

Société Anonyme de Construction de la
Ville de Lyon (SACVL)

Lyon (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-103

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-103

**Société Anonyme de Construction de la Ville de Lyon
(SACVL)**

Lyon (69)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-103

Société Anonyme de Construction de la Ville de Lyon (SACVL) – (69)

N° Siren : 954502142
Président : M. Bernard Bochart
Directeur général : M. Eric Lamoulen
Adresse : 36 quai Fulchiron, 69005 Lyon
Actionnaire principal : ville de Lyon

AU 31 DECEMBRE 2016

Nombre de logements sociaux familiaux gérés :	2 971	Nombre de logements sociaux familiaux en propriété :	2 366	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	38
---	--------------	--	--------------	--	-----------

Indicateurs	Organisme		Référence région		France métropolitaine		Source
PATRIMOINE	-		-		-		
Logements vacants (hors vacance technique)	-	1 %	-	5,3	-	4,6	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	-	nd %	-	1,8	-	1,5	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	-	6,5 %	-	10,5	-	9,8	
Evolution du parc social géré depuis 5 ans (% annuel)	-	0,2 %	-	nd	-	nd	
Age moyen du parc (en années)	-	36 ans	-	nd	-	nd	
POPULATION LOGEES	-		-		-		(1)
Locataires dont les ressources sont :	-		-		-		
< 20 % des plafonds	-	20,8	-	17,0	-	21,2	
< 60 % des plafonds	-	59,1	-	58,0	-	59,4	
> 100% des plafonds	-	12,0	-	10,0	-	11,2	
Bénéficiaires d'aide au logement	-	48,5	-	49,0	-	47,4	
Familles monoparentales	-	17,8	-	19,0	-	20,8	
Personnes isolées	-	43,0	-	38,0	-	37,5	(2)
GESTION LOCATIVE	-		-		-		
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	-	5,9	-	5,6	-	5,7	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	-	15,9	-	nd	-	12,9	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE	-		-		-		
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	-	8,7	-	nd	-	nd	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	-	8,6	-	nd	-	3,6	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-	8,7 %	-	nd	-	9,6 %	

(1) Enquête OPS 2016

POINTS FORTS :

- ▶ Gouvernance impliquée
- ▶ Orientations stratégiques clairement définies
- ▶ Organisation performante
- ▶ Patrimoine attractif et bien entretenu
- ▶ Gestion de proximité adaptée
- ▶ Bonne structure financière

POINTS FAIBLES :

- ▶ Autofinancement prévisionnel négatif sur les exercices 2018 à 2020

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ La clause pénale inscrite au règlement intérieur des résidences annexé au contrat de location est irrégulière
- ▶ L'ensemble des diagnostics amiante en parties privatives n'a pas été réalisé
- ▶ Les constats de risque d'exposition au plomb n'ont pas été réalisés pour l'ensemble des logements concernés
- ▶ Modalités irrégulières de remplacement des administrateurs absents de la commission d'attribution des logements

Précédent rapport de contrôle : rapport Miilos n° 2008-061 de novembre 2008
Contrôle effectué du 7 décembre 2016 au 24 janvier 2018
Rapport de contrôle : Décembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-103

Société Anonyme de Construction de la Ville de Lyon (SACVL) – 69

Synthèse	8
1. Préambule	10
2. Présentation générale de la société.....	11
2.1 Présentation de la société.....	11
2.2 Contexte socio-économique	12
2.3 Gouvernance	13
2.3.1 Objet social.....	13
2.3.2 Actionnariat	13
2.3.3 Conseil d'administration.....	13
2.3.4 Commissions spécialisées.....	14
2.3.5 Direction Générale.....	14
2.3.6 Gouvernance financière.....	14
2.3.7 Plan d'orientations stratégiques	15
2.4 Organisation et management.....	15
2.4.1 Organisation.....	15
2.4.2 Management.....	15
2.4.3 Ressources humaines	16
2.4.4 Commande publique.....	17
2.5 Structures de coopération et participations.....	18
2.5.1 Groupement d'intérêt économique « Supports et moyens pour l'immobilier».....	18
2.5.2 Association Agence Lyon Tranquillité Médiation.....	18
2.5.3 Prise de participation dans Del & Coop	18
2.6 Conclusion	19
3. Patrimoine social	19
3.1 Caractéristiques du patrimoine	19
3.1.1 Description.....	19
3.1.2 Evolution.....	20
3.1.3 Rénovation urbaine	21
3.2 Vacance locative	21

3.3	Accessibilité du parc	22
3.3.1	Loyers.....	22
3.3.2	Supplément de loyer de solidarité.....	23
3.3.3	Charges locatives	23
3.4	Conclusion	24
4.	Politique sociale et gestion locative	24
4.1	Caractéristiques des populations logées dans le parc social	24
4.2	accès au logement.....	24
4.2.1	Connaissance de la demande de logements sociaux.....	24
4.2.2	Politique d'occupation du parc social de l'organisme	24
4.3	Qualité du service apporté aux locataires de l'ensemble du parc.....	26
4.3.1	Organisation de la gestion locative et de proximité.....	26
4.3.2	Baux locatifs	28
4.3.3	Satisfaction des locataires	28
4.3.4	Concertation locative.....	28
4.4	Suivi des créances locatives	28
4.5	Conclusion	30
5.	Stratégie patrimoniale.....	30
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	30
5.1.1	Le plan stratégique de patrimoine 2010-2019.....	30
5.1.2	Le plan stratégique et financier 2012-2021.....	31
5.1.3	Les investissements réalisés sur la période 2012-2016.....	32
5.1.4	Le plan stratégique de patrimoine actualisé en 2017	33
5.2	Evolution du patrimoine.....	34
5.2.1	Offre nouvelle	34
5.2.2	Cessions de patrimoine	34
5.2.3	Réhabilitations réalisées dans le parc	37
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	37
5.4	Entretien et exploitation du parc	38
5.4.1	Entretien du patrimoine	38
5.4.2	Exploitation du patrimoine et sécurité	39
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	40
5.5	Autres activités	40
5.5.1	Opérations d'aménagement.....	40

5.5.2	Gestion locative commerciale.....	40
5.5.3	Accession sociale à la propriété.....	40
5.6	Conclusion	40
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	41
6.1	Tenue de la comptabilité	41
6.1.1	Organisation de la direction comptable et financière.....	41
6.1.2	Contrôles externes.....	42
6.2	Analyse financière.....	42
6.2.1	Performance de l'exploitation.....	43
6.2.2	Les modalités de financement des investissements	48
6.2.3	La situation bilancielle.....	51
6.2.4	Le besoin en fonds de roulement net (BFR).....	53
6.2.5	La trésorerie.....	53
6.2.6	Analyse prévisionnelle.....	53
6.3	Conclusion	55
7.	Annexes.....	56
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	56
7.2	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

La Société anonyme de construction de la ville de Lyon (SACVL) gère un parc composé de 7 518 logements au 31 décembre 2016 dont 3 009 équivalents logements sociaux conventionnés représentant 40 % de son patrimoine de logements.. Société d'économie mixte (Sem) dont l'actionnaire principal est la ville de Lyon, la SACVL intervient exclusivement sur le territoire de cette commune où le marché de l'habitat est très tendu et la demande de logements sociaux élevée. Son patrimoine conventionné représente 6 % du parc social communal.

La société, qui gère également des locaux tertiaires et commerciaux et exerce une fonction d'aménageur, a été confrontée en 2009 à des difficultés financières importantes liées notamment au choix alors opéré de conventionner ses logements sociaux sans recours aux emprunts et subventions prévus à cet effet. Elle a alors dû alors procéder à des cessions importantes d'actifs (essentiellement des logements non conventionnés et des locaux d'activité) et arrêter le développement du parc locatif social. Ses investissements ont dès lors été consacrés à l'amélioration du patrimoine (plus de 80 % des 72 M€ d'investissement réalisés sur le parc de logements entre 2012 et 2016) et concentrés sur quelques opérations très lourdes de réhabilitation d'ensembles résidentiels importants comme la barre Chapas et Le Belvédère. Le développement du patrimoine n'a repris qu'à partir de 2015, pour s'accélérer en 2017 avec la livraison de 102 logements familiaux et de 227 logements pour étudiants.

Suite à ces difficultés, la société a renforcé le cadrage stratégique exercé par sa gouvernance en arrêtant un plan d'orientation stratégique, un plan financier à moyen terme et un plan stratégique énergétique qui ont été débattus et validés par le conseil d'administration. Elle a également amélioré son organisation, qui a reçu la certification Qualibail 2013, et développé des outils de gestion et d'information performants qui sont accessibles à l'ensemble des agents. La société dispose désormais d'un fonctionnement performant qui pourrait naturellement lui conférer le rôle d'intégrateur fonctionnel en cas de rapprochement des sociétés d'économie mixte communale de logements sociaux intervenant sur le territoire de la métropole.

La faiblesse des taux de vacance et de rotation, y compris pour le patrimoine situé dans les quartiers sensibles, témoigne de l'attractivité du parc, liée en partie à sa localisation mais également au montant des loyers, qui se situent en moyenne au niveau de l'ensemble des autres bailleurs sociaux présents dans la commune de Lyon. Le niveau et le provisionnement des charges locatives sont maîtrisés, la société pratiquant un suivi détaillé des consommations de fluides et d'énergie. Le patrimoine bénéficie d'une politique d'entretien et de maintenance adaptée, s'appuyant sur une bonne connaissance de son état technique. Un retard a été cependant constaté dans la réalisation des dossiers amiante parties privatives (DA-PP) et les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) n'ont pas été réalisés pour l'ensemble des logements concernés. L'organisme devra rapidement réaliser ces dossiers et ces constats pour se mettre en conformité avec la réglementation. La forte présence des agents sur le terrain et leur bonne organisation concourent à l'efficacité de la gestion de proximité.

Malgré la proportion relativement importante de logements conventionnés intermédiaires (10 % de logements PLS), la SACVL pratique une politique d'occupation de son parc qui lui permet de loger des populations aux caractéristiques socio-économiques identiques à l'ensemble des autres bailleurs lyonnais et de satisfaire à ses obligations en matière de logement des ménages les plus défavorisés. La société pratique la cotation des demandes de logements sociaux depuis 2007. Si la gestion locative est globalement satisfaisante, la disposition aux termes de laquelle des membres du personnel désignés par le CA¹ peuvent pallier les absences d'un ou plusieurs administrateurs à la CAL n'est pas régulière.

¹ Ces agents ont été désignés par le CA le 6 novembre 2015 et comprennent notamment le directeur et le directeur adjoint de la gestion locative, sociale et du contentieux.

Sa situation financière s'étant améliorée, la SACVL a pu redéfinir sa politique patrimoniale, développée dans le plan stratégique adopté par le conseil d'administration pour la période 2017-2024 et l'étude prévisionnelle afférente présentée au conseil d'administration en novembre 2017. Selon ce dernier document, la société prévoit d'investir 252 M€ sur huit ans, dont deux tiers pour le développement de l'offre nouvelle (correspondant à la livraison de 1 180 logements sur la période du PSP, dont la moitié de logements conventionnés intermédiaires) et un tiers pour la réhabilitation du parc et l'amélioration de sa performance énergétique.

Les ventes de logements aux particuliers ont concerné jusqu'à présent uniquement les logements non conventionnés.

La SACVL a retrouvé, sur la période sous revue, une performance d'exploitation correcte. En particulier, son autofinancement net représente 8,7 % de son chiffre d'affaires en 2016. De même, sa structure bilancielle est saine, avec notamment un fonds de roulement global et une trésorerie élevés représentant tous deux 8,7 mois de dépenses. De plus, son endettement net a été ramené de 282 M€ en 2012 à 254 M€ en 2016 de sorte que la durée apparente de désendettement s'élève désormais à 15,7 années, ce qui est tout à fait raisonnable.

Cependant, le redressement rapide de la société a été réalisé principalement grâce aux importantes cessions patrimoniales réalisées sur la période ainsi que par le reprofilage de la dette, lequel a donné lieu à un différé d'amortissement de sept ans à compter de 2012, portant sur un tiers de son encours. Par conséquent, à compter de 2018, la société va devoir faire face à une très forte augmentation de son annuité locative, ce qui aura pour effet de générer un déficit d'autofinancement net important et récurrent jusqu'en 2020 inclus, que la société devrait néanmoins pouvoir absorber compte tenu de l'ampleur de sa trésorerie disponible.

Selon la dernière prévisionnelle financière qui estime l'impact des dispositions financières de la loi des finances pour 2018 prévoyant notamment une réduction de loyers des locataires de logements sociaux, la société devra mobiliser fortement son fonds de roulement pour couvrir le besoin en fonds propres requis pour réaliser l'ambitieux plan d'investissement qu'elle prévoit de mettre en place. La dégradation de la structure financière qui en résultera ne devrait toutefois pas placer la société dans une situation critique, à en juger par le fonds de roulement prévisionnel de long terme qui devrait rester positif jusqu'à l'achèvement, en 2024, de son plan stratégique actualisé.

Le Directeur Général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Ce contrôle ne porte, conformément au chapitre II, 2^{ème} alinéa de l'article L. 342-2 du CCH, que sur l'activité de construction et de gestion des logements sociaux. Le dernier rapport définitif de contrôle de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (n°2008-061 de novembre 2008) relevait un parc globalement bien entretenu mais également une gestion locative et patrimoniale présentant quelques défaillances (réponse aux enquêtes nationales, gestion des attributions, dossiers techniques amiante). La situation financière de la société était alors satisfaisante. Néanmoins, l'évolution ultérieure des emprunts structurés a conduit la société à enregistrer des pertes importantes nécessitant un plan de redressement interne prévoyant la cession de logements essentiellement non conventionnés.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

2.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE

Au 31 décembre 2016, le patrimoine locatif social de la SACVL était constitué de 2 971 logements familiaux intégralement situés sur la ville de Lyon, soit environ 6 % du parc locatif social communal. La SACVL se classe au cinquième rang des bailleurs sociaux présents dans la commune de Lyon, derrière l'office public de l'habitat (OPH) Grand Lyon Habitat (18 200 logements), la société d'HLM Alliade Habitat (8 150 logements), l'office Lyon Métropole Habitat (4 400 logements), et la société d'HLM Immobilière Rhône-Alpes (3 500 logements).

Le parc de la SACVL est constitué majoritairement de logements non conventionnés (4 435 logements) soit 60 % du patrimoine de la société (7 518 logements). Ce patrimoine présente la particularité de combiner dans la plupart des groupes résidentiels des logements conventionnés et non conventionnés, ce qui permet de favoriser la mixité sociale.

En 2016, son chiffre d'affaires s'élevait à 61,5 M€ dont 96,6 % au titre de l'activité locative, la seule activité sociale représentant 27,3 % du total des loyers de la société.

Au début des années 2000, la SACVL a souhaité développer des activités complémentaires au logement social, afin de devenir un généraliste de l'immobilier et un aménageur. La société a développé de nombreuses opérations d'aménagement, de construction de logements et de bureaux et a réalisé de nombreuses acquisitions foncières. Le modèle économique de la société reposait alors sur la réutilisation des marges issues des opérations d'achat-revente pour le financement des opérations de logements à caractère social, réalisées alors sans aide de l'Etat. Fondée sur des plus-values foncières et immobilières rapidement constituées, la SACVL tirait parti de ses relations avec la ville de Lyon, lui permettant des transformations rapides de la vocation des terrains acquis générant une valorisation importante.

Au milieu de la décennie, l'importance des stocks fonciers et immobiliers constitués (plus de 200 M€) et un rythme de transformation des acquisitions trop faible ont rendu nécessaire la contraction d'emprunts pour supporter ces stocks dont la charge financière pesait significativement sur l'exploitation. La société s'est alors tournée vers des produits bancaires risqués (macro-couverture, emprunts structurés) dont les taux se sont envolés lors de la crise financière de 2008.

La SACVL, propriétaire en 2008 de 8 500 logements et de 60 000 m² de locaux commerciaux et tertiaires, a été contrainte d'engager, de 2009 à 2011, une période d'assainissement financier marquée par des cessions massives de patrimoine (950 logements) et de stocks foncier et immobilier pour un montant total de 103 M€, la renégociation et le reprofilage de sa dette, un concours en trésorerie de la ville de Lyon, la diminution de ses effectifs (50 agents), un arrêt du développement et le recentrage de son activité sur la gestion locative.

A partir de 2011, l'assainissement partiel de sa situation financière a permis à la SACVL de réorienter sa stratégie, en l'inscrivant dans un plan d'orientations pour la période 2012-2021 (cf. § 2.3.7). Toutefois, la société devra faire face, sur une période de trois ans (2018 à 2020) à un surcroît d'annuité de la dette de 53 M€ correspondant au remboursement différé compte tenu du report partiel ou total des emprunts ayant fait l'objet d'un reprofilage en 2011 (cf. § 6.2.3.1).

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Lyon est la ville centre de la seconde unité urbaine française. Sur le plan démographique, c'est l'une des grandes communes les plus dynamiques de France. Alors que sa population, qui atteignait 528 000 habitants en 1968, avait chuté à 413 000 habitants en 1982, la ville a connu depuis lors, une phase de croissance ininterrompue, pour atteindre 507 000 habitants en 2014. Chacun des neuf arrondissements lyonnais a enregistré une croissance démographique ; les plus dynamiques sont le 7^{ème} (+ 31 % entre 1999 et 2015), le 3^{ème} (+ 21 %) et le 8^{ème} (+ 19 %) ; ils sont aussi les plus peuplés (ils représentent plus de la moitié de la population communale). L'abondance de foncier mutable dans ces arrondissements (anciennes friches industrielles notamment) et la création de vastes zones d'aménagement concerté (Zac) ont favorisé le renouveau démographique de Lyon. D'importantes opérations de rénovation urbaine dans les quartiers Mermoz (8^{ème}) et de La Duchère (9^{ème}) ont permis la modernisation du parc social au moyen de démolitions, reconstructions et de réhabilitations lourdes, ainsi que la requalification du tissu urbain des grands ensembles lyonnais.

La sociologie lyonnaise a connu de profonds changements entre 1975 et 2013². La part des ouvriers a été divisée par trois, celle des cadres supérieurs et professions libérales a triplé, tandis que celle des professions intermédiaires a doublé. En 2013, la part des ouvriers était de 11,7 % pour l'ensemble de la ville mais de 18,5 % dans les 8^{ème} et 9^{ème} arrondissements, qui demeurent les quartiers les plus populaires. Le taux de pauvreté³ atteignait 14 % en moyenne en 2013 dans la commune, mais près de 20 % dans ces deux arrondissements dont le caractère social est plus affirmé. Les logements locatifs sociaux y constituaient plus de 30 % du parc de logements. Quatre arrondissements (3^{ème}, 7^{ème}, 8^{ème} et 9^{ème}) concentraient les trois quarts du parc social communal en 2016.

Lyon compte neuf quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), dont trois sont situés dans le 8^{ème} arrondissement (Mermoz, Moulin à Vent, Etats-Unis/Langlet Santy) et trois autres dans le 9^{ème} (La Duchère, Loucheur/Gorge de Loup, Le Vergoin).

Lyon enregistre, depuis l'année 2000, une forte hausse des loyers. Ceux-ci atteignaient en moyenne 13,3 euros par mètre carré en moyenne à la relocation en mai 2017⁴, soit un des niveaux les plus élevés hors Ile-de-France.

Taux de variation des loyers de marché (en %)	Moyenne annuelle 2000-2016
Lyon	2,7
Rhône	2,5
Rhône-Alpes	2,4
France entière	2,0

Source : Clameur

La ville de Lyon est soumise à l'obligation de réaliser des logements locatifs sociaux au titre de l'article 55 de la loi Solidarité et renouvellement urbains⁵. Selon le bilan 2016, le parc locatif social constituait 19,6 % du parc de logements communal.

² Cf. « Les arrondissements de Lyon : de profondes mutations socio-économiques en 40 ans » (INSEE, 2016).

³ Sont considérés en France comme pauvres les ménages dont le revenu est inférieur à 60 % du revenu médian pour l'ensemble des ménages de composition identique.

⁴ Source : Clameur.

⁵ L'article 55 de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains (dite « loi SRU ») impose aux communes de plus de 1 500 habitants en Île-de-France et de plus de 3 500 habitants pour les autres régions, qui sont comprises dans une agglomération de plus de 50 000 habitants comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants, de disposer d'au moins 20 % de logements sociaux. Ce taux a été porté à 25 % par la loi du 18 janvier 2013 « relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement et au renforcement des obligations de production de logement social » (dite « loi Duflot I »).

