.4	Conclusion	56
7.	Annexes.....	57
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la SHLMR.....	57
7.2	Organigramme général de la SHLMR.....	58
7.3	Organigramme d'Action Logement Groupe au 31 décembre 2018 & descriptif d'Action logement Immobilier.....	59
7.4	Lettre de la SHLMR à la Direction de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement de La Réunion en date du 12.7.12.....	60
7.5	Défiscalisation DOM applicable au secteur du logement social.....	61
7.6	Opérations d'accession.....	65
7.7	Opérations d'aménagement.....	65
7.8	Sigles utilisés.....	66

SYNTHÈSE

Le parc social de l'Île de la Réunion compte près de 74 000 logements et héberge environ 23 % des ménages de l'Île. Les 2/3 de ce parc se répartissent à parts égales entre deux bailleurs sociaux, la SIDR, société d'économie mixte filiale de CDC Habitat, et la SHLMR, SA d'HLM filiale d'Action Logement Immobilier, qui représentent chacune environ un tiers du parc de logements sociaux de l'Île et jouent donc un rôle essentiel dans le marché immobilier. Le reste du patrimoine social se répartit entre cinq sociétés d'économie mixte détenues par des collectivités territoriales.

La population résidant sur l'Île de la Réunion affiche des caractéristiques socio-économiques inférieures aux références nationales, bien que pouvant apparaître favorables au sein de sa zone géographique, dans l'océan Indien. Le taux de chômage en 2016 reste très élevé, représentant 22,4 %. Le PIB par habitant est 1,5 fois plus faible qu'en métropole, 4 réunionnais sur 10 vivent sous le seuil de pauvreté et le revenu médian est de 30 % inférieur à celui de la Métropole. À l'instar des autres bailleurs sociaux de l'Île, la SHLMR doit donc loger des ménages aux ressources particulièrement modestes.

Le conseil d'administration de la société joue pleinement son rôle et se saisit de l'ensemble des sujets à enjeu, en s'appuyant sur différents comités ou commissions qui fonctionnent de façon satisfaisante. Il peut notamment être relevé le comité d'audit et des comptes dont les fonctions assez larges permettent une gestion fine des risques. La société a connu une relative instabilité ces quatre dernières années de la fonction direction générale, qui n'a pas altéré à terme le fonctionnement de la société. Depuis un mouvement social en 2013, le climat social est apaisé.

La hausse significative du nombre de cadres et d'agents administratifs intervenue depuis 2016 a contribué à augmenter sensiblement les coûts de gestion de la société depuis 5 ans, la croissance du patrimoine de la société ne s'étant traduite par aucun effet de mutualisation. La masse salariale et les frais généraux apparaissent aujourd'hui trop élevés, et la société est invitée à s'inscrire dans une trajectoire de modération des coûts.

L'année 2018 a été marquée par une réorganisation fonctionnelle de la SHLMR, qui a conduit à renforcer l'approche par métiers, regroupés au sein de directions fonctionnelles, au détriment de l'approche polyvalente de proximité. Si cette nouvelle organisation a permis de renforcer l'homogénéité des pratiques dans tous les domaines (technique, social, gestion locative), ainsi que les fonctions de pilotage et de contrôle interne, elle s'est accompagnée, sans que la corrélation puisse être formellement établie, par la dégradation d'indicateurs de gestion locative : augmentation de la vacance, baisse du nombre d'attributions. Sans atteindre encore un niveau inquiétant, le taux de recouvrement a subi une baisse quasiment constante depuis 4 ans. Les résultats obtenus par la société en matière de maîtrise des risques locatifs et d'attribution des logements sur le premier semestre 2019 révèlent toutefois une amélioration de la situation qui devra être confirmée.

Globalement, l'Agence constate une distension dans les relations avec les locataires. Elle est illustrée concrètement par une baisse du nombre de gardiens, qui s'est toutefois accompagnée a contrario d'un renforcement de l'action sociale. Le traitement des réclamations techniques révèle par ailleurs des lacunes, des actions correctives étant à l'œuvre et ayant permis d'obtenir des résultats sensiblement meilleurs au premier trimestre 2019. Le niveau d'entretien du parc reste insuffisant car trop focalisé sur des actions ponctuelles curatives.

L'analyse des loyers pratiqués révèle un niveau moyen d'environ 5,70 €/m² par surface habitable, très proche de celui constaté en Métropole. La société dispose actuellement d'une offre économiquement accessible trop limitée au bénéfice des ménages à très bas revenus, majoritaires dans les demandeurs, en particulier sur les petits logements. Cette situation altère sa capacité à jouer son rôle social dans le contexte particulier de

l'Île de la Réunion. Une baisse ciblée de certains loyers, dans un segment de l'offre à définir, gagnerait à être étudiée.

La politique d'investissement s'est focalisée depuis plusieurs années très fortement sur le développement de l'offre et la rénovation urbaine, avec d'indéniables résultats. L'augmentation de la vacance nécessite aujourd'hui d'envisager la poursuite du développement de l'offre avec prudence. La société a également conduit plus modestement une politique de vente de son patrimoine. L'investissement sur le patrimoine existant s'est concentré exclusivement sur deux projets de rénovation urbaine. Aucune autre réhabilitation n'a donc été engagée, témoignant d'un retard conséquent dans ce domaine. L'effort de maintenance est resté assez constant et d'un niveau convenable, mais l'entretien courant est devenu progressivement très prépondérant au détriment d'un entretien programmé. La politique d'entretien du patrimoine est donc à redéfinir, et à inscrire dans une plus forte ambition. La société affiche d'ores et déjà un programme d'investissement sur le parc existant plus conséquent pour les années 2020-2023.

La situation financière de la société révèle une exploitation dont la rentabilité est en amélioration constante. Ainsi la capacité d'autofinancement, en hausse constante, permettait de rembourser l'endettement net en plus de 24 ans en 2013, contre seulement un peu plus de 20 ans en 2017. Les grands équilibres du haut de bilan sont un gage de solidité financière.

Les projections financières réalisées par la SHLMR montrent la faisabilité d'une trajectoire intégrant un renforcement de la politique d'investissement en faveur du patrimoine existant et la poursuite d'un développement, un peu plus modéré. Quelques inconnues demeurent toutefois, telle que la politique de vente du patrimoine au locataire, dont l'accroissement envisagé se traduirait par un quasi-doublement de l'activité. L'atteinte de cet objectif conditionne pour partie la politique d'investissement envisagée, sans être bloquant, le rythme de développement pouvant être adapté. Des discordances significatives dans les choix d'investissement ont également été relevées dans les documents stratégiques de la société, le plan moyen terme (PMT) d'une part, le plan stratégique de patrimoine (PSP) d'autre part. Ces points nécessitent de clarifier la trajectoire financière de la société.

Sous cette réserve, la SHLMR, par ailleurs adossée à un actionnaire d'envergure nationale disposant de solides moyens financiers, dispose des marges de manœuvre pour mettre en œuvre un plan d'investissement ambitieux, tout en poursuivant le pilotage rigoureux de son activité. La société est par ailleurs interpellée sur sa capacité à proposer davantage d'offre économiquement accessible aux ménages à très bas revenus, en mobilisant une partie de son patrimoine pour lequel une baisse de loyers devrait être étudiée.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la Société anonyme d'Habitations à Loyer Modéré de la Réunion (SHLMR) en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « 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 précédent rapport de contrôle de la MILOS, effectué sur place du 12 novembre au 11 décembre 2009, relevait que la société logeait une population conforme à son objet, dans un département où les besoins sont importants. La qualité de service nécessitait toutefois une meilleure animation des agences et une plus grande harmonisation des pratiques. Le patrimoine était jugé globalement en bon état d'entretien. Toutefois, la MILOS relevait que des quartiers de maisons individuelles, vendues ou destinées à la vente, étaient laissés à l'abandon (Plaine des galets, Manguiers, Oasis, Maloya), au risque de les voir se transformer en copropriétés dégradées.

Le présent contrôle s'est déroulé sur place en octobre et novembre 2018, et a été perturbé par des mouvements sociaux sur l'Île de la Réunion. Certaines visites de patrimoine programmées, ainsi que différents entretiens n'ont donc pas pu se tenir.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Deuxième bailleur social de la Réunion, la SHLMR (société anonyme d'habitations à loyer modéré de la Réunion) détenait au 31 décembre 2017, 24 984 logements familiaux et 7 foyers, répartis dans 23 communes de l'Île, soit 34 % du parc social.

Créée en 1971, la SHLMR a son siège social à Saint-Denis de La Réunion. Au 1^{er} janvier 2017, dans le cadre de la réforme structurelle d'Action Logement, elle est devenue une filiale de la société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) Action Logement Immobilier, elle-même placée sous le pilotage de la structure faitière paritaire Action Logement Groupe. Elle était auparavant filiale du CIL SOLENDI, son directeur général étant également depuis 2012 le directeur territorial de SOLENDI.

La gestion/construction locative constitue l'activité principale de la SHLMR qui exerce également des activités annexes de vente de logements, d'accession à la propriété, de gestion de prêts et d'aménagement. Cette dernière activité consiste à acquérir et viabiliser des réserves foncières en concession ou pour compte propre afin de poursuivre une politique active d'offre nouvelle.

Située au Sud de l'Océan Indien, à près de 9 500 km de la métropole, l'Île de la Réunion est une région monodépartementale qui comprend 24 communes, regroupées en 5 EPCI (CIVIS, CIREST, CINOR, TCO et Le Sud).

L'Île comptait près de 850 000 habitants en 2015, dont 42 % de moins de 25 ans et seulement 12 % plus de 60 ans. La forte croissance démographique est en décélération pour se situer à environ 0,7 % par an, mais reste dynamique, du fait d'un solde naturel positif. L'espérance de vie a presque rattrapé celle de la métropole. La population de plus de 60 ans augmente régulièrement. Le nombre d'enfant par femme est stabilisé à 2,5 (contre 1,9 en Métropole), et le seuil du million d'habitants devrait être franchi avant 2040.

Le chômage reste élevé avec 22,4 % en 2016. Le niveau de formation des habitants est en-deçà de la Métropole et le marché du travail est en demande d'actifs qualifiés. Le PIB par habitant est 1,5 fois plus faible qu'en métropole mais est élevé pour la zone géographique. Le revenu médian est de 30 % inférieur à celui de la Métropole¹.

À cause du relief montagneux, les trois quarts de la population sont installés sur les côtes et à 40 % dans les villes de Saint-Denis, Saint-Paul et Saint-Pierre. L'Est de l'Île, moins développé économiquement et présentant un climat plus humide, est le moins peuplé et le marché du logement y est détendu. Les déplacements se font majoritairement en voiture, sur un réseau routier saturé aux heures de pointe. Un projet de tram-train a été abandonné en 2010.

Le parc de l'Île en 2015 était de 356 349 logements², dont 8,4 % de vacants. Entre 2006 et 2013, 46 000 logements ont été construits, nécessités par la croissance démographique conjuguée à la décohabitation des ménages.

Le parc social compte près de 74 000 logements et héberge environ 23 % des ménages de l'Île. Il se répartit entre les bailleurs sociaux suivants : SIDR (35 %), SHLMR (34 %), SEMADER (10 %), SEDRE (5,5 %), SODEGIS (5 %), SODIAC (6 %) et SEMAC (4,4 %). Saint-Paul, Le Tampon et Sainte-Suzanne sont les principales communes qui présentent un déficit de logements sociaux au sens de l'article 55 de la loi SRU.

Les dispositions relatives au logement social à La Réunion diffèrent en partie de celles de la métropole. Elles sont principalement régies par les articles L. 371-1 et suivants, R. 371-1 et suivants du CCH et par l'arrêté du 14 mars 2011 modifié relatif aux caractéristiques techniques et de prix de revient, aux plafonds de ressources

¹ La plupart des données économiques et sociales sont extraites du panorama de La Réunion – Synthèse économique et sociale – INSEE La Réunion Mayotte. Les données relatives au logement.

² Données INSEE - comparateur de territoires.

et aux plafonds de loyers des logements locatifs sociaux et très sociaux dans les départements d'outre-mer, à Saint-Martin et à Mayotte, prévus par les articles R. 372-1 à R. 372-19 du même Code.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Actionnariat et capital

Le capital social s'élevait au 29 juin 2018 à 6 624 049 €, divisé en 213 679 actions de 31 € chacune, entièrement libérées. Les principaux actionnaires à cette date étaient ALI (68,4 %), ÉRILIA (26,1 %), les villes de Saint-Denis (3,1 %) et du Port (1,3 %).

En 2005, un pacte d'actionnaires a été signé entre le CILR (au droit duquel est venu en 2011 le CIL Solendi) la Caisse d'Épargne de Provence Alpes Corse (CEPAC) et la banque de La Réunion. La CEPAC s'est substituée aux droits de la banque de La Réunion à la suite d'une fusion absorption intervenue le 1^{er} mai 2016 et ALI s'est substitué au CIL SOLENDI, au 1^{er} janvier 2017, suite à la réforme d'Action logement organisée par l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016.

Le plan à moyen terme (PMT) présenté au conseil d'administration du 28 juin 2012 prévoyait la mise en chantier annuellement par la SHLMR de 1 000 à 1 500 logements sur la période 2012 à 2017.

Afin de doter la société de fonds propres compatibles avec cet objectif, le capital a été porté le 21 juin 2013, de 124 000 € à 4 124 023 € par l'émission de 129 033 actions d'une valeur nominale de 31 €. Cette augmentation a fait l'objet de l'accord du conseil d'administration de SOLENDI, le 4 octobre 2012, et d'un avis favorable du conseil de surveillance de l'UESL, le 3 décembre 2012, ainsi que du préfet.

Le maintien des quotités au sein du pacte d'actionnaire constitué de SOLENDI, de la CEPAC et de la Banque de La Réunion et un niveau de participation de SOLENDI limité à 50 % du capital, moins une action, ont été actés à cette occasion.

Le 28 juillet 2017, un nouveau pacte d'actionnaires a été signé entre ALI et la CEPAC. À cette date, le capital de 4 124 023 € était détenu par ALI (49,5 %) et la CEPAC (41,9 %).

Le pacte prévoit une recapitalisation future à hauteur de 10 millions d'euros au cours de la période 2017-2020. Il prévoit aussi que la CEPAC ne peut détenir moins de 33,34 % des parts, cette dernière se réservant la possibilité de céder ses parts à l'une des filiales du Groupe Habitat en Régions, créé à l'initiative du Groupe BPCE et des Caisses d'Épargne. Cette opération a depuis été réalisée avec le transfert à la SH d'HLM ÉRILIA (filiale d'Habitats en Régions) des parts de la CEPAC.

La première recapitalisation intervenue depuis la signature du pacte, de 2 500 026 euros, entièrement souscrits par ALI, a été approuvée par AGE du 10 novembre 2017 et a porté le capital à 6 624 049 euros. Or, à l'issue de cette opération, ALI détient 68,4 % du capital et ÉRILIA détient 26 % du capital, ce qui a eu pour effet de rompre l'équilibre prévu au pacte d'actionnaire du 28 juillet 2017. ÉRILIA, venu aux droits de la CEPAC, ne détient plus que 26 % des parts. Elle a été approuvée dans son principe par arrêté préfectoral du 29 janvier 2018.

L'actionnaire ÉRILIA, qui détient 26 % du capital, n'est pas représenté au CA, alors que la CEPAC, titulaire d'une seule action, dispose de 4 administrateurs. L'AG mixte du 29 juin 2018 a nommé pour 3 ans la CEPAC qui ne détient plus de capital, en qualité d'administrateur. Trois autres administrateurs sont salariés de la CEPAC.

2.2.1.2 Relations intra-groupe

La SHLMR appartient au groupe Action Logement. Le pilotage de ses activités est assuré d'une part via les organes de gouvernance et, d'autre part, via une feuille de route signée de la présidente d'Action Logement Immobilier qui définit les axes stratégiques et assigne des objectifs.

La feuille de route du 15 mars 2018 fixe pour la SHLMR les objectifs chiffrés suivants pour l'année 2018 : produire 700 logements locatifs (en agrément), 30 logements en accession (réservation client), vendre 150 logements et en réhabiliter 1 312.

Ces objectifs ont été dépassés en ce qui concerne la production. En revanche, le volume des ventes est resté en deçà, malgré la création d'une agence dédiée. Le volume prévu de réhabilitations est très loin d'être atteint (cf. § 5).

L'actionnaire majoritaire réalise également des audits. Ainsi l'audit « achats et passation des marchés » a été mené au premier trimestre 2015 à l'initiative du comité d'audit et des comptes de Solendi, et a conduit à des actions correctives de la part de la société (cf. § 2.2.3).

La société utilise la marque Action Logement sur tous ses documents et supports de communication.

La SHLMR a repris au cours du dernier trimestre 2016 l'intégralité des parts sociales de la SCILR auparavant détenues par le CIL Solendi, ce qui lui a permis d'intégrer à son parc 615 logements propriétés de la SCILR, par transmission universelle de patrimoine.

2.2.1.3 Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration a été présidé successivement par M. Yann De PRINCE, du 06/12/2011 au 15/12/2017, puis par M. François Caillé depuis le 15/12/2017 (cf. annexe 7.1).

Les statuts prévoient que le conseil d'administration comprend 18 administrateurs, dont 3 nommés sur proposition des collectivités territoriales et établissements publics et 3 représentants élus des locataires. Le pacte d'actionnaires prévoit en sus que 8 administrateurs sont proposés par ALI et 4 administrateurs par la Caisse d'Épargne–CEPAC. Cette disposition n'est plus à jour compte tenu de la transmission des parts de la CEPAC à ÉRILIA.

Dans sa composition de juin 2018, le CA comporte 4 représentants des collectivités : le conseil départemental, la ville de Saint-Denis et les EPCI TCO et CIVIS. ÉRILIA a remplacé la Caisse d'Épargne–CEPAC en qualité de second actionnaire, mais ne dispose pas d'administrateur au CA (cf. § 2.2.1.1).

L'information des administrateurs est complète et le fonctionnement du CA n'appelle pas de remarque. Le CA a institué des commissions opérationnelles auxquelles participent des membres du conseil d'administration (commission d'appel d'offres, commissions des attributions et commission des expulsions).

En 2012, il a mis en place 4 comités spécifiques afin d'améliorer le pilotage de la société et l'implication des administrateurs dans la gouvernance (comité d'audit et des comptes, comité de suivi des investissements, comité des rémunérations, comité de suivi des attributions). Ces comités apportent une véritable valeur ajoutée à la gouvernance de la société (cf. § 6.1 sur l'apport du comité d'audit et des comptes).

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Direction générale

La SHLMR est dirigée par un directeur général, mandataire social nommé par le CA. Cette fonction a été caractérisée par une relative instabilité puisque cinq DG ou DG par intérim se sont succédé depuis 2011. Au moment du contrôle, les conséquences négatives sur la gestion de la société engendrées par la rotation rapide de ses dirigeants semblaient néanmoins résorbées. Le climat social, qui s'était dégradé au point d'aboutir à une grève en juin 2013 (cf. § 2.2.4.2) paraissait apaisé en 2018.

Révocation du DG en 2014

a été nommé DG le 26 août 2011. Le conseil d'administration du 12 décembre 2014 a acté sa révocation en se basant sur 4 motifs :

Suite à sa révocation, l'intéressé a intenté une instance devant le tribunal mixte de commerce pour révocation abusive contre la SHLMR (en parallèle, il a intenté une instance devant le conseil de prud'hommes contre le GIE SOLENDI dont il était directeur territorial).

Par décision du tribunal de commerce en date du 26 octobre 2016, la SHLMR a été condamnée à lui verser 15 000 € en raison du non-respect du principe du contradictoire et 3 500 € en application des dispositions de l'article 700 du Code de procédure civile, ainsi qu'aux dépens, les autres demandes en réparation ont été rejetées. Cette décision a été confirmée par arrêt de la Cour d'appel de Saint-Denis du 10 octobre 2018.

Nominations des DG depuis 2014

Les 4 dirigeants suivants se sont succédé

- M. François CUEVIER (intérim 12 décembre 2014-6 janvier 2015) ;
- M. François de WARQUIER (intérim 6 janvier 2015 - 20 juillet 2015). Ce dernier a ensuite bénéficié d'un premier contrat de travail à durée déterminée en qualité de *directeur de mission* sur la période du 21 juillet au 31 octobre 2015, puis d'un second contrat de travail à durée déterminée, en qualité de *Coordinateur Fast Closing* du 18 janvier au 31 mars 2016, renouvelé du 1^{er} avril au 30 septembre 2016 ;
- M. Olivier BAJARD (21 juillet 2015 – 30 avril 2018) ;
- M. Gilles TARDY, nommé le 30 avril 2018 directeur général de la SHLMR.

2.2.2.2 Effectifs et organisation des services

Effectifs

Progression annuelle des effectifs (ETP) comparée au nombre de logements

Année	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2013-2017
Logements	21 315	22 484	23 234	23 799	24 984	17,21 %
ETP totaux au 31 décembre	349,35	366,75	376,17	423,29	406,58	16,39 %
Cadres	79,97	78,56	85,7	96,68	99,34	24,22 %
Administratifs et techniques	190,38	210,19	214,47	242,85	232,24	21,99 %
Gardiens, employés d'immeuble et ouvrier	79	78	76	83,76	75	-5,06 %

Source : SHLMR.

Durant la période 2013 à 2017, la croissance du parc de logements n'a pas généré d'économie d'échelle au sein de la société. Il est au contraire constaté une augmentation forte du personnel administratif et d'encadrement, alors que le personnel de proximité s'est parallèlement réduit.

Les effectifs évoluent de +16,39 % entre 2013 et 2017, proportionnellement au nombre de logements (+17,21 %). L'année 2016 a vu une progression spectaculaire des effectifs, avec 47 ETP supplémentaires. On note sur la période 2013 à 2017 une forte augmentation des cadres (+24,22 %) et des autres personnels administratifs (+21,99 %).

Les effectifs de gardiens et d'employés d'immeubles sont les seuls à diminuer (-5,06 %). La SHLMR employait un gardien ou employé d'immeuble pour 273,3 logements en 2013, contre un gardien ou employé d'immeuble pour 337,6 logements en 2017. Il convient d'ajouter à ces effectifs l'équivalent en ETP des prestations externalisées de nettoyage des parties communes et d'entretien des espaces verts, qui représenterait 126 ETP en 2014.

L'augmentation différenciée des effectifs est analysée dans la partie financière {cf. § 6.2.1 *Coût de gestion*}.

La société met en avant que la baisse du nombre de gardiens a été compensée par une plus grande externalisation des tâches de nettoyage (cf. ci-dessus), et que parallèlement une direction de l'action sociale a été créée. Cela s'est traduit par un renforcement de son action sociale, grâce à une augmentation des équipes dédiées à l'action sociale dans les quartiers (34 emplois au 31/12/2018) se traduisant par un maillage étroit avec les associations dans les quartiers (en 2018, la SHLMR travaille avec 175 associations, dont 133 conventionnées en Q.P.V. sur l'ensemble de l'île). La société précise également avoir accéléré ses actions en faveur de l'économie sociale et solidaire, avec plus de 144 000 heures d'insertion, soit l'équivalent de 80 ETP au profit des habitants des quartiers (257 bénéficiaires), et des actions de formation pour les jeunes.

Pour autant sur certains sites, la SHLMR indique envisager dès 2020 de repositionner des gardiens, dont le métier doit évoluer pour assurer une présence auprès des locataires, notamment vieillissants, et mieux prévenir les phénomènes d'insécurité et incivilités.

