

Société dionysienne d'aménagement et de
construction

Saint-Denis (974)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-080

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-080

Société dionysienne d'aménagement et de construction

Saint-Denis (974)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-080

Société dionysienne d'aménagement et de construction – (974)

N° SIREN : 378 918 510

Raison sociale : Société Dionysienne d'aménagement et de construction

Président Directeur Général : Philippe NAILLET

Directeur général délégué : Jean-claude PITOU

Adresse : 121 boulevard Jean Jaurès, CS 81 091, 97 404 SAINT-DENIS CEDEX

Actionnaire principal : Ville de Saint-Denis

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés	2 945	Nombre de logements familiaux en propriété:	2 945	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	0
-------------------------------------	--------------	---	--------------	--	----------

Indicateurs	Sodiac	Réunion	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Logements vacants	1,8%	2,1%	4,8%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,1%	0,7%	1,6%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,6%	8,7%	9,7%	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	7,5%	4,9%	1,5%	(4)
Âge moyen du parc (en années)	11,2	19,5	37,6	
POPULATIONS LOGÉES (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	51,4%	48,2%	21,6 %	
- < 60 % des plafonds	82,6%	80,2%	59,7 %	
- > 100 % des plafonds	3,8%	6,3%	11,2 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	83,8%	72,8%	47,7 %	
Familles monoparentales	NC	24,6%	20,9 %	
Personnes isolées	22,3%	27,0%	38,3 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)	6,0	5,8	5,6	(2)
Coût des impayés en % du quittance	2,1%	2,3%	1,5%	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations en k€	-1 750			
Fonds de roulements net global en k€	-4 413			
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-3%	7%	9,90%	(3)

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 01/01/2016

(3) Observatoire des EPL immobilières 2015

(4) Evolution entre 01/01/2011 et 01/01/2016 pour la Réunion

POINTS FORTS :

- ▶ Rôle social avéré
- ▶ Objectifs ambitieux en matière de développement
- ▶ Production dynamique de logements sociaux
- ▶ Renforcement de la gestion de proximité et des échanges entre les équipes (*réorganisation*)

POINTS FAIBLES :

- ▶ Informations du CA insuffisantes pour lui permettre d'élaborer des orientations stratégiques
- ▶ Vacance commerciale non maîtrisée
- ▶ Ajustement des provisions au regard des charges constatées à améliorer
- ▶ Suivi des réclamations et de la satisfaction des locataires à améliorer
- ▶ Insuffisances dans le traitement des impayés
- ▶ PSP incomplet, orientations stratégiques en matière de développement fluctuantes et en décalage avec leur mise en œuvre opérationnelle
- ▶ Tenue comptable à améliorer
- ▶ Rentabilité de l'exploitation négative
- ▶ Structure financière déséquilibrée
- ▶ Analyse prévisionnelle avec des hypothèses non crédibles, à reprendre

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Irrégularités dans la commande publique
- ▶ Absence d'archivage de certaines décisions de financement
- ▶ Base locative non fiabilisée
- ▶ Dépassement des loyers maximums pour 39 logements
- ▶ Absence d'indication du montant du loyer maximal sur les quittances de loyers
- ▶ Enquêtes OPS 2014 et 2016 incomplètes ou partiellement erronées
- ▶ Radiation non systématique des demandes de logement lors de la signature du bail
- ▶ Orientations en matière de politique d'attribution et règlement intérieur de la CAL non conformes aux textes et non rendus publics
- ▶ Irrégularités dans le fonctionnement de la CAL
- ▶ 11 attributions irrégulières
- ▶ Non-respect du contingent préfectoral
- ▶ Irrégularités en matière de concertation locative

- ▶ Absence d'évaluation des domaines pour les acquisitions en VEFA
 - ▶ Obligations réglementaires en matière d'amiante non respectées
 - ▶ Défauts dans le suivi des contrats d'ascenseurs et des dispositifs de lutte contre l'incendie
-

Précédent rapport de contrôle : 2006-176 d'avril 2007
Contrôle effectué du 16 octobre 2017 au 2 février 2018
RAPPORT DE CONTRÔLE: décembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-080

Société dionysienne d'aménagement et de construction – 974

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Présentation de la société.....	11
2.2.2 Évaluation de la gouvernance.....	12
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.2.4 Contrôle interne et contrôle de gestion	15
2.2.5 Commande publique.....	15
2.3 Conclusion	17
3. Patrimoine	18
3.1 Caractéristiques du patrimoine	18
3.1.1 Description et localisation du parc	18
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	18
3.2 Accessibilité économique du parc.....	19
3.2.1 Loyers.....	19
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	22
3.2.3 Charges locatives	22
3.3 Conclusion	23
4. Politique sociale et gestion locative	23
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	23
4.2 Accès au logement	24
4.2.1 Connaissance de la demande	24
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	25
4.2.3 Gestion des attributions	26
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	29
4.4 Traitement des impayés	31
4.5 Conclusion	32

5.	Stratégie patrimoniale.....	33
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	33
5.2	Patrimoine.....	33
5.2.1	Offre nouvelle	33
5.2.2	Interventions sur le parc existant.....	35
5.2.3	Visite de patrimoine.....	36
5.2.4	Exploitation du patrimoine.....	37
5.2.5	Sécurité dans le parc.....	38
5.2.6	Ventes de patrimoine à l'unité.....	39
5.3	Quadrilatère Océan	39
5.4	Conclusion	39
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	41
6.1	Tenue de la comptabilité	41
6.2	Analyse financière	43
6.2.1	Analyse de l'exploitation	43
6.2.2	Gestion de la dette et indépendance financière.....	46
6.2.3	Résultats comptables.....	47
6.2.4	Structure financière	47
6.3	Analyse prévisionnelle.....	49
6.4	Conclusion	50
7.	Annexes.....	51
7.1	Informations générales capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	52
7.2	Organigramme général de la sodiac.....	53
7.3	Tableau récapitulatif des dépassements des loyers plafonds.....	54
7.4	Tableau récapitulatif des irrégularités relevées en matière d'attribution	55
7.5	Programme de la visite de patrimoine	56
7.6	Groupes avec écart important sur provisionnement de charges locatives.....	57
7.7	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	58
7.8	Sigles utilisés.....	59

SYNTHESE

La Sodiad est une société anonyme d'économie mixte (SAEM) multi-activités créée en 1990. Ses principaux actionnaires sont la ville de Saint-Denis, la communauté intercommunale du nord de la Réunion et la Caisse des dépôts et consignations. Ses activités portent notamment sur les opérations d'aménagement, l'immobilier d'entreprise, le logement social avec régime spécifique de défiscalisation, la promotion, les mandats ou les concessions.

Le changement de gouvernance et de direction générale intervenu en 2014 a conduit à l'adoption d'un ambitieux programme de développement visant notamment à doubler en dix ans le parc de logements sociaux pour le porter à 4 600 logements, à livrer 60 000 m² d'immobilier d'entreprise et à aménager 70 hectares de terrains.