2.3 GOUVERNANCE

2.3.1 Objet social

Conformément à l'article 2 de ses statuts, la SACVL est une société anonyme d'économie mixte ayant pour objet de réaliser, soit pour son compte, soit pour le compte d'autrui, dans le respect du principe d'intérêt général et dans les limites de la réglementation en vigueur :

- la construction ou l'aménagement, sur tous terrains, d'immeubles ainsi que l'achat, la démolition, la rénovation ou la réhabilitation d'immeubles (ainsi que les opérations d'entretien et de gestion qui s'ensuivent) par l'intégration au patrimoine de la société ;
- la réalisation des services ou équipements communs ou publics afférents aux ensembles immobiliers construits par elle ou à la construction desquels elle aura participé, l'aménagement et l'équipement des terrains sur lesquels seront construits lesdits ensembles immobiliers, ainsi que le financement total ou partiel de ces opérations ;
- la maîtrise d'ouvrage déléguée ;
- la location ou la vente de ces immeubles ;
- la gestion, l'entretien et la mise en valeur, par tous les moyens, des immeubles construits qu'ils appartiennent à la SACVL ou qu'ils soient confiés par la ville de Lyon en gestion ;
- toute activité d'intérêt général et toutes opérations favorisant la mixité fonctionnelle et/ou la mixité sociale.

2.3.2 Actionnariat

Le capital social de la SACVL (2 M€) n'est pas important au regard de sa valorisation patrimoniale. Il est partagé en 120 117 actions de 16,65 euros. Au 31 décembre 2016 les actionnaires sont :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital
Ville de Lyon	92 375	76,90
Action Logement	8 781	7,31
Caisse d'Épargne Rhône-Alpes	5 694	4,74
Autres institutions bancaires	9 764	8,13
Porteurs privés divers	3 503	2,92
Total	120 117	100

La société compte 142 actionnaires. La ville de Lyon détient plus des trois-quarts du capital, Action Logement environ 7 %, les institutions bancaires (Caisse d'Épargne Rhône-Alpes ainsi que dix autres banques) environ 13 %. Le reste du capital (environ 3 %) est réparti entre 129 actionnaires, personnes morales ou physiques.

Il n'existe pas, entre la SACVL et son actionnaire principal, de contrat d'objectifs et de moyens, à l'instar de ceux conclus entre la métropole lyonnaise et les offices publics de l'habitat qui lui sont rattachés. La signature d'un tel contrat constituerait un axe d'amélioration de la gouvernance de la société.

2.3.3 Conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) de la société est composé de 17 membres, dont 9 représentent la ville de Lyon, 3 Action Logement, 1 la Caisse d'épargne Rhône-Alpes, 2 les locataires ; 2 autres administrateurs siègent à titre privé.

Depuis le 3 juin 2014, le président du CA est M. Bernard Bochard, élu de la ville de Lyon, depuis. Il a succédé à M. Michel Le Faou, lui-même élu de la ville de Lyon.

Le CA se réunit à fréquence élevée (5 à 8 fois par an). Les procès-verbaux de séance font l'objet d'une transcription intégrale et témoignent de la tenue de débats fournis. Le CA se voit présenter régulièrement une série d'indicateurs sur l'activité de la société et sa situation financière. Les décisions importantes qui lui sont soumises font l'objet d'une première présentation en séance puis d'un vote lors de la séance suivante « afin de laisser mûrir la réflexion ». Le CA dispose ainsi de moyens adaptés pour lui permettre d'exercer sa mission.

Le taux d'assiduité global est satisfaisant (70 % en 2016) mais en baisse quasi-régulière et sensible depuis 2011, où il atteignait 85 %. Une administratrice représentante d'une association de locataires n'a participé qu'à une seule des 16 séances du CA depuis sa nomination comme administratrice en novembre 2014.

2.3.4 Commissions spécialisées

Outre la commission d'appel d'offres (CAO) et la commission d'attribution des logements (CAL), la société s'est dotée d'un comité consultatif d'études composé de huit administrateurs, qui est appelé à formuler un avis sur toutes les questions que le président du CA décide de soumettre à son examen. Ce comité est composé de deux sous-comités distincts : un sous-comité d'audit (cf. infra § 2.3.6 relatif à la gouvernance financière) se réunissant deux fois par an, et un sous-comité social et des rémunérations, se réunissant une fois par an.

2.3.5 Direction Générale

M. Eric Lamoulen est directeur général (DG) de la société depuis novembre 2011. Il a succédé à M. Jean-Paul Clément, qui a occupé la même fonction à partir d'octobre 2009, en remplacement de M. Gérard Klein, en poste depuis juin 1996.

La formalité de dépôt des déclarations de situation patrimoniale et d'intérêts du DG auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique a été effectuée, conformément à l'article 11 de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, qui s'applique aux SEM dès lors qu'une collectivité dispose de plus de la moitié du capital social. Le président a rempli cette obligation dans le cadre de ses fonctions électives.

2.3.6 Gouvernance financière

La société dispose d'un comité d'audit, de procédures et de l'éclairage récurrent d'auditeurs externes qui sécurisent la gouvernance financière et procurent à son actionnaire principal, la ville de Lyon, les leviers adaptés pour anticiper et prévenir les risques financiers.

Le comité d'audit de la SACVL comprend neuf administrateurs de la SACVL, trois représentants de l'actionnaire principal, dont la directrice des finances de la ville de Lyon, ainsi que le DG, le DGA et le commissaire aux comptes de la société. Ce comité se réunit deux fois par an pour examiner :

- en début d'année, les comptes provisoires de l'année N-1 avant la présentation au CA en mars, puis lors de l'assemblée générale ;
- en octobre, l'arrêté des comptes provisoires de l'exercice et la projection à fin d'année, l'examen du budget de l'année N + 1 et l'analyse prévisionnelle à dix ans dénommée « Projet à moyen terme » (PMT).

Chaque année la SACVL produit, pour la ville de Lyon, un document d'analyse intitulé « rapport annuel des mandataires », qui retrace l'activité de la société sur l'exercice écoulé et rappelle toutes les délibérations prises par le conseil municipal au cours de l'exercice intéressant la SACVL (attribution de subventions d'investissements, obtention de garanties d'emprunts, etc.). Ce document est présenté par le DG de la société en fin d'année devant la commission des finances de la ville de Lyon qui analyse la situation financière de ses principaux délégataires (parkings, télévision locale, etc.).

Depuis 2013, la société s'est engagée dans une procédure de notation afin de disposer d'une analyse indépendante présentable à ses différents financeurs. Dans son dernier rapport d'analyse en mars 2017, le cabinet international retenu par la société souligne, d'une part, que sa situation d'opérateur du logement social et intermédiaire dans une ville dont les loyers progressent fortement est un atout incontestable et, d'autre part, que la qualité financière de son actionnaire principal, la ville de Lyon, bénéficie en retour à la société.

La société a également missionné un cabinet spécialisé dans les expertises immobilières et financières afin de procéder à l'évaluation de la valeur vénale de marché de son patrimoine. A fin 2015, la valeur du patrimoine

de la SACVL est estimée à 865 M€, contre une valeur nette comptable de 316 M€⁶. Une nouvelle évaluation exhaustive de son patrimoine sera réalisée prochainement, puis renouvelée tous les cinq ans.

2.3.7 Plan d'orientations stratégiques

Le rapport de la Chambre régionale des comptes (CRC) Auvergne-Rhône-Alpes portant sur les exercices 2004 à 2010 soulignait plusieurs dysfonctionnements de la société : faible transparence dans le processus décisionnel, procédures applicables à la commande publique inadaptées, système d'information perfectible et dispositifs de contrôle insuffisants, tenue des comptes ne lui permettant pas de procéder à une individualisation de ses activités, pilotage stratégique insuffisant. A la suite de ce contrôle et à l'issue de la période d'assainissement financier, la SACVL a engagé un travail de réorientation et de réorganisation qui a débouché sur l'adoption par le CA du 21 décembre 2012, à l'issue d'un long débat, d'un plan d'orientations stratégiques pour la période 2012-2021.

Ce plan stratégique définit 7 orientations : l'optimisation du recours au financement public (auquel la société ne recourait plus avant 2012, y compris pour le développement du patrimoine locatif social) et le renforcement des liens partenariaux avec la ville de Lyon, actionnaire principal de la société ; le renforcement de l'organisation de la société ; le développement de sa responsabilité sociale et environnementale ; un dispositif d'attribution des logements sociaux transparent et équitable ; l'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction des locataires ; la réalisation de logements sociaux et intermédiaires et la mise en œuvre d'opérations contribuant à la mixité sociale et urbaine ; le développement de l'accession à la propriété à prix abordable et la cession d'actifs au profit du développement du patrimoine. L'application des mesures contenues dans ce plan fait l'objet d'un suivi spécifique par la direction générale et le CA.

2.4 ORGANISATION ET MANAGEMENT

2.4.1 Organisation

La SACVL est organisée en cinq directions (« gestion locative, social et contentieux » ; « proximité et tranquillité » ; « patrimoine » ; « comptabilité et finances » ; « systèmes d'informations ») et trois services : (« commercial », « maîtrise d'ouvrage et développement », « ressources humaines et administration générale »). Le directeur général adjoint (DGA) exerce une autorité directe sur le service commercial et les directions « gestion locative, social et contentieux » et « proximité et tranquillité » ; les autres directions et services sont placés sous l'autorité directe du DG.

L'usage d'un progiciel de gestion courant parmi les bailleurs sociaux est complété par des applications informatiques conçues et réalisés en interne, installées sur les téléphones portables mis à disposition des agents, ce qui leur permet d'avoir un accès direct au système d'information.

2.4.2 Management

Le plan stratégique 2012-2021 retient comme priorité le renforcement de l'efficacité et de la fiabilité du système d'information, l'amélioration du contrôle de gestion et du contrôle interne, la mise à disposition partagée de tableaux de bord de gestion, de suivi d'activité et de contrôle interne.

Un poste de « délégué qualité » a été créé en 2012, en lien avec le projet de certification « Qualibail »⁷ de la société, qui a reçu sa première certification à ce titre en 2013. Dans ce cadre est réalisé annuellement un audit

⁶ Compte tenu des mouvements patrimoniaux de l'exercice la valeur vénale est estimée par la société fin 2016 à 869 M€ pour une valeur comptable de 324 M€.

⁷ Qualibail est un référentiel métier ciblé sur la gestion locative créé en 2001 par des bailleurs sociaux, dont le déploiement est assuré par Afnor Certification.

interne sur la mise en œuvre des procédures afférentes, ainsi qu'un audit de renouvellement de la certification tous les trois ans, ce qui donne lieu à un rapport au comité de direction « Qualité »⁸. Un suivi mensuel du respect des objectifs fixés pour chaque procédure est établi à l'aide d'une « fiche d'écart ». Si nécessaire, une action corrective est discutée avec la personne responsable de l'engagement (directeur), puis diffusée au comité de direction.

Le renforcement de la transparence et du contrôle des décisions internes de la société a été demandé en 2009 par la ville de Lyon, actionnaire majoritaire. Un audit annuel interne est réalisé par les commissaires aux comptes sur un sujet particulier, choisi par eux ou par la direction. Le contrôle de gestion est assuré depuis 2009 par deux agents rattachés depuis peu à la direction financière. Il se traduit notamment par la production d'indicateurs d'activité accessibles quasiment en temps réel à l'ensemble des agents et d'un ensemble de tableaux comportant des données sur 12 mois glissants édité mensuellement et remis au comité de direction.

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de la société (RSE), également inscrite au plan stratégique, est en cours, avec un objectif de d'évaluation conforme au référentiel ISO 26000⁹ en 2018.

2.4.3 Ressources humaines

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la direction des ressources humaines recourt à un prestataire en charge principalement de la gestion de la paie, des déclarations sociales et de la fourniture d'un outil d'évaluation pour les entretiens professionnels annuels.

Fin 2016, la société compte 151 salariés représentant 148,8 équivalent temps plein (ETP). 96 % des salariés sont en contrat de durée indéterminée (CDI). Les effectifs sont stables sur les cinq dernières années. En 2016, 54 % des salariés relèvent de la convention collective nationale de l'immobilier et 46 % de la convention collective des gardiens d'immeubles (couvrant les emplois de gardiens et d'employés d'entretien des immeubles). La rotation du personnel a été élevée sur cet exercice (9,6 %) au regard de l'année précédente (2,4 %) en raison d'une augmentation de ruptures conventionnelles du contrat de travail, de démissions et de départs en retraite.

En 2016, le ratio du nombre d'emplois pour 1 000 logements s'établit à 17,8 ETP¹⁰, soit un niveau inférieur à la médiane des offices (19,0¹¹), mais supérieur à celui des SA d'HLM (15,3)¹². En particulier la société dispose d'effectifs plus importants pour la gestion de proximité (9,2 agents pour 1 000 logements pour le gardiennage et le nettoyage, contre un ratio médian à 5,9 salariés), ce qui est cohérent avec sa politique de forte présence dans ses immeubles.

L'évolution des rémunérations relève de la négociation annuelle obligatoire (NAO). En 2016, l'augmentation générale s'est élevée à 0,6 %. Conformément aux dispositions de la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale, les salariés bénéficient, en plus de la participation, d'un accord d'intéressement, lequel est facultatif, dont le montant est arrêté annuellement en fonction des principaux critères suivants : taux de vacance et d'impayés, qualité de service et produits de cessions. En 2016, le montant moyen de la participation s'élève par salarié à 1 413 € et la prime d'intéressement à 4 017 €.

⁸ Ce comité est constitué des membres du comité de direction ainsi que ceux de l'équipe « qualité », composée du « délégué qualité », de la contrôleur de gestion analyste et d'une technicienne.

⁹ La norme ISO 26000 est une norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) relative à la responsabilité sociétale des entreprises. Elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable.

¹⁰ Ce calcul prend en compte les équivalents logements des surfaces des locaux tertiaires correspondant à 989 logements.

¹¹ Rapport de branche 2016 de la fédération des offices d'HLM.

¹² Rapport de branche 2016 de la fédération des SA d'HLM.

Le taux moyen d'absentéisme s'est dégradé en 2016 : il s'établit à 8,62 % (contre 6,65 % en 2015), soit un niveau supérieur au taux global observé dans les SA d'HLM qui est de 5,3 %¹³. Cette dégradation provient de l'augmentation des salariés en congés maladie de longue durée.

L'investissement dans la formation professionnelle est correct, avec en moyenne 2,03 jours par salarié en 2016 (3,03 en 2015). Le coût de la formation représentant 2,9 % de la masse salariale (médiane des SA d'HLM à 3,9 %). La société a accueilli par ailleurs 23 stagiaires, dont six personnes préparant un certificat d'aptitude professionnelle de gardien d'immeubles. Pour l'emploi des personnes handicapées, la société satisfait au seuil réglementaire (6 %) avec 7 % des emplois effectifs. Elle est donc dispensée de la contribution à l'Agefiph¹⁴.

2.4.4 Commande publique

Le dernier rapport de la Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes avait mis en évidence l'application tardive (2010) par la SACVL des dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 auxquelles elle était soumise, ainsi que l'application incomplète des règles de la commande publique¹⁵. Le CA a adopté, lors de sa séance du 29 janvier 2010, un « règlement d'achats », modifié lors de la séance du 26 octobre 2012 suite à l'adoption d'un document décrivant de manière complète et très détaillée l'ensemble des procédures d'achat, tant dans le cadre des appels d'offres que des procédures adaptées. Ces procédures s'appliquent dès le premier euro.

Depuis le 1^{er} avril 2016, la société est soumise aux dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et au décret n° 2016-360 du 25 mars 2016, qui prévoient notamment la création de deux commissions (« appel d'offres » et « procédures adaptées »). La SACVL disposait déjà de ces deux commissions.

Des marchés à bons de commandes sont établis pour tous les lots de maintenance (environ 5 entreprises par lot). Les commandes à chaque entreprise ne peuvent excéder 50 % de son chiffre d'affaires. Les marchés sont conclus (hors fourniture d'énergies) pour une durée de 3 ans non reconductible, la dernière reconduction ayant eu lieu en 2016.

Chaque service prépare les pièces techniques des dossiers de consultation le concernant, ainsi que les documents nécessaires à la tenue de la commission d'appel d'offres (CAO), qui est organisée par la direction du Patrimoine. Un référent juridique supervise, hors CCTP¹⁶, les dossiers de consultation pour les services qui en passent le moins et assure la computation des montants des marchés afin d'apprécier le respect des seuils définis par la réglementation et de prévenir leur dépassement. Des documents types ont été créés pour favoriser l'homogénéisation des pièces des marchés. Un rapport annuel sur les marchés est présenté au CA.

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de deux marchés¹⁷. Les dossiers consultés comportent l'ensemble des pièces réglementaires relatives à la consultation des entreprises, les offres des soumissionnaires, les rapports d'analyse des offres, les avis d'attribution, CCAP¹⁸, CCTP et actes d'engagement. L'organisation de la commande publique n'apporte en conséquence pas de remarque de la part de l'Agence.

¹³ Rapport de branche données sociales 2015 de la fédération des entreprises sociales pour l'habitat.

¹⁴ Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

¹⁵ Liberté d'accès des entreprises à la commande, égalité de traitement des candidats, transparence des procédures.

¹⁶ Cahier des clauses techniques particulières.

¹⁷ Marché de réhabilitation de 244 logements, 64 à 72 montée de l'Observance, Lyon 9^{ème}, 19 lots – lancement de la consultation en mars 2014 ; marché de construction de 56 logements pour étudiants et 31 logements familiaux, d'un parc de stationnement de 84 places et de locaux d'activités « Les Jardins », rue Georges Gouy, Lyon 7^{ème}, 18 lots - lancement de la consultation en février 2008).

¹⁸ Cahier des clauses administratives particulières.

2.5 STRUCTURES DE COOPERATION ET PARTICIPATIONS

2.5.1 Groupement d'intérêt économique « Supports et moyens pour l'immobilier »

La société a constitué en octobre 2016, après approbation par son CA, un groupement d'intérêt économique (GIE) dénommé « GIE supports et moyens pour l'immobilier », conjointement et à parts égales avec la société d'économie mixte Société Anonyme de Construction de la Ville de Vénissieux (Sacoviv). Ce groupement, qui a pour mission de mutualiser les moyens informatiques des deux organismes et de mettre en commun leurs moyens supports, est composé sans apport et sans capital en application de l'article L. 251-3 du code de commerce. Son CA est composé au minimum de deux membres de chaque adhérent et sa présidence est assurée de manière alternée par le DG de la SACVL, puis par celui de la Sacoviv, qui sont administrateurs de droit.

Le GIE n'emploie pas de salarié. Le CA du 6 octobre 2016 a validé un budget de 307 k€ au titre de cette même année, dont 159 k€ en investissements (acquisition d'un serveur et de divers matériels informatiques) et 148 k€ au titre des charges (prestations externes, maintenance) pour son premier trimestre de fonctionnement. Le financement des frais occasionnés par le fonctionnement du groupement et la réalisation de ses activités est assuré au prorata de l'importance du patrimoine déclaré au 31 décembre de l'année N-1 au répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux. La répartition du budget 2016 entre ses membres a été de 247 k€ pour la SACVL (80,5 %) et 60 k€ pour la Sacoviv (19,5 %).

2.5.2 Association Agence Lyon Tranquillité Médiation

Une convention réglementée avec l'association dont le DG de la SACVL est administrateur, a été validée par le CA le 25 novembre 2016. Cette association, qui effectue des prestations de médiation sociale pour ses membres (cf. § 4.3.1), a été créée en 2003 à l'initiative de la ville de Lyon en partenariat avec l'Etat, la Métropole de Lyon, des bailleurs sociaux (Grand Lyon Habitat, l'OPAC du Rhône, ALLIADE Habitat, la SACVL), les transporteurs publics (SNCF, KEOLIS Lyon) et une autre entreprise (EDF-GDF).

Une convention partenariale prenant effet le 1^{er} janvier 2014 pour une durée de trois ans (et renouvelée en 2017) prévoit le versement par la SACVL d'une participation financière annuelle d'un montant de 76 k€, portée à 90 k€ à partir de 2015, ainsi qu'une adhésion annuelle d'un montant de 2 k€. Le montant annuel de la participation financière de la SACVL correspond au coût horaire de la présence des équipes de médiation sur les différents sites de la société.

2.5.3 Prise de participation dans Del & Coop

En novembre 2013, la société a acquis, après délibération du CA, 3,5 % du capital social de la société coopérative par action simplifiée (SAS) à capital variable « Développement de l'habitat et coopération - Del&Coop ». La SACVL a été intégrée au collège « utilisateurs » de la SAS ; le DG de la SACVL est devenu administrateur de la SAS en 2016, ce qui a motivé l'adoption par le CA de la SACVL d'une convention réglementée le 19 mai 2017.

Cette société a pour objet de promouvoir les recherches et les développements relatifs aux besoins présents et futurs des bailleurs et coopératives HLM, ainsi que des collectivités locales ; de favoriser le déploiement de méthodes et outils innovants ; de créer et animer un espace d'échanges et de débats ; d'accompagner par la formation et le conseil. A cet effet, elle réalise notamment des prestations d'ingénierie sociale ou financière. En 2016, Del&Coop a assisté la SACVL dans la démarche d'obtention du label « Habitat Senior Service » (cf. § 5.1.4) et dans la formalisation, le suivi et la communication de la démarche « Responsabilité sociale des entreprises », pour un montant total de prestations s'élevant à 25 k€. Del&Coop bénéficie de l'exemption de mise en concurrence applicable aux quasi-régies, dit « in house », dans ses relations avec ses sociétaires, prévue

à l'article de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015. En revanche, elle est soumise aux obligations de mise en concurrence pour ses relations avec des tiers non sociétaires.