La société indique également que le renforcement des équipes a pour objet de faciliter la maîtrise du développement de la société et mesurer l'efficacité de son fonctionnement, à travers notamment de :

- La création du service Audit et Pilotage des risques et le renforcement des équipes de la direction Financière,
- La structuration de la Direction des Systèmes d'Information : une équipe renforcée pour accélérer la transition digitale, internaliser la maintenance du progiciel de gestion IKOS et le pilotage des projets,
- La structuration des services juridiques et marchés afin d'accompagner un niveau d'investissement très soutenu sur la période 2013-2017 et garantir la conformité aux règles des marchés publics,

- La création d'une agence supplémentaire au Tampon, portant à 9 le nombre d'agences SHLMR décentralisées sur l'ensemble de l'île,
- L'intégration des logements de la SCILR qui s'est accompagnée de la reprise de 7 salariés.

Implantations

125 personnes travaillent dans les locaux du siège situé à Saint-Denis, 31 rue Léon Dierx, en cœur de patrimoine, dans un immeuble de logements. La société dispose de 10 autres implantations, dont 3 situées dans la ville de Saint-Denis.

Organisation

En 2018, l'encadrement et l'organigramme ont été remaniés et les services de proximité et techniques ont été réorganisés (cf. annexe 7.2). L'encadrement a été fortement renouvelé en 2018 : outre le DG, 4 nouveaux directeurs ont été recrutés. La société compte désormais 8 directions placées sous l'autorité de la direction générale.

Dans les agences, afin de renforcer l'expertise et harmoniser les pratiques, une organisation par métier a remplacé l'organisation généraliste par secteur, suivant un découpage en deux grands territoires Nord-Est et Sud-Ouest. Ainsi, une partie des agents de secteur et chargés de gestion locative ont été transférés à la direction technique (pour suivre les réclamations techniques et les contrats de maintenance), et à la direction de l'action sociale (pour suivre les impayés).

Une agence immobilière a été créée pour organiser les ventes de logements et gérer l'immobilier spécifique (logements intermédiaires repris de la SCILR, commerces et espaces publicitaires, activités de syndic).

Peu de temps après sa mise en place, la réorganisation des services de proximité et technique s'accompagne de la dégradation des indicateurs de gestion locative de l'année 2018. Elle nécessite d'être évaluée.

En effet, il est constaté corollairement, que pour l'année 2018 le taux de vacance des logements a augmenté (cf. § 3.1.2), le nombre des attributions a diminué (cf. § 4.2.3), le stock de réclamations non traitées a augmenté de moitié fin 2018 (pour atteindre 10 000) et le taux de recouvrement a diminué.

La nouvelle organisation engendre des déplacements fréquents, puisque certains salariés sont en fonction dans plusieurs agences, ce qui peut provoquer pertes de temps et ruptures d'information.

L'organisation du suivi technique en agence manque en outre de lisibilité, comme l'atteste la diversité des postes d'intervenants : responsables techniques, managers opérationnels, techniciens de patrimoine, agents techniques, conseillers techniques, coordinatrices de travaux de proximité et agents de travaux de proximité.

La SHLMR indique que la réorganisation visait à spécialiser et à professionnaliser la gestion locative, l'animation sociale et la qualité des réponses apportées sur la maintenance et les réclamations. Après avoir effectué un bilan un an après, la société constate effectivement que tous les objectifs ne sont pas atteints et effectuera les ajustements nécessaires fin 2019.

Toutefois, elle indique pour l'année 2019 l'amélioration de ses performances sur trois indicateurs :

- Le nombre de logements vacants : une nette décrue de la vacance financière mensuelle est enregistrée sur le premier semestre 2019 passant de 3,76 % à 3,26 % ;
- Le nombre d'attributions : +54 % d'attributions supplémentaires par rapport à 2018 sur la même période ;

○ Le nombre de réclamations traitées : +44 % par rapport à 2018 sur la même période.

Répartition du personnel dans les agences et logements gérés

Agence	Logements gérés	Agents
Siège Saint Denis Léon Diery		125
Agence immobilière et Direction relations clients Saint-Denis Alizées	577	25
Saint-Denis Ruisseau	3 315	31
Saint-Denis Calebassiers	3 175	37
Saint-André et antennes de Saint-Benoît et de Sainte Marie	4 821	51
Le Tampon	1 430	16
Saint-Pierre	2 947	28
Saint-Louis	2 307	28
Saint-Paul	2 715	25
Le Port	3 686	42

Accords d'entreprise, temps de travail, rémunérations

La SHLMR applique la convention collective nationale des personnels des sociétés anonymes et fondations d'HLM en ce qui concerne la classification des emplois et les rémunérations minimales. Le dernier avenant de 2006 à l'accord sur le temps de travail prévoit 1 606 heures annuelles, ce qui est comparable au temps de travail dans la fonction publique fixé à 1 607 heures par an.

S'agissant de la grille des salaires, la rémunération annuelle se compose du salaire mensuel sur 14 mois (y compris prime de gratification de fin d'année et prime de bilan) et de la prime de vacances. Il se situe de 16 % à 48 % au-dessus des minima de la convention collective en fonction de la classification considérée.

Le dernier accord d'intéressement porte sur la période 2016-2018 : il prévoit de distribuer 4 % de la masse salariale (40 % étant distribués si le ratio autofinancement courant/loyers est supérieur à 5,28 %, et 60 % étant distribués en fonction des performances de dix indicateurs de gestion locative, d'offre nouvelle, de gestion des ressources humaines et de maintenance). L'Agence relève que le ratio d'autofinancement courant, qui intègre à la fois des éléments relatifs à l'équilibre d'exploitation et à la stratégie de remboursement de la dette, n'est pas le plus adapté pour mesurer la performance du personnel.

Climat social

La société a connu un important conflit social en 2013. La négociation annuelle obligatoire (NAO) s'est conclue par un procès-verbal de désaccord, aboutissant à un mot d'ordre de grève du 10 au 19 juin 2013. Un protocole de fin de conflit a été signé le 20 juin, actant des augmentations de salaires. Trois jours de grève ont été imputés sur les congés payés, les autres jours ont été retenus sur la paie. Le protocole comportait un volet d'accompagnement managérial élargissant le suivi du projet d'entreprise aux délégués syndicaux. Cet aspect de l'accord est resté sans suite, après un désaccord intervenu entre direction et représentants syndicaux lors de la commission chargée du choix du prestataire.

Véhicules

Les règles d'utilisation des véhicules sont définies par deux chartes.

- **Charte « Service Plus »** : cette charte prévoit que les véhicules, affectés nominativement, peuvent être utilisés par leurs utilisateurs à des fins professionnelles et personnelles. Elle prévoit qu'il « sera fait mention sur les bulletins de paye de l'avantage en nature et de la participation / redevance du salarié ». Or, les bulletins de paye contrôlés ne sont pas conformes à ces dispositions, puisque l'utilisation d'un véhicule dans le cadre de la charte « Service Plus » fait l'objet d'une retenue sur salaire mais en revanche n'est pas prise en compte dans le

calcul des charges sociales et n'est pas soumise à impôt sur le revenu. Une requalification en véhicules de fonction pourrait donc intervenir dans le cadre d'un contrôle fiscal ou par l'URSSAF.

En effet, un véhicule de fonction, utilisable à des fins professionnelles et personnelles, est considéré fiscalement comme un avantage en nature, pris en compte pour le calcul des charges sociales et soumis à l'impôt sur le revenu. L'évaluation de cet avantage peut se faire sur une base forfaitaire ou sur la base des dépenses engagées par l'employeur.

- Charte « Service » : cette charte prévoit que les véhicules de service, nominativement affectés, font l'objet d'un remisage à domicile. Dans le cadre d'un accord écrit signé par les parties, les salariés peuvent dans certains cas effectuer les déplacements domicile-travail. Les modalités de remisage à domicile doivent alors être précisément encadrées, y compris le remisage à domicile en fin de semaine, ce qui n'est pas le cas. Par ailleurs, la charte, en page 4, prévoit également que « *la SHLMR contracte une assurance pour les véhicules et les salariés dans le cadre de leurs missions et de leurs déplacements personnels.* » Cette disposition est contradictoire avec le fait qu'un véhicule de service ne peut être destiné aux déplacements personnels.

Le coût moyen de la flotte automobile sur la période 2015-2018 s'élève à environ 300 000 € TTC par an (inclus le montant de l'assurance des véhicules). Cependant, ce coût doit être diminué des remboursements équivalents à l'avantage en nature calculés par l'URSSAF, versés par les salariés bénéficiant d'un véhicule à usage professionnel et personnel (d'un montant total annuel moyen évalué par la société à 60 000 €), portant le coût réel pour la SHLMR à 240 000 €.

La société s'est dotée d'une flotte de véhicules dans le cadre d'un marché de location de longue durée du 16 octobre 2014, reconduit avec le même prestataire le 6 juin 2018. Le 24 octobre 2018, cette flotte comprenait 52 véhicules, dont seulement 5 véhicules en pool, les autres véhicules étant considérés comme des véhicules de service nominativement affectés dont les conditions d'utilisation sont encadrées par les deux chartes distinctes. Les bénéficiaires disposent d'une carte de carburant. En juillet 2019, le parc comporte désormais 58 véhicules en location longue durée avec la répartition suivante : 40 véhicules en Véhicule Service Plus, 14 en Véhicule Service et 4 en véhicules de pool.

Le nombre de véhicules nominativement affectés et utilisables à des fins personnelles apparaît excessif au regard de la taille de la société et des nécessités de service. Sur ce point, la SHLMR met avant la dispersion de son patrimoine sur l'ensemble de l'île et le nombre important des agences (9), qui engendrent de nombreux déplacements.

Le nombre de véhicule en pool apparaît en comparaison très limité, ce qui ne permet pas aux agents dont l'obligation professionnelle nécessite de se déplacer d'accéder dans des conditions raisonnables à ce moyen de transport. Cette situation est d'autant plus pénalisante dans le cadre de la nouvelle organisation, qui implique davantage de déplacements, comme l'indique la société (cf. ci-dessus).

La SHLMR souligne en revanche avoir entrepris une démarche d'optimisation du coût de sa flotte à l'occasion du renouvellement du contrat de location longue durée (fin 2018), permettant de diminuer le coût unitaire des véhicules (-16 %) suite à la consultation dans le cadre d'un appel d'offres européen, et suite au choix de véhicules moins onéreux.

Elle s'engage à mener, dans les prochains mois, une évaluation économique de sa récente réorganisation en termes de coûts et temps de déplacement des personnels et favorisera l'utilisation de véhicules de pool avec des outils digitaux facilitant le suivi et la gestion au quotidien. Enfin, elle annonce avoir mené deux études juridiques afin de confirmer la validité des choix effectués pour gérer cette flotte automobile.

Absentéisme

En 2017, l'absentéisme moyen était de 12,33 jours d'absence par agent, soit 3,38 %. Ce taux est relativement stable depuis 3 ans, et inférieur au taux moyen d'absentéisme de la branche de 5,5 %⁴.

Année	2015	2016	2017
Maladie ou accident du travail (hors maternité)	4 855	5 104	5 004
Effectifs 31/12	376,17	423,32	406
Jours totaux/effectifs	12,91	12,06	12,33
Taux d'absentéisme	3,54 %	3,30 %	3,38 %

2.2.3 Commande publique

La SHLMR constitue un pouvoir adjudicateur. En conséquence, ses achats de biens et services doivent respecter les dispositions relatives à la commande publique, prévues par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics (remplacés à partir d'avril 2019 par le Code de la commande publique).

À la demande du CA, un audit des marchés passés par la société a été mené au cours du premier trimestre 2015, pour s'assurer qu'ils respectaient les grands principes (liberté d'accès, transparence des procédures et égalité de traitement entre les candidats) ainsi que les procédures imposées par la réglementation. Il a constaté un cadre procédural lacunaire et certaines défaillances dans l'organisation des marchés et la mise en œuvre du choix des offres. En conséquence, une réorganisation a été opérée, sous l'égide de la direction des achats et des affaires juridiques, pour permettre la mise en œuvre des recommandations de l'audit, le respect de la réglementation et le suivi des marchés.

Au moment du contrôle de l'ANCOLS, les modalités d'attribution des marchés sont conformes au cadre réglementaire applicable et n'appellent pas de remarque. La vérification des pièces relatives à la mise en œuvre de 6 appels d'offres suivis de la passation d'un marché⁵, tous postérieurs à cette réorganisation, n'a pas fait apparaître d'anomalie.

2.2.4 Contrôle interne et démarche qualité

Le contrôle interne constitue l'un des points forts de la SHLMR. Chaque année, la société définit son programme d'audit et de contrôle interne, validé par le comité d'audit et des comptes du CA. La fonction est pilotée par le directeur de la performance, de l'innovation et de la communication, qui encadre une auditrice interne, une contrôlease de gestion métiers et un responsable du pilotage et du contrôle de gestion. Un référent sécurité et un responsable de communication sont intégrés à cette direction.

Des indicateurs détaillés permettent de suivre et piloter tous les aspects de l'activité et sont présentés régulièrement au CA. Un programme d'audit et de contrôle interne est défini annuellement, avec l'objectif

⁴ Rapport de branche des entreprises sociales pour l'habitat - édition 2017 page 27.

⁵ Les six marchés dont les pièces ont été examinées sont les suivants :

1°) marché du 14/03/2016 de maintenance des équipements de production d'eau chaude solaire du patrimoine de la SHLMR - 2 lots ;
2°) marché du 05/06/2017 d'entretien des espaces verts, d'égoutage et de réparations des systèmes d'arrosage et fuites sur le patrimoine de la SHLMR - 11 lots ;
3°) marché du 19/12/2017 d'entretien des espaces verts, d'égoutage et de réparation des systèmes d'arrosage du patrimoine de la SHLMR - 5 lots ;
4°) marché du 19/12/2017 d'enlèvement des encombrants sur les groupes d'habitations du patrimoine de la SHLMR - Secteur Sud-Ouest ;
5°) marché du 28/06/2018 d'enlèvement des encombrants sur le patrimoine de la SHLMR - Secteur Nord-Est ;
6°) marché du 06/07/2018 de location longue durée de véhicule automobiles neufs pour les besoins de la SHLMR.

d'impliquer les équipes dès le début dans le constat et les recommandations et de déployer le plan d'action au fil de l'audit.

La société utilise depuis 1999 le logiciel de gestion IKOS où sont intégrés la plupart des processus. Un plan de transition numérique ambitieux, piloté par la direction transition numérique et relations humaines, est en cours de définition, avec pour objectif de dégager des marges de productivité et fournir un meilleur service aux locataires.

2.3 CONCLUSION

Le conseil d'administration de la société joue pleinement son rôle, et peut s'appuyer sur plusieurs comités qui remplissent leurs fonctions. Le comité d'audit et des comptes est ainsi très actif, et la société dispose d'un contrôle interne performant. La SHLMR respecte les règles de la commande publique.

Sous l'effet notamment d'une hausse significative du nombre d'agents, l'organisation retenue contribue à accroître les coûts de gestion de la société. Si la réorganisation intervenue en 2018 renforce l'approche par métier et la sécurisation des activités, elle s'est parallèlement accompagnée d'une baisse des moyens humains affectés à la proximité, mais avec toutefois un renforcement de l'action sociale.

Cette organisation, impactant le service apporté au locataire, devra être évaluée dans la durée.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES 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	25 262	0	0	25 262
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	252	0	252
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	25 262	252	0	25 514

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

Source : SHLMR

Le parc de la SHLMR était constitué au 31 août 2018 de 447 programmes comportant 25 262 logements, dont 20 871 collectifs et 4 391 individuels. L'âge moyen du parc n'est que de 21,7 ans au 31 août 2018. Le dynamisme du développement et l'importance de l'offre nouvelle mise sur le marché depuis plusieurs années expliquent ce ratio.

50 % des logements sont situés en QPV.

Répartition des logements de la SHLMR par EPCI

EPCI	Nombre de logements	En % du parc	Nombre de logements situés en QPV	En % du parc
CIREST	3 610	14 %	2 059	8 %
CINOR	8 338	33 %	3 705	15 %
TCO	7 134	28 %	3 986	16 %
CIVIS	4 582	18 %	2 193	9 %
CASUD	1 598	6 %	708	3 %
Total	25 262	100 %	12 651	50 %

60 % des logements sont concentrés dans les communes de Saint-Denis (27 %), Le Port (11,6 %), Saint-Pierre (10,9 %) et Saint-Paul (10,7 %). Les T3 et T4 représentent la grande majorité des logements (66 %), les T1 et T2 ne représentent que 25 % du parc.

Le financement en catégorie LLS (logements sociaux) ou LLTS (logements très sociaux) concerne 72 % des logements, comme le montre le tableau de la répartition du parc par financement. L'attribution est conditionnée respectivement par les plafonds de revenus PLUS *autres régions* applicables en métropole, minorés de 10 % (LLS) et 67,5 % des plafonds PLUS *autres régions* applicables en métropole (LLT)⁶.

Financement	LLS	LLT	PLR	HLM	ILM	PSR	LIBRE	ILN	PLS	PRI	PSLA	Total
Logements	13 263	4 996	2 649	2 042	1 127	324	268	255	200	113	25	25 262
En %	52,50	19,78	10,49	8,08	4,46	1,28	1,06	1,01	0,79	0,45	0,10	100

La société est aussi propriétaire de 7 établissements gérés par des opérateurs spécialisés, ayant pour vocation l'accueil de personnes démunies, de jeunes en insertion, de personnes âgées ou d'autres personnes nécessitant un accompagnement spécialisé : 3 résidences sociales, 2 EHPAD et 2 établissements spécialisés. Ils représentent 198 équivalents logements.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Les taux annuels de vacance et de rotation des logements de 2013 à 2017 sont les suivants :

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Taux de vacance global	2,01 %	1,61 %	1,58 %	1,79 %	2,36 %
Taux de vacance inférieure à 3 mois (hors vacance technique)	1,03 %	0,89 %	0,63 %	0,69 %	0,75 %
Taux de vacance supérieure à 3 mois (hors vacance technique)	0,72 %	0,28 %	0,53 %	0,60 %	0,59 %
Taux de vacance technique	0,26 %	0,44 %	0,42 %	0,50 %	1,02 %
Rotation (sorties patrimoine)	8,51 %	8,48 %	7,94 %	7,82 %	8,02 %

Source : SHLMR.

Il est observé une progression préoccupante de la vacance des logements en 2017, avec un taux de 2,36 % (soit 590 logements vacants).

En septembre 2018, au moment du contrôle, cette tendance s'était encore accentuée avec un taux de vacance globale de 3,14 %, soit 795 logements vacants. L'accroissement des délais de remise en état des logements, dû à la réalisation des diagnostics amiante et des logements en situation de vacance technique, explique en partie, mais pas uniquement, cette augmentation.

Les livraisons importantes et simultanées d'immeubles neufs par plusieurs bailleurs sur les communes de l'Est (Saint-Benoît, Sainte-Marie, Saint-André) ont entraîné depuis 2013 la dégradation des taux de vacance tant sur les logements neufs qu'anciens. Une augmentation du taux de vacance dans la commune du Port est également observée en 2016 due à la réalisation des diagnostics amiante avant travaux, la majorité des logements détenus par la SHLMR y étant de construction antérieure à 1997.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Dans les départements d'outre-mer, les logements locatifs sociaux ne font pas l'objet d'une convention APL avec l'État et ouvrent droit à l'allocation de logement (AL). Les loyers pratiqués doivent respecter des plafonds

⁶ En application des dispositions de l'arrêté du 14 mars 2011 modifié.

calculés sur la base d'une annexe à la convention de financement⁷ établie par le représentant de l'État dans le département, en application des dispositions de l'article 16 de l'arrêté du 14 mars 2011⁸. Le niveau de loyer moyen de chaque opération nouvelle est fixé par le comité de fixation des loyers de la SHLMR, sur la base du bilan de l'opération et de l'appréciation de la valeur du bien sur le marché locatif, de façon à respecter le loyer plafond actualisé.

La société a fourni des valeurs de loyers plafond par logement actualisées au 1^{er} janvier 2018. Le contrôle du respect des plafonds de loyer par l'ANCOLS a toutefois été partiel en raison de l'indisponibilité des décisions de financement des logements livrés avant 2001. Faute d'autre base documentaire, la SHLMR respecte pour ces logements des loyers plafonds déterminés d'après des fichiers ayant permis en 2000 la vérification des loyers par la MILOS⁹. Cette situation a été rappelée dans une lettre du 12 juillet 2012 adressée par la SHLMR aux services de l'État (cf. annexe 7.4).

Annuellement, la société transmet aux services de l'État une convention où figure l'augmentation des loyers pratiqués. Les hausses de loyers pratiqués décidées par le CA depuis 2013 figurent dans le tableau suivant :

Année	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de hausse	1,89	0,9	0,42	0,02	0	0
Évolution IRL ^{(1) (2)}	2,15	0,9	0,47	0,02	0	0

(1) Évolution de l'indice IRL du 3^e trimestre jusqu'en 2016 puis de l'indice IRL du 2^e trimestre en application des dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'Égalité et à la Citoyenneté.

(2) La variation de de l'IRL de 0,75 % n'a pas été appliquée en 2018 suite aux dispositions de la loi de finance pour 2018 qui a ramené le taux d'augmentation des loyers pratiqués à 0 % (cf. C - III de l'article 126 de la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017) – hors travaux de réhabilitation et plan de redressement CGLLS.

Les loyers pratiqués par la SHLMR, qui recouvre un tiers de l'offre locative sociale de l'Île de la Réunion, sont élevés. L'offre économiquement accessible aux ménages à très faibles ressources, qui représentent près d'un ménage sur deux dans le patrimoine locatif social de l'Île, est insuffisante.

En 2018, le loyer mensuel moyen en € par m² de surface habitable¹⁰ est de 5,70 €, équivalent au loyer moyen en Métropole de 5,72 €¹¹ (cf. tableau infra). Ce niveau de loyer apparaît trop élevé au regard des ressources moyennes des occupants de la SHLMR, dont 45 % disposent seulement de ressources inférieures à 20 % des plafonds d'accès au LLS (cf. § 4.1).

Un document transmis par les services locaux de l'État fait état de la difficulté d'adaptation du parc social aux ressources très limitées d'une partie de la population, provenant du coût élevé des petits logements, en raison de leur superficie plus élevée qu'en Métropole, pouvant atteindre 35 à 40 m², couplé au taux pratiqué au m².

De ce fait, les publics prioritaires sont parfois écartés du relogement, y compris dans le parc considéré comme très social (LLTS) en raison d'un taux d'effort trop élevé et d'un reste à vivre insuffisant.

Les services de l'État (DEAL) ont ainsi demandé en 2019 aux bailleurs de proposer 30 % des logements LLTS de 1 ou 2 pièces à des loyers inférieurs à 370 €, charges comprises.

⁷ À la Réunion, les plafonds de loyers sont fixés dans des annexes aux décisions de financement en lieu et place des conventions de financement mentionnées à l'article 16 de l'arrêté de 14 mars 2011.

⁸ Conformément aux dispositions de l'arrêté du 14 mars 2011, les valeurs des loyers plafond sont actualisées annuellement en fonction des variations de l'indice de référence des loyers (IRL) de l'année précédente (2^e trimestre).

⁹ C'est également le cas des logements rachetés à la SEMPRO, pour lesquels la SHLMR se base sur un fichier transmis par la SEMPRO.

¹⁰ Il est calculé ainsi : total des loyers mensuels/total des m² de surface habitable.

¹¹ Le loyer moyen en Métropole passe à 5,78 €/m² pour la référence RPLS 2018.

Loyer mensuel moyen au m² de SH et au logement (calculé d'après le total des loyers hors charges /total des logements)

Parc pris en compte	Nbre de logts	Loyer mensuel moyen en €/m ² de SH	Loyer mensuel moyen HC en €/logement
SHLMR tous logements	24 458	5,70	404,25
SHLMR LLS	12 880	5,95	432,91
SHLMR LLTS	4 936	5,31	394,32
SHLMR PLR	2 847	4,55	288,54
SHLMR HLM	1 955	5,57	363,32
SHLMR ILM	1 042	6,83	433,03
SHLMR PLS	189	7,65	576,84
La Réunion*	67 732	5,87	NC
France*	4 555 648	5,72	375,19

* Source : SDES, RPLS au 1^{er} janvier 2017 → Champ parc locatif social.