En raison de difficultés financières, une augmentation de capital de 12,5 M€ a été effectuée en 2015 et l'organisation des services a été fortement modifiée. Au moment du contrôle, le contrôle interne et le contrôle de gestion restent toutefois à renforcer d'autant plus que les objectifs de développement continuent d'évoluer de manière ambitieuse en 2015 et 2016. Le conseil d'administration (CA) ne dispose pas d'informations stables et suffisantes lui permettant d'adapter et d'orienter sa stratégie de développement et d'intervention sur le parc existant, notamment au regard de l'évolution de la situation financière de la société toujours préoccupante. La Sodiad ne parvient pas, sur la période analysée, à dégager des fonds propres par son exploitation. En outre, malgré l'augmentation de capital précitée, sa structure financière demeure déséquilibrée. La vacance financière, le niveau des impayés (*logements et immobilier d'entreprise*) et les coûts de fonctionnement ne sont pas maîtrisés. Un endettement élevé et une trésorerie tendue nécessitent une attention et une vigilance soutenues de la part des instances dirigeantes. Ces dernières doivent également s'interroger sur la faisabilité financière d'un tel niveau de développement toutes activités confondues.

Les loyers de son parc, qui est récent, apparaissent relativement élevés au regard du marché locatif social et aux capacités financières des populations logées ; les loyers pratiqués à la relocation devront ainsi être regardés avec attention. Quelques dépassements de loyers plafonds ont été constatés. Ils seront régularisés dans les meilleurs délais. La vacance commerciale élevée fera l'objet de mesures correctrices qui porteront notamment sur la réduction des délais de mises en gestion des nouvelles résidences.

La Sodiad remplit son rôle social en accueillant des ménages en difficulté économique ou sociale. L'Agence a cependant constaté des irrégularités dans la gestion des attributions se traduisant notamment par des orientations de la politique d'attribution non mises à jour, des critères de motivation des décisions de la CAL non conformes aux textes en vigueur, un règlement intérieur de la CAL non conforme ou un nombre de candidatures par logement insuffisant. Onze attributions de logements ont été effectuées de manière irrégulière.

La société n'a toujours pas clairement identifié les besoins d'interventions sur son patrimoine existant de logements sociaux. Le plan stratégique de patrimoine, présenté au CA d'avril 2017 pour la période 2017-2021, était incomplet ; il n'intégrait pas de diagnostic stratégique et ne comportait pas de volet développement. Si la visite de patrimoine a permis de mettre en évidence une bonne implication des équipes

de proximité, en revanche elle fait ressortir un retard de maintenance dans plusieurs résidences et une mise en conformité à réaliser dans les meilleurs délais avec les obligations réglementaires notamment liées à la sécurité (*amiante, ascenseurs, risque d'incendie*).

La Sodiad s'est engagée avec Icade promotion (*filiale de la CDC*) dans une importante opération d'aménagement urbain à Saint Denis (*Quadrilatère Océan*) d'une durée prévisionnelle de cinq ans à compter de 2018. Au moment du contrôle, les risques financiers et juridiques d'une telle opération (*250 M€ de budget*) ne sont pas précisément évalués.

Le Directeur Général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la société dionysienne d'aménagement et de construction 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'Agence rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

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

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'Agence, 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 irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

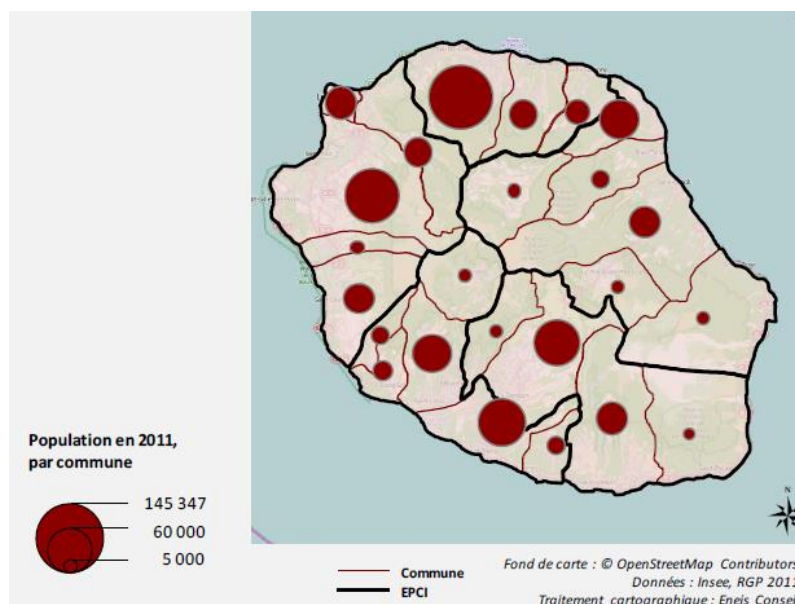
Le précédent rapport de la MIILOS n°2006-176, diffusé en mars 2007, mettait en évidence une gestion globalement satisfaisante, une situation financière saine, mais soulignait la nécessité de réaliser des progrès dans la gestion de proximité et la négociation et le suivi des contrats d'entretien et de maintenance. Les orientations stratégiques de la société restaient à définir dans un certain nombre de domaines (*moyens et méthodes pour relancer l'activité de construction locative sociale, conséquences opérationnelles de la mise en œuvre du plan stratégique de patrimoine, actualisation de l'analyse financière et recherche d'une cohérence de l'actionnariat avec son aire d'intervention*).

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La Réunion est une île volcanique de l'ouest de l'océan Indien d'une superficie de 2 500 kilomètres carrés. Département français depuis 1946 cette région d'outre-mer est située dans l'archipel des Mascareignes à l'est de Madagascar. Elle présente un relief escarpé travaillé par une érosion très marquée.

Au 1^{er} janvier 2016, 851 000 personnes y résident. Avec 340 habitants par km², il s'agit d'une des régions les plus densément peuplée de France. Depuis la fin des années 2000, la population augmente moins vite qu'auparavant, en raison de départs maintenant plus nombreux que les arrivées et d'un solde naturel en légère baisse.



D'un point de vue géographique, les habitants se concentrent essentiellement au nord de l'île ainsi que sur le versant ouest (cf. carte ci-dessus). Une partie de la côte sud-est de l'île n'est pas habitée car située dans la zone d'éruption du piton de la Fournaise, un des volcans les plus actifs du monde.

En 2014, selon l'Insee 42 % des Réunionnais vivent sous le seuil métropolitain de pauvreté. Trois fois plus importante sur l'île qu'en métropole, la pauvreté touche plus fortement l'Est (46 %) et le Sud (43 %). D'un bout à l'autre de l'échelle des revenus, les niveaux de vie à La Réunion sont bien plus faibles qu'en France métropolitaine. La moitié des Réunionnais vivent avec moins de 1 150 euros par mois et par unité de consommation (UC). Ce niveau de vie médian est inférieur de 30 % à celui de la métropole.