2.6 CONCLUSION

La SACVL est une société d'économie mixte dont l'actionnaire principal est la ville de Lyon, avec 77 % du capital. Elle gère, au 31 décembre 2016, un parc de 7 518 logements exclusivement situé dans la commune de Lyon, dont 3 009 (soit 40 %) sont conventionnés. Elle intervient sur un marché locatif tendu marqué, depuis le début des années 2000, par une très forte hausse des loyers, en proposant à la fois des logements non conventionnés aux loyers attractifs et des logements sociaux aux loyers encadrés.

En 2009, la société a été confrontée à des difficultés financières importantes, en partie imputables à une stratégie de financement de son développement qui, faute de faire appel aux subventions accessibles aux bailleurs sociaux, s'est révélée non soutenable. La situation financière de la société s'est encore dégradée lorsque les produits financiers risqués qu'elle avait contractés, se sont révélés très coûteux à compter de 2008. La société a alors dû procéder à des cessions importantes d'actifs (presque exclusivement des logements non conventionnés et des locaux d'activité) et suspendre le développement du parc locatif social jusqu'en 2015.

Suite aux difficultés rencontrées, le fonctionnement de la gouvernance de la société a été nettement renforcé. En particulier, les observations faites par la Chambre régionale des comptes sur les modalités de passation de ses marchés ont été prises en compte et l'examen par sondage de marchés de travaux par l'Agence n'appelle pas de remarque. Le conseil d'administration, dont la fréquence des réunions est satisfaisante, s'est doté de deux comités qui permettent une forte implication des administrateurs dans la vie de la société. Les orientations stratégiques sont clairement définies et régulièrement actualisées ; elles sont portées à connaissance de la ville de Lyon, notamment dans le rapport annuel des mandataires présenté à la commission des finances de la ville de Lyon, laquelle exerce, via le comité d'audit, un suivi attentif des risques financiers.

Le bon fonctionnement général de la société pourrait naturellement lui conférer le rôle d'intégrateur fonctionnel en cas de rapprochement des sociétés d'économie mixte communale de logements sociaux intervenant sur le territoire de la métropole.

3. PATRIMOINE SOCIAL

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description

A fin 2016, le patrimoine locatif social est composé de 3 009 équivalents logements, se décomposant en 2 971 logements familiaux, tous collectifs (dont 2 366 en pleine propriété et 605 sous baux emphytéotiques¹⁹ dont l'expiration s'étale de 2025 à 2094) et 38 équivalents logements correspondant à un établissement d'hébergement collectif propriété de la SACVL et géré par un tiers.

¹⁹ Les propriétaires en étant la ville de Lyon, la Métropole de Lyon, les Hospices civils de Lyon et l'Etat.

Le patrimoine locatif social est intégralement situé sur la commune de Lyon. S'il est réparti dans les neuf arrondissements, il est surreprésenté dans les 9^{ème} (1 125 logements, soit 37,4 % du patrimoine), 5^{ème} (433 logements, soit 14,4 %), 3^{ème} (320 logements, soit 10,6 %) et 8^{ème} (308 logements, soit 10,2 %) arrondissements. 43 % du parc social est situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).

Son âge moyen est assez élevé : 36 ans²⁰. Sa performance énergétique globale est correcte à mi-2017, avec 17 % des logements des logements classés dans les classes E à G, qui sont les plus énergivores à mi-2017, contre près de 30 % en 2015, soit une performance moyenne nettement supérieure à celle des logements sociaux diagnostiqués en France métropolitaine (24 %) et en Auvergne Rhône Alpes (27 %)²¹.

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	2 366	0	0	2 366
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	0	38	38
Nombre de logements gérés en vertu d'un bail emphytéotique	605	0	0	605
Total	2 971	0	38	3 009

* équivalence égale à un pour un ** équivalence égale à un pour trois

Le parc locatif social représente 40 % du parc de logements de la SACVL, proportion nettement inférieure à l'ensemble des Sem immobilières de province²². Plus de 20 % du parc est conventionné mais sans avoir reçu de financement de la part de l'Etat, suivant la politique de la société mise en œuvre de 2005 à 2011 (cf. §. 5.1.1). 10 % du patrimoine locatif social a été financé en PLS, proportion élevée pour un bailleur social mais toutefois cohérente avec la stratégie de la société et les besoins du marché sur lequel elle intervient.

Modes de financement du parc locatif social au 31/12/2016	Logements	%
Conventionné sans financement	663	22,0
PLAI	71	2,4
Plus	1 970	65,5
PLS	305	10,1
Total	3 009	100,0

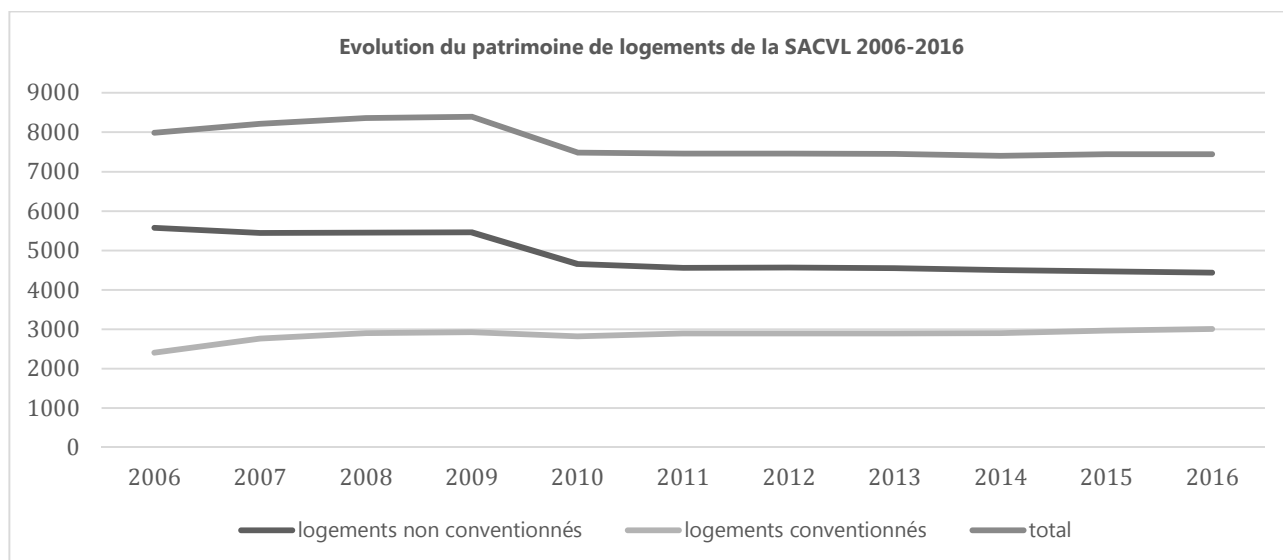
3.1.2 Evolution

Le patrimoine locatif social de la SACVL a connu une forte progression de 2006 à 2009 (+ 22 %), où il est passé de 2 408 à 2 928 logements, avant d'enregistrer une contraction en 2010 (- 3,6%), pour s'établir à 2 823 logements. Après une période de stabilité entre 2011 et 2013, le parc a renoué avec une croissance modérée, qui lui permet d'atteindre 3 009 logements en 2016. Le parc non conventionné, qui avait atteint son maximum en 2009 (5 465 logements) a brusquement diminué en 2010 (- 14,7 %) pour s'établir à 4 660 logements, avant d'enregistrer une baisse plus lente mais régulière, pour atteindre 4 509 logements en 2016 cf. (§ 5.2.2).

²⁰ L'âge moyen pour l'ensemble des Sem immobilières de province en 2015 est 26 ans (source : « Observatoire des Epl immobilières 2017 »).

²¹ Source : SOes, RPLS au 1^{er} janvier 2016.

²² 79,5 % en 2015 (source : « Observatoire des Epl immobilières 2017 »).



3.1.3 Rénovation urbaine

Dans le cadre du projet de rénovation urbaine (PRU) de La Duchère, la SACVL a engagé en 2007 la restructuration de la barre Chapas construite en 1965, qui comprend 303 logements sur 17 niveaux. L'opération a donné lieu à un remodelage total de ce bâtiment²³. La première tranche de travaux, portant sur quatre des dix cages d'escaliers que comporte le bâtiment, a nécessité le déménagement des occupants et a permis la création de huit logements (PLAI) pour personnes à mobilité réduite en rez-de-chaussée. Elle a été achevée en 2012, après une interruption entre juin 2007 et décembre 2008 suite à un sinistre de chantier. Son coût a atteint 15,5 millions d'euros, soit 132 k€ par logements, prix voisin de celui d'un logement neuf. La seconde tranche, concernant les six cages d'escaliers restantes, a été lancée en 2014 et a été réalisée sans déménagement des occupants. Elle a été achevée à la mi-2017, pour un coût de 15,4 millions d'euros, soit 82 k€ par logement. L'opération, dont la qualité architecturale et la contribution à la politique de la ville ne sont aucunement contestées, aura néanmoins représenté un investissement considérable de près de 31 millions d'euros (financé à hauteur de 17 % par des subventions, 22 % par des fonds propres et 61 % par des emprunts), soit en moyenne près de 100 k€ par logement.

La SACVL n'est pas concernée par le Nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU).

3.2 VACANCE LOCATIVE

Au premier semestre 2017, le taux moyen de vacance locative (parc conventionné et non conventionné) s'élève à 2,24 %, dont 0,84 % pour la vacance commerciale, 1,21 % pour la vacance technique et 0,19 % pour des motifs juridiques. Ce taux était légèrement supérieur en 2015 (2,59 %) et 2016 (2,52%). Les ensembles résidentiels pour lesquels le taux de vacance commerciale s'élève à plus de 1 % sont les suivants :

Ensemble résidentiel	Nombre total de logements	Dont nombre de logements sociaux	Taux de vacance commerciale au 30 juin 2017 (%)
Belvédère (Lyon 9 ^{ème})	244	25	2,82
Domaine de l'Etang (Lyon 5 ^{ème})	367	49	2,45
Sakharov (Lyon 9 ^{ème})	332	332	1,51
Dauphine (Lyon 3 ^{ème})	200	113	1,49

²³ Ecrêtage de quatre niveaux et reconstruction de cinq étages en attique, épaississement du bâtiment de 2,50 mètres permettant d'agrandir les logements, animation et retraitement des façades sur lesquelles ont été accolées six nouvelles cages d'ascenseur, création de balcons et loggias, construction de 5 logements individuels non conventionnés sur le toit et d'un bâtiment neuf accolé comportant 48 logements PLS et des commerces.

Les ensembles résidentiels situés dans les quartiers de la politique de la ville ne connaissent pas de taux de vacance supérieurs aux autres. Ainsi, au 30 juin 2017, le taux de vacance commerciale ne s'élève qu'à 1,51 % à Sakharov (La Duchère), à 0,97 % au Plateau Sud (La Duchère) et 0,41 % à Albert Laurent (Lyon 8^{ème}). Cette situation s'explique par la tension forte sur le marché lyonnais du logement, ainsi que par une politique de remise en état systématique des logements à la relocation.

Dans le seul parc conventionné, le taux de vacance globale était au 30 novembre 2017 de 2,0% et le taux de vacance commerciale de 0,7 %. La vacance locative est stable depuis 2013 et atteint un niveau quasi-incompressible, compte tenu des délais de remise en location.

Vacance locative dans le parc conventionné au 31 décembre	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de logements vacants	45	66	50	49	66
Taux de vacance global (%)	1,5	2,3	1,7	1,6	2,0
<i>Dont taux de vacance commerciale (%)</i>	<i>0,7</i>	<i>0,9</i>	<i>0,6</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>

En 2016, le coût de la vacance commerciale (patrimoines conventionné et non conventionné) s'élève 1 066 k€, soit 2,1 % des loyers appelés et 1,8 % du quittance (loyers et charges récupérées). Le coût de la seule vacance technique est stable sur la période (0,8 M€ en moyenne).

Pertes dues à la vacance (en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Pertes de loyers des logements	1 720	1 422	1 360	1 596	1 506
<i>dont vacance technique</i>	<i>658</i>	<i>647</i>	<i>634</i>	<i>697</i>	<i>622</i>
+ Pertes de charges locatives	409	277	283	329	303
<i>dont vacance technique</i>	<i>149</i>	<i>132</i>	<i>130</i>	<i>143</i>	<i>121</i>
= Pertes totales	2 129	1 699	1 642	1 925	1 809
<i>En % des loyers</i>	<i>4,58 %</i>	<i>3,51 %</i>	<i>3,32 %</i>	<i>3,87 %</i>	<i>3,62 %</i>
= Pertes hors vacance technique	1 322	920	879	1 085	1 066
<i>En % des loyers</i>	<i>2,83 %</i>	<i>1,90 %</i>	<i>1,77 %</i>	<i>2,18 %</i>	<i>2,13 %</i>

En 2016, le taux de rotation s'élève à 6,5 % dans le parc social de la SACVL, contre 13,6 % dans le parc non conventionné. Ce faible ratio traduit la forte tension existante sur la demande de logement social dans l'agglomération lyonnaise, ainsi que l'attractivité du parc de l'organisme. Le taux de rotation était de 7,7 % dans le 9^{ème} arrondissement, dans lequel est situé le QPV de La Duchère ; ce taux est également significativement bas. 40 % des attributaires de 2016 résidaient déjà dans un logement social. La SACVL a inscrit dans sa CUS 2011-2016 une progression de 9 à 21 % de la proportion de mutations internes dans les attributions, afin de favoriser les parcours résidentiels des résidents.

3.3 ACCESSIBILITE DU PARC

3.3.1 Loyers

Le niveau moyen des loyers des logements sociaux de la SACVL est très proche de celui de l'ensemble des bailleurs sociaux de l'unité urbaine de Lyon et légèrement inférieur à celui de l'ensemble des Sem immobilières métropolitaines²⁴. La proportion de logements dont les loyers sont inférieurs de plus de 20 % aux loyers plafonds retenus pour le calcul de l'aide personnalisée au logement (APL) est toutefois très inférieure à celle de l'ensemble des bailleurs sociaux du département du Rhône, dans lequel l'unité urbaine de Lyon pèse fortement.

²⁴ 6,1 euros/m² de surface habitable en 2015 (source : « Observatoire des entreprises publiques locales immobilières 2017 »).

Loyers	Loyer moyen (€/m ² SH)	Loyers inférieurs de plus de 20 % aux plafonds APL (%)	Loyers inférieurs aux plafonds APL (%)	Loyers supérieurs de plus de 20 % aux plafonds APL (%)
SACVL	5,9	9,5	51,7	26,1
Unité urbaine de Lyon	5,8	n.c.	n.c.	n.c.
Rhône	5,8	16,4	53,8	25,9
France métropolitaine	5,7	19,3	55,2	20,5

Les logements conventionnés sans financement, qui constituent plus de 20 % des logements locatifs sociaux, offrent des loyers équivalents aux logements très sociaux. Il existe un écart important entre les loyers pratiqués pour les logements sociaux (4 535 € par logement annuellement en moyenne) et les loyers des logements libres (6 072 €).

Loyers selon le mode de financement	Conventionné sans financement aidé	PLAI	Plus	PLS
Loyer médian par m ² de surface habitable	5,33	5,30	6,03	7,84

Les augmentations annuelles des loyers ont été égales du 1^{er} janvier 2012 au 1^{er} janvier 2017 au maximum défini par les lois de finances jusqu'au 31 décembre 2013, puis par l'indice de référence des loyers depuis lors.

Dans le parc non conventionné, le loyer moyen s'élève en novembre 2017 à 8,28 euros par mètre carré de surface habitable, montant très inférieur à celui du marché²⁵.

3.3.2 Supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer de solidarité (SLS) est appliqué conformément au barème prévu à l'article R. 441-21 du CCH. En janvier 2016, 51 ménages ont été assujettis au SLS pour un montant global de 7 039 euros (soit en moyenne 135 euros par logement pour le mois mentionné).

3.3.3 Charges locatives

L'analyse des charges pour l'année 2016 pour l'ensemble du parc de la société a révélé un ratio global des provisions sur les charges constatées de 102 % pour l'ensemble des charges et de 97 % pour les charges hors chauffage, sans écarts importants selon les ensembles résidentiels. La gestion des charges est donc efficace et ne provoque pas de sur ou de sous facturations importantes aux locataires. Le montant moyen des charges hors chauffage est de 14,20 euros par mètre carré de surface habitable. Pour les immeubles équipés du chauffage collectif, le montant moyen des charges de chauffage est de 8,30 euros par mètre carré de surface habitable, ce qui est sensiblement inférieur au ratio constaté au niveau national²⁶.

Après le remplacement de 6 100 compteurs d'eau en 2015 et 2016, la facturation a pu s'opérer sur la base de la consommation réelle mensuelle, par intégration automatique dans la quittance du mois suivant. Depuis la mi-2017, les locataires peuvent vérifier leur consommation d'eau chaude et froide sur leur compte locataire créé sur le site internet de la société et des têtes de lecture posées sur le réseau d'eau permettent de relever les compteurs (généraux et individuels) à dates et heures fixes pour détecter les anomalies.

L'ensemble des chaudières individuelles a été récemment renouvelé et la rénovation de la dernière chaufferie collective vétuste (résidence Le Bastion) est en cours. La pose de 4 700 sondes de température permet de vérifier la température à l'intérieur de chaque logement chauffé collectivement. La révision totale des contrats portant sur le chauffage collectif et individuel au terme de deux appels d'offres, réalisée en 2012, a également contribué à la maîtrise des charges de chauffage.

²⁵ Le loyer médian dans le parc privé de la commune de Lyon en 2015 est de 11,8 euros par m² de surface habitable (source : observatoire des loyers.org, qui est un réseau d'observatoires locaux sous la tutelle de collectivités territoriales).

²⁶ Données 2014 (dernières disponibles) hors Ile-de-France pour les résidences collectives à facturation collective : 10,56 euros. Source : Observatoire national des charges.

3.4 CONCLUSION

Après avoir connu une forte progression jusqu'en 2009, le parc locatif social de la SACVL a connu une nette contraction en 2010 (- 3,6 %) suite aux difficultés financières rencontrées par la société, qui l'ont menée à interrompre son développement et céder des actifs. Après une période de stabilisation jusqu'en 2013, la société a renoué avec la croissance, à un rythme toutefois modeste (1 % par an environ), pour atteindre 3 009 logements sociaux en 2016. 17 % de son parc est détenu sous forme de baux emphytéotiques et 10 % ont été financés par des prêts locatifs sociaux (PLS).

La faiblesse des taux de vacance (2 % au total à fin novembre 2017, dont 0,7 % pour la vacance commerciale) et de rotation (6,5 %), y compris pour le patrimoine situé dans les quartiers sensibles, témoigne de l'attractivité du parc, dont le niveau moyen des loyers est comparable à celui de l'ensemble des autres bailleurs sociaux présents dans la commune de Lyon. Le provisionnement des charges locatives est maîtrisé, la société pratiquant un suivi détaillé des consommations de fluides et d'énergie.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES DANS LE PARC SOCIAL

L'occupation du parc locatif social (enquête OPS 2014) de la SACVL revêt un caractère social très comparable à celui de l'ensemble des bailleurs sociaux de la métropole lyonnaise, ainsi qu'en attestent les principaux agrégats suivants :

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
SACVL	41	12	20	21	59	10	49	2
Métropole de Lyon	37	12	17	18	58	11	53	4
Région Rhône- Alpes	38	11	19	17	58	10	49	7

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

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande de logements sociaux

Le dépôt des demandes s'effectue directement via le site national « demande-logement-social.gouv.fr » ou auprès d'un des guichets d'enregistrement des bailleurs sociaux. De 2013 à 2016, le nombre de demandes actives (commune de Lyon 1^{er} choix) a augmenté de 22 %, pour atteindre près de 22 500 au 31 décembre 2016.

Demande de logements sociaux	2013	2014	2015	2016
Demandes actives au 31 décembre (Lyon 1 ^{er} choix)	18 390	19 209	20 411	22 453

Près de 40 % de ces demandes émanaient de personnes isolées et 26 % de familles monoparentales ; près de 40 % des demandeurs sont déjà logés dans le parc social, 23 % locataires du parc privé et 32 % hébergés à titre gratuit ou non. Les logements de types 1 à 3 constituent 70 % des demandes.

4.2.2 Politique d'occupation du parc social de l'organisme

La SACVL pratique, depuis 2007, la cotation des demandes de logements locatifs sociaux. La grille de cotation, qui figure dans le règlement intérieur de la CAL, est basée sur quatre critères (motif de la demande, statut d'occupation, motif de priorité, ancienneté de la demande), chaque critère faisant l'objet d'une nomenclature

fixant, pour chaque situation, un nombre de points déterminé. Le CA du 25 septembre 2015 a adopté le règlement intérieur de la CAL en vigueur actuellement et a apporté des modifications à la grille de cotation, qui surpondérait l'ancienneté de la demande, pour mieux prendre en compte les demandes émanant de personnes connaissant des problèmes sociaux majeurs. Pour répondre à l'objectif de mixité sociale, les attributions dans les QPV sont, depuis 2017, proposées alternativement selon la cotation, puis parmi les demandeurs ayant des ressources supérieures ou égales au plafond PLAI. Les demandes de mutation dans le parc social sont traitées en priorité pour les familles en sur-occupation, les personnes âgées en sous-occupation et les ménages locataires dans le parc privé pour lesquels l'attribution d'un logement social permet de prévenir les impayés.