La SHLMR précise que son niveau de loyer moyen reste inférieur à la moyenne constatée à la Réunion (5,91 €/m², source RPLS 2018), et que 30 % de ses logements ont un loyer inférieur à 370 €/mois. Son appartenance au groupe Action Logement Immobilier dont une des missions principales est de loger les salariés, lui impose par ailleurs de maintenir un objectif de 30 % de salariés dans sa répartition de locataires et leur offrir des logements adaptés à leurs besoins, notamment des logements à loyers intermédiaires PLS et PLI.

La société s'est engagée dans le cadre de la Convention d'Utilité Sociale 2019-2024 transmise à la préfecture le 29/06/2019, à maintenir dans sa programmation de construction neuve 10 % de logements dont les loyers, charges comprises, sont inférieurs à 370€/mois. Des démarches sont initiées au sein du groupe Action Logement pour faire baisser les coûts de construction par des achats groupés et des processus constructifs innovants, en vue de favoriser l'atteinte de cet objectif, par la modération des coûts de construction.

La SHLMR prend l'engagement de lancer une étude pour identifier les sites sur lesquels, en contrepartie des baisses pour locataires les plus fragiles économiquement, une augmentation mesurée des loyers peut être réalisée en fonction du marché locatif et des ressources des locataires. L'Agence considère que la situation financière de la société (cf. § 6) et son adossement à ALI lui permettent de disposer de marges de manœuvre sur la politique des loyers, afin de mieux s'ajuster à la capacité financière des locataires et des demandeurs de logements sociaux.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La société effectue chaque année l'enquête ressource auprès des locataires des logements situés en secteur non exonéré. En 2018, 211 locataires ont été assujettis, pour un montant de 61 445,53 €.

Depuis 2017, les modifications de plafond et de taux du SLS apportées par la loi égalité et citoyenneté sont appliquées, cette mesure a fait l'objet d'une délibération du CA en date du 15 décembre 2017.

3.2.3 Charges locatives

Le service *Charges de la direction de la relation clients et qualité résidentielle* assure le suivi et la régularisation des charges locatives du patrimoine de base de la SA (375 groupes d'habitation, soit 22 224 logements). L'agence immobilière assure le suivi des quelques 61 groupes (2 505 logements ex-SCILR, PLS, ILM, ILN et libres) dont elle assure les fonctions de syndic.

Il reste 8 programmes, soit 264 logements dont la gérance est assurée par des syndicats extérieurs ou des ASL. Le service *charges* est composé d'une responsable et d'un comptable responsable du suivi analytique des charges.

Les charges locatives sont régularisées en avril de l'année N+1.

En 2017, le total des charges locatives des 24 729 logements gérés par le service de gestion locative et l'agence immobilière se monte à 17,796 M€ pour une surface habitable totale de 1 750 312 m², soit en moyenne 10,16 € au m².

Le poids des postes de charges est par ordre décroissant : l'entretien des parties communes (42 %), la TEOM (36,5 %), les autres charges (8,63 %), l'entretien des espaces verts (6 %), des ascenseurs (2,5 %), les contrats d'entretien (2,3 %) et la consommation d'eau des parties communes (1,9 %). Les gardiens assurent très majoritairement les 2 tâches (parties communes avec employés d'immeubles et prestataires et évacuation des déchets) de sorte que la part récupérable de leur salaire et charges est globalement proche de 75 %.

Il n'y pas de dépense de chauffage à La Réunion, et en l'espèce, la facturation des dépenses d'eau chaude sanitaire (ECS) est réalisée par les prestataires sur la base des relevés de consommation.

70 ensembles immobiliers sur 444, soit 6 102 logements sont équipés d'ascenseurs.

Compte tenu d'un montant d'appels de charges 2017 de 19,26 M€, le sur-provisionnement moyen ressort à 8,23 %. Toutefois, 33 ensembles immobiliers présentent des écarts supérieurs à 30 %, parmi lesquels 13 ensembles sont en dépassement de plus de 60 % :

En €	Nombre de logements	Appels de charges	Charges réellement constatées	Écart en %
Le Hangar	33	1 572	570	176 %
Plaine des galets	40	17 500	8 275	111,4 %
Faham	48	47 811	25 400	88,2 %
Alaminias 2	14	8 240	4 596	79,3 %
Kaldi	62	28 270	16 003	76,7 %
Cytises	4	3 255	1 850	76 %
Baobab	47	8 527	4 924	73,2 %
Chemin pavé	12	5 210	3 115	67,2 %
Les Salanganes	18	18 770	11 271	66,5 %
Morlon	16	4 020	2 428	64,6 %
Les Salanganes 2	29	31 385	19 062	64,5 %
Les Jardins d'Anisia	14	10 275	6 294	63,3 %
La Prise	30	12 090	7 446	62,4 %
Total	367	196 925	111 234	77,04 %

La responsable des charges locatives assure un suivi de l'évolution des charges, en priorité l'évolution du poste le plus lourd : l'entretien des parties communes.

L'objectif est de réduire les charges locatives récupérables dans une perspective d'amélioration du service au locataire et de réduction des impayés de loyer. La SA prévoit à cet effet de partager ces données avec les autres bailleurs de l'Île dans le cadre de l'ARMOS¹².

Le calcul et le quittance des charges locatives, assurés par une seule personne alimentant le système d'information à partir de données issues de fichiers Excel pour chaque type de charge et groupe d'habitation, constituent toutefois une zone à risque comme le note le comité d'audit et des comptes dans son rapport annuel 2014.

¹² Association régionale des maîtres d'ouvrages sociaux et aménageurs océan indien.

3.3 CONCLUSION

La vacance connaît une augmentation, et nécessite une meilleure maîtrise des délais de relocation.

Les loyers pratiqués par la société apparaissent élevés. L'offre économiquement accessible aux ménages à très faibles ressources, qui représentent près d'un ménage sur deux dans le patrimoine locatif social de l'Île, est insuffisante.

Le suivi des charges est globalement satisfaisant, mais constitue une zone à risque de l'organisation, reposant sur une seule personne.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

L'enquête OPS est réalisée tous les deux ans. Le taux de réponse à l'enquête 2018 (82 %) est en baisse notable par rapport à 2016 (88 %). Le tableau ci-dessous présente quelques données significatives tirées des résultats de cette enquête pour les années 2014 et 2018, tels qu'ils ont été fournis par la SHLMR, au regard des moyennes du département en 2016 (données non apurées).

Les résultats font apparaître le rôle très social joué par la SHLMR en ce qui concerne le logement des personnes de ressources modestes et des personnes défavorisées (cf. articles L. 411 & L. 441 du CCH).

En %	Personnes seules	Ménages 3 enfants et +	Familles mono parentales	Occupants de 65 ans et +	Revenu <20 %*	Revenu <60 %*	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'AL
2018 SHLMR	27,02	12,29	9,86	6,05	45,28	77,51	7,93	71,88
2014 SHLMR	25,96	13,17	11,51	4,82	45,51	77,81	7,77	70,65
2016 département 974	26,95	12,64	24,56	6,38	48,16	80,18	6,26	72,77

* Revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources LLS pour l'accès au logement social¹³.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Depuis le 3^e trimestre 2016, l'association inter-bailleurs GEOD (Gestion Enregistrement Observation de la Demande), est le guichet unique d'enregistrement des demandes dans le SNE à la Réunion. Ce dispositif, financé par les bailleurs sociaux et présidé par le directeur général de la SHLMR, permet de quantifier et qualifier globalement la demande de logements sociaux et de supprimer les doublons dans les demandes de logements enregistrées.

Au 1^{er} janvier 2018, 28 496 ménages demandeurs d'un logement locatif social sont recensés, dont près de 70 % de demandes externes (ménages non déjà logés dans le parc social).

L'indicateur de tension calculé pour l'année 2017 (c'est-à-dire le nombre de demandeurs externes au 31/12 rapporté au nombre d'attributions prononcées au cours de l'année, hors mutations internes) permet de

¹³ Les plafonds de ressources pour l'accès aux logements LLS et LLTS sont fixés à l'article 9 de l'arrêté du 14 mars 2011 relatif aux caractéristiques techniques et de prix de revient, aux plafonds de ressources et aux plafonds de loyers des logements locatifs sociaux et très sociaux dans les départements d'outre-mer, à Saint-Martin et à Mayotte, prévus par les articles R. 372-1 à R. 372-19 du CCH.

constater une attribution pour un peu plus de 3 demandes¹⁴. Grâce à la construction dynamique des dernières années, cet indicateur est moins élevé à la Réunion qu'au plan national et que dans les autres départements d'Outre-Mer, ainsi que le montre le tableau suivant.

Indicateur de tension 2017

	La Réunion	moyenne nationale	Guadeloupe	Martinique	Guyane	Ile de France
indicateur de tension (nombre de demandeurs au 31/12/2017 rapporté au nombre d'attributions de logements sur 2017 - hors mutations internes)	3,31	4,01	7,03	7,75	6,12	8,81

source : DGALN - infocentre numéro unique - 8/1/18 dans le bilan 2017 des logements aidés

La demande s'exprime à 30 % sur la CINOR et à 30 % sur le territoire du TCO. L'ancienneté de la demande est de moins d'un an pour 69 % des demandeurs. La demande de petits logements correspond à 44 % de la demande.

Les analyses de l'Armos OI montrent notamment que les traits distinctifs de la demande réunionnaise au regard des caractéristiques nationales résident dans :

- des demandeurs aux revenus beaucoup plus faibles (50 % disposent de moins de 1 000 € / mois contre 29 % sur le territoire national) ; un tiers est bénéficiaire du RSA (13 % au niveau national),
- des demandeurs isolés en proportion très supérieure aux taux nationaux (62 % contre 42 %) ;
- davantage de demandeurs de moins de 30 ans et moins de demandeurs âgés de plus de 60 ans.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'office a pris dans la CUS l'engagement de maintenir dans son parc 74 % de ménages dont les ressources ne dépassent pas 60 % des plafonds LLS. Les résultats de l'enquête OPS de 2018 font apparaître que la SHLMR remplit cet engagement avec 77,51 % des ménages logés disposant de revenus inférieurs à 60 % de plafonds de ressources LLS¹⁵.

La SHLMR n'a pas encore pris pendant le contrôle les mesures lui permettant de vérifier qu'elle applique les dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'Égalité et à la Citoyenneté obligeant les bailleurs sociaux à 25 % d'attributions en dehors des QPV à des candidats dont les ressources annuelles sont inférieures à un seuil fixé par arrêté préfectoral du 5 avril 2017, de 5 640 € à 5 856 € selon l'EPCI considéré.

La SHLMR précise que les objectifs fixés dans les conventions intercommunales d'attribution (C.I.A) seront dorénavant mesurés trimestriellement à l'aide d'un tableau de bord dédié. Des actions correctives seront menées si nécessaire.

La CUS a fixé un objectif annuel de 20 % des attributions en mutation interne aux locataires déjà présents dans le parc. Cet objectif n'est pas encore tout à fait réalisé (17 % en moyenne sur la période 2013-2017). Ces

¹⁴ L'Armos OI (Association régionale des maîtres d'ouvrages sociaux de l'océan indien) établit un ratio d'un niveau un peu inférieur (2,94) par retraitement de demandes ayant fait l'objet d'attributions effectives non radiées dans le fichier commun de la demande.

¹⁵ Ces résultats sont déclaratifs et basés sur un nombre de répondants inférieur au total des locataires.

mutations sont principalement dues aux changements de tailles des familles, pour des motifs financiers ou de handicaps.

La SHLMR ne recense pas systématiquement ses locataires qui seraient susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux, en application des dispositions de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 et n'en tire pas les conséquences prévues par la réglementation.

Ces dispositions prévoient que le bail peut être remis en cause lorsque le locataire se trouve dans une des trois situations suivantes : sous-occupation (article L. 442 3-1 du CCH), logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap (article L. 442-3-2 du CCH) et ressources supérieures à 150 % du plafond PLS (article L. 442 3-3 du CCH)¹⁶. La SHLMR est donc tenue, en application des dispositions de l'article L. 442-5-1 du CCH, lorsqu'elle a identifié l'un de ces cas, à un examen de la situation du locataire et des possibilités d'évolution de son parcours résidentiel.

En réponse à cette situation, le CA d'avril 2019 a approuvé la modification du règlement intérieur de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL), qui prévoit que les locataires qui seraient susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux sont désormais identifiés. 207 locataires étaient assujettis au SLS en 2018.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Cinq CAL dont la compétence géographique correspond au périmètre des EPCI, se réunissent chacune deux fois par mois au minimum, et davantage en tant que de besoin, en particulier lors des livraisons de logements neufs. Un PV est dressé pour chaque CAL, tous les PV sont dématérialisés. La tenue et l'archivage des PV et des feuilles de présence des CAL manquent d'homogénéité, ce qui rend leur consultation malaisée.

Le CA a approuvé le règlement des CAL, dont la dernière mise à jour a été effectuée le 30 juin 2017. La politique d'attribution des logements est également arrêtée par le CA (choix des demandeurs retenus, critères d'attribution, catégories de candidats prioritaires, niveau de taux d'effort et reste à vivre pris en compte pour accepter ou refuser un candidat). Ce règlement a été actualisé pour prendre en compte les modifications introduites par la loi ALUR n° 2014-366 du 24 mars 2014 (article 97) et la loi Égalité et Citoyenneté n° 2017-86 du 27 janvier 2017 (article 75).

Depuis le 31 décembre 2015, le règlement de la CAL doit être rendu public, selon des modalités incluant sa mise en ligne (article R. 441-9-IV du CCH). Cette disposition n'a pas été mise en œuvre par la société.

Après analyse des données relatives à 6 213 attributions intervenues sur les 3 années 2016 à 2018, suivie du contrôle des pièces de 84 dossiers sélectionnés, il apparaît que les conditions de ressources applicables à l'attribution des logements sont respectées. La présence des pièces exigées par la réglementation relatives à l'identité, à la situation familiale des candidats et leurs justificatifs de ressources a été constatée dans les dossiers vérifiés.

¹⁶ Les dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017, applicables au 1^{er} janvier 2018, prévoient que les locataires dont les ressources ont dépassé 150 % des plafonds durant deux années consécutives devraient se voir signifier leur congé dans les conditions et délais prévus à l'article L. 442-3-4 du CCH. Antérieurement au 1^{er} janvier 2018, les ressources déclenchant la perte du droit au maintien dans les lieux étaient fixées par les dispositions de l'article 69-1 de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 à partir de ressources supérieures à deux fois les plafonds de ressource pour l'attribution du logement durant deux années consécutives.

Toutefois, les données qui ont été transmises par la société, extraites du système d'information, présentaient des inexactitudes quant aux ressources (RFR n-2) des nouveaux entrants, dans 19 dossiers sur les 84 examinés (22 % d'erreurs).

En 2018, le module « Attributions » du progiciel de gestion était directement interfacé sur le Système National d'Enregistrement (SNE) des demandes de logements, et les informations conservées numériquement correspondaient à l'information disponible à la date d'intégration de la demande par la SHLMR. Pour autant, comme il est relevé dans le compte rendu du contrôle, les dossiers des candidats locataires sont quant à eux conformes car vérifiés et complétés avant leur examen par la Commission d'Attribution de Logement (CAL).

La SHLMR est donc invitée à mieux sécuriser son système d'information. Le projet de dématérialisation des CAL, devenues CALEOL depuis la loi ÉLAN, est en cours à la SHLMR pour un déploiement opérationnel au deuxième semestre 2020. Dans ce cadre, il sera alors possible de s'appuyer sur l'extraction des données du système d'information de la SHLMR pour vérifier l'exactitude des déclarations.

La consultation des PV de CAL a permis de vérifier que les CAL respectent les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH qui imposent la présentation de trois candidatures pour un même logement lorsque la demande le permet.

Le taux d'effort maximal au logement retenu par la CAL pour les ménages ne disposant que de prestations familiales apparaît très bas et pourrait constituer un frein à l'accès au logement des ménages les plus modestes. En effet la CAL attribue les logements au vu d'un taux d'effort maximal de 30 % des revenus du ménage¹⁷, avec deux dérogations : il est de 25 % maximum pour les ménages ne disposant que de prestations familiales et peut aller jusqu'à 33 % pour les candidats disposant de revenus salariés leur permettant d'acquitter un loyer plus élevé.

Le taux d'effort appliqué de 25 % pour les ménages ne disposant que des prestations familiales est destiné à éviter les situations de surendettement. La société précise que le service social de la société est mobilisé, afin d'aider les candidats à bénéficier dans ce cas des aides externes disponibles et leur permettre d'atteindre ce seuil de 25 %. En définitive, 60 % des locataires (et même respectivement 74 et 70 % sur les territoires de la CIREST et de la CASUD) sont des ménages dont les revenus sont inférieurs à 40 % des plafonds de ressources, ce qui ne dénote pas de frein particulier à l'accès au logement.

Un bilan annuel détaillé des attributions est réalisé annuellement et présenté au comité de suivi des attributions. Au cours des cinq années 2013 à 2017, la CAL a décidé de 13 402 attributions suivies de la signature d'un bail, soit en moyenne 2 680 attributions par an. Le nombre d'attributions a baissé notablement au cours de l'année 2018, avec seulement 2 066 attributions, ce qui va de pair avec l'accroissement du taux de logements vacants.

¹⁷ Le taux d'effort est calculé comme suit : (loyer CC – AL) / ressources effectives du locataire. Il permet de mesurer la solvabilité du candidat au regard du loyer du logement à attribuer. Les ressources du locataire sont mesurées au moment de l'attribution et diffèrent du montant du RFR de l'année n-2.

Année	2013	2014	2015	2016	2017	Total	En %
Nombre de CAL	217	417	325	267	272	1 498	
Nombre de logements neufs attribués	886	1 222	760	577	707	4 152	31 %
Nombre de logements anciens attribués	1 737	2 027	1 770	1 786	1 930	9 250	69 %
Total des logements attribués	2 623	3 249	2 530	2 363	2 637	13 402	100 %
Attributions totales sur contingent réservataire	805	1 624	1 156	1 087	1 315	5 987	45 %
Attribution sur contingent Action Logement	134	231	215	217	310	1 107	8 %
Attribution sur contingent Préfet	278	487	421	393	439	2 018	15 %
Attribution sur contingent Mairies	241	520	404	384	403	1 952	15 %
Mutations	434	413	310	331	304	1 792	13 %

4.2.3.2 Attributions aux publics prioritaires

⇒ DALO

La SHLMR s'est engagée, dans le cadre de sa CUS (indicateur F III) à consacrer chaque année 1,2 % des attributions de ses logements à des ménages reconnus « prioritaires » par la commission de médiation prévue à l'article L. 441-2-3 du CCH. 191 DALO ont été acceptés entre 2013 et 2017, soit 1,4 % du total des attributions.

⇒ Accords collectifs

La SHLMR s'est engagée, dans le cadre de sa CUS (indicateur F II) à consacrer chaque année 1,6 % des attributions aux ménages prioritaires du code de la construction et de l'habitation déclinés par le plan départemental d'actions pour le logement des personnes défavorisées et les accords collectifs. 122 relogements sont entrés dans ce cadre entre 2013 et 2016, soit 1,1 % ce qui est inférieur aux objectifs. Il semblerait toutefois que les objectifs du PDALHPD n'aient pas fait l'objet de renouvellement à l'échéance de celui-ci en 2015.

4.2.3.3 Gestion des contingents de réservation

Le parc non réservé est important puisqu'il représente 62,56 % du parc. L'État détient seulement 11,76 % des réservations en droit de suite.

Le CIL Solendi, auquel s'est substitué Action Logement Immobilier (ALI), aurait dû disposer à la fin de l'année 2013 de 3 500 logements de la SHLMR par le biais de conventions de financement. Or seulement 1 046 logements lui étaient réservés avec droit de suite. Il existe donc un déficit de réservations de logements, dont le volume n'a pu être confirmé, au profit d'ALI.

Toutefois, les dispositions de la *loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant Évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (loi ÉLAN)* ont récemment modifié les modalités de la réservation des logements sociaux (article L. 441-1 du CCH), qui doit désormais être déterminée en flux annuel et non plus en stock. Cette évolution réglementaire devrait aboutir à une remise à plat de l'ensemble des contingents de réservation existants, y compris celui d'Action Logement.

Contingents de réservation des logements

Réservataire	SHLMR	Mairies	Préfet	Région & Département	Action Logement	CAF, EPCI, employeurs	Total
Nombre de logements	15 804	4 204	2 970	502	1 359	424	25 262
En %	62,56	16,63	11,76	5,44	5,38	1,68	100 %

Source : SHLMR.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La *Direction de la relation clients* regroupe, depuis avril 2018, les deux directions de la clientèle et de l'action sociale. Elle encadre 9 agences de proximité, chargées d'assurer l'accueil physique et téléphonique des locataires, les attributions et l'organisation des CAL, l'entretien ménager et la gestion des réclamations. Depuis la réorganisation d'avril 2018, une organisation par métier a remplacé l'organisation généraliste par secteur, suivant un découpage en deux grands territoires Nord-Est et Sud-Ouest (cf. § 2.2.2.2 *Effectifs et organisation*). La réorganisation a notamment consisté à placer sous l'égide de la direction de l'amélioration du patrimoine et de la mutation urbaine l'ensemble des interventions techniques sur le patrimoine, en transférant environ 35 agents.

Le volume de réclamation technique est important avec un reliquat de réclamations non traitées en augmentation au 31 décembre 2018. En 3 ans, les réclamations ouvertes ont représenté 120 000 affaires répertoriées, dont 116 000 concernaient des réclamations techniques ou ayant trait au parfait achèvement des logements livrés (GPA).

Les réclamations sont suivies dans IKOS : l'indicateur des réclamations non traitées a plus que doublé depuis deux ans : hors garantie de parfait achèvement (GPA) 4 354 affaires étaient en instance à la fin de l'année 2016, contre 9 560 affaires à la fin de l'année 2018.

La société signale que l'amélioration du traitement des réclamations est en cours : ainsi, au premier semestre 2019, le taux de prise des appels des locataires est passé de 49 % à 79 %. Afin de poursuivre cette amélioration la société étudie la mise en place d'un centre de relation clientèle afin d'atteindre un taux de prise d'appels de 85 %. Le nombre de commandes de travaux est davantage en adéquation avec le nombre de demandes, puisque 22 000 réclamations techniques ont été traitées contre 15 000 sur la même période en 2018. Enfin, le délai d'intervention des entreprises en 2019 était de 15 jours contre 45 jours l'année précédente. Afin d'améliorer la relation avec les entreprises, la SHLMR s'est engagée au sein de la charte TPE (Travailler Plus Ensemble) portée par le MEDEF.

L'évaluation des résultats obtenus devra être poursuivie.

Enquêtes de satisfaction

Depuis juillet 2014, la SHLMR mène une étude en continu de la satisfaction de ses locataires, dont la 4^e vague a été réalisée entre le 1^{er} février et le 30 novembre 2017 auprès de 1 100 locataires. Le taux de locataires globalement satisfaits est de 78 % en 2017, ce taux paraissant relativement stable depuis 2014.

Les insuffisances en matière de traitement des réclamations sont mises en évidence par les résultats de l'enquête de satisfaction, puisque ce point génère 32 % de clients satisfaits seulement en 2017, en baisse de 20 points depuis 2012. Dans près de 3 cas sur 4, il est mentionné que la réclamation n'est pas traitée dans les délais et dans 1 cas sur 2, qu'elle est traitée tardivement et ne fait l'objet d'aucune information au client. 18,5% des réclamants ont signalé un problème de fuite, et 20,5 %, un problème d'infiltration.