Le vieillissement de la population et la tendance à la décohabitation (*qui contribue à la réduction du nombre de personnes par ménage*) impliquent un besoin fort de logements, notamment de petite taille. L'Insee estime que le parc de logements devrait compter plus de 453 000 résidences en 2030, soit 170 000 logements supplémentaires par rapport à 2010. Face à cette problématique, l'État a mis en place des incitations fiscales pour développer la construction vers le logement privé (*loi « Girardin » de 2003*), puis vers le logement social (*loi « LODEOM » de 2009*). La résorption du logement insalubre est une spécificité de l'île et bénéficie également d'aides ayant conduit à la réduction des habitations de fortune depuis le début des années 2000 (*cases traditionnelles et maisons en bois*).

Au 1^{er} janvier 2017, le seuil de 70 000 logements sociaux a été dépassé à La Réunion (70 400 selon les données RPLS). Le parc social y représente environ 20 % du parc des résidences principales. Les inégalités territoriales sont importantes : au nord de l'île la proportion de logements sociaux atteint 35 % des résidences principales à Saint-Denis, et même 58 % sur la commune du Port, alors qu'à l'ouest, elle ne représente que 9 % sur Saint-Leu et 12 % à Saint-Paul.

Au 31 décembre 2016, 27 755 demandeurs sont toujours en attente d'un logement. 30 % sont déjà locataires du parc social, soit un solde net de près de 20 000 demandes. Ils présentent une situation financière plus

précaire qu'en métropole, le montant de leurs revenus mensuels est inférieur de 30 % à la situation nationale, et un tiers sont bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA). Sur la base de l'indicateur du nombre de logements sociaux sur le nombre de demandes actives, la pression est moins forte sur le territoire de la Communauté Intercommunale du Nord de La Réunion (CINOR), que sur celle de la Communauté d'Agglomération Sud (CASUD, respectivement 3,23 et 1,74). En matière de tension locative, si le délai d'attente moyen pour l'obtention d'un logement est plus réduit à La Réunion qu'au niveau national (9 mois contre 13 mois), les proportions de demandes satisfaites sur l'année 2016 par rapport au stock de début d'année sont similaires (29 % à La Réunion contre 26 % au niveau national).

Avec 2 945 logements gérés au 31 décembre 2016, la Société Dionysienne d'Aménagement et de Construction (en abrégé Sodiac) est le plus petit des sept bailleurs de l'île. Son parc est principalement implanté sur la commune de Saint-Denis (78 %). Son activité agréée exprimée en proportion du chiffre d'affaires est passée de 62 % en 2013, à 45 % en 2016.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Présentation de la société

La Sodiac est une société anonyme d'économie mixte créée en 1990, dont les principaux actionnaires sont la Ville de Saint-Denis (40,66 %), la CINOR (28,5 %), la Caisse des dépôts et consignations (CDC, 19,98 %) et la région Réunion (4,93 %). Conformément aux textes en vigueur (L.1521-1 du CGCT), le collège public regroupant les collectivités territoriales et leurs groupements détient plus de 50 % du capital (74 %), et le collège privé plus de 15 % (25,91 %). Son siège social a été transféré à l'immeuble Doret -121 boulevard Jean Jaurès – 97 400 SAINT-DENIS par décision du CA du 2 décembre 2016 ratifiée par l'assemblée générale ordinaire du 19 décembre 2016. Une augmentation de capital social a été décidée par l'assemblée générale extraordinaire du 16 décembre 2015 pour le porter de 4 180 k€ à 25 363 k€ divisé en 92 228 actions d'une valeur nominale de 275 € (8 132 k€ d'incorporation de réserves et 12 850 € par apports en nature et numéraires). Cette augmentation de capital a été assortie d'un pacte entre les trois principaux actionnaires signé le 28 janvier 2016. Ce pacte prévoit la mise en œuvre d'un plan de développement (« business plan ») sur la période 2014-2024 (cf. § 5.1).

L'activité de la Sodiac, conformément à son objet social et ses statuts, se développe principalement autour de cinq métiers :

- ▶ les opérations d'aménagement, de restauration immobilière et de rénovation urbaine et des actions sur les quartiers dégradés ;
- ▶ la construction d'immeubles à usage de bureaux ou locaux industriels destinés à la vente ou à la location ;
- ▶ la construction et la gestion d'immeubles collectifs ou individuels à usage d'habitation, bénéficiant principalement de financements aidés de l'Etat ;
- ▶ la construction ou l'aménagement d'équipements publics ou privés complémentaires de ces activités, leur exploitation ou gestion ;
- ▶ toutes opérations de marchands de biens, de négociation et de mandats d'achat, de vente, d'échange et de location ou sous-location ;

qu'elle peut exercer pour son propre compte ou pour autrui (*conventions de mandat, concession, etc.*). Le pacte d'actionnaires (*cf. infra*) précise que dans le cadre de son plan de développement 2014-2024, la Sodiac a vocation à réaliser prioritairement des opérations de logements locatifs sociaux et des opérations d'immobilier d'activité.

2.2.2 Évaluation de la gouvernance

La gouvernance de la société repose sur l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration, différentes commissions, et une direction générale (*Président Directeur Général et Directeur Général Délégué*).

Le conseil d'administration (CA) de la Sodiac est composé, au moment du contrôle, de quatorze administrateurs. Le CA a créé quatre commissions et désigné leurs membres lors de sa séance du 7 mai 2014 : commission d'attribution des logements (CAL), commission d'appel d'offres (CAO), commission des marchés (CDM), et comité d'investissement (*avis technique sur les investissements hors logement social*). Lors de cette même séance M. Philippe Naillet, ancien député de la 1^{ère} circonscription de Saint-Denis (*jusqu'au 17 juin 2017*), conseiller municipal de la ville de Saint-Denis, a été élu Président Directeur Général. Par délibération du CA du 8 juillet 2014, M. Jean-Claude Pitou a été désigné Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} août 2014 en remplacement de M. Éric Cadet. M. Pitou est également président de la SAS Océan créée pour l'opération de concession Quadrilatère Océan (*cf. § 5.3*), de la SAS Atelier Grand Canal, et gérant des SCI Quai Ouest et Parking Rieul.

Le conseil d'administration s'est réuni entre deux et cinq fois par an sur la période 2014-2016, avec un taux de présence effectif des administrateurs de 63 %. Les procès-verbaux relatent des débats et soulignent l'implication des membres. Ceux-ci ne disposent néanmoins pas d'indicateurs de suivi d'activité leur permettant de mesurer les performances de la société et l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés.

Sur la période 2012-2016 l'assemblée générale des actionnaires s'est réunie une à deux fois par an (*en assemblée générale ordinaire ou extraordinaire*). Les procès-verbaux sont très succincts et ne relatent que les résolutions adoptées à l'unanimité. Aucune distribution de dividendes n'a été décidée sur ces exercices.