De 2013 à 2016, la SACVL a attribué 22 logements au titre du droit au logement opposable (Dalo) ; aucun objectif quantitatif n'est fixé aux bailleurs sociaux dans le cadre de ce dispositif. Au cours de la même période, l'organisme a également attribué 52 logements au titre de l'accord collectif pour la métropole de Lyon (pour un objectif de 48 attributions) et 67 logements au titre du dispositif de sortie des foyers et résidences sociales (pour un objectif de 68 attributions). L'organisme remplit donc pleinement sa fonction d'accueil des ménages les plus défavorisés.

4.2.2.1 Analyse de la gestion des attributions

Conformément aux articles L. 441-2, R. 441-3 et R. 441-9 du CCH, une commission d'attribution des logements unique (CAL) chargée d'attribuer nominativement chaque logement locatif a été instaurée. Elle est régie par un règlement très détaillé approuvé par le CA le 25 septembre 2015. Sont membres de la commission avec voix délibérative six administrateurs (dont un représentant des locataires), le DG ou le DGA, ainsi que le maire de Lyon ou son représentant. La Cal comprenait également cinq membres du personnel désignés par le CA²⁷, susceptibles de pallier les absences d'un ou plusieurs administrateurs. Cette composition contrevenait à l'article R.441-9 du CCH, qui dispose que « *dans le cas d'une commission unique, les six membres [...] sont désignés, parmi ses membres, par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance de la société ou de l'organisme concerné* ». Elle a été annulée par une décision du CA en date du 22 décembre 2017.

Le règlement indique que les services doivent proposer au minimum 5 candidats, sauf impossibilité. La commission doit motiver ses refus²⁸ et ses décisions sont communiquées par écrit aux candidats. Le règlement comporte en annexe la procédure détaillée d'attribution ainsi que le mode de contrôle interne mis en œuvre.

Depuis 2016, le service locatif gère les demandes de logement dans le secteur conventionné, tandis que le service commercial gère celles des logements non conventionnés. Auparavant, les chargés de commercialisation géraient l'ensemble des attributions, privées et sociales. Un agent procède, avec le demandeur d'un logement social, à un entretien de découverte permettant de collecter les justificatifs et de dresser une analyse de la situation familiale et sociale. A l'issue de cet entretien, l'agent établit une fiche de synthèse anonyme.

La périodicité de la CAL est mensuelle. Les demandes lui sont présentées par une fiche de proposition détaillant, sous une forme anonyme, la situation du demandeur. La cotation des demandes est considérée comme une aide à la décision, la CAL étant susceptible de modifier le classement établi après cotation. Depuis 2016, un croisement de la cotation et des ressources est effectué. Les procès-verbaux de la commission sont signés par le président. Un bilan détaillé des attributions est présenté annuellement au CA.

²⁷ Ces agents avaient été désignés par le CA du 6 novembre 2015 et comprenaient notamment le directeur et le directeur adjoint de la gestion locative, sociale et du contentieux.

²⁸ Les motifs légitimes de refus sont limitativement énumérés et sont les suivants : ressources excédant les plafonds, absence de titre de séjour régulier, demandeur déjà propriétaire d'un logement.

Dans le département du Rhône, le « délai anormalement long » défini par arrêté préfectoral est fixé à 24 mois. Au-delà, le demandeur peut saisir la commission de médiation. En 2016, la durée moyenne d'attribution d'un logement locatif social par la SACVL était de 29 mois ; un quart des attributions était réalisé dans un délai supérieur au délai anormalement long.

Les motifs principaux des demandes des ménages ayant bénéficié d'une attribution en 2016 étaient les suivants : sans domicile fixé, hébergé ou en logement temporaire 34 % ; logement trop petit 29 % ; logement trop cher 10 %.

L'examen de l'ensemble des attributions réalisées en 2016 n'a révélé aucun dépassement des plafonds de ressources. Celui d'un échantillon de procès-verbaux de CAL tenues au cours de l'année 2016 n'a pas non plus révélé de manquement à la réglementation.

4.2.2.2 Gestion des contingents

Au 31 décembre 2016, 1 925 logements locatifs sociaux (soit 64 % du parc) faisaient l'objet d'une réservation. Les réservataires sont les suivants :

Réservataires	Nombre de logements	% du parc social réservé
Action Logement	311	10,3
Etablissements hospitaliers	137	4,6
Ville de Lyon	981	32,6
Métropole du Grand Lyon	19	0,6
Conseil départemental	4	0,1
Préfecture du Rhône	473	15,7
Total	1 925	63,9

Le contingent préfectoral pour le logement des ménages les plus défavorisés est géré en flux dans le QPV de La Duchère, ce dispositif offrant une plus grande souplesse dans la distribution spatiale fine des ménages selon leurs ressources et leur composition, afin de favoriser le rééquilibrage du peuplement. Il est géré en stock ailleurs.

4.3 QUALITE DU SERVICE APPORTE AUX LOCATAIRES DE L'ENSEMBLE DU PARC

4.3.1 Organisation de la gestion locative et de proximité

Lors de sa séance du CA 21 décembre 2012, au cours de laquelle a été adopté le plan stratégique en cours dont une des priorités porte sur l'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction des locataires, le DG a constaté un retard de la SACVL en matière de démarches qualité et a défini, comme chantier principal des cinq prochaines années, l'amélioration de la qualité de service, par le biais notamment de la centralisation et la maîtrise du traitement des réclamations locataires, la mise en place d'une gestion préventive et curative des interventions dans les parties communes ainsi que dans les logements pour les locataires qui le souhaitent. Une démarche de qualité de service normalisée devant aboutir à la certification « Qualibail » a alors été également engagée.

Depuis janvier 2016, la gestion locative du parc social d'une part, du parc locatif privé, des locaux tertiaires et des emplacements de stationnement d'autre part, est effectuée par des services distincts. Un poste de « conseiller social logement » a été créé la même année afin de constituer un binôme avec l'agent en charge de la préparation des attributions, dans l'objectif d'améliorer la transversalité entre la gestion locative et le suivi social.

La gestion de proximité est organisée en 5 secteurs géographiques, placés sous l'autorité d'un responsable locatif de secteur et d'un responsable technique de secteur, les deux fonctions étant cumulées pour les secteurs dans lesquels sont situés des sites sensibles et en copropriété (La Duchère, Albert Laurent et copropriétés

issues des ventes en diffus) afin de renforcer l'expertise technique de proximité et de favoriser la rapidité des interventions. Chaque secteur dispose d'un bureau d'accueil où se tiennent les permanences des gardiens.

Les états des lieux sont saisis par les agents de proximité sur téléphone mobile depuis 2016 et transmis directement aux locataires par courrier ainsi qu'à l'archivage. Une pré-visite à la sortie est proposée aux locataires en échange d'une prise en charge par la société des frais de remise en état leur incombant normalement. Ce dispositif permet de programmer les travaux à effectuer dès la libération du logement et de réduire ainsi la vacance technique.

Un compte personnel permet à chaque locataire de consulter sur internet ses avis d'échéance, ses relevés de comptes, de télécharger les diagnostics immobiliers (état des risques naturels et technologiques – ERNT – et diagnostics de performance énergétique - DPE), de déposer des réclamations locatives ou techniques, ou des demandes d'adaptation du logement, de signaler des troubles de voisinage, de suivre les consommations quotidiennes d'eau et d'électricité et des indicateurs de confort (température dans le logement) et de payer son loyer. Ce compte personnel est également accessible sur téléphone mobile. Un projet d'application permettant aux locataires de signaler tout dysfonctionnement à partir de leur téléphone portable est en cours de développement, pour un usage à partir de 2018.

Le traitement des réclamations techniques est supervisé par chaque responsable de secteur. Il fait l'objet d'un suivi et de l'édition d'un tableau de bord par le responsable « qualité ». Une enquête de satisfaction trimestrielle est réalisée auprès des locataires après intervention. Des notes trimestrielles sont attribuées aux entreprises, à qui sont fixés des objectifs de taux de satisfaction (entreprises sur marchés à bons de commande).

La SACVL expérimente, depuis 2014 et pour une durée de 5 ans, un contrat multiservices couvrant les parties communes et privatives dans les sites sensibles (notamment La Duchère et Albert Laurent), afin de prévenir la vétusté et de traiter les dégradations. Ce contrat prévoit une visite annuelle des logements occupés et une visite à l'entrée de chaque nouveau locataire. Les prestations comprennent la révision de la plomberie, de l'électricité, de la robinetterie, de la serrurerie et quincaillerie, de la menuiserie, des fermetures, de la maçonnerie, des revêtements de sol, ainsi que des détecteurs de fumée. Le contrat couvre également l'ensemble des réclamations techniques et est exécuté par un prestataire sélectionné après consultation. La SACVL bénéficie d'une réfaction de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), à hauteur du coût unitaire concernant les menus travaux locatifs (soit 168 € TTC par logement) dans les QPV faisant l'objet de conventions de gestion urbaine et sociale de proximité avec la Ville de Lyon. Cette prestation ne fait l'objet d'aucune récupération auprès des locataires. Au terme d'un accord collectif, le contrat multiservices a été instauré pour les parties privatives dans une résidence hors QPV pour un coût annuel facturé aux locataires de 96 euros.

Les logements remis en location font l'objet d'une remise en état systématique, selon une grille de remise à niveau et pour un coût moyen de 4 k€, soit un coût annuel global d'environ 850 k€.

Les trois gardiens logés par la société effectuent l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets ainsi que des tâches de gestion locative. Leur coût salarial est récupéré à hauteur de 75 % auprès des locataires. Les employés d'entretien, localisés dans les autres sites, exercent uniquement des tâches de nettoyage ; leur coût salarial est donc récupéré à hauteur de 100 %. De nombreux départs en retraite d'agents de proximité étant prévus dans les deux prochaines années, les gardiens et employés d'entretien seront progressivement remplacés par des « gardiens de site » (dont le coût salarial est également récupéré à hauteur de 75 %) en charge chacun de 7 à 8 immeubles et ne résidant pas sur place. Le nettoyage des parties communes est également assuré par des entreprises, dont des entreprises d'insertion, pour les résidences les plus éloignées des sièges de secteur de proximité.

Les visites de patrimoine ont permis de constater la bonne qualité de son entretien courant, la présence et l'état satisfaisant des équipements de sécurité réglementaires. Les espaces entourant les ensembles résidentiels font également l'objet d'un entretien soigné.

Depuis 2008, (cf. § 2.3) effectuée, pour le compte de la SACVL, des missions de médiation sociale dans les quartiers de Gerland Cités Sociales (Lyon 7^{ème}), du Moulin à Vent (Lyon 8^{ème}) et de La Duchère (Lyon 9^{ème}), ainsi que dans d'autres sites par le biais d'une équipe mobile.

4.3.2 Baux locatifs

L'examen des baux locatifs et de leurs pièces annexes n'appelle pas d'autre observation. Les annexes incluent notamment le dossier de diagnostic technique²⁹ prévu par la loi de 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs, modifiée par la loi de 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové.

4.3.3 Satisfaction des locataires

La SACVL fait réaliser une enquête annuelle de satisfaction de tous ses locataires, que le parc soit conventionné ou non. Depuis 2012, le taux de satisfaction globale a régulièrement augmenté, passant de 72 % à 82 %. La satisfaction a fortement progressé en matière de traitement des demandes (de 35 à 53 %) et de qualité de l'information délivrée (de 70 à 80 %), notamment grâce au développement des supports numériques. La qualité des logements est reconnue par les locataires (plus de 80 % de satisfaits), mais la propreté des parties communes reste un enjeu fort de l'amélioration de la qualité de service (taux de satisfaction inférieur à 70 % depuis 2016, alors qu'il atteignait 75 % en 2012). Les résultats de cette enquête sont présentés au CA. Une enquête est également réalisée auprès des locataires après chaque intervention dans les parties privatives.

4.3.4 Concertation locative

La société a signé avec les associations de locataires des plans de concertation locative pour les périodes 2014-2016 et 2017-2019. Le conseil de concertation locative de patrimoine se réunit au moins deux fois par an pour examiner les questions relatives à la gestion du parc. Par ailleurs, quatre conseils locaux de concertation locative se réunissent au moins deux fois par an. La vingtaine d'associations de locataires présentes dans le parc de la SACVL se réunissent également dans le cadre d'un comité des amicales.

4.4 SUIVI DES CREANCES LOCATIVES

Fin 2016, l'ensemble des créances locatives des logements sociaux se situent en dessous de la médiane des sociétés d'HLM de province qui est de 1,5 % du quittance en 2016³⁰. Sur la période sous revue, les créances douteuses augmentent sensiblement sur les activités autres que le logement social dont principalement l'activité tertiaire.

Les admissions en non-valeur sont présentées une fois par an au conseil d'administration. La forte augmentation en 2016 résulte de l'admission en non-valeur d'une seule créance commerciale de 280 k€ dans le cadre d'une procédure de liquidation judiciaire d'un hôtel.

²⁹ Ce dossier comprend le diagnostic de performance énergétique (DPE) prévu à l'article L. 134.1 du code de la construction et de l'habitation, le constat de risque d'exposition au plomb prévu aux articles L. 1334-5 et L. 1334-7 du code de la santé publique et, dans les zones mentionnées au I de l'article L. 125-5 du code de l'environnement, l'état des risques naturels et technologiques.

³⁰ Ratios tirés de la base Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes (Boléro), base de données du ministère du logement intégrant les données comptables et patrimoniales des organismes d'HLM transmises chaque année via l'application internet Harmonia.

Créances locatives totales	2012	2013	2014	2015	2016
Créances non douteuses (c/411)	3 229	3 021	3 366	3 307	3 338
+ Créances douteuses (c/416)	3 791	4 107	4 810	4 960	5 274
<i>dont créances commerciales</i>	614	663	1 041	982	855
<i>dont locataires partis</i>	1 896	1 695	2 387	2 366	2 788
+ Créances passées en pertes au cours de l'exercice	517	534	429	590	870
= Total des créances locataires au 31/12/N	7 537	7 662	8 605	8 857	9 563
Total des créances en % du quittance annuel	13,3 %	13,0 %	14,4 %	14,8 %	15,9 %

Créances locatives des logements sociaux	2012	2013	2014	2015	2016
Créances non douteuses (c/411)	929	813	913	941	969
+ Créances douteuses (c/416)	1 009	949	999	986	1 048
+ Créances passées en pertes	184	175	142	152	116
= Total créances	2 122	1 937	2 055	2 078	2 133
<i>Quittance</i>	<i>15 042</i>	<i>16 019</i>	<i>16 130</i>	<i>16 146</i>	<i>16 397</i>
Créances en % du quittance annuel	14,1%	12,1%	12,7%	12,9%	13,0%

Le suivi du recouvrement est assuré par la direction de la gestion locative. Le précontentieux relève de la responsabilité des quatre chargées de clientèle selon un découpage géographique. Il n'y a pas de procédure différente selon le statut du logement (droit commun ou social) mais les deux conseillères sociales (CESF) ne négocient les plans d'apurement que pour les locataires logés dans le parc social alors que cette mission relève des chargées de clientèle dans le parc libre.

Le suivi des actions sociales et des procédures de surendettement met en évidence l'importance des relances et actions réalisées dans la phase précontentieuse. Néanmoins on ne constate pas de dégradation significative sur la période.

Actions amiables et procédures de surendettement	2012	2013	2014	2015	2016
1ère lettres de relance	11 030	8 304	12 818	10 575	10 691
2ème lettres de relance (mises en demeure)	4 447	2 823	4 030	4 911	4 947
Plans d'apurement signés en cours d'année	586	708	790	694	681
Dossiers de surendettement « Banque de France »	104	87	110	137	120
Procédures de rétablissement personnel	39	28	41	42	43

Les procédures contentieuses sont du ressort des quatre chargées du recouvrement à compter de la délivrance d'un commandement de payer. Dès la notification du commandement par voie d'huissier de justice, la CCAPEX³¹ est saisie conformément aux dispositions de la loi Alur pour les logements sociaux. Les chargées de recouvrement assurent la représentation de la société devant les tribunaux. Les données du tableau infra indiquent une stabilité relative des procédures sur la période étudiée à l'exception notable, toutefois, des demandes d'expulsion et expulsions effectives avec le concours de la force publique.

³¹ Commission de coordination des actions de prévention des expulsions, co-présidée par le Préfet et le Président du Conseil départemental.

Actions contentieuses	2012	2013	2014	2015	2016
Commandements de payer	343	370	413	474	390
Assignations	233	231	250	221	217
Jugements délai de paiement accordé	26	41	44	30	32
Jugements résiliation de bail	59	63	62	66	54
Départ pour motifs d'expulsions	38	50	69	65	62
Demandes de concours de la force publique	27	20	45	48	55
Expulsions effectives	nc	nc	nc	13	23

4.5 CONCLUSION

La SACVL loge dans son parc social des populations aux caractéristiques socio-économiques identiques à l'ensemble des autres bailleurs sociaux lyonnais et satisfait à ses obligations en matière de logement des ménages les plus défavorisés. La société pratique la cotation des demandes de logements sociaux depuis 2007, la commission d'attribution des logements (CAL) restant toutefois souveraine en matière de décision.

La gestion locative est satisfaisante. En particulier aucun dépassement de plafond de loyer ou de ressource n'a été constaté et les dossiers de baux locatifs sont complets. Toutefois, la disposition aux termes de laquelle des membres du personnel désignés par le CA³² peuvent pallier les absences d'un ou plusieurs administrateurs à la CAL n'est pas régulière.

Si la société n'est pas confrontée à des impayés locatifs pénalisant sur son parc de logements familiaux, elle a enregistré des pertes significatives sur son activité tertiaire régie par le code de commerce, notamment en 2016.

S'appuyant sur une organisation efficace et une forte présence des agents sur le terrain, la gestion de proximité s'avère performante et la satisfaction globale des locataires a augmenté.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

Dans une période caractérisée par une situation financière initialement dégradée et une forte rotation de la direction générale, le volume des investissements prévisionnels de la société a connu d'importantes évolutions, à mesure notamment que la situation s'est assainie et que la société a recouvré des marges de manœuvre. La présentation ci-après rend compte de ces évolutions.

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1.1 Le plan stratégique de patrimoine 2010-2019

Dans l'objectif affiché de raccourcir les délais de livraison, de diminuer les coûts et de favoriser la rapidité de décision, la SACVL a, de 2005 à 2011, réalisé des opérations incluant des logements sociaux sans financement public ni subvention, en utilisant d'abord des fonds propres et des emprunts, puis en recourant presque exclusivement à l'emprunt, avec une part de fonds propres minimale. La société s'est ainsi privée de ressources à moindre coût, ce qui a eu pour effet de menacer l'équilibre financier de ses opérations. A partir de 2011, la société a décidé d'avoir à nouveau recours au financement de droit commun de l'Etat pour le développement

³² Ces agents ont été désignés par le CA le 6 novembre 2015 et comprennent notamment le directeur et le directeur adjoint de la gestion locative, sociale et du contentieux.

du parc locatif social et aux financements mis en place par les collectivités territoriales pour l'amélioration et la rénovation thermique du parc. En pratique, toutefois, la relance des opérations de construction de logements conventionnés n'est intervenue qu'à partir de 2014, à un rythme très modéré, avant de s'intensifier à partir de 2015. La société a également recherché un accès au foncier préempté par la ville de Lyon ou le Grand Lyon.

Dans ce contexte, la convention d'utilité sociale (CUS) signée le 31 décembre 2010 pour la période 2011-2016 ne prévoit aucune livraison de nouveaux logements avant 2015 (cf. § 5.2.2). La convention fixe l'effort d'investissement (remplacement de composants et réhabilitation) sur le patrimoine conventionné à 706 € par an et par logement, soit 2 M€ par an, incluant la réhabilitation d'un tiers des logements de La Duchère permettant un classement énergétique C, ainsi que celle de trois résidences totalisant 473 logements, dont 135 logements sociaux (cf. § 5.2.3 et 5.4). Un objectif de vente de 28 logements (conventionnés ou non) à leur locataire durant la période était fixé pour l'ensemble de cette période (cf. § 5.5).

Le diagnostic du plan stratégique de patrimoine (PSP) élaboré pour l'ensemble du parc, conventionné ou non, pour la période 2010-2019 et adopté par le CA le 2 avril 2010 relevait que, malgré la bonne localisation du parc et la situation très tendue du marché local de l'habitat, l'attractivité de 30 % des logements étaient alors pénalisée par la structure du bâti (âge moyen supérieur à 45 ans, taille et distribution des pièces, etc.). En particulier, 56 % d'entre eux étaient inscrits dans les classes énergétiques les plus énergivores (E à G), 18 % nécessitait une intervention à court terme et 24 % des interventions à terme pour éviter une déqualification. Au final, seul un tiers du parc était jugé en bon état et, en sus, un quart en très bon état technique. Le besoin de travaux était estimé à 192 M€ sur 10 ans, dont 46 M€ pour la maintenance et 146 M€ pour les travaux d'investissement.