Visite de patrimoine

Une visite de patrimoine dans les communes de Saint-Benoît, Bras-Panon et Saint-André (secteur Est) a été effectuée. Elle a permis de constater d'importantes dégradations du bâti des parties communes dues aux infiltrations des eaux de pluie et des parkings souterrains fréquemment vacants, inondés et abritant des épaves de véhicules. Aux abords des résidences, un problème de stockage d'encombrants et d'épaves de véhicules

stationnées sur les parkings est aussi fréquemment noté. Les portails et contrôles d'accès des résidences n'étaient pas tous en état de fonctionnement.

4.4 TRAITEMENT DES CRÉANCES LOCATAIRES

L'augmentation des créances locataires constitue pour la SA un point de vigilance.

La gestion des créances locataires reste une zone à risque identifiée sur l'ensemble de la période. Elle fait l'objet de débats récurrents en CA et de plans d'audit en matière de suivi et de reporting.

Sur la période 2013-avril 2018, chaque agence est chargée du suivi de la dette locataire de son territoire. Les quelques 50 agents de secteur traitant des réclamations et des états des lieux sont également responsables du recouvrement en phase précontentieuse par des visites chez les locataires en retard de de 1 à 3 mois de loyer. Dans le même temps des lettres de relance sont adressées le 20 du mois et en début et fin du mois suivant.

Le 4^e mois d'impayés marque le passage à la phase contentieuse avec risque de suspension de l'AL. Le locataire défaillant est convoqué au service contentieux de l'agence par un chargé de contentieux. En cas de non-respect des engagements pris à ce stade en matière de règlement ou d'échéancier, un commandement à payer (pour les créances supérieures à 200 €) est délivré par voie d'huissier, suivi d'une assignation au tribunal si le règlement n'a pas lieu dans les 2 mois.

Depuis la réorganisation d'avril 2018, la gestion des créances locataires est assurée par le service contentieux rattaché à la direction de l'action sociale et centralisé à l'agence de St-Pierre.

Sa responsable encadre 4 salariés à St Pierre (1 responsable administrative, 1 agent de prévention des risques locatifs, 1 chargé de contentieux et 1 gestionnaire de dossiers résiliés) ainsi que 22 agents contentieux répartis au sein des agences (12 chargés de contentieux, 7 agents de prévention des risques locatifs, 2 responsables adjoints chargés en particulier des créances commerces et une secrétaire).

La récente réorganisation a entraîné une évolution du processus de traitement des situations d'impayés. Une première démarche administrative est désormais engagée par courrier, téléphone, mail ou sms dès le premier retard de règlement, suivie d'une relance terrain au domicile du locataire par les chargés de contentieux en binôme avec d'autres salariés fonctionnels ou opérationnels de la SA. Les interventions groupées avec le service informatique ou maintenance permettent aux équipes de sensibiliser les locataires aux nouveaux moyens de paiement¹⁸ par borne, tablette, extranet, prélèvement ou de détecter d'éventuels dysfonctionnements ou motifs d'insatisfaction potentiellement à l'origine des premiers retards de règlement.

Le processus de passage à la phase contentieuse au 4^e mois d'impayé reste inchangé par rapport à l'organisation précédente, mis à part le délai de saisine de la CAF qui passe de 3 à 2 mois d'impayés.

Par ailleurs, le service contentieux travaille en liaison étroite avec le service social de la direction de l'action sociale dont la responsable basée au siège encadre 18 salariés (9 conseillères sociales basées en agences, 5 chargés d'accompagnement social, 2 chargés de mission « relogement des publics prioritaires », un référent sénior handicap et une secrétaire de service).

Ce service se manifeste dès l'arrivée d'un nouveau locataire par une visite de courtoisie et réunit également les nouveaux locataires entrant dans les programmes les plus récents. La SA se donne ainsi les moyens au travers

¹⁸ Une grande partie des règlements de loyers se fait en liquide.

d'un maillage de quelques 44 intervenants d'assurer à l'avenir une gestion au plus près du terrain des situations d'impayés, un gage d'efficacité renforcée.

La gestion de la dette des locataires partis est assurée par des prestataires extérieurs.

3 actions en vue d'améliorer le suivi des créances locataires peuvent être d'ores et déjà relevées à la fin de l'année 2018 :

- La réalisation d'une évaluation et d'un compte-rendu mensuels de l'évolution de la dette des locataires de logements, commerces et administrations, présents et partis via un outil d'analyse dédié destiné à enrichir le tableau de bord mensuel et à mettre en œuvre des actions correctives par des comités mixtes réunissant des équipes contentieuses et des responsables de l'action sociale. Ces actions ont permis selon la société d'atteindre un taux de recouvrement cumulé de 98,15 % au mois de juin 2019,
- L'automatisation des relances locataires qui ne se limitera plus aux seuls primo-débiteurs mais concernera également le stock de locataires en situation de retard de paiement,
- L'élaboration par la Direction de la performance d'une typologie des familles en situation d'impayés de loyer en termes de structure et de localisation afin de mieux anticiper ce type d'incident.

L'évaluation de la réorganisation d'avril 2018 et des différentes actions mises en œuvre depuis devra être poursuivie.

Évolution des créances locataires en stock

L'évolution de 2013 à 2017 des créances locataires en stock est présentée dans le tableau ci-dessous¹⁹.

En 2013, une importante opération d'assainissement des comptes locataires est décidée en CA. Elle vise à purger une partie du stock de créances douteuses en remontant aux créances d'avant l'année 2008. L'année 2014 marque une amorce de baisse du stock qui repart à la hausse, en valeur et en pourcentage des produits depuis 2015. Ainsi, les pertes enregistrées sur cette période dans le cadre des admissions en non-valeurs augmentent de plus de 55 %. De même, le coût du risque d'impayés augmente sensiblement, passant de 1,74 % du quittancement en 2013 à 2,14 % en 2017. La raison de cette tendance tient essentiellement à la paupérisation croissante des ménages que le taux élevé d'AL ne parvient pas solvabiliser :

(En k€)	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers et charges logements quittancés (produits) -1-	110 912	119 281	125 169	130 431	137 529
Montant des créances douteuses - 2-	8 272	8 904	9 345	10 207	12 261
+ Admissions en non-valeur -3-	2 857	1 384	1 548	1 544	2 148
- Recouvrement sur admissions en non-valeur - 4-	0	0	0	0	0
= Total des créances douteuses 5 = 2 + 3 - 4	11 129	10 288	10 893	11 751	14 409
PM : Provision pour dépréciation créances -6-	7 148	7 794	8 285	8 734	9 520
Créances à terme échu du mois de décembre - 7-	0	0	0	0	0
Créances exigibles (c/411) yc défiscalisation -8-	290	377	542	854	875
Stock de créances locataires 9 = 5 - 7 + 8	11 419	10 665	11 435	12 605	15 284
En % des produits = 8 / 1	10,30 %	8,94 %	9,13 %	9,66 %	11,11 %
Coût du risque = 3 + (6 N - 6 N-1)	1 931	2 030	2 039	1 993	2 934
Coût du risque / quittancement annuel	1,74 %	1,70 %	1,63 %	1,53 %	2,14 %

Cette tendance se poursuit sur l'année 2018 avec une dette moyenne par locataire occupant qui – selon les indicateurs de gestion du mois de septembre 2018 - passe de 162,67 € fin 2015 à 241,44 € fin septembre 2018.

¹⁹ Les loyers étant payables à terme à échoir, la dette de fin d'année est entièrement exigible.

La part de la dette la plus difficile à recouvrer, celle des locataires partis et celle des locataires présents supérieure à 12 mois de loyer et charges, est intégralement provisionnée conformément à la réglementation. Elle représente plus de 70 % de la dette totale fin 2013, et 60 % de la dette fin 2017, comme le montre le tableau ci-dessous :

Part de la dette locataire provisionnée à 100 %	2013	2014	2015	2016	2017
Dette locataires	8 272	8 904	9 345	10 207	12 262
Dette des locataires partis	5 649	6 065	4 801	5 698	
Dette de plus de 12 mois des locataires présents	192	1 025	390	1 165	
Ensemble	5 841	7 090	5 191	6 863	7 383
Part de la dette locataires provisionnée à 100 %	70,61 %	79,62 %	55,54 %	67,23 %	60,20 %

Taux de recouvrement et analyse en flux

L'enjeu financier des créances locataires impayées ne peut toutefois se limiter à l'évolution du stock et passe également par une analyse en flux annuel qui permet – par le biais du taux de recouvrement - de connaître le volume d'encaissements annuels par rapport aux montants quittancés sur l'année, hors admissions en non-valeurs.

Le volume des quittancements non encaissés est obtenu par différence et permet de calculer le flux d'impayés de l'année.

Le taux de recouvrement est en légère progression entre 2013 et 2015 puis en diminution, surtout en 2017 où il passe sous la barre des 97 % :

Taux de recouvrement	2013	2014	2015	2016	2017
Créances locatives N-1	8 833	8 562	9 281	9 887	11 061
+Loyers et charges logements quittancés (produits)	110 912	119 281	125 169	130 341	137 529
-Créances locatives N	-8 562	-9 281	-9 887	-11 061	-13 136
-Pertes sur créances irrécouvrables	-2 857	-1 384	-1 548	-1 544	-2 148
=Encaissements de l'année	108 326	117 178	123 015	127 623	133 306
Taux de recouvrement annuel	97,66 %	98,28 %	98,27 %	97,91 %	96,93 %

Un audit de la dette par la direction de la performance est actuellement en cours.

4.5 CONCLUSION

La SHLMR loge, à l'instar des autres bailleurs sociaux, une population aux revenus très modestes. Quelques irrégularités doivent être corrigées en matière de suivi des locataires en place.

Le service apporté au locataire apparaît globalement correct au regard du taux de satisfaction mis en évidence dans les enquêtes. Toutefois, le suivi des réclamations techniques constitue un point faible notable sur lequel la société est invitée à travailler.

Le taux de recouvrement, sans être inquiétant, est en baisse constante et appelle une action corrective de la société pour inverser la tendance.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le CA du 31 octobre 2012 a fixé pour la période 2013-2017 un objectif de production annuelle de 1 000 à 1 500 logements sociaux familiaux, principalement dans les secteurs (Grand Ouest, Saint-Denis, Sainte-Marie) où se concentre la demande.

Cette stratégie axée sur la production de logements a été facilitée par les dispositions permettant de conjuguer les aides de la ligne budgétaire unique (LBU) avec les ressources provenant de la défiscalisation des investissements dans les départements d'outre-mer (cf. annexe 7.5), dispositif remplacé par le crédit d'impôt à partir de 2015. Durant cette période, le parc de la SHLMR s'est accru de 4 637 logements par construction ou acquisition.

Dans le même temps seulement deux résidences, soit 446 logements, ont été réhabilitées et ce dans le cadre d'opérations de rénovation urbaine financées par l'ANRU. Compte tenu du retard pris et du vieillissement du parc (6 380 logements ont plus de 30 ans), le PSP 2017-2026 prévoit un programme de réhabilitations lourdes de 20,3 millions d'euros (dont plus du quart affecté au programme ZUP 1 du Port) et de réhabilitations légères de 31,5 millions d'euros. La réhabilitation d'immeubles plus récents de la zone Est (St-André, St-Benoît), est aussi prévue, leur forte exposition aux intempéries causant des défauts d'étanchéité nécessitant des travaux prioritaires.

En 2017, la SHLMR a lancé une importante campagne de diagnostics de repérage de l'amiante afin de se mettre en conformité avec la réglementation. Le PSP prévoit de consacrer en tout près de 108 millions d'euros sur la période 2017-2026 à la recherche et au retrait ou encapsulage de l'amiante. Le défaut d'entreprises certifiées *sous-section 3* ou *sous-section 4*²⁰ à La Réunion crée une situation de quasi-monopole.

Le PSP 2017-2026 fait abstraction de la production de logements neufs, alors que les dispositions de l'article L. 411-9 du CCH précisent que ce document doit présenter les perspectives de développement du patrimoine.

Le plan à moyen terme (PMT 2018-2027), qui sert de base aux prévisions financières (cf. § 6.3.3) prévoit une offre nouvelle de 6 687 logements sur 10 ans.

Il est toutefois relevé que, par ailleurs, dans un document stratégique de décembre 2018²¹, la SHLMR présente trois hypothèses de développement. L'hypothèse basse repose sur 250 logements produits annuellement, ce qui porterait le parc total à 30 079 logements en 2028. L'hypothèse haute repose sur 1 000 logements produits annuellement, ce qui porterait le parc total à 43 979 logements en 2028, soit un delta de 13 900 logements produits en plus ou en moins.

La SHLMR a intégré à sa stratégie la nécessité de redéployer son effort d'investissement, jusqu'alors consacré presque exclusivement à la production neuve vers la réhabilitation et l'entretien du parc existant. Le volume futur du développement n'est donc pas totalement arrêté et varie fortement selon les hypothèses retenues.

²⁰ Relèvent de la sous-section 3 du chapitre II du titre I^{er} du livre IV de la quatrième partie du Code du travail, toutes les opérations dont l'objectif est de retirer des matériaux contenant de l'amiante ou de les confiner (encapsuler) ;

Relèvent de la sous-section 4 du chapitre susmentionné, les autres interventions, notamment les opérations de maintenance, de réparation ou d'entretien.

²¹ Politique générale SHLMR – décembre 2018, page 11.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le tableau suivant montre l'évolution du parc de la SHLMR entre 2013 et 2017. En moyenne, 975 logements ont été construits ou acquis chaque année. Le parc entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2017 a augmenté de 4 637 logements, soit 22,8 %.

La production en VEFA a représenté 53 % des logements neufs livrés durant la période. La progression importante du parc en 2017 s'explique par la transmission universelle de patrimoine de la SCILR qui a apporté 615 logements.

Cet accroissement est constitué d'une grande majorité de logements collectifs (79 %) et une part importante de logement très social (46 %).

Évolution du parc de la SHLMR de 2013 à 2017

Année	2013	2014	2015	2016	2017	Ensemble
1^{er} janvier	20 347	21 315	22 484	23 234	23 799	20 347
Constructions neuves et acquisitions	1 000	1 231	801	596	1 246	4 874
Ventes	-33	-25	-36	-27	-49	-170
Démolitions	0	-40	-15	-5	-13	-73
Restructuration	1	3	0	1	1	6
31 décembre	21 315	22 484	23 234	23 799	24 984	24 984

Source : SHLMR.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Le comité de suivi des investissements du CA définit et suit les grands axes de la politique d'investissement. Il se prononce sur l'opportunité de l'opération en amont. Les projets sont validés par un comité décisionnel interne à la société, le comité d'engagement, composé du DG, de la directrice du développement et de la construction, ainsi que les chargés d'opération, le directeur financier et le directeur de la relation client. Ce comité intervient à chaque principale étape de l'opération (programmation, dépôt du dossier de demande de financement, ordre de service, fixation des loyers et clôture).

La direction du développement et de la construction compte 35 personnes, dont 5 assurent la prospection foncière et le suivi de la réserve foncière, 16 sont chargés de la production de logements neufs, 8 sont chargés d'aménagement pour le compte propre de la SHLMR et pour le compte de tiers (collectivités locales).

Le développement par la SHLMR sur la période 2013-2017 s'est concentré à 77 % dans les trois secteurs de CINOR, CIREST et TCO. Lors du CA du 28 04 2017, la réserve foncière était estimée à 25 millions d'euros, et suffisante pour trois années de développement.

Logements mis en service par EPCI du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2017 :

EPCI	CINOR	CIREST	TCO	CIVIS	CASUD	Ensemble
Nombre de logements	1 080	903	1 319	758	181	4 241
En %	25 %	21 %	31 %	18 %	4 %	100 %

Source SHLMR.

L'étude de la demande de logements sociaux par GEOD met en évidence en 2018 une forte demande de logement sur les périmètres de la CASUD (sud) et le TCO (ouest), dans une moindre mesure sur la CIVIS

(sud/ouest), et une détente du marché dans les périmètres de la CIREST et de la CINOR. Le revenu moyen des demandeurs est de 1 148 euros et 62 % des demandes émanent de petits ménages de 1 à 2 personnes. Les PLH de 5 des 6 EPCI sont en cours d'élaboration ou de révision (sauf celui de la CIREST). La production de petits logements aux loyers peu chers adaptés aux capacités contributives des ménages (financés en LLTS de préférence au LLS) est donc une priorité.

La conception des bâtiments est soumise à la réglementation dite RTAA DOM, applicable depuis le 1^{er} mai 2010, qui prévoit, pour les constructions neuves à usage d'habitation, des normes thermiques, énergétiques, acoustiques et d'aération adaptées au climat tropical humide des départements d'outre-mer.

La visite de patrimoine dans le secteur de la CIREST, au climat particulièrement pluvieux, a permis de constater les nombreux défauts d'étanchéité de résidences récentes, tant dans les logements que les parties communes et parkings souterrains. Les infiltrations, sources de dégradation accélérée du bâti, sont facilitées par de larges ouvertures, décrochés et coursives extérieures. La conception des bâtiments apparaît sur ce point perfectible.

5.3.2 Coûts de production

Les coûts moyens des opérations livrées s'inscrivent dans la fourchette des coûts moyens constatés au plan national pour le coût au m²²². En revanche le coût au logement est plus élevé, ce qui serait dû en partie aux travaux de VRD et en partie à une surface des logements supérieure. C'est le cas en particulier des logements produits en VEFA.

- Construction neuve en MOD (coûts calculés sur 1 663 logements) :

Le coût de la construction neuve s'établit en moyenne à 2 049 euros/m² SH et 156 740 euros/logement.

Les coûts s'inscrivent dans une fourchette comprise entre 1 702 € à 2 819 euros/m² de SH et de 129 843 à 209 582 euros au logement.

Six opérations (252 logements) présentent un coût au logement supérieur à 175 000 euros²³.

- VEFA (coûts calculés sur 1 800 logements) :

Le coût d'acquisition en VEFA s'établit en moyenne à 2 126 euros/m² de SH et 171 424 euros/logement.

Les coûts s'inscrivent dans une fourchette comprise entre 1 966 € à 2 312 euros/m² de SH et de 151 124 à 204 825 euros au logement.

18 opérations (661 logements) présentent un coût supérieur à 175 000 euros au logement²⁴.

Sur la période 2013-2017 un total de 4 258 logements a été livré. L'investissement total se monte à 717,67 M€ financé par emprunts (57,15 %), défiscalisation (26,50 %), subventions (14,65 %) et fonds propres (1,70 %). Le prix moyen au m² de surface habitable ressort à 2 131 €.

5.3.3 Programme ANRU

Tous les avenants de clôture sont signés. Deux projets restent en cours en octobre 2018, le PNRU 2004-2008 n'est donc pas intégralement soldé²⁵. Il représente au total un investissement de 156,9 millions d'euros, réparti par commune comme suit (nombre de logements/coût TTC en millions d'euros) :

²² Les données disponibles relatives au coût moyen de production des logements sociaux neufs en 2016 tous départements inclus y compris DOM, sont les suivantes : 145 300 euros au logement et 2 225 euros/m² de SH (Source Caisse des dépôts - Éclairages n° 17).

²³ Opérations en construction neuve : Océan A2, Morlon, Villas urbaines durables, Ravine Daniel, Madina et Corylus.

²⁴ Opérations en VEFA : Choux Palmiste, Clos des Bancouls, Furcy, Franciséas, Fleur de Corail, Pinarello, Grain BB, Jardin du portail, Lantanas, Aquarelle, Jardins d'Anisia, Topaze, Les Grenats, Atalya, Papangue, Cinéma Odéon, Horloge, Mare à citrons.

²⁵ Les opérations en cours en octobre 2018 concernent :

- sur la commune de St Pierre la réhabilitation / résidentialisation de 83 logements Bons Enfants ABEF et la construction de 19 logements locatifs libres ;

Démolit.C	Démolit.	Construction neuve	RH	RS	REQUAL.	AQS	Total
Le Port	104 / 3,45	318 / 43,6	195 / 12	195 / 2,12	57 / 7,8	318 / 11,6	80,57
St Pierre	-	162 / 23,70	320 / 19,98	804 / 6,20	-	-	49,88
St Benoît	-	110 / 12	157 / 0,51	157 / 0,21	-	125 / 0,5	13,22
St André	-	120 / 13,02	-	-	-	-	13,02
St Denis	-	-	-	48 / 0,27	-	-	0,27
Total	104 / 3,45	710 / 92,31	672 / 32,46	1 204 / 8,80	57 / 7,8	443 / 12,09	156,9 M€

Le CA a validé en avril 2018 un programme portant sur 2 387 logements et un montant total d'investissement de 47,6 millions d'euros dont 17 millions d'euros de subvention. Les communes retenues pour les opérations du NPNRU sont celles du PNRU (Saint-Pierre, Saint-Benoît, Le Port, Saint-Denis, Saint-André), plus la commune de Saint-Louis.

La SHLMR sera aussi partie prenante, dans 4 communes, du dispositif « Action cœur de ville » dont l'objectif est de redynamiser les centres-villes, lutter contre la vacance des logements et des commerces et favoriser l'activité économique locale.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Sur la période 2013-2017, la direction de la maintenance du patrimoine comportait 36 salariés. La réorganisation d'avril 2018 a entraîné sa refonte en profondeur. Dénommée « direction de l'amélioration du patrimoine et de la mutation urbaine » de 72 salariés, elle assure l'ensemble des interventions techniques sur le patrimoine.

Cette nouvelle direction plus transversale, articulée sur 8 niveaux hiérarchiques, est composée de :

- 1 directeur, 1 assistante et 1 chargé d'opérations ;
- 1 responsable du pilotage et 2 assistants ;
- 1 coordinateur ANRU ;
- 1 responsable du plan de programmation des travaux et 2 adjoints ;
- un service de « *maintenance des équipements de sécurité* » d'1 responsable et de 9 salariés ;
- deux services techniques Nord-Est et Sud-Ouest composés de 2 responsables et de 45 collaborateurs (managers opérationnels, techniciens de patrimoine, agents techniques, conseillers techniques, coordinateurs de travaux de proximité et agents de travaux de proximité) ;
- un service réhabilitation composé d'1 responsable, d'1 technicien, de 2 chargés d'opérations et d'1 chargé de financement.

Les dépenses d'investissement / réhabilitation

Un service des réhabilitations de 5 personnes a été créé en 2017 pour monter les opérations, suivre les travaux et la garantie de parfait achèvement.

-
- sur la commune du Port, la démolition de 13 logements Bréguet 3 et la requalification d'ilots (7 logements), la construction de 49 logements LLTS Bréguet 3 et de 18 logements PS LA.

L'effort de réhabilitation sur le patrimoine existant a été réduit sur la période, se concentrant exclusivement sur deux opérations de rénovation urbaine, ce que la société explique par l'état du patrimoine dans les sites QPV/NPNRU et l'implication des villes dans les opérations de renouvellement urbain.

La société reconnaît avoir longtemps privilégié une stratégie de maintenance par corps d'état et de renouvellement de composant, plutôt que de la réhabilitation du parc ancien. Cette orientation, inscrite dans le PSP 2012, permettait des interventions sur plusieurs résidences de façon concomitante.

La SHLMR indique avoir adopté depuis 2018 une nouvelle stratégie pour s'orienter vers de grands programmes de réhabilitation couplés à une stratégie sociale centrée sur les besoins de l'habitant, en étroite collaboration avec les communes, en QPV ou hors QPV. Plusieurs programmes concerneront ainsi 2 500 logements dans les trois ans à venir. Sur la période 2020-2023, le volume prévu de travaux, soit 72 M€, représente un triplement de l'effort actuel, avec deux axes spécifiques d'amélioration : le renouvellement des machineries d'ascenseurs, (la moitié du parc d'ascenseurs de plus de 12 ans sera en effet renouvelé dans les 4 ans à venir) et des études ciblées sur les problématiques liées aux habitats tropicaux, afin de trouver des solutions nouvelles (ou traditionnelles) conformes aux attentes des habitants.