Le pacte d'actionnaires (*cf. § 2.2.1*) mentionne la création d'un nouveau comité stratégique. Ses membres ont été désignés par le CA dans sa séance du 1^{er} avril 2016, deux administrateurs du collège public (*ville et CINOR*), et un administrateur du collège privé (*CDC*). Sa mission consiste à émettre des avis techniques, juridiques et financiers sur les décisions à soumettre au CA. Le comité stratégique précité s'est réuni trois fois en 2016 (*absence de quorum pour la troisième réunion, un seul relevé de décision transmis en cours de contrôle*), et à deux reprises au premier semestre 2017.

Le CA ne dispose pas d'informations stables et suffisantes lui permettant d'adapter et d'orienter la stratégie de développement de la société et d'intervention sur le parc existant. En effet, le CA a fixé en 2014 des orientations stratégiques de développement pour la Sodiac à l'horizon 2024 constituant le projet d'entreprise : doublement du parc de logements sociaux (*plus de 4 600 logements de qualité en 2024*), l'éco-aménagement de 70 ha, la livraison de 60 000 m² d'immobilier d'entreprise (*afin de devenir le leader sur l'île*). Ces orientations ont évolué en 2015 et 2016 pour afficher des objectifs de plus en plus ambitieux, alors même que les comptes de la société ne montraient pas de redressement significatif de sa situation financière jugée fragile avant l'augmentation de capital. La stratégie patrimoniale a été définie en l'absence d'un véritable diagnostic du parc existant. (*cf. § 5.1*). Dans sa réponse, la société conteste l'absence de transmission d'informations complètes et régulières au CA, mais ne transmet que des éléments sur des indicateurs de gestion, alors que l'Agence visait ici des informations financières permettant d'orienter la stratégie de la Sodiac. Elle soutient que la situation financière « connaît un redressement significatif » entre 2013 et 2016. Il

n'en demeure pas moins que tant l'absence de rentabilité de l'exploitation que le déséquilibre de la structure financière, analysées sur la période sous revue, montrent la fragilité de la situation financière de la société.

Par ailleurs, dans sa réponse la société assure qu'un diagnostic du parc existant a été réalisé, mais il s'agit d'un diagnostic technique et non stratégique (cf. § 5.1), ce dernier étant en cours de réalisation au moment du contrôle (*fiche dénommée « gestion des actifs » par résidence*).

La direction générale ne dispose pas, au moment du contrôle, d'indicateurs de suivi d'activité (*notamment du secteur du logement social*) lui permettant d'assurer pleinement le pilotage par objectifs nécessaire à la gestion courante des affaires de la Sodiac, et à son fort développement. Par exemple, le déroulement des opérations immobilières programmées sont suivies de manière individuelle, sans indicateur agrégé de respect global des coûts et délais, et avec des objectifs de production non cohérents avec les orientations stratégiques adoptées par le CA (cf. § 5.2.1). Un plan managérial décrivant une liste d'actions permettant la mise en œuvre du plan d'entreprise sert en revanche de feuille de route au comité de direction. Cette lacune devrait être comblée à court terme (cf. 2.2.4). Dans sa réponse la société apporte de nouveaux tableaux de bord indiquant des améliorations en matière de suivi.

Le plan stratégique du patrimoine (PSP), validé par le CA du 13 avril 2017, ne comprend ni volet développement, ni diagnostic préalable du parc. Il affiche en outre des objectifs d'intervention sur le parc qui ne sont pas repris au dernier business plan (BP 2016-2025). Lors du CA du 26 septembre 2017, la présentation du PSP fait ressortir une nouvelle modification du programme et du coût des réhabilitations.

Au cours du CA du 26 septembre 2017, est listé un ensemble d'opérations à réaliser ou en cours de réalisation par la Sodiac, et pour lesquelles il est annoncé que la société injectera 2 759 k€ de fonds propres sans que les membres du CA soient informés de l'état des fonds propres disponibles (*pour mémoire, à fin 2016, ils sont inexistantes, cf. § 6.2.4*).

Les réhabilitations annoncées au cours de ce même CA sont prévues d'être financées par emprunts, prêt de haut de bilan (CDC/Action Logement) et subventions. La société précise que ces opérations n'entraîneront aucune augmentation de loyer. La question de la prise en charge des annuités supplémentaires n'est ainsi pas abordée alors qu'en 2016, les annuités sur le parc existant représentent déjà 59 % des loyers.

Mandat social du Président Directeur Général

Le CA a décidé d'accorder les pouvoirs les plus étendus au PDG par délibération du 7 mai 2014. Sa rémunération maximale annuelle brute a été fixée, conformément à la rémunération maximale autorisée par le conseil municipal de la ville de Saint-Denis lors de sa séance du 26 avril 2014. Sa rémunération effective en 2015 et 2016 est conforme à ce montant (*source déclaration annuelle des données sociales - DADS*).

Mandat social du Directeur Général Délégué

Le DGD a été nommé par le CA du 8 juillet 2014 dans le cadre d'un détachement de la Fonction Publique Territoriale (*Ingénieur en chef de la FPT en poste au conseil départemental de la Réunion*). Il dispose des mêmes pouvoirs que le PDG, à l'exception du recrutement de personnel en contrat à durée indéterminée, et celui d'ester en justice. Sa rémunération annuelle brute a été fixée par délibération du CA du même jour, avec une prime individuelle d'objectifs pouvant atteindre un maximum de 10 % du salaire annuel brut, ainsi que la mise à disposition d'une voiture de fonction. Par délibération du CA en date du 7 octobre 2016, sa rémunération annuelle brute a été augmentée de 10 % environ, avec effet rétroactif au 1^{er} août 2016. Ses éléments de rémunération en 2015 et 2016 sont conformes à ces montants en incluant une prime d'objectif (*source DADS*).

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

L'organisation de la Sodiad a fortement évolué sur la période contrôlée. A son arrivée en 2014, la nouvelle gouvernance a établi un projet d'entreprise, puis a fait réaliser un audit organisationnel (*cabinet extérieur*) afin de mettre en place une organisation interne plus lisible, efficiente et en adéquation avec les multiples activités de la société. L'organigramme comportant neuf directions et une direction générale en 2014 a été resserré depuis le 4 mai 2015 en quatre pôles regroupant des macro-processus métiers (*cf. annexe 7.2*), aux effectifs plus équilibrés (*de 15 à 41 collaborateurs*). Cette réorganisation s'est accompagnée sur la période 2014-2016 de nombreux départs, par rupture conventionnelle ou licenciements (22), et de l'embauche de nouveaux collaborateurs aux profils de compétence ciblés (33). La rotation importante des salariés constitue un défi en matière de transmission des savoirs et de suivi des dossiers. Un effort de formation et d'accompagnement de ces changements a été mis en œuvre (*202 k€ de budget formation en 2016, soit 3 % de la masse salariale chargée*). Cette phase de réorganisation s'est par ailleurs appuyée sur le recours abondant à des prestataires extérieurs (*cabinet d'audit, de recrutement, de formation*), qui ont pesé sur les coûts de gestion (*cf. § 6.2.1*). L'ancienneté moyenne ressort ainsi en 2016 à sept ans. L'effectif de la Sodiad (*hors mandataires sociaux*) a évolué de 78 salariés au 31 décembre 2012, à 89 au 31 décembre 2016 (+ 14 %), tandis que le parc de logements sociaux augmentait de 41 % et celui d'immobilier d'entreprise de 21 %.