Dans ces conditions, les investissements destinés à l'amélioration du parc existant ont été privilégiés (cf. 5.2.3). Un développement mesuré (50 logements par an, exclusivement dans la commune de Lyon) de l'offre nouvelle et conditionnée au recouvrement de capacités financières de la société est néanmoins envisagé dans ce plan.

5.1.2 Le plan stratégique et financier 2012-2021

Alors que sa situation financière s'améliorait suite aux cessions d'actifs réalisées en 2010 et au réaménagement de la dette réalisé en 2011, la SACVL a élaboré un nouveau plan stratégique et financier pour la période 2012-2021 qui révisé fortement à la hausse les montants des investissements patrimoniaux prévisionnels pour le porter à un montant total de 61,4 M€ (dont 14,4 M€ pour l'offre nouvelle et 47 M€ pour la réhabilitation du patrimoine). Ce plan qui a, de fait, constitué la feuille de route de la société, comporte les principales orientations suivantes :

a) La maintenance et l'amélioration du patrimoine

Après analyse, compte tenu de la situation financière alors tendue de la société, le plan de travaux arrêté dans le cadre du plan stratégique et financier couvre moins de la moitié des besoins identifiés dans le PSP 2010-2019, lequel identifiait notamment des réhabilitations portant sur des ensembles ultérieurement cédés. Son budget total est de 43 M€ en maintenance et de 30 M€ en investissement (soit respectivement 4,3 et 3,0 M€ par an en moyenne). Il inclut la réhabilitation des ensembles résidentiels Louis Loucheur (45 logements, pour un montant global de 1,5 M€, soit 33 k€ par logement) et Belvédère (247 logements, pour un montant global de 6,5 M€, soit 26 k€ par logement).

Dans le cadre de cette enveloppe budgétaire, le CA a adopté le 3 juillet 2015 un plan stratégique énergétique pour la période 2014-2020³³, constituant le volet « développement durable » du programme global

³³ Ce plan comprend le remplacement de 5 000 fenêtres de 1 000 logements ; l'amélioration de la fiabilité des équipements de chauffage pour une meilleure maîtrise de l'énergie ; la réhabilitation de la résidence du Belvédère à haute performance énergétique et l'achèvement de l'opération de remodelage de la barre Chapas à la Duchère ; le traitement des immeubles aux performances énergétiques les plus

d'investissement pour la même période. La consommation moyenne doit, selon ce plan, passer de 200 kWh à 165 en 2020 et 150 en 2024, moyennant notamment un investissement de 12,2 M€ consacré exclusivement aux économies d'énergie.

b) Le développement

Selon ce plan, le développement de l'offre nouvelle devait être relancé à partir de 2016, avec la livraison, exclusivement sur le territoire de la commune de Lyon, de 100 logements sociaux ou intermédiaires par an, en tirant profit notamment des emprises foncières dont la société restait propriétaire (foncier résiduel). Le développement de l'accession à la propriété à prix maîtrisé au regard du marché de la métropole (3 000 euros par m² au maximum) est également envisagé.

c) Les cessions de patrimoine

Selon ce plan, les cessions de locaux tertiaires et commerciaux devaient se poursuivre, ainsi que des cessions en bloc d'ampleur limitée de petits ensemble résidentiels, à hauteur de 3 000 m² (soit 0,5 % du patrimoine), dont il est attendu une plus-value de cession prévisionnelle de 4,6 M€ par an.

5.1.3 Les investissements réalisés sur la période 2012-2016

De 2012 à 2016, l'effort cumulé d'investissement a atteint 85,9 M€ environ, soit 17,2 M€ en moyenne annuelle, suivant une montée en puissance rapide et soutenue : en effet, alors que le volume d'investissement était limité à 3,7 M€ en 2012 et 8,8 M€ en 2013, il a augmenté régulièrement pour atteindre 31,5 M€ en 2016 (cf. § 6.2.2.3).

Conformément aux orientations arrêtées dans les documents stratégiques précités, l'effort d'investissement a principalement porté sur les réhabilitations et les travaux d'amélioration, lesquels représentent près de 85 % du cumul. Il se révèle toutefois très nettement supérieurs aux projections figurant dans le plan stratégique et financier 2012-2021, ce qui témoigne de l'adaptation de la politique d'investissement au rétablissement aux marges de manœuvre financières recouvrées au cours de la période.³⁴

Le réalisé est également supérieur au plan en matière d'offre nouvelle : alors que le plan ne prévoyait la reprise des livraisons de logements locatifs sociaux qu'à partir de 2016, 115 logements ont été livrés en 2015-2016 auxquels s'ajoutent 329 autres logements en 2017 (dont 102 logements familiaux et 227 logements pour étudiants).

De 2012 à 2016, les investissements sur la période ont porté pour les trois-quarts sur la réhabilitation du parc et sur les travaux d'amélioration (74,6 %), conformément aux orientations stratégiques. La production neuve qui représente 20,4 % des investissements a été réalisée pour moitié sous forme de construction neuve, et pour l'autre moitié par voie d'acquisitions-améliorations.

Montants en k€	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Total des investissements	3 666	8 727	13 250	28 657	31 569	85 869
<i>dont production neuve</i>	46	177	1 939	2 856	12 498	17 516
<i>dont réhabilitation et amélioration</i>	3 315	7 857	10 702	24 871	17 291	64 036
<i>dont autres immobilisations</i>	305	693	609	930	1 780	4 317

mauvaises (classes E, F et G) pour atteindre au moins la classe C (conformément aux objectifs du Grenelle de l'Environnement) ; l'amélioration des performances des chaufferies collectives ; la révision totale des contrats portant sur le chauffage collectif et individuel ; un programme de remplacement des chaudières individuelles obsolètes par des chaudières individuelles à condensation présentant de meilleurs rendements ; un programme de complément ou de mise en place d'isolation des combles et des toitures terrasses ainsi que certaines parois verticales ; un programme de remplacement des chauffe-bains au gaz et des cumulus obsolètes.

³⁴ Le réalisé atteint ainsi 16,9 M€ par en moyenne, contre 3,0 M€ prévu au plan

5.1.4 Le plan stratégique de patrimoine actualisé en 2017

a) Les arbitrages réalisés dans le PSP actualisé sur 2017-2024

Le plan stratégique de patrimoine adopté pour la période 2017-2024 prévoit un effort global d'investissement soutenu, d'un montant de 275 M€ (soit 34,4 M€ en moyenne), dont 125 M€ consacrés au développement et 150 M€ à l'amélioration du parc. Au titre de l'offre nouvelle, il prévoit la livraison de 950 logements sociaux au cours de la période³⁵ financés pour 20 % d'entre eux en PLAI, 30 % en Plus et 50 % en PLS. Sont également prévus la cession de 483 logements en diffus, générant un produit de cession de 61,7 M€.

La SACVL a initié en 2016 une démarche de labellisation « Habitat senior service » de son parc, qui devrait aboutir fin 2017. La société s'est fixée pour objectif d'adapter une centaine de logements à ce titre. Avant 2016, l'adaptation du logement n'était réalisée qu'à la demande du locataire.

Les budgets d'investissement et de maintenance sont définis prévisionnellement dans un « plan financier à moyen terme » élaboré pour une période décennale glissante. Ce plan a été mis en discussion puis adopté à l'occasion de la préparation du vote budgétaire annuel.

b) Les hypothèses patrimoniales prises pour l'étude financière prévisionnelle réalisée en 2017

Depuis 2012, la SACVL établit chaque année une étude financière prévisionnelle, en tenant compte des objectifs du plan stratégique voté en 2012 couvrant la période 2012-2021. La dernière étude prévisionnelle (2017 à 2026) simule l'impact des dispositions du projet de loi de finances 2018 relatives à la réduction des loyers des logements conventionnés en fonction des ressources des locataires (RLS) à partir d'une hypothèse simple consistant à proratiser l'effort globalement attendu de l'ensemble des bailleurs sociaux en fonction du nombre de logements conventionnés de la SACVL (cf. § 6.2.2). Elle a de nouveau rehaussé les objectifs de production inscrits dans le PSP 2017-2024 en portant notamment le volume de l'offre nouvelle de 950 à 1 180 logements sur la même période, selon l'échéancier suivant :

Evolution prévisionnelle du parc 2017-2026	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
PLAI	16	7	22	0	20	20	20	20	20	20
PLUS	48	15	68	17	30	30	30	30	30	30
PLS	28	18	115	181	50	50	50	50	50	50
PLI	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres	231	1	0	0	0	0	0	0	0	0
= Total des livraisons	323	48	205	204	100	100	100	100	100	100
Cessions	58	50	148	83	50	50	50	50	50	50
Logements réhabilités annuellement	1 052	852	828	887	520	520	520	520	520	520
Logements au 31 déc	7 671	7 669	7 726	7 847	7 897	7 947	7 997	8 047	8 097	8 147

Sur la période du PSP actualisé, qui court de 2017 à 2024, la société prévoit de mettre en service 1 180 logements (1 380 sur la période 2017-2026), dont 227 destinés au logement étudiant en 2017. Compte tenu des cessions réalisées (639 logements), le patrimoine devrait s'accroître de 741 logements, soit une progression de 10 % du parc par rapport à fin 2016. D'ici 2016, 6 739 logements devraient être réhabilités pour répondre aux besoins identifiés dans le diagnostic du PSP, pour un coût moyen limité à 8 k€ par logement toutefois, ce qui constitue des réhabilitations légères.

L'impact financier de ce programme d'investissement est détaillé au § 6.2.3.1.

³⁵ dont 496 dès 2017, chiffre inférieur aux livraisons effectives, 38 en 2018, puis environ 60 par an à partir de 2019

5.2 EVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le parc de la SACVL était composé de 8 467 logements, dont 2 928 logements sociaux (soit 35 % du parc) en 2009, année de son plus grand développement. La période d'assainissement financier a provoqué des cessions massives de patrimoine ayant affecté presque exclusivement le parc non conventionné. Après une nette contraction en 2010, le parc non conventionné a poursuivi un lent repli sous l'effet de la politique de vente aux particuliers, tandis que le parc conventionné a enregistré une faible croissance entre 2009 et 2016 (+ 3 %). Au 31 décembre 2016, ce dernier était constitué de 3 009 logements, dont 2 971 logements familiaux (soit 40 % du parc).

Logements au 31 décembre	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Logements conventionnés	2 928	2 823	2 897	2 896	2 896	2 905	2 967	3 009
+ Logements non conventionnés	5 539	4 734	4 635	4 641	4 626	4 576	4 548	4 509
= Total	8 467	7 557	7 532	7 537	7 522	7 481	7 515	7 518

Aucun logement social n'a été livré en 2012 et 2013. Les mises en service ont repris d'abord très modérément en 2014 (9 logements), puis sur un rythme plus soutenu à partir de 2015 : 106 logements ont ainsi été livrés en 2015-2016.

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Acquisition- amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31/12	Evolution annuelle (%)
2012	2 897	0	0	0	0	0	1	2 896	0,0
2013	2 896	0	0	0	0	0	0	2 896	0,0
2014	2 896	8	0	1	0	0	0	2 905	0,3
2015	2 905	0	38	26	0	0	2	2 967	2,1
2016	2 967	0	0	42	0	0	0	3 009	1,4
Total		8	38	69	0	0	3		0,8

6 opérations totalisant 102 logements familiaux seront livrées en 2017, auxquelles s'ajoutera une opération de 227 logements pour étudiants réalisée en acquisition-amélioration, soit un total de 329 logements, ce qui est globalement conforme à l'objectif de 355 logements inscrit au plan financier à moyen terme 2016-2025.

5.2.2 Cessions de patrimoine

5.2.2.1 Vision d'ensemble des cessions

- a) Les cessions de logements de 2012 à 2016

De 2012 à 2016, la SACVL a cédé près de 130 logements, dont un tiers en bloc, les deux tiers à l'unité, pour un prix moyen par logement de 150 k€ environ. Ces cessions ont généré un produit cumulé de 19,3 M€ et une plus-value comptable de 13,6 M€.

	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Nombre de logements vendus	41	18	7	28	35	129
dont cessions en bloc	36	6	0	0	0	42
dont cessions à l'unité	5	12	7	28	35	87
Prix de vente moyen par logement en K€	101	229	260	155	141	150
dont cessions en bloc	87	252	0	0	0	110
dont cessions à l'unité	204	217	260	155	141	169
Produits de cession en K€	4 135	4 122	1 823	4 338	4 944	19 362
<i>En % des investissements locatifs</i>	113 %	47 %	14 %	15 %	16 %	23 %
dont cessions en bloc	3 115	1 512	0	0	0	4 626
dont cessions à l'unité	1 020	2 610	1 823	4 338	4 944	14 736
Plus-values cessions en K€	2 188	2 464	1 348	3 583	4 034	13 617
<i>En % du résultat net comptable</i>	37 %	57 %	23 %	155 %	64 %	55 %
dont cessions en bloc	1 453	609	0	0	0	2 062
dont cessions à l'unité en K€	736	1 855	1 348	3 583	4 034	11 555

b) Les autres cessions de 2012 à 2016

De 2012 à 2016, la SACVL a cédé des locaux tertiaires ainsi que quelques parcelles foncières qui ont permis de dégager un produit cumulé de 43,8 M€, mais une plus-value comptable comparativement plus modeste de 18,9 M€.

	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Autres produits de cession	17 037	3 991	10 177	5 084	7 498	43 788
dont locaux tertiaires en K€	17 029	3 974	9 557	5 085	6 727	42 992
dont foncier en K€	0	0	0	0	771	771
dont autres actifs (véhicules)	8	17	0	0	0	25
Autres plus-values de cession	3 946	1 857	5 814	3 418	3 859	18 895
<i>En % du résultat net comptable</i>	66 %	42 %	99 %	147 %	61 %	55 %
dont locaux tertiaires	3 938	6 778	5 814	3 419	3 347	18 359
dont foncier	0	0	0	0	511	511
dont autres actifs	8	17	0	0	0	25

c) Les cessions totales réalisées de 2012 à 2016

Dans le cadre de son plan de redressement la SACVL a procédé à d'importantes cessions de patrimoine, dont un tiers des produits sont issus des ventes de logements et deux tiers des cessions des ventes de locaux tertiaires et (dans une moindre mesure) de réserves foncières. Le cumul des plus-values réalisées, dont l'incidence est analysée au § 6.2.1.4 relatif à la formation du résultat net, s'élève à 32,5 M€.

	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Total des produits de cession	21 172	8 114	12 000	9 422	12 443	63 150
Total des plus-values sur cessions	6 134	4 327	7 162	7 001	7 893	32 517
<i>En % du résultat net comptable</i>	<i>103 %</i>	<i>99 %</i>	<i>122 %</i>	<i>301 %</i>	<i>125 %</i>	<i>131 %</i>

5.2.2.2 Cessions en bloc de patrimoine

En 2010, la SACVL a procédé à la vente en bloc à la SA d'HLM Vilogia de six groupes résidentiels totalisant 950 logements, dont 97 logements sociaux (voir ci-dessous). Les ensembles résidentiels prioritairement cédés étaient ceux situés hors de la commune de Lyon nécessitant des travaux importants de modernisation. Ces cessions ont été réalisées par deux appels d'offre portant sur l'ensemble de son patrimoine situé en dehors de la commune de Lyon (505 logements) au prix de 29,5 M€ (soit 58 k€ par logement), ainsi que sur le groupe La Vallonnaire (445 logements) à Lyon 9ème au prix de 31 M€ (soit 70 k€ par logement). 42 autres logements non conventionnés ont été cédés en bloc en 2012 et 2013.

Groupe résidentiel	Commune	Nombre de logements	Dont logements sociaux
Louis Pasteur	Caluire	40	4
Charrière Blanche	Ecully	64	7
Mozart	Vénissieux	231	29
Anatole France	Vénissieux	100	9
Verlaine	Vénissieux	70	4
La Vallonnaire	Lyon 9è	445	44
Total des logements cédés en 2010		950	97

Le CA a défini le 16 mars 2012 les modalités de vente de logements aux particuliers : sur la base du prix de référence pour chaque logement figurant dans une grille de vente validée par le CA, une réfaction de 5 % est appliquée sur la vente d'un logement vacant et de 10 % sur la vente à un locataire à partir de deux ans d'occupation. Aucun logement social n'est mis en vente après libération par un locataire : seuls sont proposés à leurs locataires les logements occupés, après accord de la Ville de Lyon³⁶ et de l'Etat suivant le taux de logement sociaux par arrondissement. La réfection et l'isolation des façades, la mise aux normes des ascenseurs sont réalisées avant la mise en vente. La politique de vente fait l'objet d'une délibération annuelle du CA, à qui est présenté un bilan détaillé des ventes réalisées au cours de l'année. Le CA a adopté le 25 mars 2016 l'application de la garantie de rachat (au prix de vente hors frais d'acte) et de relogement pour les accédants sociaux à la propriété en cas de décès, de mobilité professionnelle, de perte d'emploi supérieure à un an, d'invalidité, de divorce ou de dissolution d'un Pacs.

839 logements³⁷, dont 117 conventionnés et 722 non conventionnés, répartis dans 9 ensembles résidentiels, étaient commercialisés au 31 décembre 2016. 87 logements ont été vendus de 2012 à 2016, tous non conventionnés. Les objectifs de cession à leurs occupants de logements locatifs inscrits dans le PSP et la CUS (cf. § 5.1) n'ont donc pas été réalisés (moyenne de 17 logements pour un objectif de 28 logements

³⁶ En 2012, la ville de Lyon, soumise au quota fixé par la loi SRU, n'acceptait pas la vente de logements sociaux PLUS ou PLAI, sauf dans certains secteurs des 8ème et 9ème arrondissements comptant déjà beaucoup de logements locatifs sociaux. Les ventes n'étaient autorisées que pour les logements intermédiaires (PLS, PLI, ILN non conventionnés).

³⁷ Camille Seguin (Lyon 2è), 44 logements (38 non conventionnés, 6 conventionnés) ; Le Lac (Lyon 3è), 56 logements (41 non conventionnés, 15 non conventionnés) ; Horizon Croix Rousse (Lyon 4è), 16 logements (15 non conventionnés, 1 conventionné) ; Les Granges (Lyon 5è), 40 logements (36 non conventionnés, 4 conventionnés) ; Joanny Ferlat (Lyon 5è), 130 logements (112 non conventionnés, 18 conventionnés) ; Roger Poisson (Lyon 5è), 179 logements (160 non conventionnés, 19 conventionnés) ; Champvert (Lyon 5è), 214 logements (181 non conventionnés, 33 conventionnés) ; Marcel Merieux (Lyon 7è), 80 logements (65 non conventionnés, 15 conventionnés) ; Edouard Herriot (Lyon 9è), 80 logements (74 non conventionnés, 6 conventionnés).

annuellement). Les prix de vente, situés autour de 3 000 euros le mètre carré, bien que cohérent avec le marché, restent cependant trop élevés, même après réfaction, pour des ménages dont les revenus se situent en dessous des plafonds réglementaires du logement social.

5.2.3 Réhabilitations réalisées dans le parc

Le PSP pour la période 2010-2019 identifie les besoins de réhabilitations lourdes nécessaires pour les résidences suivantes (hors ensembles vendus en bloc ultérieurement³⁸), qui sont toutes situées dans les 8ème et 9ème arrondissements lyonnais :

Ensembles résidentiels	Nombre de logements	Coût estimé des travaux (M€)	Coût estimé au logement (k€)
René Laennec	54	2,56	47
Albert Laurent	487	4,33	9
Ambroise Paré	291	4,59	16
Chapas tr. 1	120	8,43	70
Chapas tr. 2	183	28,6	156
Louis Loucheur	45	1,72	38
Belvédère	247	7,40	30
Edouard Herriot	165	3,95	24
Total des améliorations 2010-2019	1 592	61,58	39

Dans un premier temps, seules les opérations concernant les ensembles Louis Loucheur et Belvédère ont été retenues dans le programme opérationnel de ce PSP, pour un total de 292 logements et un coût global de travaux d'investissement estimé à 9,1 M€ seulement. Néanmoins, le plan stratégique et financier 2012-2021 a fortement rehaussé le montant des investissements prévus en matière d'amélioration du parc pour le porter à 47 M€ au total, comprenant notamment la réhabilitations des groupes Belvédère et Chapas. En pratique, de 2010 à mi-2017, 3 ensembles résidentiels totalisant 601 logements ont été réhabilités, le groupe René Laennec s'ajoutant au programme prévu par le plan stratégique et financier 2012-2021.

Sur cette période, 44,1 M€ ont été investis dans les réhabilitations lourdes, soit une part significative de l'ensemble des investissements consentis par la société sur la période (cf. § 5.1.3).