Sur la période 2013-2017, les deux opérations de réhabilitation et résidentialisation des résidences Voie Triomphale au Port (195 logements) et Bons Enfants 1 & 2 à Saint-Pierre (196 logements), réalisées dans le cadre du PNRU, ont représenté 30,7 millions d'euros. Les divers remplacements de composants ont représenté quant à eux 30,589 millions d'euros.

En k€	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
Réhabilitations programme Bons Enfants	1 645	6 064	3 939	722	158	12 528
Réhabilitation programme Voie Triomphale	3 682	1 500	4 231	6 807	2 005	18 225
Remplacement de composants	7 387	3 141	7 702	6 302	6 058	30 589
Total	12 714	10 705	15 872	13 831	8 221	61 342

Des opérations retenues et identifiées concerneraient environ 800 logements des PRU de Saint-Denis, Saint-André, Saint-Benoît et le Port. Le PSP 2017-2026 prévoit en outre de concentrer les travaux sur les immeubles âgés de plus de 10 ans et de mener des réhabilitations si le coût des travaux prévus est supérieur à 20 000 euros au logement.

Les dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation comprennent l'entretien courant et le gros entretien programmé et non programmé (au fil de l'eau). Le gros entretien programmé fait l'objet d'un plan pluriannuel d'entretien décliné sur 3 ans, intégré au PSP, actualisé et adopté chaque année en CA. Le gros entretien non programmé comprend les remises en état de logements avant relocation qui se montent en moyenne sur la période à 1 611 euros au logement, ce qui est assez faible.

Les dépenses de maintenance s'élèvent en moyenne à 648 € au logement sur la période et sont détaillées par année dans le tableau ci-dessous. La transmission universelle de patrimoine de la SCILR au 31 janvier 2017 ne s'est pas traduite cette même année par une augmentation sensible des dépenses de maintenance. Les dépenses d'entretien courant dépassent largement les dépenses de gros entretien programmé.

Dépenses de maintenance d'exploitation NR en k€	2013	2014	2015	2016	2017
Entretien courant ensembles immobiliers	5 998	5 470	6 381	5 736	5 901
Part du c/611 assimilable à des dépenses d'entretien courant	1 903	2 183	3 189	3 956	3 995
Entretien courant siège et réparations locatives à refacturer	896	939	1 112	1 169	1 023
Total entretien courant	8 792	8 592	10 683	10 860	10 920
Gros entretien programmé selon PSP	3 751	2 113	1 789	2 356	1 936
Remise en état de logements avant relocation	2 612	1 717	1 777	2 132	2 915
PM : Nombre de remises en état	1 350	1 316	1 304	1 596	1 378
PM : Remise en état au logement	1,93	1,30	1,36	1,33	2,11
Gros entretien non programmé	480	453	262	476	454
Total gros entretien	6 843	4 283	3 828	4 964	5 305
Dépenses totales de maintenance	15 635	12 875	14 510	15 825	16 224

Les diagnostics « amiante »

Depuis le 1^{er} janvier 2013, les propriétaires des parties privatives d'immeubles collectifs d'habitation ont l'obligation de réaliser un diagnostic amiante des parties privatives (DAPP) dans les immeubles collectifs d'habitation dont le permis de construire date d'avant le 1^{er} juillet 1997.

La SHLMR a pris du retard dans la mise en œuvre de ses obligations applicables depuis le 1^{er} janvier 2013 en ce qui concerne la détection de l'amiante dans son parc.

Toutefois, la société s'est engagée dans la résorption de ce retard, et le PSP 2017-2026 prévoit de consacrer 20,4 M€ aux diagnostics amiante et 87,5 M€ aux travaux de confinement ou de retrait de l'amiante.

Deux marchés ont été passés pour réaliser les diagnostics des 15 264 logements (59,2 % du parc) soumis à l'obligation de détection de l'amiante. En décembre 2019, 98 % des diagnostics des logements collectifs (13 013 logements) seront réalisés. Le bilan actuel fait apparaître que 67 % des logements diagnostiqués ne présentent pas d'amiante, et que 7 % ont une présence significative d'amiante. La totalité des diagnostics des logements individuels (2 251 logements) auront été réalisés à la fin 2019.

Les dépenses engagées sur la période sont les suivantes²⁶ :

Dépenses de diagnostics amiante en milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Dépenses d'exploitation	0	0	22	142	536
Dépenses d'investissement	0	0	0	28	1 459

Production d'eau chaude sanitaire

Le décret n° 2009-424 du 17 avril 2009 (article R. 162-2 du CCH) a prévu que tout logement neuf à la Réunion doit être pourvu d'un système de production d'eau chaude sanitaire. 6 188 logements sont équipés. La société mène une campagne d'installation de production d'eau chaude par panneaux solaires dans les résidences ayant fait l'objet de réhabilitations financées par l'ANRU, ou inscrites au NPNRU. D'autres logements (tels ceux repris de l'ex-SCILR) sont déjà équipés de chauffe-eaux électriques. Certains logements construits avant 2011 ne sont pas encore équipés de système permettant de produire de l'eau chaude, sans que la société ait été en mesure de communiquer la liste de ces logements. Elle est invitée à recenser les logements non équipés.

²⁶ Lorsque les logements sont traités isolément, les diagnostics sont comptabilisés en charge d'exploitation au titre des travaux de gros entretien. À l'inverse, s'ils sont préalables à de futurs travaux d'investissement, ils sont immobilisés à l'instar desdits travaux.

Entretien des ascenseurs et accessibilité

Ascenseurs

Les dispositions de l'article 79 de la loi n° 2003-590 Urbanisme et Habitat, dite SAE, et ses textes d'application ont imposé aux propriétaires de réaliser des travaux de mise en sécurité pour les ascenseurs mis en service avant la date du 27 août 2000 et de mettre en place un contrôle technique quinquennal permettant de s'assurer de l'état de sécurité des appareils installés.

En 2018, le parc comporte 177 ascenseurs, dont 77 installés avant 2000, qui ont fait l'objet de travaux de modernisation. Leur gestion est assurée par un service de « maintenance des équipements de sécurité » de 10 personnes. Ce service assure aussi le suivi des problématiques techniques de sécurité, les équipements contre l'incendie, le fonctionnement des portails automatiques et contrôles d'accès des résidences.

Le contrôle technique quinquennal a été assuré en 2010 et 2016. Le taux de pannes des ascenseurs est suivi dans IKOS. Avant 2017, aucun ascenseur n'a été remplacé ; les dépenses liées à la maintenance des appareils s'élevaient à 600 000 € annuels, pour un taux de pannes important sur plusieurs groupes. La SHLMR a passé de nouveaux marchés de maintenance en 2018 et compte remplacer un tiers du parc avant 5 ans.

Accessibilité du parc de logements

Le diagnostic global de l'accessibilité des résidences aux personnes à mobilité réduite n'a pu être fourni par la SHLMR. Toutefois la société indique avoir engagé une réflexion en ce qui concerne l'accessibilité extérieure de ses résidences. Par ailleurs, la société intègre aux travaux sur voiries une étude spécifique sur l'éclairage extérieur et sur la circulation piétonne. Le plan de renouvellement de 40 ascenseurs sur 4 ans intègre également la problématique de l'accessibilité.

Établissements recevant du public

Le propriétaire d'un établissement ou d'une installation soumise à l'obligation d'accessibilité est responsable de la transmission au Préfet de l'agenda d'accessibilité programmée (AD'AP) prévu aux articles D. 111-19-34 et suivants du CCH, portant engagement sur un programme de travaux et de l'attestation d'achèvement de cet agenda.

L'agenda d'accessibilité programmée des établissements recevant du public, principalement des commerces et locaux d'activité, dont la SHLMR est propriétaire, et qui constitue une obligation réglementaire (article R. 111-19-32 du CCH) a été approuvé par le Préfet le 17 décembre 2015 pour une durée de 3 ans. L'attestation d'achèvement des travaux n'était pas disponible à la date du contrôle.

Les travaux de requalification de VRD

Il revient à la SHLMR de réaliser des travaux de requalification de VRD avant-vente de logements lorsque l'ensemble immobilier concerné n'est pas doté d'un règlement de copropriété ou d'une ASL. Fin 2017, ces travaux sont provisionnés (3,44 M€), mais n'ont pas encore été réalisés. Ils seront comptabilisés en c/231870 « travaux avant ventes » et transférés en c/21 à la livraison puis sortis au prorata des ventes tout comme les terrains et les bâtiments.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ

Les ventes de logements, inscrites dans la feuille de route ALI, sont destinées à renforcer les fonds propres de la SA pour financer l'effort de construction et de réhabilitation. Elles figurent à ce titre parmi les objectifs stratégiques de la SA.

La commercialisation des logements proposés à la vente constitue depuis fin 2017 l'une des 3 missions de l'agence immobilière²⁷ et les ventes de logements font partie des indicateurs de gestion soumis à restitution mensuelle.

La SA a cédé 169 logements familiaux sur la période²⁸ dans le respect de la réglementation applicable, générant un produit de cession cumulé de 10,32 M€ et une plus-value nette comptable, prenant en compte les frais de remise en état et de commercialisation, de 6,64 M€, soit 16,4 % de l'autofinancement net cumulé de la période.

Les prix de cession sont compris entre 14,4 k€ et 170 k€ et le prix moyen ressort à 60,1 k€ par logement.

En k€	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Nombre de logements vendus	33	25	36	27	48	169
Prix de cession	1 723	1 217	2 221	2 107	3 055	10 323
Écart par rapport à l'avis de la DIE ²⁹	+5,20 %	+5,03 %	+5,70 %	-0,76 %	-7,11 % ³⁰	
Valeur nette comptable	554	557	545	668	1 280	3 604
Plus-value brute (c/775 – c/675)	1 169	661	1 676	1 439	1 775	6 720
Plus-value nette	1 156	771	1 629	1 356	1 729	6 641

Les 169 logements vendus sont situés principalement dans les 6 localités suivantes : La Possession (48), Le Port (31), St-Paul (20), St-Denis (19), St-Louis (18) et Le Tampon (17).

Il s'agit pour 82 % d'entre eux de logements occupés vendus aux locataires en place ou à des locataires de la SA. Le solde, soit 30 logements, concerne la Résidence Balthazar à la Possession, vendue en 2017 au bailleur SEMADER avec une plus-value nette de 793 k€.

La SA remplit donc sa mission sociale, en facilitant le parcours résidentiel de ses locataires.

À fin septembre 2018, on enregistre 9 ventes de logements pour un prix de cession total de 929 k€ et 25 compromis de vente en cours.

Le stock de logements restant à vendre, qui est actuellement de 609 logements - dont la marge brute est d'au moins 28 k€ et qui comportent peu de travaux de remise en état³¹ - n'a pas été actualisé depuis 2012 mais devrait l'être courant 2019.

Les réalisations enregistrées sur la période 2013-2017 (34 logements par an) sont assez éloignées des objectifs de la feuille de route ALI en date du 15 mars 2018 qui fixe pour 2018 un niveau de vente annuel de 150 logements ou équivalents logements et 1 % du parc par an (soit environ 3 00 logements) pour les années suivantes³².

²⁷ L'agence immobilière est également en charge de l'activité de syndic sur 33 copropriétés au sein du patrimoine de la SA et de la gestion locative des 607 logements ILN, ILM, PLS et libres issus de la reprise en 2017 de la SCILR.

²⁸ Dont 30 logements ex SCILR en 2017 à l'OLS SEMADER (groupe Balthazar).

²⁹ Direction de l'immobilier de l'État.

³⁰ Concerne uniquement les 18 logements vendus à leurs locataires.

³¹ Rapport annuel 2014 du Comité d'audit et des comptes.

³² La plus-value nette communiquée par l'agence immobilière en 2014 apparaît erronée.

5.6 CONCLUSION

L'activité de développement s'est révélée dynamique au cours de la période. L'effort d'investissement sur le patrimoine existant s'est en revanche concentré sur deux projets de rénovation urbaine, engendrant un certain retard sur l'ensemble du parc.

L'entretien sur le parc est de niveau correct, mais trop concentré sur l'entretien curatif non programmé. Le respect des obligations réglementaires en matière d'amiante a pris du retard.

Le processus de ventes est bien maîtrisé, et participe au parcours résidentiel des locataires.

6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

La SA utilise le progiciel de gestion locative IKOS. Le pilotage des opérations est assuré par le module GOP (gestion des opérations de patrimoine). La suite Salvia est utilisée pour la gestion des emprunts, des immobilisations et des états réglementaires.

Les comptes sociaux et consolidés (hors comptes consolidés 2013 non audités) sont certifiés sans réserve par les 2 commissaires aux comptes.

L'effectif de la direction financière est de 25 ETP répartis sur les fonctions suivantes : direction, comptabilité générale, comptabilité fournisseurs, opérations d'aménagement, trésorerie, fiscalité, consolidation, contrôle de gestion. Cet effectif n'est pas affecté à ce stade par la réorganisation d'avril 2018 mais le sera à l'avenir dans un souci d'efficacité renforcée.

La SA s'est employée, suite aux recommandations du dernier rapport de la MILOS³³ à professionnaliser son fonctionnement aux niveaux opérationnel et gouvernance financière :

- en se dotant depuis 2015 d'une direction de la performance et de la communication composée de 7 cadres de formation financière, audit et management des risques. Cette direction est chargée d'élaborer et mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne fondé sur une cartographie des risques liés aux contraintes extérieures, à la gouvernance et aux différentes fonctions opérationnelles et support, telle que préconisée par l'USH. Cette direction propose au CA des plans d'audit annuels³⁴ (hors audits des SI pilotés par la direction RH) réalisés par des prestataires, destinés à identifier les facteurs de risques, évaluer leur niveau de maîtrise et mettre en place, au fil des audits, des plans d'action permettant d'en limiter ou d'en supprimer les impacts ;
- en assignant au comité thématique³⁵ d'audit et des comptes créé lors du CA de décembre 2011, une mission de surveillance du système d'audit interne, de validation de la cartographie des risques majeurs, de programmation des audits internes et de suivi des plans d'actions correctives. Cette mission du comité,

³³ Rapport N° 2009-118 du 27/7/2010.

³⁴ Le plan d'audit 2018 est centré sur les thèmes prioritaires suivants : Réorganisation, Évolution réglementaire avec un impact fort sur les recettes, Surcoût dû à l'amiante, Optimisation de la TFPB.

³⁵  Comité d'audit et des comptes ;
 Comité d'opportunité ;
 Comité du suivi des investissements ;
 Comité de rémunération ;
 Comité de suivi des attributions ;
 Comité d'opportunité.

composé de 4 membres dont le président du CA, animé par le directeur général et auquel participe le collège des commissaires aux comptes, se matérialise par la communication d'un rapport annuel au CA ;

- en confiant chaque année aux 2 commissaires aux comptes, une mission intérimaire d'audit détaillé des pratiques comptables et des faits marquants de l'exercice clos, qui est conclue par une synthèse communiquée au comité d'audit et des comptes.

Parmi les différents points d'audit analysés par les commissaires aux comptes dans leur synthèse portant sur l'exercice 2017, il est relevé la tenue de la comptabilité de programme comme une des pistes prioritaires d'amélioration.

Le contrôle (octobre-novembre 2018) a en effet permis d'identifier un ensemble d'opérations de constructions neuves livrées sur la période 2013-2017 mais toujours non clôturées et figurant en opérations terminées non soldées dans les FSFC 2017. Ainsi, lors de la réunion du comité d'audit et des comptes du 19 septembre 2017, un administrateur a demandé qu'un plan d'action soit mis en place pour procéder à la clôture des quelques 127 opérations annoncées par la direction financière.

Cette situation due principalement aux délais d'apurement des factures non parvenues (6,378 M€ fin 2017 sur la période 2010-2017) et des retenues de garantie (4,226 M€ fin 2017)³⁶ mène à des retards dans la clôture des opérations.

À titre d'exemple, lors du CA du 23 octobre 2015, 9 opérations portant sur 525 logements sont présentées en clôture alors qu'elles figurent toujours en opérations terminées non soldées dans les FSFC 2017 et pour des montants parfois inférieurs. De même les prix de revient de 6 opérations en cours portant sur 220 logements présentées en CA du 26 juin 2015 sont supérieurs aux prix de revient des mêmes opérations classées terminées non soldées dans les FSFC 2017.

Les comités d'audit et des comptes et de suivi des investissements sont invités à renforcer leur vigilance sur le respect du calendrier de clôture des opérations.

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La SHLMR est une SA dont l'activité principale est la construction et la gestion locative (logements familiaux, résidences, commerces et parking). Elle est également engagée dans des activités d'aménagement, d'accession à la propriété et de gestion de prêts.

L'analyse porte sur les comptes des exercices 2013 à 2017. Les ratios de l'organisme sont comparés aux valeurs médianes 2016 « Boléro-DUHP » des ESH d'Île-de-France (échantillon de 210 SA).

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation, de la capacité d'autofinancement et de l'autofinancement net³⁷ de la SA se présente comme suit :

³⁶ Le rapport portant sur l'exercice 2017 recommande que les factures non parvenues et les retenues de garantie soient soldées selon le calendrier de clôture des opérations à déterminer entre la direction financière et la direction du développement.

³⁷ 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. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
<i>PM : Nombre de logements familiaux au 31/12</i>	21 315	22 524	23 234	23 799	24 993
Marge sur accession	-2	-30	-37	-107	438
Marge sur gestion de prêts	327	217	740	555	168
Marge sur opérations d'aménagement	1 301	1 218	1 253	1 206	1 275
Loyers	96 674	104 289	109 235	113 568	119 672
Autres produits d'exploitation	4 317	4 245	8 131	3 883	8 262
Transfert de produits concessions (c/758)			-4 387		-4 341
Rémunérations aménagement (c/791)	-909	-961	-984	-994	-1 000
+ Autres produits d'exploitation après retraitement	3 408	3 242	2 760	2 889	2 921
Entretien courant	-8 792	-8 592	-10 683	-10 860	-10 920
Gros entretien	-6 843	-4 283	-3 828	-4 964	-5 305
+ Coût de maintenance	-15	-12 875	-14 511	-15 824	-16 225
+ TFPB	-9 774	-10 113	-10 766	-10 168	-11 460
Coût de gestion hors entretien avant retraitement	-27 379	-32 794	-42 365	-43 033	-48 970
<i>dont charges de personnel</i>	<i>-18 492</i>	<i>-20 041</i>	<i>-21 142</i>	<i>-21 907</i>	<i>-22 616</i>
<i>dont cotisations CGLLS et autres</i>	<i>-241</i>	<i>-182</i>	<i>-210</i>	<i>-247</i>	<i>-143</i>
Charge de crédit-bail immobilier véhicules fiscaux (c/6125)	2 855	5 595	8 336	10 573	11 047
Transfert de charges concessions (c/658)			4 387		4 341
+ Coût de gestion hors entretien après retraitement	-24	-27 199	-29 642	-32 460	-33 582
= Excédent brut d'exploitation	51 775	58 749	59 032	59 659	63 207
En % des loyers	53,6 %	56,3 %	54,1 %	52,5 %	52,8 %
Flux financier avant retraitement	4 350	5 564	5 674	6 417	6 645
Produits financiers avances/prêts amortissement VEFA défiscalisée (c/76881)	-3 306	-4 567	-4 892	-5 872	-6 130
Intérêts préfinancement opérations VEFA défiscalisée livrées (c/76883)	0	0	0	0	-69
Produits financiers activité aménagement (c/7968)	-392	-257	-269	-212	-275
+ Flux financier après retraitement	652	740	513	333	171
Flux exceptionnel avant retraitement	949	-597	441	1 797	1 028
Abandon de subvention (c/671801)	568	717	794	829	899
+ Flux exceptionnel après retraitement	1 517	120	1 235	2 626	1 927
+ Pertes créances irrécouvrables	-2 872	-1 438	-1 548	-1 551	-2 159
+ Intérêts opérations locatives	-13 513	-10 468	-9 488	-8 543	-9 245
= Capacité d'autofinancement (CAF)	37 560	47 745	49 745	52 524	53 901
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA)	-31 323	-35 733	-38 219	-38 436	-40 566
Remboursements emprunts locatifs SCILR et opérations défiscalisation	0	-3 185	-2 783	-6 141	-4 942
+ Remboursements Emprunts locatifs après retraitement	-31	-38 918	-41 002	-44 577	-45 508
= Autofinancement net³⁸	6 237	8 827	8 743	7 947	8 393
En % des loyers	6,45 %	8,46 %	8,00 %	7,0 %	7,01 %

L'excédent brut d'exploitation est de très bon niveau et assez stable par rapport aux loyers (53,80 % des loyers en moyenne).

De même la capacité d'autofinancement est élevée et progresse régulièrement. Elle passe de 1 760 € au logement en 2013 à 2 156 € en 2017.

L'autofinancement net est assez stable sur la période à 7,38 % du chiffre d'affaires en moyenne. Il se situe légèrement en-deçà de la médiane des ESH France entière (10,80 %).

³⁸ Le calcul de l'autofinancement net diffère de celui présenté par la SHLMR (exemple pour l'année 2017) :

- les produits de cession de matériel (c/775100) ne sont pas pris en compte (+18 k€) ;
- la marge sur opérations de défiscalisation (cession aux véhicules de portage) n'est pas prise en compte : différence c/775 – c/675 défiscalisation (-41 k€) ;
- l'autofinancement net 2017 calculé par la SHLMR ressort ainsi à 8 393-41+18 = 8 370 k€.

Des marges limitées sur opérations d'accession, de gestion de prêts et d'aménagement

La marge sur opérations d'accession (cf. annexe 7.6) progresse de -2 k€ en 2013 (5 logements vendus) à 438 k€ en 2017 (14 logements vendus) et la marge sur l'activité de gestion de prêts à l'accession diminue de moitié sur la période, passant de 327 k€ en 2013 à 168 k€ en 2017. La marge sur activité d'aménagement est relativement stable.

Les opérations d'aménagement - en concession ou pour compte propre - dont la marge est constituée des produits financiers (contrepartie de la mobilisation de fonds propres) et de rémunérations d'aménageur sont reprises en annexe 7.7.

Des recettes locatives en hausse

Les recettes locatives progressent de 23,8 % sur la période et passent mensuellement de 378 € au logement en 2013 à 399 € en 2017, soit une hausse de 5,5 %. À 398 € au logement en 2016, le loyer moyen est de supérieur de 9,6 % à la médiane 2016 des ESH France entière (363 €).

Les autres produits d'exploitation baissent légèrement de 3,4 M€ en 2013 à 2,9 M€ en 2017, avec des rémunérations sur opérations défiscalisées VEFA en réduction, passant de 882 k€ en 2013 à 148 k€ en 2017³⁹.

Le flux financier est en forte baisse, passant de 652 k€ en 2013 à 171 k€ en 2017 en raison du fort impact en 2017 des produits financiers sur crédit-bail immobilier lié aux opérations de défiscalisation (6 199 k€) et à l'absence cette même année (contrairement à l'année 2013) de produits financiers sur comptes à terme.