Il est à noter cependant l'absence d'un audit comptable et financier qui serait apparu nécessaire compte tenu de la situation financière de la Sodiad sur la période analysée (2012-2016).

Les services sont regroupés au sein d'un nouveau siège depuis février 2017. Le patrimoine social est découpé en trois secteurs (*moyenne de 1 000 logements en gestion environ*), comportant chacun deux bureaux d'accueil des locataires (*cf. § 4.3*). La Sodiad présente un très fort taux d'encadrement (46 % de cadres). Le recours à des contrats d'intérim est important (14 en 2016). L'absentéisme n'est pas un indicateur suivi par la direction générale. Selon les calculs de l'Agence (*source données ressources humaines de l'organisme*), il est peu élevé (5 %).

La nouvelle organisation vise à favoriser la transversalité entre les équipes, avec un fonctionnement en mode projet où les collaborateurs sont physiquement regroupés dans un même espace de travail (« *co-working* »). Les bureaux du nouveau siège favorisent cette modularité. La gestion et le partage d'information entre les pôles opérationnels et le pôle ressource sont néanmoins déficients sur certaines thématiques (*cf. notamment § 5.2.1*). Les comités de direction tenus avec une fréquence hebdomadaire, sont élargis aux responsables d'activités (*n-1 des chefs de pôle*) tous les mois. Des rencontres bilatérales hebdomadaires sont organisées entre les collaborateurs et l'encadrement intermédiaire. Des entretiens professionnels fixant les objectifs sont réalisés au moins une fois par an (*entretien optionnel à mi-parcours*). Une prime d'intéressement tient compte de la réalisation d'objectifs collectifs comme individuels.

Au moment du contrôle, la nouvelle organisation n'est pas encore stabilisée. Compte tenu des constats réalisés par l'Agence, un renforcement des moyens semble *a minima* nécessaire en matière de contrôle de gestion, de gestion des attributions, de suivi des contrats de maintenance, et de comptabilité. Pour autant les coûts de gestion ne sont pas maîtrisés, et la rentabilité de la société n'est pas retrouvée. Les frais de personnel constituent une part importante des coûts de gestion (*cf. § 6.2.1*). En 2016, selon les données du Dossier Individuel de Situation (DIS) le coût salarial moyen s'élève à 94 k€ (32 salariés bénéficient par ailleurs d'avantages en nature selon la DADS), pour une médiane de 53 K€ dans l'ensemble des EPL immobilières (*source observatoire des EPL immobilières, cf. tableau ci-contre*). Selon les données de l'INSEE (*source DADS*), le salaire horaire net moyen des cadres à la Réunion est de 25,4 € en 2014 pour une moyenne nationale de 26 € (*salaire horaire net moyen tous salariés de 23,3 € à la Sodiad*). Le contexte réunionnais n'explique pas les

écarts constatés. Le salaire brut moyen en métropole en 2014 dans le secteur privé est de 35,5 k€, il s'élève à 49,7 k€ en 2016 pour la Sodiac (*sur la base de 62 personnes physiques présentes sur l'ensemble de l'année, hors direction générale*). La proportion de cadres comme la faible ancienneté des salariés ne permettent pas non plus d'expliquer de tels écarts. L'ensemble des indicateurs mettent en évidence une politique salariale onéreuse qui n'apparaît pas motivée par la situation de l'emploi sur la Réunion.

	Frais de personnel (k€)	ETP	Frais de personnel (k€/ETP)
SODIAC (2016)	7 265	77	94
Ensemble des SEM soumises au dispositif d'auto-contrôle (2015)	378 660	7 127	53

Source : pré-DIS 2016 Sodiac, Observatoire des Epl Immobilières - Fédération des EPL

2.2.4 Contrôle interne et contrôle de gestion

La nouvelle direction générale a mis en œuvre dès 2015 une démarche visant à élaborer des procédures « métiers » couvrant l'ensemble des activités de la Sodiac (*avec l'appui de l'association APOGEE*). Ces procédures ont été rendues d'application obligatoire à partir du 1^{er} avril 2016 par décision du DGD pour les pôles en charge des opérations et mandats. Les activités du pôle Ressources ne sont pas entièrement couvertes au moment du contrôle, ce qui constitue une lacune importante (*cf. § 6.1*)

Une chargée de contrôle interne a été recrutée en octobre 2016, en position depuis d'adjointe au DGD. Dans un premier temps, sa mission a consisté à s'assurer que chaque activité était couverte par une procédure. Une cartographie des processus, et analyse des risques sont prévues dans une deuxième étape. Un audit interne a été réalisé début 2017 sur le circuit de paiement de factures. Le plan managérial a été décliné en objectifs, non quantifiés. Des indicateurs de suivi de l'atteinte de ces objectifs sont en cours de construction au moment du contrôle. L'Agence a relevé de nombreux dysfonctionnements en matière de gestion des attributions, loyers et suivi des contrats de maintenance qui nécessitent des actions correctives immédiates et le renforcement du contrôle interne.

La nouvelle direction a embauché une analyste financière en charge de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion, jugé insuffisamment traité par les équipes précédemment en place. Dans l'attente, l'Agence a constaté des insuffisances en matière de suivi d'indicateurs budgétaires et financiers qui permettraient de s'assurer d'une rentabilité suffisante des différentes activités. Certains de ces indicateurs sont pourtant utilisés de manière opérationnelle dans les calculs de rentabilité des investissements (*coût de gestion, coût de construction, etc.*). La Sodiac envisage leur mise en œuvre à court terme, avec l'appui d'un cabinet d'audit. L'Agence recommande de s'appuyer dans un premier temps sur les indicateurs utilisés classiquement dans le domaine du logement social, avec une mise en œuvre immédiate.

2.2.5 Commande publique

En matière de commande publique, la Sodiac est soumise, sur la période contrôlée, aux dispositions de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 et, depuis le 1^{er} avril 2016, aux dispositions de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015.