Ensembles résidentiels	Nombre de logements	Coût des travaux (M€)	Coût au logement (k€)
Belvédère	244	12,3	50
Chapas tr.1	120	15,5	132
Chapas tr.2	183	15,4	82
René Laennec	54	0,9	17
Total 2010 – mi-2017	601	44,1	73

Parallèlement, le « plan fenêtre » inscrit au plan stratégique 2012-2021, qui a finalement porté sur la pose de 6 000 fenêtres double vitrage (au lieu de 5 000 prévues originellement), doit être achevé fin 2017.

Le plan 2017-2020 d'amélioration du patrimoine prévoit 53,2 millions d'euros d'investissement pour des réhabilitations lourdes (La Duchère, réhabilitation thermique de 600 logements ; Domaine de l'Etang,) et des réhabilitations plus légères.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

Suite à l'arrêt du développement du patrimoine, le service en charge de la maîtrise d'ouvrage n'était plus composé, en 2013, que d'une chargée d'opérations (en congé maternité) et de deux assistantes se consacrant

³⁸ La Vallonnaire à Lyon 9è (445 logements ; 40,05 M€, soit 90 k€ par logement) ; Anatole France à Vénissieux (100 logements ; 3,18 M€, soit 32 k€ par logement).

surtout aux cessions. Les capacités du service « développement » ont, depuis lors, été reconstituées, avec le recrutement de trois chargés d'opérations. La maîtrise d'ouvrage pour le développement est réalisée à partir d'un cahier de préconisations et d'une liste de prestations. La société s'est donnée pour objectif de réaliser la moitié de ses opérations en maîtrise d'ouvrage directe, l'autre moitié en vente en l'état futur d'achèvement (Vefa) ou acquisition-amélioration. Le service « développement » peut également assurer la conduite de quelques opérations de réhabilitation (Barre Chapas, Le Belvédère), selon le plan de charge du service « patrimoine », qui en a habituellement la charge.

Chaque opération programmée fait l'objet d'une consultation préalable de la Ville de Lyon et de la métropole du Grand Lyon. Il n'existe pas de comité d'engagement : c'est le CA qui valide directement les opérations d'investissement au stade de la faisabilité (études et acquisitions foncières), puis du lancement (incluant les marchés).

En fin d'année 2012, la SACVL disposait de réserves foncières importantes, équivalant à 32 500 m² constructibles, représentant une capacité d'environ 500 logements. Ces réserves sont situées principalement dans les 5^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} arrondissements lyonnais. Depuis lors, quelques-unes d'entre elles ont été valorisées³⁹.

5.4 ENTRETIEN ET EXPLOITATION DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

a) Organisation

La direction du patrimoine compte 15 agents. Elle comprend un pôle « Maintenance et contrats », ainsi que des techniciens du patrimoine chargés de la remise en état des logements avant relocation et des conducteurs d'opérations. Avant 2012, les études et la gestion techniques du patrimoine étaient externalisées, causant une perte de connaissance de l'état du patrimoine. La création d'un pôle « maintenance et contrats » en 2012 au sein de la direction a permis à la société de reconstituer sa connaissance du parc, qui a fait l'objet d'un audit en 2013 à la suite duquel un état technique détaillé de chaque résidence a été établi. Sa mise à jour régulière permet de retracer l'historique et le contenu des interventions afin d'optimiser la programmation des travaux.

Une visite annuelle de chaque groupe résidentiel est effectuée. Les interventions sont planifiées dans le cadre d'un « plan patrimoine » pluriannuel couvrant l'ensemble des travaux de maintenance programmés (entretien courant des parties communes, gros entretien, petits investissements).

Un « contrat de maintenance » est en projet afin de dresser une « carte d'identité » de chaque résidence, qui sera consultable sur téléphone portable par les agents et qui comportera des liens avec les contrats et les prestataires qui en assurent l'exécution. La gestion des contrats a été rationalisée : à titre d'exemple, si 8 prestataires assuraient le seul entretien des espaces verts avant 2012, il n'y en a plus que 3 en 2017.

Un contrat avec clause d'intéressement a été conclu avec les deux prestataires assurant le chauffage collectif (hors chauffage urbain). Un objectif cible de consommation est fixé pour chaque résidence. Des sondes de température télé-relevables permettent le suivi instantané des consommations dans chaque résidence. Un contrat de chauffage urbain couvre 12 résidences et 1 600 logements dans les 3^{ème}, 6^{ème}, 8^{ème} et 9^{ème} arrondissements.

³⁹ Challemel Lacour, APL 3, Antiquille ilot K, Louis Mouillard.

b) Effort de maintenance

En K€	2012	2013	2014	2015	2016
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers	2 634	3 507	3 525	3 521	3 804
+ Dépenses assimilables à l'entretien courant	1 500	1 500	1 500	1 541	1 744
+ Gros entretien sur biens immobiliers	743	774	7612	1 181	503
= Charges totales de maintenance	4 877	5 780	5 786	6 243	6 051
<i>En € par logement géré</i>	<i>577</i>	<i>685</i>	<i>690</i>	<i>741</i>	<i>718</i>
<i>Médiane des SA d'HLM de province</i>	<i>574</i>	<i>557</i>	<i>587</i>	<i>565</i>	<i>Nc</i>

Les charges totales de maintenance recouvrent les dépenses d'entretien courant et assimilées (dont une partie des contrats d'entretien) ainsi que les dépenses relatives au gros entretien. L'effort de maintenance réalisé par la société est soutenu et nettement supérieur à la médiane des SA d'HLM de province à compter de 2013, exercice où il a fortement augmenté (+ 903 k€, soit + 18,5 %). En 2016, les dépenses totales de maintenance s'élèvent à 6 051 k€, soit 718 € par logement géré. Quoiqu'en léger retrait par rapport à 2015 (- 3,1 %), cet effort demeure important.

5.4.2 Exploitation du patrimoine et sécurité

5.4.2.1 Amiante

381 cages d'escalier sont concernées par l'obligation de réalisation des dossiers techniques amiantes (DTA) dans les parties communes et 6 593 logements (soit plus de 85 % du parc) par les dossiers amiante en parties privatives (DAPP). L'intégralité des DTA, qui avaient été réalisés, seront mis à jour fin 2017. L'obligation de réalisation des DAPP, applicable depuis le 1^{er} janvier 2013 pour les immeubles collectifs d'habitation construits avant le 1^{er} juillet 1997, n'est que partiellement respectée : ceux-ci sont réalisés à l'occasion de la relocation depuis 2013 et 1 454 diagnostics (22 % du parc) ont été réalisés au 15 septembre 2017. 703 nouveaux dossiers ont été réalisés postérieurement à cette date. L'organisme doit rapidement parachever la réalisation de ces dossiers pour se mettre en conformité avec la réglementation.

5.4.2.2 Plomb

621 logements et 27 parties communes sont soumis à un risque d'exposition au plomb. Conformément à l'article L.1334-7 du code de la santé publique, la société doit réaliser les constats des risques d'exposition au plomb (CREP) au rythme des relocations ou des cessions, soit 292 logements et 21 parties communes concernés par l'obligation de repérage.

5.4.2.3 Ascenseurs

270 ascenseurs équipent le parc de logements à fin 2016. Le tableau de suivi et les dossiers produits par l'organisme attestent de l'effectivité du contrôle quinquennal, obligatoire au titre de l'article R. 125-2-4 du CCH.

L'organisme a également justifié du respect des délais relatifs à la sécurisation des ascenseurs dans le cadre des échéances 2010 et 2014 posées dans la loi modifiée « Urbanisme et Habitat » n° 2003-590 du 2 juillet 2003, qui fixe les modalités de mise en sécurité du parc d'appareils existants.

Un diagnostic « sécurité, maintenance et vétusté » a été établi pour l'ensemble des ascenseurs, barrières, portes garages basculantes et bornes escamotables.

5.4.2.4 Chaudières individuelles à gaz

Selon l'article R. 224-41-4 du Code de l'environnement, « les chaudières alimentées par des combustibles gazeux, liquides ou solides dont la puissance nominale est supérieure ou égale à 4kW et inférieure ou égale à

400 kW font l'objet d'un entretien annuel ». Cet entretien « est effectué à l'initiative de l'occupant, sauf, le cas échéant, stipulation contraire du bail » selon l'article R. 224-41-5 du même code.

L'ensemble des 865 chauffe-bains et des 1 830 chaudières individuelles à gaz fait l'objet d'un contrat d'entretien. Le suivi est réalisé par le prestataire sous le contrôle du service « Patrimoine ». Le taux de pénétration global en 2016 est de 76 % pour les chauffe-bains et de 86 % pour les chaudières. 463 appareils n'ont donc pas fait l'objet de l'entretien annuel obligatoire, bien que des relances soient opérées systématiquement par courrier recommandé par le prestataire. Des actions pré-judiciaires ou judiciaires sont à l'étude envers les locataires n'ayant pas donné accès à leurs appareils depuis trois ans.

L'attention de la société est attirée sur le risque de mise en cause de sa responsabilité en cas d'accident impliquant un appareil à gaz mal entretenu. Bien que l'initiative en revienne à l'occupant, elle doit impérativement faire en sorte qu'un appareil non vérifié une année le soit l'année suivante.

5.4.3 Sécurité dans le parc

La société a satisfait à ses obligations de fourniture et d'installation d'un détecteur autonome avertisseur de fumées (DAAF) dans tous les logements de son parc.

5.5 AUTRES ACTIVITES

5.5.1 Opérations d'aménagement

La SACVL exerce une activité d'aménageur. Elle a notamment réalisé la reconversion de l'ancien site hospitalier de l'Antiquaille, sur la colline de Fourvière (Lyon 5^{ème}), de 2004 à 2017. Cette opération comporte des logements, des bureaux, des équipements culturels, un hôtel, des espaces publics ainsi que des nouvelles voies de circulation, pour un bilan de dépenses de 40,5 M€. Cette opération d'aménagement étant pratiquement la seule en cours pour la société en 2017, cette activité ralentit fortement à compter de 2018.

Le prix total de cession des différents bâtiments, équipements et voiries s'établit à 43,8 M€, dont 6,4 M€ au titre des immeubles conservés par la SACVL (notamment un bâtiment de 227 logements étudiants loué au CROUS). La société prévoit de dégager un résultat avant impôt de 3,3 M€ environ, représentant 8 % du prix de revient de l'opération, qui s'élève à 40,5 M€.

5.5.2 Gestion locative commerciale

Au 31 décembre 2016, la SACVL exerce une activité de gestion locative de 127 commerces, 203 bureaux, 289 emplacements de stationnement et 17 équipements publics. La gestion des copropriétés résidentielles issues des ventes aux locataires a, jusqu'en 2016, été confiée à des syndic extérieurs, mais la société a, depuis lors, relancé son activité de syndic, qu'elle souhaite développer.

5.5.3 Accession sociale à la propriété

L'organisme a engagé les études pour deux projets d'accession sociale à la propriété au moyen du prêt social location-accession (PSLA) pour permettre à certains ménages d'accéder à la propriété sur le territoire de la commune de Lyon. Ces projets, non encore inscrits au plan financier à moyen terme, le seront en fonction des conclusions des études de faisabilité, dont le rendu est attendu en 2018.

5.6 CONCLUSION

La SACVL a connu une période d'assainissement financier, notamment la cession de 950 logements en 2010, puis de 225 autres jusqu'en 2016, qui ont permis de dégager 32,5 M€ de plus-values de cession. Elle a mobilisé

une part significative des ressources ainsi dégagées pour améliorer son parc, incluant un ambitieux plan énergétique pour la période 2014-2020, ainsi que la réalisation de réhabilitations très lourdes sur des ensembles résidentiels importants (Belvédère, Chapas). Le développement du patrimoine n'a vraiment repris qu'à partir de 2015, mais s'accélère nettement en 2017 (livraison de 102 logements familiaux et 227 logements pour étudiants).

Le plan stratégique de patrimoine adopté pour la période 2017-2024 prévoit un effort d'investissement soutenu d'un montant de 275 M€, dont 125 M€ consacrés au développement (correspondant à la livraison de 950 logements sur l'ensemble de la période, dont la moitié de logements conventionnés intermédiaires - PLS) et 150 M€ à l'amélioration du parc. La politique de cession de logements en diffus sera poursuivie : 483 nouveaux logements devraient être cédés, générant un produit net de cessions de 61,7 M€.

La société possède une bonne connaissance de l'état technique de son patrimoine, ce qui lui permet d'élaborer une politique de maintenance adaptée. L'effort de maintenance courante s'est nettement accru à partir de 2012 et se situe à un niveau assez élevé depuis lors. En revanche, un retard a été constaté dans la réalisation des diagnostics amiante parties privatives (DAPP) et des constats de risque d'exposition au plomb (CREP) prévus par la réglementation n'ont pas été réalisés pour l'ensemble des logements concernés ; l'organisme devra rapidement réaliser ces diagnostics pour se mettre en conformité avec la réglementation.

Les ventes de logements aux particuliers, quoique relativement importantes (87 logements vendus entre 2012 et 2016), n'ont concerné que les logements non conventionnés. La société a récemment mis à l'étude deux programmes d'accession sociale à la propriété.

L'activité d'aménagement de la société sera ralentie après l'achèvement prochain de l'opération du site de l'Antiquaille dans le quartier de Fourvière. L'activité de syndic, concentrée actuellement sur les locaux d'activité, a été relancée à la faveur de la création de nouvelles copropriétés suite aux cessions en diffus aux locataires.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation de la direction comptable et financière

La direction « comptabilité finances » comprend, outre le directeur et la directrice adjointe, neuf salariés. En plus des tâches comptables classiques, sont rattachés à cette direction :

- depuis 2015, le contrôle de gestion (deux collaborateurs), précédemment en lien direct avec la direction informatique qui est en charge du reporting mensuel et semestriel, du contrôle budgétaire, de la mise à jour du patrimoine et d'audits internes tels que la vérification des indices de loyers appliqués ;
- la gestion des charges locatives récupérables (contrôle des charges et des régularisations annuelles) : la personne assurant cette fonction est l'interlocutrice des associations de locataires demandant la vérification des charges locatives ;
- depuis 2016, un agent dédié à la gestion comptable des copropriétés gérées par la SACVL.

La présentation des comptes est conforme à l'arrêté du 7 octobre 2015 fixant la nature, le format et le contenu des documents des sociétés mixte agréées objet de la transmission prévue à l'article L. 481-8 du CCH. La tenue des comptes respecte les recommandations du guide comptable de la fédération des entreprises publiques locales. Outre l'application des règles comptables précitées, des fiches de procédure sont établies pour

certaines opérations (comptabilisation des immobilisations, des emprunts, etc.), en plus des missions réalisées par le commissaire aux comptes chaque année sur différents processus comptables.

Suite à l'avis n° 2012-04 du 3 juillet 2012 du Conseil de Normalisation de la Comptabilité Publique (CNoCP), la SACVL a modifié la méthode calcul des provisions appliquées aux emprunts structurés à risques. Alors que, jusqu'alors, la société appréciait le montant du risque à couvrir à partir des anticipations de marché (« *forwards* ») minorées du coût d'un emprunt à taux fixe, elle retient désormais l'évaluation du coût de sortie (« *mark to market* ») pour la phase active du prêt. Ce changement de méthode, qui n'appelle pas d'observation de la part de l'Agence, a été validé par le conseil d'administration en juin 2014 pour une application dès l'exercice 2013.

6.1.2 Contrôles externes

Les comptes des exercices 2012 à 2016 ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes. La société participe au dispositif d'autocontrôle de la fédération des EPL. Le dernier dossier individuel de situation (DIS) portant sur l'exercice 2015 indique que « *la SACVL bénéficie d'une exploitation bien maîtrisée et d'une surface financière lui permettant d'appréhender ses différentes activités sereinement* ».

6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'activité locative de la SACVL étant prédominante dans la formation de son chiffre d'affaires, les éléments de l'analyse ci-après feront référence aux ratios utilisés pour les sociétés anonymes d'HLM de province issus de la base de données Bolero,⁴⁰ lesquels ramènent généralement les différents agrégats au nombre de logements locatifs gérés. Afin d'obtenir des données comparables, il a été ajouté, aux logements gérés par la SACVL, les équivalents logements calculés par la société. Dans sa réponse la société précise que le nombre d'équivalent logement s'établissait à 1 380 logements et non pas comme faussement indiqué, au cours du contrôle, à 589 logements. Il conviendra d'analyser, notamment les ratios du coût de fonctionnement en déduisant donc 60€ par logement géré (les coûts n'ont pas été modifiés dans les tableaux d'analyse).

⁴⁰ Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes : base de données du ministère chargé du logement intégrant les données comptables et patrimoniales des organismes d'HLM transmises chaque année via l'application internet Harmonia.

6.2.1 Performance de l'exploitation

6.2.1.1 Le produit total

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers des logements conventionnés (activité agréée)	12 293	13 000	13 305	13 354	13 646
+ Loyers des logements non conventionnés	24 666	25 576	26 309	26 752	26 930
+ Autres loyers (commerces, bureaux, parkings, garages, etc.)	9 689	9 778	9 830	9 615	9 345
<i>dont loyers des baux commerciaux</i>	<i>8 151</i>	<i>8 255</i>	<i>8 227</i>	<i>7 975</i>	<i>7 770</i>
= Total des loyers	46 648	48 354	49 444	49 721	49 921
+ Refacturation des charges locatives	10 216	10 805	10 118	10 010	9 567
+ Activités annexes	216	424	379	384	496
+ Opérations d'aménagement	1 328	5 967	6 962	4 879	1 549
+ Variation des stocks	- 622	- 5 482	- 304	- 4 006	40
+ Production immobilisée	0	0	458	624	484
= Produit total (hors subventions d'exploitation)	57 787	60 069	67 058	61 611	62 057

Les loyers de toute nature s'élèvent à 49,9 M€ en 2016. Si les logements conventionnés représentent 40 % du parc de logements de la SACVL, les loyers correspondant ne représentent que 27,3 % du total des loyers en raison, d'une part, de l'écart entre les loyers pratiqués pour les logements sociaux (4 535 € par logement et par an en moyenne) et les loyers des logements libres (6 072 €) et, d'autre part, de l'importance des loyers (18,7 %) des autres activités (commerces, bureaux, locaux loués à des collectivités locales et à l'Etat, parking et garages non liés à un contrat de location d'un logement).

En 2016, la progression des loyers est modeste (+ 200 k€, soit + 0,4 %) compte-tenu de l'impact des ventes de logements. Néanmoins, sur la période 2012-2016, les loyers augmentent de 3 273 k€, ce qui représente une hausse annuelle moyenne de 1,7 % sur quatre ans, qui s'explique principalement par les augmentations annuelles de loyers ainsi que, secondairement, par la mise en service des nouveaux logements et par la diminution de la vacance locative qui, pour mémoire, est structurellement faible sur l'ensemble de la période (cf. § 3.2).

Le produit total s'élève à 62,1 M€ en 2016. Son recul de 5,0 M€ depuis 2014 (soit - 7,5 %) est principalement imputable à la diminution des ventes réalisées dans le cadre des opérations d'aménagement (achèvement de l'opération Antiquaille) qui n'est pas compensée par la faible progression des loyers. Les activités annexes comprennent principalement la facturation de l'opérateur desservant les logements par le câble pour l'accès aux réseaux de télévision ainsi que, depuis 2016, des honoraires de syndic de copropriété (67 k€).

6.2.1.2 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Produit total	57 787	60 067	67 057	61 611	62 057
- Coût de production des stocks	170	619	3 229	1 032	2 508
- Autres charges (charges récupérables incluses)	15 153	17 313	16 705	16 831	16 629
<i>dont achats de matières et fournitures</i>	5 478	5 944	5 528	5 103	4 502
<i>dont sous-traitance générale</i>	2 895	3 152	3 189	2 916	3 098
<i>dont frais de maintenance</i>	3 751	4 713	4 597	4 970	4 589
<i>dont honoraires</i>	792	1 007	1 006	1 138	1 423
+ Subventions d'exploitation	19	6	25	6	198
- Impôts et taxes	6 221	6 587	6 572	6 930	7 061
<i>dont TFPB</i>	4 489	4 719	4 685	4 932	4 938
- Charges de personnel (<i>hors transfert de charges</i>)	6 317	6 572	6 830	6 899	7 150
<i>dont charges non récupérables</i>	4 564	4 864	5 106	5 203	5 346
<i>dont charges récupérables</i>	1 753	1 709	1 725	1 696	1 805
= Excédent brut d'exploitation (EBE PCG)	29 943	28 980	33 745	29 923	28 905
<i>en % du produit total</i>	<i>50,7 %</i>	<i>48,2 %</i>	<i>50,3 %</i>	<i>48,6 %</i>	<i>46,6 %</i>

L'excédent brut d'exploitation (EBE) calculé par référence aux règles du plan comptable général (PCG) constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance du patrimoine (hors investissements), la fiscalité locale et le coût des impayés.

En 2016, l'excédent brut d'exploitation s'élève à 28,9 M€, soit 46,6 % du produit total. Il a diminué de 4,8 M€ de 2014 à 2016 principalement sous l'effet du recul du produit total (- 5,0 M€) consécutif à la fin de l'opération d'aménagement de l'Antiquaille. La contraction de l'excédent brut d'exploitation n'étant pas durablement soutenable, la société doit renouer avec un rythme de croissance rentable pour améliorer la couverture des frais de personnel, des frais généraux et des impôts et taxes, qui constituent les principales charges d'exploitation de la société.