Le coût de la vacance des logements, relativement stable sur la période 2013-2016 progresse en 2017 :

En M€	2013	2014	2015	2016	2017
Pertes de loyers	1,89	1,64	1,68	1,98	2,8
Pertes de charges	0,31	0,26	0,27	0,33	0,44
Total	2,2	1,9	1,95	2,31	3,24

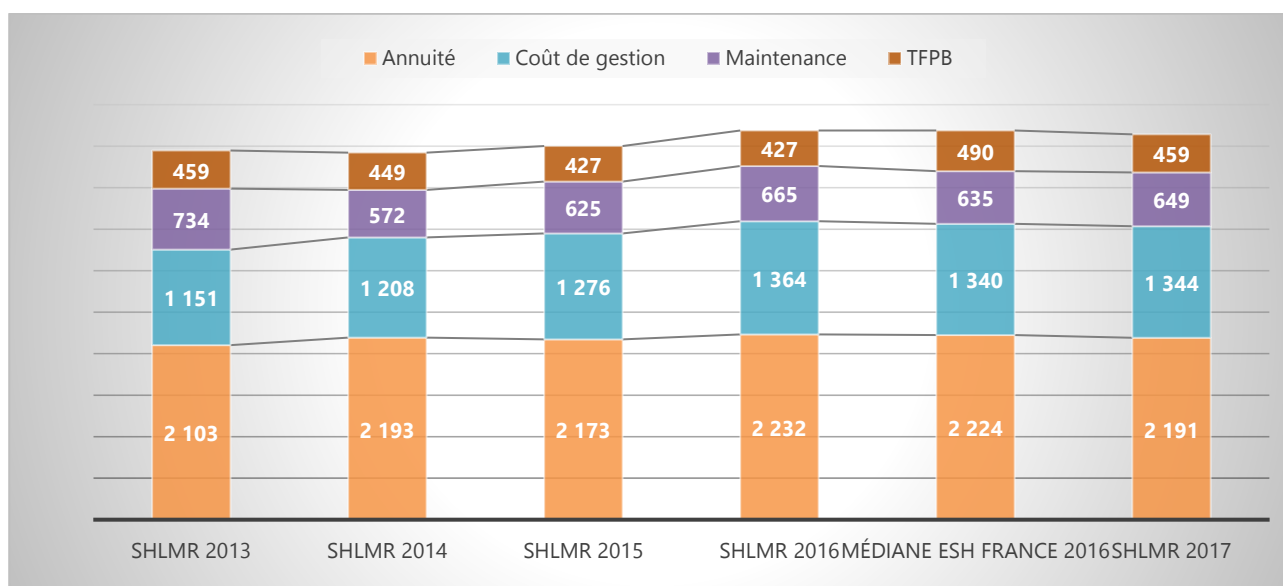
Source : Commissariat aux comptes – synthèse détaillée.

Des charges locatives équivalentes aux valeurs médianes métropolitaines

Les 4 principaux postes de charges évoluent comme suit sur la période et se situent (hors TFPB) à des niveaux proches des valeurs médianes des SA d'HLM France entière :

Les charges en €/logement	SHLM R2013	SHLMR 2014	SHLMR 2015	SHLMR 2016	Médiane ESH France 2016	SHLMR 2017
Annuité	2 103	2 193	2 173	2 232	2 224	2 191
Coût de gestion	1 151	1 208	1 276	1 364	1 340	1 344
Coût de maintenance	734	572	625	665	635	649
TFPB	459	449	427	427	490	459
Total	4 447	4 422	4 501	4 688	4 689	4 643

³⁹ Cette baisse s'explique par la diminution d'opérations de défiscalisation en VEFA interne qui passent de 30 en 2013 à 12 en 2017.



L'annuité locative

Elle augmente modérément de 4,1 % sur la période, passant de 2 103 € au logement en 2013 à 2 191 € en 2017.

Rapportée aux loyers elle est stable autour de 46 % (moyenne à 46,4 %) contre une valeur moyenne des 5 EPL de La Réunion⁴⁰ de 51,3 % en 2016.

Ces niveaux sont globalement équivalents à ce que l'on observe chez les SA d'HLM métropolitaines où l'annuité locative 2016 se monte en valeur médiane à 2 224 € au logement et à 45 % des loyers.

De même, le coût de la dette en termes de charge annuelle d'intérêt connaît une forte baisse depuis 2013 en raison de la baisse des taux d'intérêt, passant de 634 € en 2013 à 370 € au logement en 2017. En 2016 il s'établit à 359 € au logement et 7,5 % des loyers, soit un niveau très voisin des valeurs médianes (respectivement 387 € et 8 %). Ainsi, le coût apparent de la dette est faible et ne cesse de décroître depuis 2013, passant de 1,48 % en 2013 à 0,84 % en 2017.

Le volume important d'apport en capital de la part des investisseurs⁴¹ dans le cadre de la défiscalisation (cf. § 6.2.3.1) permet de pallier la faible mise de fonds propres investi dans les opérations et de limiter le niveau et la progression de l'annuité. Ainsi, sur la période 2013-2017, ces versements atteignent la somme de 189 M€, soit 26 % de l'investissement total dans le cadre de la défiscalisation (723 M€), alors que les fonds propres se limitent à 1,7 %.

Le coût de maintenance

Le coût de maintenance s'établit à 15 M€ en moyenne annuelle sur la période observée. Il enregistre une baisse de 11,5 %, passant de 733 € au logement en 2013 à 649 € en 2017 comme le montre le tableau des dépenses de maintenance sur la période 2013-2017 (cf. § 5.4.1).

⁴⁰ Source : Observatoire des EPL Immobilières 2017.

⁴¹ Le versement en capital de l'investisseur est égal au montant de la rétrocession de l'avantage fiscal majoré des frais de gestion sur la période de 5 ans.

La PGE se monte à 14,57 M€ en 2015, ce qui excède largement les dépenses de gros entretien programmable engagées sur la période 2015-2017, soit 6,08 M€. En conséquence elle est réduite de 8,15 M€ en 2016, augmentant d'autant les capitaux propres de la SA.

Le coût de gestion

Le niveau élevé des charges de personnel et des honoraires impacte à la hausse le coût de gestion.

Ce poste de charge fait l'objet de 4 types de retraitements :

- neutralisation de la charge de crédit-bail immobilier⁴² (c/6125) sur les années 2013-2017, cette charge liée aux opérations de défiscalisation ne donnant en effet pas lieu à des flux entre la SA et les sociétés de portage (cf. annexe 7.5). De même, les « produits financiers CBI VEFA » (c/768) en tant que contrepartie partielle de cette charge ne donnent pas lieu à des flux entre organismes et sont également neutralisés ;
- neutralisation des abandons de subventions (c/671801)⁴³, des produits financiers sur contrat de crédit-bail immobilier et des intérêts de préfinancement sur opérations VEFA défiscalisées ;
- neutralisation des transferts de charges sur opérations d'aménagement. Les transferts de charges concessions (c/6586) sont ainsi compensés par les transferts de produits concessions (c/7586) sur les années 2015 et 2017 ;
- complément d'annuité lié à l'amortissement des prêts consentis aux investisseurs dans le cadre des opérations de défiscalisation.

Une fois retraité au niveau de ces 4 postes, le coût de gestion au logement progresse de 16,7 % sur la période, passant de 1 151 € au logement en 2013 à 1 344 € en 2017. À 1 364 € au logement en 2016, il est légèrement supérieur à la médiane des SA d'HLM France entière 2016 (1 340 €). La société met en avant une baisse de 5 % des frais de fonctionnement par logement qui serait intervenue depuis entre 2017 et 2018, sans apporter de précisions sur les chiffres et les causes de cette évolution, ce qui ne permet pas à l'Agence d'apprécier la situation.

Le principal déterminant des coûts de gestion, les frais de personnel, progresse de 22,3 % entre 2013 et 2017. Rapporté au logement, ce poste augmente de 4,3 % passant de 868 € au logement en 2013 à 905 € en 2017. À 921 € au logement en 2016, les frais de personnel sont supérieurs de 23,9 % à la médiane des SA d'HLM France entière (743 €).

Le poids de ce poste de charges tient en premier lieu à l'importance des effectifs qui passent de 327 salariés fin 2012 à 427 fin 2016 et 406 fin 2017, soit une hausse de 24,2 % sur 5 ans alors que le parc passe sur la même période de 20 347 à 24 993 logements, soit une hausse de 22,8 %. Ainsi selon l'étude complémentaire à l'enquête annuelle sur les salaires 2016 des OLS datant de mars 2017⁴⁴, la SA présente en 2016 un nombre de

⁴² Le financement des opérations de constructions neuves dans le cadre de la défiscalisation repose sur le principe d'équilibre ou neutralisation réciproque des flux de trésorerie entre l'OLS et la société de portage. Durant la période d'exploitation de 6 ans qui suit la mise en service du bien, la société de portage est propriétaire de ce bien qu'elle donne en location à l'OLS, moyennant le paiement par ce dernier d'une redevance de crédit-bail dont le montant correspond aux échéances du crédit vendeur provenant de la rétrocession des emprunts locatifs par l'OLS à la société de portage afin de lui permettre d'acquérir le bien. La charge de crédit-bail immobilier enregistrée en c/612 se trouve donc neutralisée par l'annuité d'emprunt des sommes rétrocédées, c'est-à-dire les produits financiers ou intérêts sur les emprunts rétrocédés (c/768) et l'amortissement des emprunts (c/274).

⁴³ Certains arrangeurs ont prévu un abandon de créance progressif sur le prêt participatif adossé à la subvention LBU. La structure de portage comptabilise cet abandon en produit (c/708) sur une période moyenne de 25 ans. Pour la SHLMR, il est comptabilisé en charge de l'exercice c/671 et repris progressivement au compte de résultat (c/777) sur une période de 42 ans.

⁴⁴ Étude réalisée par le consultant *Côté RH*.

salariés aux 10 000 logements (179) supérieur à ce que l'on observe en moyenne (155 salariés) dans les 9 sociétés (dont 8 de taille nationale) ayant répondu à l'enquête.

Le niveau élevé des charges de personnel est également dû à la forte évolution des catégories d'emploi les mieux rémunérées. Entre 2012 et 2017 la hausse des effectifs profite surtout aux cadres et aux agents de maîtrise dont les populations passent respectivement de 76 à 117 (+54 %) et de 104 à 148 (+127 %). À l'inverse l'effectif d'employés, gardiens et agents d'entretien baisse de 186 à 145 (-22 %). Cette évolution ne s'inscrit pas dans une démarche d'économie d'échelle.

Ainsi, l'organisation de la SA est marquée en 2016 par une plus faible pondération en effectifs de la filière métier la moins bien rémunérée en moyenne (la gestion de proximité), au profit d'autres filières mieux valorisées (gestion locative, développement, accession, fonctions support) comme le montre le tableau ci-dessous :

	Moyenne ESH France 10 000 logements selon enquête salaires 2016		SHLMR 23 799 logements	
Effectifs 2016 par filière métier	En effectifs	En %	En effectifs	En %
Gestion de proximité	81,46	52,6 %	171	40 %
Gestion locative	29,51	19,1 %	93	21,8 %
Fonctions support	24,03	15,5 %	70	16,4 %
Maîtrise d'ouvrage / Développement	10,01	6,5 %	38	8,9 %
Maintenance	8,97	5,8 %	38	8,9 %
Accession sociale, vente, copropriétés	0,84	0,5 %	17	4 %
Total	154,82	100 %	427	100 %

Le second poste, les frais généraux, est également en forte progression de 4,4 M€ sur la période, passant de 264 € au logement en 2013 à 412 € en 2017. Les principaux déterminants de cette hausse sont des dépenses à caractère social (amélioration du service au locataire) ou liées à l'organisation de la SA :

- financement des manifestations de communication en zone QPV⁴⁵ (quartiers prioritaires de la ville) portées par la direction de l'action sociale en liaison avec les mairies concernées (+1,8 M€),
- honoraires et rémunérations d'intermédiaires (+1,37 M€), liés essentiellement au développement des procédures contentieuses (+541 k€) suite au renforcement du service social, aux diagnostics amiante (+536 k€) et aux audits d'accompagnement permettant à la SA de se faire assister par des prestataires pour améliorer ses processus métier au niveau des achats, de l'élaboration du PSP... (167 k€),
- dépenses de sécurité, de gardiennage, de télésurveillance des locaux de la SA, de transport de fonds des agences, d'archivage, affichage et reprographie (+695 k€),
- dépenses liées à l'acquisition des licences et au rajout de modules IKOS, à la sécurisation de la base AS 400 et à l'installation et la location de 7 bornes de paiement en agence (+ 618 k€),
- fuites d'eau sur le réseau pour lesquelles des actions sont toutefois en cours depuis 2016 (450 k€),
- dépenses relatives à la mise en place depuis 2015 d'une flotte automobile de 52 véhicules qui atteignent (306 k€),
- frais de timbres (214 k€).

La SA est redevable de cotisations CGLLS très limitées (82 k€ en 2017), ne supporte aucune dépense de mutualisation HLM, affiche une production immobilisée en forte hausse (1 M€)⁴⁶ et bénéficie d'une baisse du déficit de récupération des charges locatives (306 k€).

⁴⁵ Les dépenses QPV sont compensées par un abattement de TFPB.

⁴⁶ Contrairement aux instructions comptables en vigueur, le mode de calcul de la production immobilisée n'est pas précisé dans les annexes

Le niveau élevé des frais de fonctionnement, composés quasi-intégralement de charges de personnel et de frais généraux énumérés ci-dessus, est donc totalement imputable à la société. En définitive, l'efficacité de gestion de la société peut être considérée comme insuffisante.

Le comité d'audit et des comptes, conscient de cet enjeu, a jugé prioritaire, lors de sa session du 5 décembre 2017, l'inscription d'un audit des coûts de fonctionnement dans le plan d'audit 2018.

Pour s'inscrire dans une trajectoire de réduction des coûts, voulue par son actionnaire majoritaire ALI, la société avance plusieurs axes stratégiques :

- La recherche d'économies d'échelle par une augmentation significative du nombre de logements gérés (objectif de 1 000 nouveaux logements par an d'ici 2020),
- L'accent mis sur une gestion de proximité plus efficace, capable d'apporter une réponse aux problématiques de vieillissement,
- L'accélération de la transition digitale permettant de réorienter vers la gestion des territoires une partie des moyens dédiés jusqu'alors aux fonctions administratives,
- La mutualisation de moyens par la mise en place d'outils partagés au sein des filiales d'ALI.

Selon l'Agence, ces axes stratégiques doivent s'accompagner d'objectifs de réduction mesurables à préciser par la société.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables sont de bon niveau et en progression régulière en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires sur l'ensemble de la période :

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
Autofinancement net HLM	6 236	8 827	8 743	7 947	8 393
+Remboursement d'emprunts locatifs, hors RA	31 323	38 918	41 002	44 577	45 508
-Dotation aux amortissements et provisions	-50 292	-52 618	-54 287	-50 393	-53 623
+Reprises sur amortissements et provisions	8 016	7 391	9 533	5 907	15 958
Plus ou moins-values sur cession	902	1 513	1 701	808	55
+Quote-part des subventions d'investissement vitrées au CR	7 375	7 882	8 623	9 030	8 247
+Dotation aux amortissements des charges différées	0	0	0	0	0
-Abandon de subventions défiscalisation	-568	-717	-795	-829	-899
-Redevance CBI Défiscalisation	-2 855	-5 595	-8 336	-10 573	-11 047
+Produits financiers CBI défiscalisation	3 306	4 567	4 892	5 872	6 199
Résultat de l'exercice	3 444	10 168	11 077	12 346	18 791
Chiffre d'affaires ⁴⁷	99 100	107 920	115 141	117 357	122 965
En % du chiffre d'affaires	3,47 %	9,42 %	9,62 %	10,52 %	15,28 %

6.2.3 Structure financière

6.2.3.1 Les comptes sociaux

Le tableau ci-dessous présente les principaux postes de bilan des comptes sociaux de la SA :

réglementaires.

⁴⁷ Le chiffre d'affaires est calculé comme suit : Produit des loyers, prestations de service, produit des activités annexes, produit des ventes moins production immobilisée, primes à la construction et subventions d'exploitation.

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	405 760	420 673	433 972	453 844	475 377
<i>dont subventions d'investissement</i>	<i>253 680</i>	<i>258 538</i>	<i>260 873</i>	<i>260 347</i>	<i>260 682</i>
Provisions pour risques et charges	16 538	20 329	24 859	21 461	18 440
<i>dont PGE</i>	<i>9 925</i>	<i>10 067</i>	<i>14 575</i>	<i>7 423</i>	<i>5 145</i>
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	483 917	522 546	560 846	598 215	647 330
Dettes financières (yc intérêts compensateurs et dépôts)	924 317	965 345	984 679	1 046 899	1 117 719
Actif immobilisé brut	1 774 994	1 887 258	1 984 424	2 078 298	2 207 496*
Fond de Roulement Net Global	55 539	41 634	19 932	42 120	51 370
FRNG à terminaison des opérations (1)					57 670
Stocks accession	11 349	20 829	18 838	21 731	23 199
Autres actifs d'exploitation	96 771	86 256	79 320	62 247	54 218
Provisions d'actif circulant	7 813	8 896	9 589	9 723	11 357
Dettes d'exploitation	15 020	17 899	18 161	28 476	24 873
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	85 288	80 291	70 408	45 780	41 187
Créances diverses (+)	48 120	98 356	107 403	115 218	156 467
Dettes diverses (-)	96 083	168 238	170 207	197 584	221 814
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-47 963	-69 883	-62 804	-82 366	-65 347
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	37 325	10 408	7 604	-36 586	-24 160
Trésorerie nette	18 214	31 226	12 328	78 706	75 530
Concours bancaires passif	75 000	75 000	55 000	25 000	0
Trésorerie bilan actif	93 214	106 226	67 328	103 706	75 530
Trésorerie nette en mois de dépenses	0,9	1,6	0,6	3,3	2,7

*Y compris frais d'émission d'emprunt SCILR.

La ligne de trésorerie

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
Dépenses préliminaires et réserves foncières	64 233	75 726	36 014	36 330	38 137
Emprunts encaissés	16 323	19 158	4 914	29 386	29 386
Subventions encaissées	679	1 970	0	0	0
Déficit de financement externe	47 231	54 598	31 100	6 944	8 751
Ligne de trésorerie	75 000	75 000	55 000	25 000	0

Source : FSFC 2017.

Entre 2013 et 2017, l'engagement d'importantes dépenses préliminaires et de réserves foncières consécutif à la forte progression de l'effort de construction a amené la SHLMR – compte tenu de ses plafonds d'engagement – à rechercher un financement complémentaire par le biais d'une ligne de trésorerie de 75 M€. Cette dernière, comptabilisée en dette financière de haut de bilan, a fait l'objet d'un retraitement en bas de bilan (c/519) pour les besoins de l'analyse financière.

Les actifs immobilisés

Sur la période 2013-2017 ce sont les immobilisations financières qui ont le plus augmenté. Il s'agit des avances consenties aux investisseurs dans le cadre des programmes de construction basés sur la défiscalisation. Parmi les autres immobilisations financières, les prêts aux accédants à la propriété ont fortement baissé et les prêts au personnel sont également en forte baisse.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES EN K€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 2012-2017
Opérations défiscalisées livrées	43 199	134 566	225 074	308 749	363 832	397 012	353 813
Opérations défiscalisées en cours	89 463	72 179	77 717	42 762	55 062	49 925	-39 538
TOTAL PRÊTS ACCORDÉS AUX INVESTISSEURS	132 662	206 745	302 791	351 511	418 894	446 937	314 275
Prêts accession	11 958	10 325	8 773	7 338	6 118	4 965	-6 993
Prêts au personnel	318	210	116	65	79	65	-253
Titres immobilisés	244	87	81	81	2 623	79	-165
Dépôts edf, cise	36	36	36	36	36	36	0
Total immobilisations financières	145 218	217 403	311 797	359 031	427 750	452 082	306 864
IMMOBILISATIONS CORPORELLES EN K€							
Total immobilisations corporelles	1 381 172	1 431 189	1 486 740	1 527 185	1 547 143	1 623 832	242 660
dont immobilier locatif	1 218 375	1 267 159	1 322 437	1 361 439	1 377 665	1 442 663	224 288
IMMOBILISATIONS EN COURS EN K€							
Total immobilisations en cours	107 806	116 757	78 953	87 736	100 595	128 182	20 376
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES EN K€							
Total immobilisations incorporelles	9 554	9 637	9 768	10 473	2 809	3 246	-6 308
TOTAL ACTIFS IMMOBILISÉS	1 643 750	1 774 986	1 887 258	1 984 424	2 078 299	2 207 341	563 592

L'offre nouvelle 2013-2017

Sur la période 2013-2017, la SHLMR a mis en service 4 232 nouveaux logements (dont 435 en QPV) répartis sur 97 programmes. Selon les FSFC 2017, 9 programmes totalisant 432 logements sont terminés et soldés. Le solde soit 88 programmes totalisant 3 800 logements sont classés terminés non soldés.

Le prix de revient et le mode de financement moyens en fonction du statut des programmes sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Opérations de constructions neuves 2013-2017 en k€	Nombre de logements	Prix TTC	Shab	Prix TTC au m ² shab	Emprunts	Subventions	Défiscalisations	Fonds propres
9 opérations terminées soldées	432	59 430	33 121	1 863 €	39 418	18 909	0	1 104
88 opérations terminées non soldées	3 800	657 636*	303 442	2 167 €	370 423	86 090	190 094	11 029
Total	4 232	717 066	336 563	2 130 €	409 841	104 999	190 094	12 133

*Prix de revient provisoire.

Pour les programmes faisant appel à la défiscalisation, les apports investisseurs se montent en moyenne à 28,9 % du prix de revient et globalement la mise de fonds propres se limite à 1,70 %.

Fonds de roulement net global et à terminaison

Sur la période de 5 ans 2013-2017, les capitaux propres augmentent de 91,3 M€⁴⁸ en raison de :

- 2 augmentations de capital. La 1^{re} de 4 M€ a lieu en 2013 et la seconde de 2,5 M€ en 2017⁴⁹ ;
- résultats 2013 à 2017 (déduction faite des dividendes versés), soit 55,4 M€ ;
- subventions d'investissement d'un montant net de 15,77 M€ ;
- amortissements dérogatoires passés en report à nouveau en 2014 : 14,8 M€ ;
- suppression des amortissements dérogatoires en 2014 : -9,29 M€ ;
- réduction de PGE passée en report à nouveau en 2016 : 8,15 M€.

⁴⁸ La hausse se limite à 69,6 M€ sur la période 2014-2017 comme le montre le tableau ci-avant.

⁴⁹ La 1^{re} augmentation de capital de 2013 porte la participation de SOLENDI de 30,5 % à 49,49 % du capital.

La 2^{de} de 2,5 M€ en 2017 augmente la participation d'Action Logement Immobilier (ALI) de 49,49 % à 68,40 % du capital, alors que le groupe Caisse d'Épargne via sa filiale ERILIA voit sa participation diluée de 41,91 % à 26,09 %, perdant de ce fait sa minorité de blocage (en AGE) inscrite à l'article 5 du pacte d'actionnaire du 28 juillet 2017 qui le lie à ALI.

Sur la période de 4 ans 2014-2017, comme le montre le tableau ci-avant, les capitaux propres augmentent de 69,6 M€, les provisions pour risques et charges de 1,9 M€, les amortissements et provisions de 163,4 M€ et les dettes financières de 193,4 M€, soit un total de ressources stables de 428,3 M€. La progression des actifs immobilisés étant sur la même période de 432,5 M€, le fonds de roulement baisse de 4,2 M€, passant de 55,5 M€ fin 2013 à 51,3 M€ fin 2017.

Sur la base des FSFC 2017, compte tenu de dépenses restant à comptabiliser de 84,18 M€, de subventions restant à notifier de 27,4 M€, d'emprunts contractés restant à encaisser de 44,82 M€ et d'emprunts restant à contracter et encaisser de 18,26 M€, le fonds de roulement à terminaison augmente de 6,3 M€ pour atteindre 57,67 M€.

Besoin ou ressource en fonds de roulement

La SA passe d'un besoin en fonds de roulement de 37,3 M€ fin 2013 à une ressource en fonds de roulement de 24,16 M€ fin 2017, soit une amélioration de la trésorerie d'exploitation de 61,5 M€, due principalement aux produits constatés d'avance sur contrats VEFA (61,2 M€) et à la baisse des subventions à recevoir (48 M€).