2.2.5.1 Composition et fonctionnement des commissions

La composition et les règles de fonctionnement des deux organes collégiaux créés, la commission d'appel d'offres (CAO) et la commission des marchés (CDM), ont été validées par le CA dans sa séance du 7 mai 2014. Ces règles ont été modifiées suite à la parution de l'ordonnance de 2015, et validées par le CA lors de sa séance du 26 septembre 2017. La CAO, composée de trois administrateurs et du DGD, est chargée d'attribuer

les marchés dont le montant est supérieur aux seuils européens (*procédure formalisée*)¹. La CDM, composée de deux administrateurs et du DGD, est chargée de l'attribution des marchés de travaux dont le montant est supérieur à 1 M€ tout en restant sous les seuils européens (*procédure adaptée*). Avant 2017, la CDM se prononçait sur les marchés de service en procédures adaptées d'un montant supérieur à 90 k€, la liste des maîtres d'œuvre retenus après appel à candidature bisannuel pour les marchés inférieurs aux seuils, et les marchés de travaux d'un montant supérieur à 100 k€. Son rôle et le principe de collégialité ont donc été restreints.

Le rapport complet sur l'exécution des marchés examinés par la CAO n'a pas été transmis au CA sur les exercices 2015 et 2016 (*non conforme à l'article R. 433-6 du CCH*). Par ailleurs, les rapports des exercices 2012 à 2014 ne font état que des contrats relevant d'opérations immobilières, qui ne couvrent pas l'ensemble des marchés soumis à la CAO (*fournitures et services*). Dans sa réponse la société transmet un extrait du PV du CA du 22 décembre 2017 approuvant les rapports d'exécution des marchés des exercices 2015 et 2016, et un extrait du PV du CA du 27 avril 2018 approuvant le rapport de l'exercice 2017.

2.2.5.2 Règles internes d'achat

Les règles d'achat de la Sodiac pour les marchés d'un montant inférieur aux seuils européens (*procédure adaptée*) ont évolué sur la période contrôlée. Sous le régime de l'ordonnance de 2005, celles-ci ne prévoyaient pas de mise en concurrence pour de nombreux achats représentant des montants significatifs, en contradiction avec les principes fondamentaux de la commande publique. Aucune mise en concurrence n'était en effet prévue pour les marchés de service d'un montant inférieur à 7 k€ (*demande d'un devis*), les marchés de travaux d'un montant inférieur à 15 k€, et les marchés de travaux d'entretien d'un montant inférieur à 50 k€ sur un an (*dans la limite de 22 k€ par prestataire*). Par ailleurs, aucune publicité n'était prévue pour les marchés de services d'un montant inférieur à 90 k€, et de travaux inférieur à 300 k€ (*200 k€ si lot unique*), limitant ainsi fortement le nombre d'entreprises amenées à répondre (*liberté d'accès à la commande publique*). L'absence de mise en concurrence régulière des maîtres d'œuvre par le biais d'appel d'offres (*consultation possible dans une liste de candidats retenus pour répondre*), est également contraire aux principes fondamentaux de la commande publique, et peu encline à maîtriser les dépenses. Les nouvelles règles adoptées en septembre 2017 autorisent l'absence de mise en concurrence et de publicité pour les marchés de service d'un montant inférieur à 25 k€, et de travaux inférieur à 10 k€. Ces seuils sont conformes aux nouvelles possibilités offertes par les dispositions de l'ordonnance de 2015 et son décret d'application (*art. 30 du décret n°2016-360*). L'Agence rappelle que l'acheteur doit cependant veiller à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics, et à ne pas contracter systématiquement avec le même opérateur (*cf. 2.2.5.4*).

2.2.5.3 Organisation des services

L'organisation des achats mise en place avant 2015 ne permettait pas de centraliser les besoins des différents services et pouvait notamment conduire à scinder les achats pour des fournitures et services homogènes.

Les services opérationnels (*chargés de travaux essentiellement*) avaient en charge les phases de consultation jusqu'à la remise des plis (*service marchés en cas d'appel d'offres ouvert*). Une procédure couvrait ces différentes phases pour les marchés de travaux uniquement. Le service marchés (*quatre salariés, direction de l'administration financière*) n'intervenait que sur le contrôle des pièces administratives et le respect des

¹ Ainsi que les concours et marchés de conception-réalisation sans condition de seuil, et les projets d'avenants concernant des marchés dont l'attribution relevait de la CAO et conduisant à une augmentation du montant du marché de plus de 10 % pour les marchés de fournitures et services, et 15 % pour les marchés de travaux

obligations réglementaires. Aucune centralisation des besoins n'était opérée, et donc aucune estimation de la valeur totale des besoins de chaque unité opérationnelle (*computation des seuils*).

Depuis 2015 le service marchés a évolué pour devenir l'activité « achats & assurances » au sein du pôle ressources (*cinq salariés*). Une procédure couvrant l'ensemble des achats décrit la répartition des tâches entre les services depuis le 1^{er} avril 2016.

2.2.5.4 Contrôle des règles de passation des marchés

L'Agence a procédé à l'analyse des procédures utilisées pour la passation de onze marchés.

De nombreux achats, d'un montant significatif, sont passés sans publicité ni mise en concurrence. Certains contrats sont renouvelés depuis de nombreuses années sans remise en concurrence (*non conforme aux dispositions de l'ordonnance n°2015-899 et son décret d'application*).

L'Agence a en effet identifié de nombreux achats réalisés sans mise en concurrence préalable, comme le permettaient les procédures internes de la société avant 2015. Mais depuis cette date, ces pratiques ont perduré en contradiction avec les nouvelles règles internes et celles de l'ordonnance de 2015. Plusieurs prestataires ont été sollicités en commande directe sans publicité ni mise en concurrence pour des montants significatifs². D'autres contrats font l'objet du paiement de prestations complémentaires sans remise en concurrence, pour un montant remettant en cause l'économie générale du marché³. Par ailleurs, des contrats ont été renouvelés pendant de nombreuses années sans remise en concurrence, par exemple :

- les contrats de maintenance des ascenseurs, renouvelés depuis 2006 ;
- les prestations d'un expert-comptable réalisées au sein de la Sodiac de 1994 à 2014 (*environ 60 k€/an*).

Ces pratiques doivent cesser. Les contrats renouvelés depuis de nombreuses années doivent être recensés et dénoncés dans les plus brefs délais.

Au moment du contrôle, la Sodiac est en cours de montage des consultations pour les principaux postes de dépenses de l'activité gestion (*contrats de nettoyage, espaces verts et travaux de relocation*), toujours gérés par simple demande de devis et ordres de service, à la suite de la dénonciation de certains contrats. Dans sa réponse, la société indique avoir rectifié ses pratiques.