6.2.1.3 Détail des charges d'exploitation

a) Coûts de gestion

	2012	2013	2014	2015	2016
Coûts de gestion en k€	9 599	10 623	10 855	10 662	11 577
<i>dont charges de personnel et assimilées</i>	5 611	5 980	6 423	6 701	6 914
<i>dont frais généraux</i>	3 879	4 489	4 218	3 726	4 402
<i>dont autres taxes (hors salaires et TFPB)</i>	110	154	214	235	261
En € par logement géré	1 136	1 259	1 293	1 265	1 373
En % des loyers	20,6 %	21,9 %	21,9 %	21,4 %	23,2 %
<i>En € par logement géré (Médiane des SA d'HLM de province)</i>	<i>1 161</i>	<i>1 180</i>	<i>1 210</i>	<i>1 220</i>	<i>nc</i>
<i>En % des loyers (Médiane des SA d'HLM de province)</i>	<i>24,5 %</i>	<i>24,2 %</i>	<i>24,7 %</i>	<i>25,0 %</i>	<i>nc</i>

De 2012 à 2015, les coûts de gestion de la SACVL rapportés aux logements se situent à un niveau proche de celui des sociétés d'HLM. En 2016, toutefois, ils connaissent une progression sensible de 8,6 % (soit + 915 k€) qui est principalement imputable aux frais généraux (+ 676 k€) sous l'effet notamment de charges d'honoraires pour partie non récurrentes (+ 285 k€).

Sur l'ensemble de la période sous revue, l'évolution des coûts de gestion est principalement marquée par :

- une hausse annuelle moyenne de 5,4 % des charges de personnel et assimilées non récupérables qui ne saurait être durablement soutenable si la société devait continuer à enregistrer un tassement du produit de ses loyers (cf. infra),
- la progression des frais généraux sous l'effet de l'augmentation rapide des honoraires⁴¹ (+ 630 k€, soit + 80 %) ainsi que de celle, plus modeste, des charges de communication (+ 63 k€) et de mécénat (+ 66 k€ après prise en compte de la déduction fiscale).

b) Charges de personnel et assimilées

En K€	2012	2013	2014	2015	2016
Charges de personnel non récupérables	4 564	4 864	5 106	5 203	5 346
+ Impôts et taxes non récupérables	382	477	427	529	623
+ Personnel extérieur non récupérable	0	2	10	11	83
+ Participation et intéressement	664	637	879	957	862
= Charges de personnel et assimilées NR	5 610	5 980	6 422	6 701	6 914
<i>En € par logement géré</i>	<i>664</i>	<i>709</i>	<i>765</i>	<i>795</i>	<i>820</i>
<i>Médiane des SA d'HLM de province</i>	<i>673</i>	<i>698</i>	<i>693</i>	<i>710</i>	<i>nc</i>

Les charges de personnel et assimilées proches de la médiane en 2012 et 2013, ont augmenté à un rythme soutenu de + 5,4 % en moyenne annuelle, ce qui représente une hausse cumulée de 1,3 M€ sur l'ensemble de la période. Cette évolution soutenue est imputable à la hausse de masse salariale (+ 780 k€ environ) et secondairement à la hausse des taxes afférentes (+ 240 k€) ainsi qu'aux éléments variables de la rémunération que sont la participation et l'intéressement (+ 200 k€ environ).

La progression de la masse salariale dans un contexte marqué par la décroissance de la masse totale des loyers fait peser un risque sur la performance d'exploitation de la société qui s'est en partie matérialisé en 2015 et 2016 à en juger par la contraction de l'excédent brut d'exploitation. La SACVL doit ajuster sa masse salariale à l'ampleur de son activité, soit en adaptant son effectif, soit en renouant avec une croissance rentable. Cette deuxième option a été retenue dans le plan stratégique et la prévisionnelle financière afférente (cf. § 6.2.6).

c) Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
TFPB	4 539	4 758	4 718	4 959	4 938
<i>En € par logement géré⁴²</i>	<i>537</i>	<i>564</i>	<i>562</i>	<i>588</i>	<i>586</i>
<i>Médiane des SA d'HLM de province</i>	<i>436</i>	<i>448</i>	<i>450</i>	<i>460</i>	<i>Nc</i>

En 2016, la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) s'élève à 4 938 k€. Elle représente 9,9 % des loyers appelés, soit à un niveau proche de la médiane (9,3 %) bien que 98 % des logements soient assujettis.

⁴¹ La hausse des honoraires est principalement imputable à un recours plus important à des conseils juridiques et financiers (+ 370 k€), aux coûts croissants des diagnostics techniques (+ 150 k€) ainsi qu'à des charges nouvelles liées au développement de l'activité syndic (+ 110 k€).

⁴² La comparaison au logement doit être prise avec prudence puisque la majorité des logements ne sont pas conventionnés (et ne bénéficient donc pas de l'exonération de TFPB de 15 ans applicable à ces logements) et que le ratio intègre des équivalents logements dont la taxation peut différer de celle des logements familiaux.

6.2.1.4 Le résultat net

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation (PCG)	29 943	28 980	33 745	29 923	28 905
+ Reprises sur provisions et transferts de charges	2 100	2 287	2 410	2 665	3 448
- Dotations nettes aux amortissements et provisions	17 750	17 538	18 000	18 191	18 291
<i>dont amortissements des immobilisations</i>	16 523	15 974	15 988	16 249	16 701
<i>dont dépréciations des créances</i>	8 501	1 033	1 293	1 310	1 024
<i>dont provisions pour risques et charges</i>	376	530	718	631	566
- Autres charges	1 392	1 391	1 377	1 471	1 785
<i>dont pertes sur créances irrécouvrable</i>	517	534	429	590	870
+ Produits financiers	2 856	1 933	1 660	2 193	1 684
- Charges financières	15 447	14 036	13 905	12 806	13 123
= Résultat courant	310	235	4 532	2 313	837
<i>En % du produit total</i>	0,5 %	0,4 %	6,7 %	3,7 %	1,3 %
+ Résultat exceptionnel	7 491	5 093	5 195	4 725	9 614
- Intéressement et participation des salariés	665	637	879	957	862
- Impôt sur les bénéfices (IS)	1 178	349	2 975	3 792	3 301
= Résultat net de l'exercice	5 958	4 341	5 879	2 319	6 288
<i>En % du produit total</i>	10,3 %	7,2 %	8,8 %	3,8 %	10,1 %

En dehors de l'exercice 2014 où la société a constaté des produits non récurrents liés à l'opération d'aménagement de l'Antiquaille, le résultat courant est faible : il oscille entre 235 et 837 k€, soit entre 0,4 et 1,3 % du produit total annuel.

Les charges financières sont majorées par le coût de sécurisation des emprunts structurés, laquelle s'est principalement traduite par la fixation d'emprunts à des taux fixes élevés au regard des taux usuellement pratiqués en l'absence de risques (cf. § 6.2.3.1). Ainsi, le taux apparent du coût de la dette s'élève à 3,8 % en 2016,⁴³ ce qui, sans être déstabilisant, est significatif dans la conjoncture actuelle. Après avoir connu une diminution régulière jusqu'en 2015 inclus, les frais financiers nets enregistrent une progression de 826 k€ (+ 7,8 %) en 2016 à la suite de la légère hausse, en fin de période, de l'encours de dettes. Cette tendance pourrait toutefois s'aggraver en 2018 compte tenu du basculement de deux emprunts structurés, dont le capital restant dû s'élève à 17,6 M€ au 31 décembre 2016, en phase dite « active », c'est-à-dire à risque (cf. § 6.2.3.1).

Le résultat net ressort à un haut niveau de façon récurrente : il s'établit entre 4,3 et 6,3 M€, soit 7,2 à 10,3 % du produit total, à l'exception toutefois de l'exercice 2015 où il est légèrement plus faible quoique toujours nettement positif. Ces bons résultats sont imputables aux produits exceptionnels tirés des cessions d'actifs et des dégrèvements d'impôts fonciers liés aux travaux d'économie d'énergie et à l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite (PMR), comme détaillé dans le tableau infra.

⁴³ Ce coût est dit apparent car il rapporte les frais financiers constatés au cours de l'année 2016 à l'encours de dettes financières au 31 décembre 2016.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
+ Produits exceptionnels	25 184	16 397	14 908	12 310	18 522
<i>dont produits des cessions d'actifs</i>	21 172	8 114	12 000	9 422	12 443
<i>dont dégrèvements d'impôts (TFPB)</i>	180	254	1 024	1 052	4 139
<i>dont quote-part des subventions d'investissement au compte résultat</i>	474	463	365	373	390
- Charges exceptionnelles	17 693	11 304	9 712	7 585	8 907
<i>dont valeur comptable des actifs cédés</i>	15 037	3 791	4 839	2 420	4 552
<i>dont provisions pour dépréciation exceptionnelle</i>	252	3 189	1 013	4 158	3 278
= Résultat exceptionnel	7 491	5 093	5 195	4 725	9 614

6.2.1.5 La contribution des activités agréées aux résultats

	2015			2016		
	Total (en k€)	Dont agréé (en k€)	En %	Total (en k€)	Dont agréé (en k€)	En %
Produits locatifs	59 655	17 290	29,0%	59 458	17 541	29,5%
<i>dont charges locatives récupérées</i>	10 351	3 713	35,9%	9 536	3 552	37,2%
+ Autres produits	1 957	395	20,2%	2 599	561	21,6%
= Produit total	61 612	17 685	28,7%	62 057	18 102	29,2%
- Charges nettes d'exploitation	48 685	15 346	31,5 %	49 782	15 387	30,9 %
- Frais financiers nets	10 612	2 529	23,8 %	11 438	2 715	23,7 %
= Résultat courant	2 313	- 190	- 8,2 %	837	0	0,0 %
<i>En % du produit total</i>	3,7 %			1,3 %		
+ Résultat exceptionnel	4 726	- 1 789	- 37,8 %	9 615	193	2,0 %
- Participation des salariés	957	207	21,6 %	862	192	22,2 %
- Impôts sur les sociétés	3 763	0	0,0 %	3 302	0	0,0 %
= Résultat net	2 319	- 2 186	- 94,3 %	6 288	- 383	- 5,7 %
<i>En % du produit total</i>	3,8%			10,1 %		

Les produits du secteur agréé (logements conventionnés) représentent moins de 30 % des produits locatifs en raison de l'écart important de loyers pratiqués entre les logements sociaux et les autres biens immobiliers. L'activité agréée est déficitaire, mais les autres activités couvrent ce déficit essentiellement grâce aux produits exceptionnels générés par les cessions d'actifs ne concernant pas le parc social (cf. § 5.2.2). Néanmoins, la perte réalisée sur l'activité agréée s'est nettement contractée en 2016 sous l'effet du redressement du résultat courant, qui est désormais quasiment à l'équilibre, et de la constatation d'un résultat exceptionnel légèrement positif pour les raisons précédemment évoquées.⁴⁴

⁴⁴ Dont en particulier produits exceptionnels tirés des cessions d'actifs et des dégrèvements d'impôts fonciers liés aux travaux d'économie d'énergie et à l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite (PMR).

6.2.2 Les modalités de financement des investissements

6.2.2.1 La capacité d'autofinancement brute

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
+ Loyers	46 648	48 353	49 444	49 720	49 921
+ Marge sur opérations d'aménagement	535	134	3 428	159	920
- Coûts de gestion	9 599	10 623	10 855	10 662	11 577
- Frais de maintenance	4 877	5 780	5 787	6 243	6 051
- Taxes foncières sur les propriétés bâties (TFPB)	4 539	4 758	4 718	4 959	4 938
+ Flux financier (réel) ⁴⁵	514	824	900	1 647	799
+ Autres produits d'exploitation	1 306	1 223	1 393	1 216	1 712
- Pertes sur créances irrécouvrables	517	534	429	590	870
- Intérêts opérations locatives	14 015	13 408	13 009	12 497	12 462
= Capacité d'autofinancement brute (CAF)	14 390	11 768	17 240	14 833	16 230
en % du produit total	24,9 %	19,6 %	25,7 %	24,1 %	26,2 %

La capacité d'autofinancement brute (CAF) permet d'apprécier le flux de trésorerie dégagé par l'exploitation avant le remboursement de la dette. Elle permet de rendre compte de la performance d'exploitation intrinsèque de la société après prise en compte des flux financiers d'exploitation, financiers et exceptionnels réels, à l'exclusion des produits de cession. Contrairement aux résultats courant et net, elle ne prend en compte que des flux réels.

Après avoir connu un point haut en 2014 sous l'effet des produits constatés au titre de l'activité d'aménagement, la capacité d'autofinancement brute (CAF) connaît un léger tassement en 2015 et 2016 pour s'établir respectivement à 14,8 M€ et 16,2 M€.

a) Marge sur opérations d'aménagement

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Ventes d'immeubles et de terrains	1 328	5 967	6 961	4 879	1 548
+ Production stockée (+) ou déstockée (-)	-621	-5 482	-304	-4 006	39
- Achats de terrains nets des variations de stocks	171	619	3 229	1 032	2 508
= Marge sur opérations d'aménagement	535	-134	3 428	-159	-920

La société a réalisé une seule opération d'aménagement significative sur la période : l'aménagement de l'Antiquaille, qui a débuté en 2004 et qui s'achèvera en 2018, sur laquelle la société prévoit de dégager un résultat avant impôt de 3,3 M€ environ (cf. § 5.5).

b) Coût direct des impayés

Le coût direct des impayés, qui est constitué par les admissions en non valeurs et l'effacement des dettes dans le cadre de procédure de rétablissement personnel (870 k€), représente 1,5 % des loyers et charges appelés en 2016. Il progresse fortement par rapport à 2015 (590 k€ soit 1,0 % du quittance) en raison principalement d'un impayé sur l'activité commerciale (cf. § 4.4)

⁴⁵ Le flux financier réel, hors intérêts d'emprunt locatif, résulte principalement de la rémunération de la trésorerie de la société dont le taux se situe aux alentours de 1,8 % en 2016.

c) Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation (1 712 k€) comprennent principalement des transferts de charges d'exploitation (1 017 k€), des subventions d'exploitation pour 198 k€, et des frais de refacturations aux locataires dont la desserte par le câble et des honoraires de syndic.

6.2.2.2 Les autofinancements courant et net HLM

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capacité d'autofinancement brute	14 390	11 768	17 240	14 833	16 230
- Remboursements d'emprunts locatifs	10 271	10 963	10 694	11 015	11 601
= Autofinancement courant HLM	5 850	4 835	10 552	7 413	4 872
En % du produit total	10,1 %	8,0 %	15,7 %	12,0 %	7,9 %
+ Résultat exceptionnel réel (hors cessions d'actifs)	112	- 3 043	- 153	1 124	3 919
<i>dont produits exceptionnels réels</i>	<i>2 515</i>	<i>1 280</i>	<i>1 464</i>	<i>2 131</i>	<i>4 995</i>
<i>dont charges exceptionnelles réelles</i>	<i>2 403</i>	<i>4 323</i>	<i>1 617</i>	<i>1 007</i>	<i>1 076</i>
- Participation et IS	1 843	987	3 855	4 720	4 163
= Autofinancement net HLM	4 118	804	6 545	3 817	4 628
<i>en % du produit total</i>	<i>7,1 %</i>	<i>1,3 %</i>	<i>9,8 %</i>	<i>6,2 %</i>	<i>7,5 %</i>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>8,5 %</i>	<i>1,5 %</i>	<i>11,5 %</i>	<i>6,7 %</i>	<i>8,7 %</i>
Médiane des SA d'HLM de province	9,5 %	11,4 %	9,9 %	9,6 %	nc

Après avoir connu un point haut en 2014 sous l'effet des produits constatés au titre de l'activité d'aménagement, l'autofinancement courant HLM accuse un net repli en 2015 et 2016 pour s'établir respectivement à 7,4 M€ et 4,9 M€. Le bon résultat exceptionnel (hors cessions d'actifs) dégagé en 2015 et 2016 (d'un montant respectivement de 1,1 et 3,9 M€)⁴⁶ permet néanmoins d'amortir le recul de l'autofinancement net HLM : ce dernier s'élève ainsi à 3,8 M€ en 2015 et 4,6 M€ en 2016, ce qui représente respectivement 6,7 et 8,7 % du chiffre d'affaire, soit un niveau inférieur mais proche de la médiane des SA d'HLM (qui est de 9,6 % en 2015).

Ce résultat globalement satisfaisant doit toutefois être fortement relativisé pour les raisons suivantes :

- d'une part, cette performance est artificiellement majorée par le différé d'amortissement dont la société a bénéficié sur près d'un tiers de son encours de dettes pendant la période sous revue (cf. § 6.2.3.1),
- d'autre part, le montant de l'autofinancement net HLM est très dépendant du résultat exceptionnel : en l'absence de ce dernier, l'autofinancement net HLM se serait établi à 710 k€ seulement en 2016, contre 2 690 k€ l'année précédente suivant le même retraitement.

Compte tenu de ces éléments, la performance d'exploitation de la société demeure fragile et volatile. Son redressement pérenne est conditionné à la reprise d'une dynamique de croissance rentable.

⁴⁶ En 2016 le résultat est généré par l'importance des dégrèvements d'impôts (TFPB) pour un montant de 4,1 M€ lié essentiellement aux travaux de réhabilitation et l'aménagement des logements destinés aux personnes à mobilité réduite (PMR) – cf. § 6.2.1.3. En revanche, l'exercice 2013 a été affecté par le versement d'une indemnité transactionnelle de 3,3 M€ pour résilier un emprunt structuré – cf. § 6.2.3.1.

6.2.2.3 L'annuité locative

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Annuité locative en k€	24 287	24 371	23 703	23 512	24 064
dont intérêts	14 015	13 408	13 009	12 497	12 462
dont remboursement du capital	10 271	10 963	10 694	11 015	11 601
Annuité locative en € par logement	2 874	2 889	2 823	2 789	2 854
En % des loyers appelés	52,1 %	50,4 %	47,9 %	47,3 %	48,2 %

L'annuité locative est stable en valeur sur la période, mais diminue par rapport aux loyers appelés compte tenu de la progression de 3,2 M€ de ces derniers de 2012 à 2016. Bien que le montant de l'annuité soit minoré par le différé d'amortissement de 7 ans obtenu dans le cadre de la renégociation d'emprunt réalisé en 2011 (cf. § 6.2.3.1), il demeure élevé : l'annuité représente en effet 48,2 % des loyers en 2016 (et 52,1 % en 2012), contre 45,5 % pour la moyenne des SA d'HLM de province en 2015.

6.2.2.4 Le tableau des flux

En k€	2013	2014	2015	2016	Cumul
Autofinancement net HLM	805	6 546	3 818	4 629	15 798
- Remboursement d'emprunts non locatifs	2 705	959	0	0	3 664
= CAF disponible	-1 900	5 587	3 818	4 629	12 134
+ Cessions d'actifs	8 115	12 000	9 422	12 443	41 981
= Financement propre disponible (A)	6 214	17 588	13 240	17 072	54 115
Nouveaux emprunts nets des RA	14 755	700	7 755	36 922	60 131
Subventions d'exploitation	16	122	1 603	1 288	3 028
- Investissements	8 836	13 480	28 747	31 455	82 518
= Flux liés aux investissements locatifs (B)	5 934	-12 658	-19 390	6 755	-19 360
Autres variations de haut de bilan, dont dépréciation (C)	-127	589	497	-374	585
Variation du FRNG (A + B - C)	12 275	4 340	-6 646	24 201	34 171
- Variation du BFR	-5 043	-6 892	-5 897	5 702	-12 130
= Variation de la trésorerie nette	17 319	11 232	-750	18 500	46 301
dont variation de la trésorerie active	13 319	11 232	-720	18 500	42 331
dont variation de la trésorerie passive	-4 000	0	30	0	-3 970

De 2014 à 2016, la SACVL a dégagé une capacité d'autofinancement disponible de 12,1 M€ qui, majorée des importants produits de cession (42,0 M€), lui permet de dégager un financement propre disponible de 54,1 M€, qui est nettement supérieur au besoin de financement des investissements non couverts par des emprunts et des subventions (19,4 M€). Le fonds de roulement net global (FRNG) en ressort nettement conforté (+ 34,2 M€). La trésorerie s'améliore d'autant plus que le besoin en fonds de roulement diminue sur la période.

Les investissements réalisés sur la période (82,5 M€), qui sont très majoritairement consacrés au locatif, ont principalement porté sur la réhabilitation du parc et sur les travaux d'amélioration, la production neuve ne devenant significative que sur les deux derniers exercices (cf. § 5.2). Ils ont été financés à hauteur de 72,9 % par emprunts, de 3,7 % par subventions et le solde par fonds propres (23,4 %). La contribution des produits de cession à l'équilibre du tableau des flux est décisive : à titre d'illustration, ils représentent 3,5 fois la capacité d'autofinancement disponible et plus de la moitié des investissements réalisés sur la période.