Trésorerie

La conjonction d'une baisse du fonds de roulement de 4,2 M€ et d'une hausse concomitante de la ressource en fonds de roulement de 61,5 M€ crée une augmentation du niveau de trésorerie de 57,3 M€, qui passe de 18,2 M€ fin 2013 à 75,5 M€ fin 2017, un niveau qui représente 2,7 mois de dépenses contre une médiane 2016 de 3,4 mois.

L'engagement de dépenses préliminaires et l'acquisition de réserves foncières est très consommatrice de fonds propres surtout sur les années 2013 à 2015, et ont engendré un besoin en fond de roulement important.

Ratios de solvabilité et de liquidité

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
CAF	37 444	46 000	45 507	46 994	53 901
Capitaux propres	405 760	420 673	433 972	453 844	475 377
Endettement net (dette financière hors ICNE et dépôts) début d'année	840 017	840 017	954 895	973 927	1 046 456
Remboursements	-43 139	-38 918	-64 178	-74 634	-82 301
Nouveaux emprunts	117 522	79 413	83 210	147 163	142 028
Endettement net fin d'année	914 400	954 895	973 927	1 046 456	1 106 183
Endettement net / CAF (en années)	24,4	20,7	21,4	22,26	20,5
Endettement net / Capitaux propres (en %)	225 %	227 %	224 %	231 %	233 %
Part de la dette financière exigible à moins d'un an	38 911	63 851	44 586	50 221	62 783
Dette financière exigible à moins d'un an / CAF disponible en %	103,9 %	138,8 %	98 %	106,8 %	116,5 %

La solvabilité ou capacité de désendettement permet d'apprécier l'aptitude de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette financière en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait en théorie pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa CAF à cet unique objectif.

Dans le cas d'espèce, cette capacité de désendettement apparaît tout à fait soutenable. Elle s'élève à 24,4 ans fin 2013, s'améliore fin 2014 à 20,7 ans, augmente légèrement sur 2015 et 2016 puis revient à un niveau comparable à 2014 (20,5 ans).

Rapportée aux capitaux propres, le poids de la dette nette augmente légèrement de 225 % en 2013 à 233 % en 2017.

Cette situation témoigne d'une situation favorable de la société à rembourser sa dette.

Les ratios de liquidité permettent d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble de ses dettes immédiatement exigibles.

En l'espèce la part de la dette exigible à moins d'un an passe de 103,9 % de la CAF en 2013 à 116,5 % en 2017, ce qui témoigne d'une légère dégradation de son ratio de liquidité, qui reste néanmoins satisfaisant.

6.2.3.2 Les comptes consolidés

Le montage des opérations de construction neuve dans le cadre de la défiscalisation repose sur la création par des organismes financiers (arrangeurs) de sociétés de portage ou véhicules fiscaux composés d'investisseurs, personnes physique (IRPP) ou morales (IS) souhaitant obtenir l'année N+1 une réduction d'impôt moyennant un apport destiné à co-financer lesdites opérations.

Sur les 97 programmes (4 258 logements) livrés entre 2013 et 2017, 79 ont été financés par le biais de la défiscalisation⁵⁰.

23 sociétés de portage ont été créées à cette fin en 2013, 40 en 2014, 51 en 2015, 71 en 2016 et 75 en 2017, auxquelles la SHLMR peut être associée pour une part très minoritaire. Ces structures de portage, en qualité d'entités ad hoc créées spécifiquement pour gérer des opérations de défiscalisation pour le compte de la SHLMR – qui bénéficie en retour d'une promesse d'achat de parts ou des biens au terme de la période de défiscalisation – entrent dans le périmètre de consolidation selon la méthode d'intégration globale⁵¹.

Comme les écarts entre comptes sociaux et comptes consolidés restent limités au niveau de la performance d'exploitation et de la situation financière, compte tenu du faible impact des reclassements opérés, il n'est pas fait état de l'analyse financière au niveau du groupe.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La projection 2018-2027 traduit une soutenabilité financière du PMT (plan moyen terme) et une situation financière dépassant les seuils fixés par ALI. Elle mérite toutefois d'être précisée s'agissant des hypothèses de vente du patrimoine au locataire, et des écarts existants entre le PMT et le plan stratégique de patrimoine (PSP).

La société peut s'appuyer sur sa direction de la performance et de l'innovation, et bénéficie de l'appui méthodologique d'Action Logement pour réaliser des exercices de prévisions financières. L'analyse prévisionnelle présentée ci-après est la traduction financière du Plan à moyen terme (PMT) 2018-2027 qui intègre la feuille de route ALI (Action logement Immobilier) en date du 15 mars 2018.

Cette projection a fait l'objet d'une présentation détaillée au Comité d'audit et des comptes du 13 avril 2018 et a été adoptée au CA du 27 avril 2018.

6.3.1 Les principales hypothèses d'exploitation et d'investissement

Exploitation

► Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

- ▼ Inflation : 1 % en 2018 sans augmentation ultérieure ;

⁵⁰ Article 199 undecies C du CGI.

⁵¹ Conformément au règlement CRC 99-02 du 29 avril 1999 relatif aux comptes consolidés des sociétés commerciales et entreprises publiques.

En effet, la promesse d'achat dont bénéficie la SHLMR lui confère les risques et avantages et conduit à consolider les sociétés de portage selon la méthode de l'intégration globale (source : compte-rendu des travaux de l'expert-comptable, *Comptes consolidés 2013*).

- Taux du livret A : 1,25 % en 2019 sans augmentation ultérieure ;
- Loyers : 5 800 € (LLS), 7 200 € (PLS), 4 972 € (LLTS), 10 800 € (commerces). Impact RLS sur 11 mois 2018 et 12 mois 2019 et années suivantes ;
- Évolution des loyers : 0 % en 2018, 1 % annuel par la suite ;
- Cotisations CGLLS et ANCOLS : hausse pérenne de 54 % des cotisations CGLLS 2017 (de base et additionnelle) ;
- TFPB : +2,2 % par an ;
- Rendement de la trésorerie : 1,25 %.

Investissement

- ICC : 1,4 % ;
- Prêts AL : de 0 à 5 % ;
- Taux d'intérêt : prêts amiante et éco-prêts : 0,25 %, autres prêts : taux livret A + marge ;
- Mode de financement : emprunt de 45 à 80 % ;
- Subventions : de 20 à 45 % ;
- Fonds propres : de 0 (PSLA), à 5 % (logements locatifs) et 30 % (commerces). Affectation au lancement des opérations (OS).

6.3.2 L'évolution de la performance d'exploitation

Les projections en matière d'évolution de l'autofinancement net sont les suivantes :

En M€	PM 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Logements familiaux	24 993	25 613	26 212	26 568	27 093	27 729	28 286	28 772	29 258	29 744	30 230
Loyers quittancés		123,5	127,7	131,7	136,4	141,5	146,5	151,2	155,8	160,4	165,1
Autres produits locatifs		0,30	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Total produits locatifs	119,6	123,8	128	132	136,7	141,8	146,8	151,5	156,1	160,7	165,4
Intérêts emprunts locatifs	-9,2	-9,5	-10,9	-12,8	-14,1	-15,7	-17,4	-18,8	-20,2	-21,5	-23
Remboursement emprunts locatifs	-45,5	-47,6	-48,9	-49,9	-49,4	-49,5	-51,2	-52,5	-52,9	-53,3	-55
Annuités	-54,7	-57,1	-59,8	-62,8	-63,5	-65,1	-68,6	-71,3	-73,1	-74,8	-78,0
Coût de fonctionnement	-7,4	-6,3	-6,2	-6,2	-6,2	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4
Frais de personnel gestion locative	-13,3	-13,7	-12,6	-12,6	-13	-13,4	-13,8	-14,2	-14,8	-15,4	-15,4
Frais de personnel fonctions support	-6,5	-6	-7,2	-6,9	-7,1	-7,2	-7,6	-7,8	-8,2	-8,4	-8,4
Frais de personnel gardiens NR	-1,35	-1,2	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
Cotisations (CGLLS...) et redevances	-1	-0,7	-0,7	-0,7	-0,8	-1	-1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
Dépenses QPV	-2,3	-2	-2	-2							
Pertes de récupération de charges	-0,09	-0,5	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Charges concessionnaires (eau, edf, syndic)	-1,6	-1,25	-1,25	-1,25	-1,25	-1,40	-1,4	-1,4	-1,60	-1,80	-2,0
Coût de gestion	-33,6	-31,65	-31,65	-31,35	-30,05	-31,10	-31,9	-32,80	-34	-35	-35,20
Entretien courant (charges externes)	10,9	-13,2	-12,7	-12,8	-13,1	-13,4	-13,6	-13,8	-14,1	-14,3	-14,6
Gros entretien	5,3	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2
Coûts supplémentaires travaux de recouvrement amiante			-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
Coût de maintenance	-16,22	-15,4	-16,4	-16,5	-16,8	-17,1	-17,3	-17,5	-17,8	-18	-18,3
TFPB	-11,46	-12,1	-14	-14,7	-18,8	-20	-21	-22,30	-23,4	-23,8	-24,4
Éléments exceptionnels (DGVT, PMR)	1,9	1,1	1,5	1,5	2	2	2	2	2	2	2
Autres activités (accession, aménagement)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Produits financiers	0,17	0,2	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Autres produits	2,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Admissions en non-valeurs	-2,16	-1,6	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8
Capacité d'autofinancement		55,95	56,75	58,25	59,15	60,20	61,40	62,30	62,90	64,60	66,70
Autofinancement net	8,4	8,35	7,85	8,35	9,75	10,70	10,2	9,8	10	11,30	11,7
Autofinancement net en % du chiffre d'affaires	7,01 %	6,7 %	6,1 %	6,3 %	7,1 %	7,5 %	6,9 %	6,4 %	6,4 %	7 %	7,1 %

L'évolution de la performance d'exploitation sur la période 2018-2027 appelle les remarques suivantes :

- Les produits locatifs passent de 4 833 € à 5 471 € au logement, soit une hausse de 13,2 % sur 9 ans.
- L'annuité reste stable, passant de 46,1 % des produits locatifs en 2018 à 47,1 % en 2027, légèrement supérieure au niveau enregistré en 2017 (45,7 %).
- Le coût de gestion est en baisse sur la période, passant de 25,6 % des produits locatifs en 2018 à 21,3 % en 2027 alors qu'il atteignait 28 % en 2017. Cette inversion de tendance est la conséquence de la mise en œuvre progressive du plan d'action numérique.
- Le coût de maintenance baisse légèrement de 12,4 % des produits locatifs en 2018 à 11,1 % en 2027 (alors qu'il se situait à 13,5 % en 2017), les nécessaires travaux de réhabilitation du patrimoine étant principalement portés par les dépenses d'investissement.
- La TFPB est en forte augmentation, passant de 9,7 % des produits locatifs en 2018 à 14,8 % en 2027 alors qu'elle était de 9,5 % en 2017.
- La performance d'exploitation s'améliore sur la période, la CAF passant de 55,9 M€ en 2018 à 66,7 M€ en 2027. Le ratio d'autofinancement reste relativement stable, passant de 6,7 % du chiffre d'affaire en 2018 à 7,1 % en 2027, un niveau comparable à la performance enregistrée sur la période 2013-2017 (6,8 % en moyenne).

6.3.3 L'évolution de la situation financière

Les projections en matière d'évolution de la trésorerie sont les suivantes :

En M€	PM 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Offre nouvelle		720	749	506	675	786	707	636	636	636	636
Ventes de logements		100	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Autofinancement net	8,6	8,35	7,85	8,35	9,75	10,7	10,2	9,8	10	11,30	11,7
Trésorerie début d'année	103,7	75,5	65,65	61,1	59,75	59,1	65,6	63,2	60,9	61,6	61
Investissements offre nouvelle	-97,1	-98,5	-103,3	-103,6	-106,8	-102,7	-101	-95,7	-96,6	-97,5	-97,1
Investissements réhabilitation	-10,5	-12,3	-12,7	-19,3	-20,2	-17,2	-16,6	-18,3	-20,6	-21	-21,3
<i>dont Travaux d'amélioration (6 800 lgts)</i>		-5,3	-3,7	-13,3	-15,2	-12,2	-11,6	-13,3	-12,6	-13	-13,3
<i>dont travaux NPNRU (1 050 lgts)</i>		0	0	-5	-4	-4	-4	-4	-7	-7	-7
<i>dont travaux confort thermique PHBB*</i>		-6	-8								
<i>dont travaux PMR (1 000 lgts)</i>		-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Aménagement des agences	0	-3,1	-1,6	0	-0,8	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Investissement création nouveau siège social	0	0	0	-4,6	0	0	0	0	0	0	0
Travaux de VRD et désamiantage	-2,7	-2	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
RA d'emprunts des logements cédés	0	-4,2	-3,8	-3,6	-3,6	-3,4	-3,5	-3,6	-3,6	-3,7	-3,4
Impact net des démolitions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total investissements	-110,3	-120,1	-122,9	-132,6	-132,9	-125,3	-123,1	-119,6	-122,8	-124,2	-123,8
Emprunts mobilisés	77	82,8	82,5	82,7	87,9	79,9	72,9	72,4	69,5	63,5	64,9
Subventions perçues, PHBB et crédit d'impôt	15,6	14,2	22,3	33,4	31,7	37,9	34,5	32	39,7	44,5	40,3
Produits de cession de logements	0,9	2,1	3	4,1	2,6	3	2,9	2,9	4,1	4,1	3,9
Augmentations de capital	2,5	2,5	2,5	2,5							
Dividendes	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Émission nette de titres de créances subordonnées	0,2										
Autres mouvements	2,3										
Mouvements sur avances intra-groupe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursement ligne trésorerie	-25										
Variation des dépôts de garantie	0	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4
Total moyens de financement	73,4	101,9	110,5	122,9	122,5	121,1	110,5	107,5	113,5	112,3	109,4
Trésorerie fin d'année** sur base trésorerie fin 2017	75,5	65,65	61,1	59,75	59,1	65,6	63,2	60,9	61,6	61	58,3
Seuil de trésorerie requis par ALI		36	38	40	40	41	43	44	46	48	39

* Les travaux de confort thermique financés par les prêts PHBB de la CDC concernent 663 logements en 2018 et 833 logements en 2019.

** Hors variations de bas de bilan.

Le PMT met ainsi en évidence une baisse du niveau de la trésorerie qui passe de 75,5 M€ fin 2017 à 58,3 M€ fin 2027, soit une baisse de 17,2 M€ qui s'explique par le volume d'investissements prévus sur la période et son mode de financement.

Ainsi la SA prévoit un investissement total de 1,24 Mrd d'€ sur la période, financé à hauteur de 60,85 % par emprunts, 26,50 % par subventions et 0,27 % par augmentation des dépôts, le solde étant constitué de fonds propres et de produits de cession à hauteur de 3,27 M€ en moyenne par an. Il convient de noter que ces produits de cession, bien qu'en forte hausse par rapport à la période observée (2 M€ par an en moyenne), ne correspondent qu'au tiers de l'objectif de vente de 150 logements par an affiché dans la feuille de route d'ALI. L'hypothèse envisagée demeure donc prudente.

L'offre nouvelle est de 668 logements en moyenne par an, en recul de 28 % par rapport à la période 2013-2017 (929 logements par an en moyenne). En revanche les investissements de réhabilitation de 17,9 M€ par an sont en forte hausse par rapport à la même période (12,3 M€ en moyenne par an). Ces dépenses représentent une moyenne de 17,3 k€ au logement⁵².

Globalement, hors rachats anticipés, l'effort d'investissement est de 1,211 Mrd d'€ sur 10 ans, soit un niveau de 121 M€ par an, légèrement supérieur aux dépenses d'investissement engagées sur la période 2013-2017 : 563,6 M€ sur 5 ans, soit 112,7 M€ par an.

⁵² Sur la base de 10 345 logements réhabilités (amélioration, PNRU, PHBB et PMR).

La contraction de la situation de trésorerie n'est pas inquiétante dans la mesure où les niveaux de trésorerie atteints en fin de chaque année sont toujours supérieurs au seuil de 2 mois de dépenses fixés par ALI.

PMT 2018-2027 - Investissements en M€	Montant TTC	Mode de financement						
		Emprunts	Subvention, PHBB, CI	Dépôts	Auto- financement	Vente lgts	Augmentation capital	Trésorerie fin 2017
Offre nouvelle (6 687 lgts livres sur 10 ans)	1 002,80							
Réhabilitation et RC (10 346 lgts)	179,50							
Remboursements anticipés emprunts lgts cédés	36,40							
VRD et travaux de désamiantage	15,50							
Aménagement des agences	8,50							
Nouveau siège social	4,60							
Total	1 247,30	759	330,50	3,40	98	32,70	6,50	17,20
En %	100 %	60.85 %	26.50 %	0.27 %		12.38 %		

6.3.4 L'évolution de la solvabilité

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Capacité d'autofinancement (CAF)		55,95	56,75	58,25	59,15	60,20	61,40	62,30	62,90	64,60	66,70
Dette financière fin 2017	1 111										
Nouveaux emprunts		82,8	82,5	82,7	87,9	79,9	72,9	72,4	69,5	63,5	64,9
Remboursements annuels		-47,6	-48,9	-49,9	-49,4	-49,5	-51,2	-52,5	-52,9	-53,3	-55
Dette financière fin d'année		1 146	1 180	1 213	1 251	1 282	1 303	1 323	1 340	1 350	1 360
Ration de solvabilité (en années de CAF)		20,5	20,8	20,8	21,2	21,3	21,2	21,2	21,3	20,9	20,4

Le ratio de solvabilité est stable, à 21 ans en moyenne, un niveau comparable à celui enregistré en 2017 (20,5 années), ce qui confirme la probable soutenabilité du modèle sur l'ensemble de la période.

6.3.5 Des divergences significatives par rapport à la dernière version du PSP

Cette projection n'est toutefois pas cohérente avec la dernière version du PSP 2017-2026 en date du 5/10/2017 - adoptée lors du CA du 6 octobre 2017 - qui table sur un effort d'investissement (hors offre nouvelle) de 331,3 M€ sur la période 2018-2026 concernant 32 groupes d'habitation. Ces écarts méritent donc d'être éclaircis.

Ces différences apparaissent tant au niveau des dépenses d'exploitation que des dépenses d'investissement comme le montre le tableau ci-dessous :

En M€	Gros entretien	Fonctionn.	Total exploit.	NPNRU	Réhab. RS et RC	Travaux PMR	VRD et Diag. amiante	PHBB	Travaux avant vente	Démolit.	Autres	Total invest.
PSP 2018-2026	29,7	8	37,7	76,5	165,5	22,5	23,9	7,8	24,5	0,7	9,9	331,3
PMT 2018-2026		153	153	35	100,2	9	14	14	NP	0	45,6*	217,8

* Remboursements anticipés sur logements en vente, aménagements agences et siège social.

Les dépenses d'investissement (hors offre nouvelle) inscrites au PMT se limitent à 217,8 M€ sur la période 2018-2026 contre 331,3 M€ dans le PSP. Elles intègrent des dépenses NPNRU de 35 M€ et 42 M€ sur 2018-2027 alors que ces dernières ont été fixées à 47,6 M€ lors du CA du 27/4/2018, puis revues à la hausse en octobre 2018 à 58,1 M€⁵³ hors prise en compte de la future opération de réhabilitation « cœur de ville ».

La projection financière 2018-2027 est marquée par une offre nouvelle qui reste importante même si elle apparait en réduction par rapport à la période observée et par un effort soutenu de réhabilitation rendu indispensable par le vieillissement du parc et les contraintes climatiques de la partie Est de l'Île. Mais elle reste tributaire d'estimations de ventes de logements qui, bien qu'en fort retrait par rapport aux objectifs fixés par ALI, sont supérieures aux réalisations des 5 dernières années dictées par une paupérisation croissante de la population logée.

⁵³ Du fait de la possibilité de recours au crédit d'impôt.

La projection 2018-2027 traduit une soutenabilité financière du PMT (plan moyen terme) et une situation financière dépassant les seuils fixés par ALI. Elle mérite toutefois d'être précisée, s'agissant des hypothèses de vente du patrimoine au locataire, et des écarts existants entre le PMT et le plan stratégique de patrimoine (PSP). La société indique par ailleurs avoir lancé une étude globale sur la solidité de son modèle économique, intégrant des indicateurs d'efficacité de sa gestion.

La société devra préciser les options qu'elle entend retenir en termes d'investissements, garantir l'articulation entre son PMT et son PSP et clarifier ses objectifs en matière de vente de logements.

6.4 CONCLUSION

La situation financière de la société révèle une exploitation dont la rentabilité s'améliore chaque année. Ainsi la capacité d'autofinancement, en hausse constante, permettrait de rembourser l'endettement net en plus de 24 ans en 2013, contre seulement un peu plus de 20 ans en 2017. Les grands équilibres du haut de bilan sont un gage de solidité financière.

Les perspectives financières étudiées par la SHLMR montrent la faisabilité d'une trajectoire intégrant un renforcement de la politique d'investissement en faveur du patrimoine existant et la poursuite d'un développement, un peu plus modéré. Quelques inconnues demeurent toutefois, telle que la politique de vente du patrimoine au locataire, dont l'accroissement envisagé se traduirait par un quasi-doublement de cette activité. Des discordances entre le plan moyen terme (PMT) d'une part, et le plan stratégique de patrimoine (PSP) d'autre part, doivent être levées.