2.3 CONCLUSION

La Sodiac a fait l'objet d'un changement de gouvernance et de direction générale en 2014. Le nouveau CA a adopté un ambitieux programme de développement pour répondre aux besoins de son territoire d'intervention et atteindre une taille critique visant à retrouver une rentabilité d'exploitation. Une augmentation de capital a ainsi été décidée en 2015 afin d'apporter des ressources internes à la mise en œuvre du plan d'entreprise. Ce dernier s'est également accompagné d'une importante réorganisation des services ayant conduit à une forte rotation des salariés. Ces importants changements n'ont pas été

² Association APOGEE, 100,6 k€ TTC sur 2014 et 2015 pour des prestations de conseil et formation. YSP Formation, 46,3 k€ TTC pour des prestations de formation

³ Cabinet de recrutement VAKOM, retenu après consultation en 2016 pour des prestations d'un montant de 20,0 k€ HT, en définitive le montant total facturé est de 82 k€ HT pour la seule année 2016. Cabinet STRATER agence de communication : retenu après mise en concurrence en 2015 pour un montant de 36,3 k€ HT, montant finalement facturé en 2016 de 63,9 k€ HT.

accompagnés d'un renforcement du contrôle interne et de gestion, et de la mise en œuvre d'un pilotage d'activité d'autant plus nécessaires en période de fort développement. Le CA ne dispose ainsi pas d'informations stables et suffisantes lui permettant d'adapter et d'orienter sa stratégie de développement et d'intervention sur le parc existant. Malgré une centralisation de la fonction achat, et l'adoption de nouvelles règles internes, les pratiques en matière de commande publique ne sont pas conformes aux textes en vigueur et doivent être corrigées.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2016, la Sodiac possède et gère 2 945 logements familiaux sociaux (*cf. tableau ci-dessous*), répartis essentiellement dans de petits ensembles immobiliers collectifs (*57 groupes, médiane de 42 logements*), et six groupes de maisons individuelles (*6 % de logements individuels*). Le parc est implanté dans six communes (*trois EPCI*). Près d'un tiers du parc est localisé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (*QPV*). Il est très récent, avec une moyenne d'âge de 11,2 ans en 2017, contre 19,5 ans sur l'île (*source RPLS au 1^{er} janvier 2016*) et 37,6 ans au niveau national.

	LLS	LLTS	PLS	Total
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	1 958	887	100	2 945
<i>dont nombre de logements en QPV</i>	<i>533</i>	<i>385</i>	<i>49</i>	<i>967</i>

Sources : données internes de l'organisme

Dans les départements ultramarins les logements sociaux font l'objet d'aides de l'Etat (*LBU*), et les locataires sont éligibles à l'allocation logement (*AL*). Deux tiers des logements de la Sodiac relèvent du financement classique de logements locatifs sociaux (*LLS, 66 % pour 55 % sur le parc social de la Réunion*), et 30 % de logements très sociaux destinés au public le plus défavorisé (*LLTS, pour 28 % sur la Réunion*). Les logements intermédiaires sont peu représentés comme sur le reste du département (*PLS, 3 % pour 5 % sur la Réunion*). La part des petits logements (*une ou deux pièces*) est importante (*27 %*), comme sur l'ensemble de la Réunion (*29 %*), car la demande est forte, les personnes seules représentant près de la moitié des demande en attente. Les T3 sont ensuite les plus représentés (*40 %*).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le taux de mobilité est faible et relativement constant sur la période 2012-2016, il atteint 8,6 % en 2016, valeur comparable aux données départementales pour 2015 (*8,7 %, source RPLS 2016*) qui caractérise le contexte réunionnais et pénalise la mise en place de parcours résidentiels pour les locataires qui ne disposent pas de revenus suffisants pour se loger dans le parc privé (*cf. § 3.2*).

La Sodiac comptabilise au 31 décembre 2016 les logements vacants suivants (*comparaison aux dernières données RPLS disponibles pour la Réunion du 1^{er} janvier 2016*) :

- cinq logements vacants pour raisons techniques (*0,2 %*), aucune grosse réhabilitation n'est encore entamée ;

- 110 logements vacants (*hors vacance technique*) depuis moins de trois mois soit un taux 3,7 %, contre 1,7 % sur la Réunion. La société explique cet écart par l'impact de la mise en service en fin d'année de 48 logements sur la résidence « La Boussole » non encore attribués ;
- deux logements vacants (*hors vacance technique*) depuis plus de trois mois, soit un taux très faible (0,1 %), inférieur à celui de la Réunion (0,7%) déjà en retrait par rapport aux autres territoires ultra-marins et à la métropole.

Si la vacance à plus de trois mois est contenue, le niveau élevé de la vacance observée en fin d'exercice 2016 n'est pas ponctuel. La vacance commerciale n'est pas maîtrisée. En effet les pertes financières dues à la vacance sont importantes sur l'année 2016, elles s'élèvent à 434 k€ selon le rapport de gestion soit 3,3 % du montant global des loyers quittancés sur l'exercice. Une raison identifiée par l'Agence concerne une mise en location trop tardive des nouvelles résidences. Les très nombreuses livraisons en 2016 ont conduit à une montée en charge significative des services (*le nombre d'attributions annuelles a triplé entre 2013 et 2016, cf. § 4.2.3.3*). Plusieurs mois ont été nécessaires pour attribuer les logements des résidences « Mercuriales » à Saint-Denis (*quatre mois*) et « La Boussole » sur Saint-Benoît (*cinq mois, commune présentant toutefois le taux de vacance le plus élevé du département dans le logement social*).

Selon les dernières données de la société, la vacance financière est en baisse en 2017, elle représente en octobre 2017 2,8 % des loyers quittancés. En revanche, la vacance technique est susceptible d'augmenter avec les opérations de réhabilitation programmées d'ici 2021 (*cf. § 5.2.2*), afin d'éviter de les réaliser en site occupé (*opérations « tiroirs »*).

La société doit donc étudier tous les moyens techniques, organisationnels et financiers (*travaux d'amélioration*) à mettre en œuvre pour réduire la vacance commerciale, contenir la vacance globale et ainsi limiter les pertes associées. Dans sa réponse la société considère que ce constat n'est plus justifié, et apporte de nouvelles données synthétiques indiquant une nouvelle baisse de la vacance sur le premier semestre 2018, ce qui semble démontrer un redressement de la situation.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Au 1^{er} janvier 2017, le loyer moyen pratiqué par la Sodiac est supérieur au loyer moyen départemental (*cf. tableau ci-contre*). En matière de distribution des loyers, les tendances sont identiques. Le loyer principal à la Réunion inclut souvent des surfaces annexes (*varangues⁴ et garages notamment*), le parc est récent, ce qui rend les comparaisons avec la métropole difficiles. La société possède un patrimoine particulièrement jeune, majoritairement financé en LLS (*cf. § 3.1.1*), présentant un loyer supérieur au parc plus ancien relevant d'anciens financements (*avant 1983*) disponibles chez d'autres bailleurs sur le territoire de la CINOR (*loyer moyen de 5,3 €/m² de SH sur ce type de financement selon les données RPLS 2016*). Le loyer moyen est de 6,2 €/m² de SH pour les résidences mises en service après 2012, traduisant des loyers plus élevés sur les logements les plus récents. Seuls les logements financés en LLTS (*moins d'un tiers du parc*) sont comparativement plus attractifs, avec un loyer moyen de 5,2 €/m² de SH.