6.2.3 La situation bilancielle

6.2.3.1 L'encours de dettes

	2012	2013	2014	2015	2016
Endettement net de la trésorerie (en k€)	282 508	272 206	250 059	247 581	254 369
Capitaux propres élargis ⁴⁷ (en k€)	66 892	67 059	74 888	81 822	90 677
Capacité d'autofinancement (CAF PCG) (en k€)	14 390	11 767	17 239	14 832	16 230
Endettement net / capitaux propres	422 %	406 %	334 %	302 %	280 %
Endettement net / CAF (en nombre d'années)	19,6	23,1	14,5	16,7	15,7

Fin 2016, l'encours de la dette net de la trésorerie s'élève à 254,4 M€ et représente 2,8 fois les capitaux propres de la société. Quoique toujours significatif, ce ratio s'est amélioré sur la période sous l'effet conjugué de la progression modérée de l'endettement brut et de la forte progression de la trésorerie (+ 46 M€ sur les quatre derniers exercices). Le ratio de désendettement, qui rapporte l'endettement net à la CAF annuelle, est proche de 15 années depuis 2014, ce qui est satisfaisant. Quoique confortable en apparence, cette situation doit toutefois être relativisée compte tenu de la forte hausse à venir de l'annuité de la dette à compter de 2018 ainsi que par la présence de prêts structurés risqués dans l'encours de dettes.

Structure de la dette en k€	2012	2013	2014	2015	2016
Emprunts à taux fixes	254 311	256 997	245 343	238 265	260 921
+ Emprunts indexés sur le taux du livret A	31 485	35 238	34 144	34 033	39 068
+ Emprunts à taux variable (autres index)	4 483	10 043	12 916	17 977	16 783
+ Emprunts structurés	42 165	31 248	30 155	29 021	27 845
= Total des emprunts (hors dépôts et cautionnements reçus)	332 444	333 526	322 558	319 297	344 617
Taux moyen du coût de l'endettement	4,04 %	4,01 %	3,83 %	3,89 %	3,83 %

En 2011, la SACVL a procédé à une importante restructuration de sa dette consistant à suspendre l'amortissement du capital restant dû d'un tiers de son encours, soit 127,6 M€, sur une période de sept ans. Cette renégociation, qui a eu pour conséquence de réduire l'annuité de sa dette de 4,7 M€ par an pendant la période de différé, a eu aussi pour effet de renchérir le coût total de ces emprunts de 5,4 M€ auquel s'ajoute une indemnité de 3,2 M€ pour sécuriser un emprunt structuré de 6,7 M€ assis sur des parités monétaires.⁴⁸

Cette opération de restructuration contribue de façon décisive aux bons niveaux d'autofinancement HLM dégagés par la société sur la période sous revue. En revanche, à compter de 2018, la SACVL devra rembourser, en plus de l'amortissement courant de la dette, un surplus d'annuité de 38 M€ environ qui affectera d'autant son autofinancement. Ce surplus d'annuité, qui a été pris en compte dans l'étude prévisionnelle (cf. § 6.2.6), justifie pour partie l'ampleur de la trésorerie accumulée par la société au 31 décembre 2016 (cf. § 6.2.5).

En 2013, la société a procédé à une sécurisation de deux emprunts structurés indexés sur des parités de change avec le franc suisse conclus en 2008 pour une durée de 29 à 30 ans et portant sur un montant de 10,8 M€. Pour prévenir le risque de taux à l'issue de la période de bonification, la SACVL a, moyennant le versement d'une indemnité transactionnelle de 3,3 M€, remplacé ces emprunts structurés par des emprunts à taux fixe à 7 %. Cette transaction, conclue dans le cadre d'une procédure contentieuse avec la banque émettrice, met en évidence l'ampleur du risque que ce type de contrats fait porter à la société dans la durée.

⁴⁷ Situation nette augmentée du montant des subventions d'investissement nettes et des provisions pour risques et charges.

⁴⁸ Le surcoût total de 5,4 M€ correspond au coût actualisé du reprofilage. L'indemnité de 3,2 M€ a donné lieu à un refinancement d'un même montant donnant lieu à un amortissement annuel de 300 K€. La réduction de l'annuité de la dette de 4,7 M€ correspond à l'économie réalisée sur le différé d'amortissement (5,0 M€) nette de l'annuité en capital due au titre du nouvel emprunt contracté (0,3 M€).

Fin 2016, la société dispose encore, dans son encours, de trois emprunts structurés représentant un capital restant dû de 27,8 M€ et 8,1 % de son encours total. Les taux applicables à ces trois emprunts à risques, classés hors charte Gissler⁴⁹, dépendent de l'évolution des écarts de parité monétaire entre l'euro et le franc suisse ou le dollar américain. La période à risques étant particulièrement longue, avec des dates d'échéance allant de 2028 à 2032, les conditions de sortie sont dissuasives (36,5 M€ au 31 décembre 2016). Par conséquent, la société s'efforce de se couvrir, année après année, contre le risque de taux en procédant à des sécurisations ciblées. Ainsi, en 2016, le taux d'intérêt du plus important de ces emprunts a été converti au taux fixe de 6,82 % conformément au mandat délivré par le conseil d'administration.

La SACVL a enregistré une provision pour risques sur ces emprunts d'un montant de 16,6 M€, représentant 45 % de leur valeur au 31 décembre 2016 (montant de l'indemnité à verser auprès de l'établissement prêteur en cas de résiliation anticipée).

6.2.3.2 Le fonds de roulement net (FRNG)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres (y c. subventions d'investissement)	57 498	51 225	56 855	60 404	67 590
+ Provisions pour risques et charges	9 394	15 833	18 032	21 417	23 087
<i>dont provision sur emprunts structurés</i>	<i>11 142</i>	<i>10 770</i>	<i>13 764</i>	<i>16 569</i>	<i>16 623</i>
+ Emprunts et dettes assimilées ⁵⁰	336 221	337 354	326 384	323 077	348 443
- Actif immobilisé net	346 828	335 788	328 351	338 660	348 652
<i>dont actif immobilisé brut</i>	<i>531 202</i>	<i>535 185</i>	<i>542 269</i>	<i>566 742</i>	<i>591 255</i>
<i>dont amortissements cumulés</i>	<i>184 374</i>	<i>199 397</i>	<i>213 918</i>	<i>228 082</i>	<i>242 603</i>
= Fonds de Roulement Net Global	56 284	68 625	72 920	66 238	90 469
<i>Equivalent en mois de dépenses moyennes</i>	<i>9,1</i>	<i>10,6</i>	<i>10,2</i>	<i>7,4</i>	<i>8,7</i>

Fin 2016, le fonds de roulement net global s'élève à 90,4 M€ et représente près de 9 mois de dépenses moyennes, niveau très supérieur à la médiane des SA d'HLM, qui est de 3,7 mois de dépenses en moyenne. Il s'est nettement renforcé sous l'effet des importants produits de cession dégagés sur la période (cf. § 6.2.2.3). A terminaison des opérations⁵¹, bien que les montants entre les dépenses à comptabiliser sur les opérations en cours (40,2 M€) et les financements à mobiliser (40,9 M€) soient importants, le FRNG (88,7 M€) se situe à un niveau confortable, qui est très proche de celui constaté à fin 2016.

⁴⁹ Charte de bonne conduite entre les établissements bancaires et les collectivités locales ayant pour objet de formaliser leurs engagements respectifs.

⁵⁰ Emprunts locatifs, emprunts divers, dépôts et cautionnements reçus.

⁵¹ Le Fonds de roulement net global à terminaison des opérations mesure l'excédent des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunt, etc...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement), en se plaçant comme si les opérations d'investissement engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant payées et toutes les recettes étant encaissées.

6.2.4 Le besoin en fonds de roulement net (BFR)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Stocks (opérations d'aménagement)	17 396	11 241	10 936	6 930	6 970
+ Actifs d'exploitation	18 391	19 068	16 144	14 349	17 471
- Provisions d'actif circulant	2 428	2 618	2 893	3 442	3 231
- Dettes d'exploitation	11 724	11 135	14 356	12 048	8 629
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	21 634	16 556	9 831	5 789	12 580
- Dettes nettes diverses	9 285	9 250	9 417	11 271	12 360
= Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement	12 349	7 306	414	-5 482	219

Le cycle d'exploitation a nécessité un besoin de financement important en début de période correspondant au financement du stock des opérations d'aménagement. La diminution de ces stocks sur les derniers exercices réduit très fortement le besoin en fonds de roulement.

Fin 2016, les principales créances sont constituées des créances sur les locataires (6,1 M€) et des subventions d'investissement à recevoir (5,8 M€, en augmentation de 4,8 M€ par rapport à 2015) liées à la reprise de la production locative. Les dettes à court terme (20,9 M€) sont constituées principalement des dettes sur les fournisseurs d'immobilisations (7,3 M€), les fournisseurs d'exploitation (5,7 M€), les dettes fiscales et sociales (2,9 M€) et les intérêts courus non échus (ICNE) pour 3,6 M€.

6.2.5 La trésorerie

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Fonds de Roulement Net Global	56 284	68 625	72 920	66 238	90 469
- Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement	12 349	7 306	414	-5 482	219
= Trésorerie nette	43 935	61 319	72 506	71 720	90 249
<i>En mois de dépenses moyennes</i>	<i>7,1</i>	<i>9,5</i>	<i>10,1</i>	<i>7,9</i>	<i>8,7</i>
dont trésorerie passive	8 000	4 000	0	30	0
dont trésorerie active	51 935	65 319	72 506	71 751	90 249

La trésorerie nette, déjà élevée en début de période, s'est considérablement confortée : au 31 décembre 2016, elle s'élève à 90,2 M€ et représente 8,7 mois de dépenses. Ce volume important, qui doit permettre à la société de faire face à l'augmentation de ses remboursements d'emprunts sur la période 2017 à 2020 d'un montant de 37 M€, permet de prévenir le risque de liquidité afférent à ce différé d'amortissement.

Fin 2016, la trésorerie active est constituée à 69 % de valeurs mobilières de placement (62,3 M€). Elle donne lieu à une rémunération de 1,8 % et génère des produits financiers.

6.2.6 Analyse prévisionnelle

6.2.6.1 Hypothèses retenues

Depuis 2012, la SACVL établit chaque année une étude financière prévisionnelle sur le logiciel *Cette* étude est réalisée en tenant compte des objectifs du plan stratégique voté en 2012 qui couvre la période 2012-2021 (cf. § 5.1.1) ainsi que les évolutions prévues du patrimoine telles qu'actualisées dans les plans ultérieurement adoptés par le CA (cf. § 5.1.2 et 5.1.4).

L'étude prévisionnelle 2017 – 2026 présentée ci-après intègre les dispositions du projet de loi de finances 2018 relatives à la réduction des loyers des logements conventionnés (RLS) en fonction des ressources des locataires. Elle a été présentée au CA du 24 novembre 2017 après étude par le comité d'audit de la société.

En M€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Total des investissements	51 655	47 031	29 182	27 974	23 821	23 999	24 179	24 361	24 544	24 728	301 474
Fonds propres	15 363	21 067	16 077	14 769	10 518	10 596	10 676	10 756	10 837	10 918	131 577
en %	29,7 %	44,8 %	55,1 %	52,8 %	44,2 %	44,2 %	44,2 %	44,2 %	44,2 %	44,2 %	43,6 %
Subventions	5 931	522	623	627	632	637	641	646	651	656	11 566
en %	11,5 %	1,1 %	2,1 %	2,2 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	3,8 %
Emprunts	30 361	25 442	12 483	12 577	12 671	12 766	12 862	12 959	13 056	13 154	158 331
en %	58,8 %	54,1 %	42,8 %	45,0 %	53,2 %	53,2 %	53,2 %	53,2 %	53,2 %	53,2 %	52,5 %

Le total des investissements sur la période s'élève à 301,5 M€ dont 207 M€ au titre de la production nouvelle (68 %), 50,8 M€ pour les travaux de réhabilitation (17 %) et 43,5 M€ pour le renouvellement de composants (14 %).⁵²

Les données macroéconomiques prises en compte dans l'étude sont les suivantes :

- L'augmentation annuelle des loyers des logements conventionnés est de 0 % en 2018, puis de 0,75 % les années suivantes ;
- L'estimation de la réduction des loyers et des locataires bénéficiant de l'APL compte tenu de leurs revenus, est de 1,4 M€ ;
- L'augmentation des loyers des logements non conventionnés et des locaux tertiaires est fixée à 0,75 %,
- La vacance totale est évaluée à 3 %, dont 1 % pour la vacance commerciale,
- Le taux du livret A est de 0,75 % en 2017 et 2018, puis de 1,0 % sur le reste de la période ; pour les emprunts structurés le taux est estimé à 7 %.

6.2.6.2 Synthèse des résultats

a) Evolution de l'autofinancement

En k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total des loyers	50 957	50 450	51 096	52 081	53 242	54 003	54 759	55 523	56 296	57 078
+ Autres produits	1 266	1 286	1 089	964	834	841	847	854	859	866
- TFPB	5 003	5 076	5 129	5 129	5 156	5 209	5 262	5 316	5 371	5 428
- Maintenance	6 601	6 665	6 256	6 356	6 457	6 716	6 807	6 997	7 190	7 317
- Charges de gestion	10 031	10 298	10 382	10 407	10 631	10 860	11 095	11 336	11 584	11 839
-Autres charges	1 333	1 040	1 065	1 083	1 105	1 120	1 134	1 149	1 164	1 179
+Produits financiers	1 100	728	378	70	63	55	49	46	46	48
-Annuités d'emprunts	27 279	50 355	38 075	35 342	29 493	29 780	29 315	27 661	26 651	25 532
en % des loyers	53,5	99,8	74,5	67,9	55,3	55,2	53,5	49,8	47,3	44,7
=Autofi. courant	3 076	-21 141	-8 517	-5 375	1 162	1 037	1 863	3 782	5 059	6 515
+ Eléments exceptionnels	186	2 869	7 780	1 114	860	860	860	860	600	600
=Autofi net	3 262	-18272	-737	-4 267	2 022	1 897	2 723	4 642	5 659	7 115
En % des loyers	6,4	-36,2	-1,4	-8,2	3,8	3,5	5,0	8,4	10,0	10,6

La société va connaître une très forte chute de sa performance d'exploitation compte tenu de l'impact des remboursements liés au reprofilage de sa dette sur les exercices 2018 à 2020. Son redressement progressif, à compter de 2021, correspond à la diminution de l'annuité d'emprunt. L'importance des produits exceptionnels,

⁵² Soit, pour la période 2017-2024 correspondant à celle du plan stratégique actualisé, 252,2 M€ dont 68 % pour la production nouvelle et 32 % pour les travaux de réhabilitation et de renouvellement des composants.

notamment en début de période, prend en compte l'achèvement de l'opération d'aménagement de l'Antiquaille.⁵³ Sur la période, la société prévoit 10 M€ de dégrèvements de TFPB en produits exceptionnels.

b) Evolution de la structure financière

En k€	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Potentiel financier ⁵⁴	83 042	85 644	50 994	51 966	37 068	32 603	28 089	24 379	22 566	21 747
+ Autofinancement net	3 262	-18 272	-737	-4 261	2 022	1 897	2 723	4 642	5 659	7 115
+ Produits des cessions	13 035	6 650	6 699	6 750	6 800	6 851	6 903	6 954	7 007	7 059
- Fonds propres investis	15 363	21 067	16 076	14 769	10 518	10 597	10 676	10 756	10 837	10 918
+ Autres variations	1 168	-1 961	11 086	-2 617	-2 770	-2 666	-2 659	-2 653	-2 648	-2 644
= Potentiel financier	85 644	50 994	51 966	37 068	32 603	28 089	24 379	22 566	21 747	22 360
+ Provisions et dépôts de garantie	6 364	6 384	6 439	6 519	6 561	6 603	6 646	6 686	6 731	6 774
= Fonds de roulement à long terme	92 008	57 377	58 406	43 587	39 164	34 692	31 025	29 254	28 478	29 134

Faute de dégager un autofinancement net suffisant (4,1 M€ seulement en cumul sur la période) et en dépit de produits des ventes très élevés sur la période (74,7 M€), la société ne disposera pas du financement propre disponible suffisant pour couvrir les besoins en fonds propres nécessaires au développement et à la réhabilitation de son patrimoine (131,6 M€). Dans ces conditions, le fonds de roulement diminuera fortement sur les quatre premiers exercices. Toutefois, malgré sa forte diminution (– 60 M€ entre 2016 et 2026), le fonds de roulement devrait rester correct compte tenu de son très bon niveau à fin 2016.

6.3 CONCLUSION

La SACVL a retrouvé, sur la période sous revue, une performance d'exploitation correcte. En particulier, son autofinancement net représente 8,7 % de son chiffre d'affaires en 2016. De même, sa structure bilancielle est saine, avec notamment un fonds de roulement global et une trésorerie élevés représentant tous deux 8,7 mois de dépenses. De plus, son endettement net a été ramené de 282 M€ en 2012 à 254 M€ en 2016 de sorte que la durée apparente de désendettement s'élève désormais à 15,7 années, ce qui est tout à fait raisonnable.

Cependant, le redressement rapide de la situation financière a été réalisé principalement grâce aux importantes cessions patrimoniales réalisées sur la période ainsi que par le reprofilage de la dette, lequel a donné lieu à un différé d'amortissement de 7 ans à compter de 2012, portant sur un tiers de son encours. Par conséquent, à compter de 2018, la société va devoir faire face à une très forte augmentation de son annuité locative, ce qui aura pour effet de générer un déficit d'autofinancement net important et récurrent jusqu'en 2020 inclus.

Selon la dernière prévisionnelle financière, qui estime l'impact des dispositions financières de la loi des finances pour 2018 prévoyant notamment une réduction de loyers des locataires de logements sociaux, la société devra mobiliser fortement son fonds de roulement pour couvrir le besoin en fonds propres requis pour réaliser l'ambitieux plan d'investissement qu'elle prévoit de mettre en place. La dégradation de la structure financière qui en résultera ne devrait toutefois pas placer la société dans une situation critique, à en juger par le fonds de roulement prévisionnel de long terme qui devrait rester positif jusqu'à l'achèvement, en 2024, de son plan stratégique actualisé.

⁵³ Le logiciel Visial ne prenant en compte dans le chiffre d'affaires que l'activité locative.

⁵⁴ Le potentiel financier mesure l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. Cet indicateur exclut d'éventuels financements relais, le portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges y compris la provision pour gros entretien (PGE), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dépôts de garantie des locataires.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE :	SACVL – SOCIETE DE CONSTRUCTION DE LA VILLE DE LYON
-------------------------	--

SIÈGE SOCIAL :	
36 Quai Fulchiron, 69005 LYON	Téléphone : 04 72 77 34 34

PRÉSIDENT : BOCHARD Bernard		
DIRECTEUR GÉNÉRAL : LAMOULEN Eric		
Au 01/01/2018	Membres	Désignés par :
Président	BOCHARD Bernard	Ville de Lyon
	LE FAOU Michel	Ville de Lyon
	BOUZERDA Fouziya	Ville de Lyon
	GAY Nicole	Ville de Lyon
	AUGOYARD Marc	Ville de Lyon
	GUILLAND Stéphane	Ville de Lyon
	CHEVALLIER Françoise	Ville de Lyon
	FONDEUR Marie-Odile	Ville de Lyon
	RUDIGOZ Thomas	Ville de Lyon
	BOUABBAS Karine	Associations de locataires
	VAN DORSSELAER Aurora	Associations de locataires
	COTE Bertrand	Action Logement
	ISERENTANT Guillaume	Caisse d'Épargne Rhône-Alpes
	SAINT-SARDOS Stéphane	Action Logement
	TILLET Patrice	Action Logement
	WATINE Paul-Henri	
	BADON Bernard	

EFFECTIFS	Personnel administratif et technique : 44	Effectif total : 148,8 ETP (au 31/12/2016)
------------------	---	--

7.2 SIGLES UTILISES

ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ETP	Equivalent Temps Plein
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	FRNG	Fonds de Roulement Net Global
APL	Aide Personnalisée au Logement	GIE	Groupement d'Intérêt Économique
CA	Conseil d'Administration	HLM	Habitation à Loyer Modéré
CAF	Capacité d'Auto-Financement		
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
CAO	Commission d'Appel d'Offres	PLS	Prêt Locatif Social
CCAP	Cahier des Clauses Administratives Particulières	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCTP	Cahier des Clauses Techniques Particulières	PSLA	Prêt social Location-accession
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PRU	Projet de Rénovation urbaine
CDI	Contrat à Durée Indéterminée	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CREP	Constat de Risque d'Exposition au Plomb	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CRC	Chambre Régionale des Comptes	RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	SA HLM	Société Anonyme d'HLM
DALO	Droit Au Logement Opposable	SAS	Société coopérative par Action Simplifiée
DA-PP	Diagnostic Amiante - Parties Privatives	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
DGA	Directeur Général Adjoint	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
DTA	Dossier Technique d'Amiante	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
ERNT	Etat des Risques Naturels et Technologiques	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
		ZAC	Zone d'Aménagement Concerté

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

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