La SHLMR, par ailleurs adossée à un actionnaire d'envergure nationale disposant de puissants moyens financiers, dispose des marges de manœuvre pour mettre en œuvre un plan d'investissement ambitieux, tout en poursuivant le pilotage rigoureux de son activité.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SHLMR

RAISON SOCIALE :	Société Anonyme d'Habitations à Loyers Modérés de la Réunion
-------------------------	--

SIÈGE SOCIAL :	
Adresse du siège :	31 rue Léon DIERX BP 20700
Code postal :	97474
Ville :	SAINT-DENIS

PRÉSIDENT :	François CAILLE
--------------------	-----------------

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Gilles TARDY
----------------------------	--------------

ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE :	Pacte d'actionnaires du 28/07/2017 entre ALI et Caisse d'Épargne CEPAC
-----------------------------------	--

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :	29/06/2018		
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	François CAILLE		
Vice-Président :	Jean-Pierre RIVIÈRE		
	Action Logement immobilier	Olivier LINGAT	1
	François CUVELIER		
	Didier FAUCHARD		
	Franziska GODERBAUER		
	Bernard SIRIEX		
	Caisse d'Épargne (CEPAC)	Patrick GEIGLE	
	Serge DERICK		
	Pierre BONNERY		
	Sébastien NOURRY		
	Ville de Saint-Denis	Brigitte ADAME	
	Conseil départemental	Béatrice SIGISMEAU	
	TCO	Françoise LAMBERT	
	CIVIS	Younousse OMARJEE	
Représentants des locataires (SA) :	Marie-Noëlle BÈGUE		
	Émilie BÈGUE		
	Hélène AKY		

ACTIONNARIAT AU :		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 6 624 049 €	1	ALI (68,407 %)
9 JUIN 2018	Nombre d'actions : 213 679		ERILIA (26,096 %)
	Nombre d'actionnaires : 24		

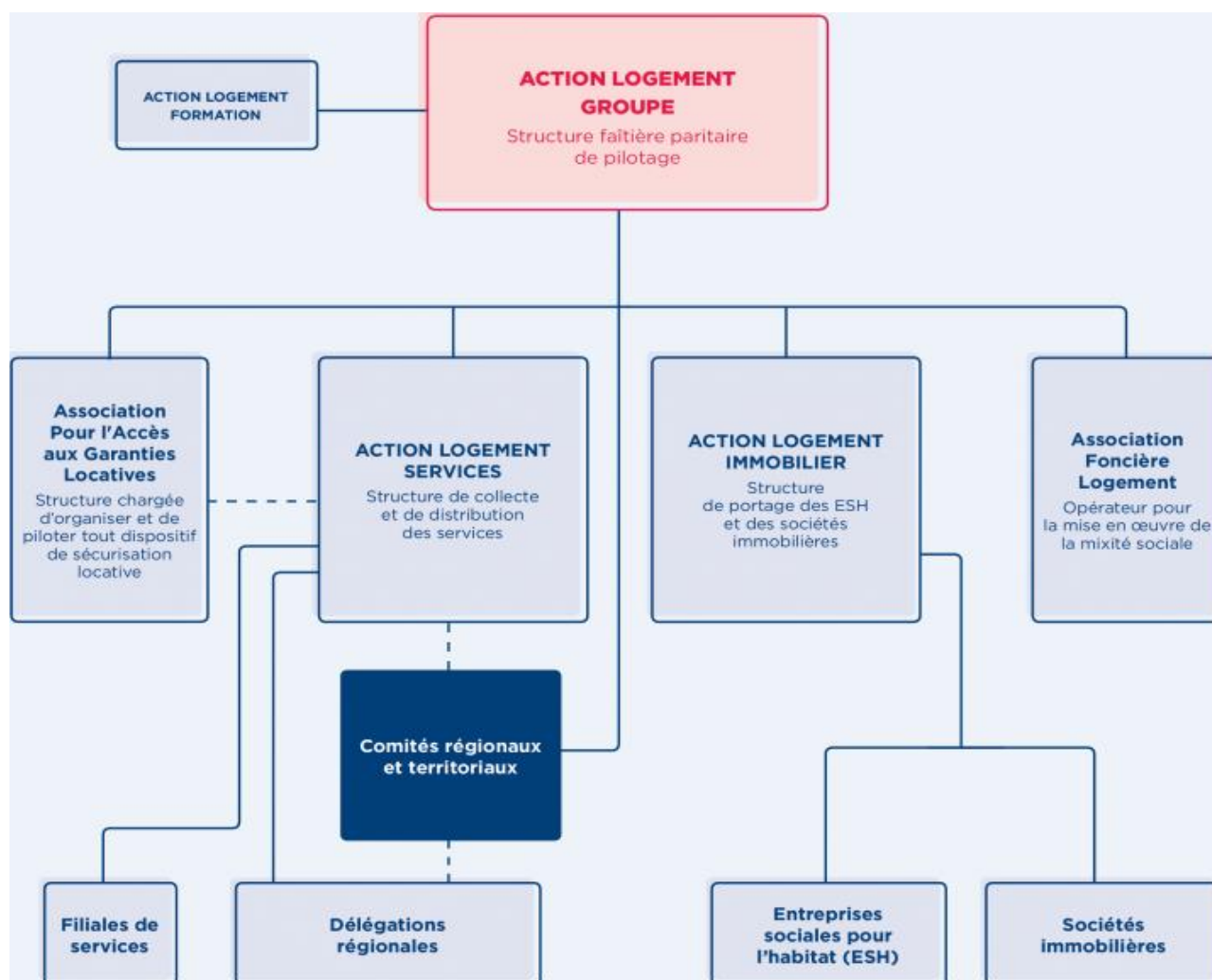
COMMISSAIRES AUX COMPTES :	Titulaires : EXA et KPMG Tartaroli ; Suppléants : AUDITEC et EL'HADL TIAMIOU Malik
-----------------------------------	--

EFFECTIFS AU : 31/12/2017	Cadres :	100	Total administratif et technique : 333
	Maîtrise :	125	
	Employés :	108	
	Gardiens :	22	Effectif total : 408
	Employés d'immeuble :	52	
	Ouvriers régie :	1	

7.2 ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE LA SHLMR



7.3 ORGANIGRAMME D'ACTION LOGEMENT GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2018 & DESCRIPTIF D'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER



Chiffres clés d'Action Logement Immobilier au 31 décembre 2017 _réf. ALI au 31.12.17_

- Un patrimoine de 981 300 logements soit : 911 700 logts sociaux & 69 600 logts intermédiaires
- 60 ESH
- 21 090 logements neufs livrés
- 28 546 logements mis en chantier
- 32 071 logements programmés (agréments obtenus)
- 3 282 logements acquis en externe
- 28 451 logements mis en réhabilitation
- 1 466 démolitions
- 4 613 logements en accession la propriété
- 4 360 ventes HLM dont 2 860 ventes à l'unité

7.4 LETTRE DE LA SHLMR À LA DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'AMÉNAGEMENT ET DU LOGEMENT DE LA RÉUNION EN DATE DU 12.7.12



DGAG
N/Réf : ZB/mcb/042/12
Objet : Loyer plafond
Saint-Denis, le 12 juillet 2012
RAR

**MONSIEUR LE DIRECTEUR
DE LA DEAL**
RUE JULIETTE DODU
97400 SAINT DENIS

Affaire suivie par Mr VALLIAMÉE

Monsieur le Directeur,

Lors du dernier contrôle de la Miilos, la vérification du respect des loyers plafonds n'a pu être effectuée sur l'ensemble du parc (observation N° 3 du rapport Miilos 2009-118 de juillet 2010).

En effet, si nous disposons de l'ensemble des justificatifs nécessaires pour les logements livrés à partir de 2001, il n'en est pas de même pour les logements livrés avant 2001 et ceux rachetés à la SEMPRO : les archives ont été perdues.

Dans le cadre de nos augmentations de loyer annuelles, pour nous assurer du respect des plafonds de loyer de ces logements (SHLMR livrés avant 2001 et SEMPRO) ; nous nous basons :

- pour les logements SHLMR livrés avant 2001 : sur les plafonds contenus dans un fichier ayant permis en 2000 la vérification du respect des loyers plafonds par la Miilos
- pour les logements rachetés à la SEMPRO : sur les plafonds contenus dans un fichier transmis par la SEMPRO lors du rachat.

Nous nous sommes rapprochés de vos services pour tenter de reconstituer l'information perdue. Il s'avère que vos archives ont également été détruites. Par ailleurs, pour les rares cas où les décisions de financement ont pu être retrouvées, nous avons constaté que ces dernières ne faisaient pas état des loyers plafonds applicables. Cette information y aurait été annexée à partir de 2001.

Vos collaborateurs ont également tenté, en vain, une recherche dans votre ancien système informatique.

Ces recherches n'ayant pas abouti et ne disposant à ce jour d'aucune autre piste, nous vous proposons « d'officialiser » les plafonds de loyer évoqués ci-dessus.

Nous restons à votre disposition pour définir les modalités pratiques de mise en œuvre.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, nos salutations distinguées.

LA DIRECTRICE GENERALE ADJOINTE GESTION

Z. BANGUI

Cc : Chrono/JCV
PJ : liste des opérations concernées

7.5 DÉFISCALISATION DOM APPLICABLE AU SECTEUR DU LOGEMENT SOCIAL

1- Rappel des textes :

Le régime de réduction d'impôt institué par l'article 199 undecies C du CGI issu de la loi du 29 mai 2009 pour le développement économique des outre-mer, dite LODEOM, crée une réduction d'IRPP ou d'IS spécifique au profit des OLS pour l'investissement dans la construction ou l'acquisition de logements sociaux ainsi que pour la réhabilitation de logements achevés depuis plus de 20 ans (respectant certaines conditions). L'investissement peut être réalisé soit directement soit par le moyen de souscription de parts de sociétés.

La loi prévoit que les logements ouvrant droit à l'avantage fiscal sont donnés en location pour une durée minimale de 5 ans à des OLS, lesquels les donnent en sous-location, dans les mêmes conditions à des personnes éligibles sous condition de plafonds de loyers et de ressources des locataires...

À l'issue de la période de location, les logements ou les parts de sociétés sont cédés à l'OLS ou à des personnes choisies par celui-ci et disposant de ressources plafonnées, appréciées selon des critères fixés par décret. La loi dispose qu'un montant correspondant au moins à 70 % de la réduction d'impôt acquise est rétrocédée par le contribuable sous forme d'une diminution des loyers versés par l'organisme locataire et d'une diminution du prix de cession à l'organisme locataire ou le cas échéant aux personnes physiques accédant à la propriété.

La réduction d'impôt est égale à 50 % d'un montant égal au prix de revient des logements minoré d'une part des taxes et commissions d'acquisition versées et d'autre part des subventions publiques reçues. Ce montant est plafonné à un prix par m² révisé annuellement.

Le régime de réduction d'impôt institué par l'article 199 undecies C du CGI bénéficie aux investissements réalisés au plus tard le 31 décembre 2017 avec des mesures transitoires jusqu'au 31 décembre 2018.

Le nouveau mécanisme de crédit d'impôt mis en place par la loi de finances pour 2014 dans les collectivités relevant de l'article 73 de la constitution.

L'article 21 de la loi de finances pour 2014 a posé le principe de la substitution aux dispositifs de défiscalisation venant à expiration, selon le cas, soit en décembre 2017, soit en décembre 2020 de deux nouveaux régimes de crédit d'impôt, dont l'un concerne les investissements réalisés dans le secteur du logement social.

Concernant ce dernier régime, l'article 244 quater X du CGI institue dans les collectivités relevant de l'article 73 de la constitution, un crédit d'impôt au titre du logement social dont les dépenses éligibles sont définies par la loi de finances pour 2014 dans des termes proches de ceux de l'article 199 undecies C relatif aux dépenses éligibles à la réduction d'impôt. Le crédit d'impôt étant octroyé directement au bailleur social, sans l'intermédiaire d'une structure de portage, le recours à la sous-location n'est plus nécessaire et l'OLS peut louer directement aux attributaires les logements financés au moyen de ce mécanisme de défiscalisation. Le taux du crédit d'impôt est fixé à 40 %.

2- Exemple de défiscalisation selon article 199 undecies C⁵⁴ :

Création de 50 logements sociaux. Coût de l'investissement : 7 600 000 € financé par une subvention de la ligne budgétaire unique (LBU de 10 %) : 760 000 €. Base éligible : 7 600 000 € - 760 000 € - divers postes exclus (380 000 €), soit une **base éligible (BE) à la réduction d'impôt de 6 460 000 € et une réduction d'impôt de 50 % de la BE, soit 3 230 000 €.**

Date de réalisation de l'investissement : décembre 2012.

Schéma juridique : une société de portage par actions simplifiée B, composée d'associés personnes physiques, achète directement auprès de l'OLS ou auprès d'un promoteur les 50 logements sociaux et les donne en location pendant 5 ans à l'OLS qui s'engage à racheter les biens au terme de la période de location.

Financement :

- Apport des investisseurs au capital de la société de portage B : 2 745 500 € dont 2 519 400 € affectés à la construction ou l'acquisition des 50 logements sociaux en décembre 2012, 156 100 € aux frais de mise en œuvre de l'opération et 70 000 € de frais de gestion de la société B provisionnés sur une période de 5 ans.
- Subvention de la ligne budgétaire unique : 760 000 €.
- Emprunt bancaire souscrit auprès de la CDC sur 40 ans par l'OLS qui financera à due concurrence la société B en compte-courant d'associés ou par un crédit vendeur à 5 ans. Cet emprunt est égal à 4 320 600 € au taux de 3 % avec échéance trimestrielle constante de 46 461 €.

Le prix de rachat sur lequel l'OLS s'est engagé au terme du contrat de location est égal à l'encours de son compte-courant d'associé ou du crédit vendeur à 5 ans, soit **4 018 506 €**, c'est-à-dire le KRD au bout de 5 ans.

Tableau d'amortissement, un paiement par ligne N° du paiement	Capital restant dû	Capital remboursé	Intérêts	Montant paiement
1	4 320 600	14 057	32 404.5	46 461.12
2	4 306 543.38	14 162	32 299.08	46 461.12
3	4 292 381.34	14 268	32 192.86	46 461.12
4	4 278 113.08	14 375	32 085.85	46 461.12
5	4 263 737.8	14 483	31 978.03	46 461.12
6	4 249 254.72	14 592	31 869.41	46 461.12
7	4 234 663.01	14 701	31 759.97	46 461.12
8	4 219 961.86	14 811	31 649.71	46 461.12
9	4 205 150.45	14 922	31 538.63	46 461.12
10	4 190 227.96	15 034	31 426.71	46 461.12
11	4 175 193.55	15 147	31 313.95	46 461.12
12	4 160 046.38	15 261	31 200.35	46 461.12
13	4 144 785.61	15 375	31 085.89	46 461.12
14	4 129 410.38	15 491	30 970.58	46 461.12
15	4 113 919.84	15 607	30 854.4	46 461.12
16	4 098 313.12	15 724	30 737.35	46 461.12
17	4 082 589.35	15 842	30 619.42	46 461.12
18	4 066 747.65	15 961	30 500.61	46 461.12
19	4 050 787.14	16 080	30 380.9	46 461.12
20	4 034 706.92	16 201	30 260.3	46 461.12
21	4 018 506	16 322.32	30 138.8	46 461.12

Il se règle par compensation, sans débours pour l'OLS, qui continuera par la suite à rembourser le prêt CDC.

⁵⁴ Source : Extrait du RAPPORT D'INFORMATION (15 mai 2013) fait au nom de la délégation aux outre-mer sur la défiscalisation des investissements outre-mer par MM. Jean-Claude FRUTEAU et Patrick OLLIER, députés.

En effet, les échéances de remboursement du compte-courant d'associés et les loyers sont égaux et payés à terme échu à dates identiques, soit 46 461 € par trimestre. Ils se payent par compensation de telle sorte qu'il n'y a pas de flux entre l'OLS et la société B et que les seuls débours de l'OLS sont les remboursements de son prêt CDC.

Intérêt de ce schéma du point de vue de l'OLS

La valeur actualisée à 3 % (taux de l'emprunt) des sommes payées par l'OLS sur la période de financement (40 ans) s'établit à 4 320 600 €, somme qui est égale au montant de l'emprunt. Cette somme correspond au coût global de l'opération pour l'OLS.

L'OLS a ainsi pu acquérir sur 40 ans grâce à la défiscalisation article 199 undecies C un ensemble immobilier de 50 logements sociaux de 7 600 000 € en limitant son effort financier au seul emprunt CDC, soit 4 320 600 € contre 7 600 000 € - 760 000 € (LBU), soit 6 840 000 € dans un schéma classique, ce qui représente une économie de 2 519 400 €, montant de l'apport des investisseurs.

Cette économie correspond à la part de l'économie fiscale constatée par la société B et ses associés rétrocédée à l'OLS.

Le taux de rétrocession doit être au minimum de 70 %.

Dans le cas d'espèce, il atteint : 78 % : $7\,600\,000 - 760\,000 - (4\,320\,000 / 3\,230\,000)$.

Intérêt de ce schéma du point de vue des investisseurs réunis dans la (les) société(s) de portage

Les investisseurs fiscaux réunis au sein de la société B peuvent déduire de leur impôt payable en 2013 sur les revenus 2012, 50 % de la base éligible, soit 3 230 000 €.

Cette économie d'impôt est la seule contrepartie à leur investissement de 2 745 500 € dans la société B. Ils ne perçoivent en effet ni loyers, ni dividendes, ni plus-value à terme et ne se constituent pas de patrimoine.

Les 2 745 500 € ne leur seront jamais restitués par la société B qui les a utilisés pour construire/acquérir 50 logements qui seront cédés à l'OLS au bout de 5 ans sans que la société B n'encaisse aucun loyer et ne soit en mesure de restituer leurs apports à ses associés.

Le gain des investisseurs est de 484 500 €.

Il est constitué de la seule différence entre leur économie d'impôt (3 230 000 €) et leur apport dans la société B (2 745 500 €), soit la somme de 484 500 € (15 % de leur économie d'impôt et **17,65 % de leur apport**).

Autrement dit, en investissant 2 745 500 €, ils obtiennent 3 230 000 € d'économie d'impôt.

Plus le taux de rétrocession est élevé, moins l'économie d'impôt des investisseurs fiscaux nette d'apport est élevée.

3- Traitement comptable des opérations de défiscalisation (article 199 undecies C) :

Traitement comptable d'une opération issue de la défiscalisation en VEFA externe via une structure de portage.

1. À l'achèvement des fondations, la structure de portage verse à la SHLMR l'apport investisseur.
2. Le promoteur émet des appels de fonds tout au long de la durée de construction.
3. Une fois le bien achevé et livré, on solde les créances s/ Op° VEFA en cours par un compte d'avance remboursable (Promoteur). La SHLMR constate tous les appels de fonds réglés pour le compte de la structure de portage.
4. À la livraison du bien, on solde l'avance liée à l'apport investisseur par un compte d'avance remboursable (Investisseur).
5. Au retour du bien dans le patrimoine de la SHLMR (vendu par la société de portage à la SHLMR), le bien sera immobilisé à hauteur de la différence entre le coût de revient facturé par le promoteur et l'apport investisseur.

	Etapes	N° de compte	Libellé	Débit	Crédit
1	Achèvement des fondations, versement de l'apport investisseurs à la SHLMR	512xxx	Banque xxx	100	
		276109	Avances s/ opérations VEFA		100
2	Appels de fonds du promoteur de la VEFA	276100	Créances s/ opérations VEFA	1 000	
		404100	Four Immo		1 000
3	Livraison du bien par le promoteur via la structure de portage=> pour le coût de revient de l'opération	274801	Avances remboursables	1 000	
		276100	Créances s/ opérations VEFA		1 000
4	Livraison du bien vs Apport investisseur	276109	Avances s/ opérations VEFA	100	
		274809	Avances remboursables		100
5	Retour du bien après la période de défiscalisation	274809	Avances remboursables	100	
		274801	Avances remboursables		1 000
		211	Terrain	200	
		213xxx	Construction + composants	700	

Traitement comptable d'une opération issue de la défiscalisation en VEFA interne via une structure de portage.

La SHLMR construit le bien et le vend, via la VEFA, à une structure de portage.

1. À la signature du contrat de VEFA entre la SHLMR et la structure de portage, on constate le produit de la VEFA.
2. On annule le produit de la VEFA durant la phase de construction.
3. La SHLMR émet des appels de fonds à la structure de portage.
4. Appels de fonds de la SHLMR (promoteur) à la société de portage qui émet un avis de tirage sur prêt participatif.
5. La SHLMR encaisse les appels de fonds.
6. À la livraison de l'opération, la SHLMR constate la vente du bien à la structure de portage.
7. À la livraison du bien, on solde l'avance liée à l'apport investisseur par un compte d'avance remboursable (Investisseur).
8. En fin de période de défiscalisation, la SHLMR rachète le bien à la structure de portage pour la différence entre les soldes débiteur et créditeur des comptes 274801 et 274809.

	Etapes	N° de compte	Libellé	Débit	Crédit
1	Signature de l'acte de VEFA	462110	Créance s/ contrat de VEFA	TTC	
		775220	Cession VEFA		HT
		445870	TVA Collectée		TVA
2	Neutralisation de la vente durant la phase de	775220	Cession VEFA	HT	
		487230	P.constaté d'avance S/ contrat de VEFA		HT
3	Comptabilisation Appel de fonds (ADF)	462120	Fraction appelée sur contrat de Vefa	TTC	
		462110	Fraction non exigible		TTC
4	Comptabilisation tirage prêt participatif	276110	Créance vefa interne	TTC	
		467200	Débiteurs divers		TTC
5	Comptabilisation encaissement de l'ADF	467200	Débiteurs divers	TTC	
		462120	Fraction appelée sur contrat de Vefa		TTC
		445870	TVA non encore exigible	TVA	
		445700	TVA à collecter		TVA
6	Livraison de l'opération	487230	P.constaté d'avance S/ contrat de VEFA	HT	
		775220	Cession VEFA		HT
7	Mise en exploitation	274801	Avances remboursables	TTC	
		276100	Créances s/ opérations VEFA		TTC
		276109	Avances s/ opérations VEFA	TTC	
		274809	Avances remboursables		TTC
8	Retour du bien dans le patrimoine de la SHLMR	274809	Avances remboursables	TTC	
		274801	Avances remboursables		TTC
		211xx	Terrain	TTC	
		213xx	Construction + composants		TTC

7.6 OPÉRATIONS D'ACCESSION

Vente de lots accession	Lots dispon.	Année de dispon.	2013	2014	2015	2016	2017	Total	Reste à vendre
BREGUET	13 LI	2008	1	11	1			13	0
NOCHER	6 LI	2008	2	1				3	3
MASCAREILLES	1 LI	2008	1					1	0
BENJOINS	1 LI	2008	1					1	0
ROMEO	2 C	2008						0	2
HOFO	43 LI	2009		3	25	8	4	40	3
VUD	14 LI	2009			2	6	3	11	3
OUETTE	5 C	2009			5			5	0
ND DU ROSAIRE	3 LI	2009			2			2	1
CITERNE	10 LT	2009						0	10
ARAKIS	10 LT	2010				2	6	8	2
BELLEVUE	1 LI	2015						0	1
SAFRANS	1 LI	2016					1	1	0
Total	110		5	15	35	16	14	85	25
+/- Value sur coût de production TTC en k€			-1,46	-30	-41	-132	233	28,5	

Source : SHLMR.

7.7 OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT

En €	2013		2014		2015		2016		2017	
Opérations	Produits Financ.	Rémunér.	Produits Financ.	Rémunér.	Produits Financ.	Rémunér.	Produits Financ.	Rémunér.	Produit. Financ.	Rémunér.
ANRU LE PORT	188 833	123 593	36 366	358 193	47 176	395 600	47 404	237 691	64 186	180 000
Structuration Bourg Guillaume		86 159	28 647	88 482	41 699	63 220	-1 406	58 327	37 740	119 631
RHI Salazie-Mare, Citron-Mare, Vieille Place	7 713	318 180	14 754	83 125	18 136	49 376	21 283	65 004	29 767	61 252
RHI 3 Bassins	38 079	198 847	75 090	26 396	62 290	61 033	54 736	68 343	48 036	61 869
RHI Le Plate					47	26 250	1 400	90 000	9 855	90 000
Bellemène Macabit			1 357	119 608	7 419	129 467	12 165	218 974	19 054	199 082
Le Verger										
RHI Primat (clôturée début 2019)				11 111						15 000
RHI Bois Rouge	146 711	122 915	104 915	73 650		77 078	76 088	77 157	66 522	202 681
Domaine des Brises*				30 000	92 461	30 000		65 000		
Badéra*				60 000		30 000		85 000		70 000
MOUS REHAB Voie Triomphale		10 150		3 500						
MOUS REHAB Bons Enfants		49 350		49 350		67 200		28 700		
MOUS ANRU Flamboyant				50 000		50 000				
Terrain Hoarau-Étude de faisabilité				3 850						
MOUS Safran*				4 100						
Étude La Serré*						5 000				
Ravine du Pont* (opération soldée)	10 406		-4 141							
Total	391 742	909 194	256 988	961 365	269 228	984 224	211 670	994 196	275 160	999 515

* Opérations pour compte propre.

Source : Direction financière SHLMR.

7.8 SIGLES UTILISÉS

AFL	Association foncière logement	MOUS	Maîtrise d'œuvre 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 de location-accession
CDAPL	Commission départementale des aides publiques au logement	PSP	Plan stratégique de patrimoine
CDC	Caisse des dépôts et consignations	QPV	Quartier prioritaire 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	Convention 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 amiante	SIEM	Société immobilière 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 urbains (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de solidarité pour le logement	TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
GIE	Groupement d'intérêt économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union nationale des fédérations d'organismes HLM)
HLM	Habitation à loyer modéré	VEFA	Vente en état futur d'achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone urbaine sensible
LLTS	Logement locatif très social		



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

ANCOLS La Grande Arche Paroi Sud 92055 PARIS-LA DÉFENSE CEDEX