Ces niveaux de loyer sont en revanche très inférieurs à ceux observés en 2015 sur le parc locatif privé de l'unité urbaine de Saint-Denis, qui s'élèvent à 10,2 €/m² de SH pour le loyer médian (*source observatoire local*

⁴ Terrasses ouvertes ou fermées typiques de l'architecture créole, dérivés de vérandas

des loyers privés, 2 727 logements enquêtés), et où la moitié des logements ont des loyers moyens compris entre 8,9 €/m² (premier quartile) et 11,9 €/m² (troisième quartile).

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Moyenne
SODIAC (données quittancement 01/01/2017)	2945	5,43	5,90	6,43	5,94
Réunion (RPLS 2017)	67 700				5,87
SODIAC (RPLS 01/01/2016)	2436	5,33	6,02	6,52	
Réunion (RPLS 01/01/2016)	65 284	5,15	5,78	6,53	
DOM-TOM (RPLS 01/01/2016)	140 777	5,09	5,82	6,50	

Sources : données organisme, RPLS 1er janvier 2016 retraité par l'ANCOLS tous logements proposés à la location, données RPLS 2017 issues du SoeS

Selon les données de la caisse d'allocation familiale, au 31 décembre 2016⁵ la société logeait 2 323 bénéficiaires d'aides au logement (AL), d'un montant moyen de 318 € pour un loyer moyen de 414 € (*hors charges*). Toutefois le loyer de 1 762 ménages allocataires est supérieur au loyer plafond pris en compte pour le calcul des aides au logement. La part du loyer supérieur à ce plafond est intégralement à la charge de l'allocataire. Ce reste à charge peut représenter un montant significatif pour une partie de la population logée paupérisée au niveau de revenus très faible⁶. Au moment du contrôle aucune augmentation n'est appliquée sur les loyers au départ des locataires, mais la Sodiad étudie la possibilité de mise en œuvre de tarifs à la relocation. L'application d'une telle mesure sur des logements aux loyers actuels dépassant déjà les loyers plafonds pris en compte pour les aides au logement doit faire l'objet d'une attention particulière, afin de limiter le reste à charge, et donc l'accessibilité des logements aux candidats présentant des difficultés économiques (cf. § 4.1).

Conformément à l'article L. 472-1-3 du CCH, la Sodiad a établi des protocoles avec l'Etat portant sur la revalorisation des loyers des logements sociaux sur les exercices 2012 à 2015 (cf. *tableau ci-dessous*), après délibération du CA. Les augmentations annuelles des loyers pratiqués suivent les variations de l'indice IRL (cf. *tableau ci-dessous*), à l'exception de 2016 où le CA a décidé de geler les loyers (*variation de l'indice IRL de seulement 0,08 %*). Ces augmentations sont limitées dans le cas d'atteinte des loyers maximums fixés par les décisions de financement, et ne portent pas sur l'ensemble du parc, ce qui explique les écarts entre la hausse décidée par le CA et celle pratiquée en masse (*exemption des nouvelles résidences en 2012, gel des loyers PLS difficiles à louer en 2013 et 2014*).

	Augmentation annuelle des loyers au 1er janvier (en %)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Hausse annuelle maximale votée en CA	1,90%	2,15%	0,90%	0,57%	0%
Hausse globale en masse des loyers	1,56%	1,99%	0,86%	0,57%	0%

L'Agence a procédé à l'analyse des loyers pratiqués au regard des loyers maximums fixés dans les décisions de financement. La Sodiad effectue le calcul des loyers pratiqués et contrôle les loyers maximums sur la base de la surface habitable des logements, et non la surface financée retenue dans les décisions de financement (*utilisation d'une règle de trois pour convertir les loyers au m² de surface habitable*).

⁵ Source CAF Réunion à partir des données de la CNAF et du fichier FILEAS. Selon les données de l'organisme, le montant de l'AL couvre en moyenne 65 % du montant du loyer et des charges locatives des locataires en bénéficiant, soit 2 089 ménages au 31 décembre 2015.

⁶ Le revenu mensuel moyen avant prestation des allocataires de la SODIAD est de 479 €, et près de 40 % des ménages ne disposent pas de revenus d'activités (1 052 locataires bénéficient du RSA socle). En 2011, le revenu médian annuel des ménages résidant dans le parc social s'élève à 5 225 €, alors qu'il s'élève à 11 501 € en France métropolitaine (source *Diagnostic territorial de la Réunion, DIHAL-DHUP, 31/07/2015*).

La société n'a pas été en mesure de produire certaines décisions de financement. En effet, 25 décisions n'ont pas été retrouvées, ou ne sont pas exploitables (*absence d'annexes avec les surfaces financées et loyer maximum au m²*). Dans sa réponse, la société transmet 23 décisions de financement, retrouvées. La Sodiatic doit poursuivre ses recherches.

Le contrôle n'a donc porté que sur 41 groupes regroupant 1 720 logements.

La base locative de la Sodiatic servant au calcul des loyers pratiqués et loyers maximums n'est pas fiable. De nombreux écarts ont en effet été identifiés entre les données de la base locative de la Sodiatic et les termes des décisions de financement analysées (*loyer maximum initial, date, surfaces*). Ce constat avait déjà été établi lors du dernier contrôle de la MIILOS en 2006. La Sodiatic doit consolider ces données de base. Dans sa réponse, la société indique que les rectifications ont été opérées dans sa base de données.

Par ailleurs, pour certains groupes les surfaces habitables des logements prises en compte dans le calcul des loyers pratiqués par la Sodiatic sont supérieures à celles figurant dans les décisions de financement en raison de l'application de coefficients individuels, ce qui complexifie le contrôle des dépassements des loyers plafonds au logement, en l'absence de dépassement global au groupe. Malgré toutes ces réserves, l'Agence a procédé au contrôle des dépassements des loyers pratiqués sur la base des surfaces habitables déclarées dans la base locative de la Sodiatic, et les taux actualisés de loyer maximum définis dans les décisions de financement.

Les loyers pratiqués dépassent les loyers plafonds fixés dans les conventions de financement pour au moins 39 logements. Le montant du dépassement mensuel global représente 885 € (*cf. annexe 7.3, contrôle non exhaustif pour les raisons explicitées plus haut*). Sans préjudice des actions que pourraient initier les locataires, la société doit régulariser la situation et rembourser à ces derniers les trop-perçus. Dans sa réponse, la société indique que le CA a acté le remboursement des sommes aux locataires concernés lors de sa séance du 22 décembre 2017, sans toutefois fournir l'ensemble des justificatifs (*PV de CA incomplet, uniquement ordre du jour, pas de transmission d'avis d'échéances*).

La Sodiatic ne porte pas sur la quittance de loyer de chaque locataire le montant du loyer maximal applicable à son logement (*non conforme à l'article R. 445-13 du CCH*). La Sodiatic doit se conformer à cette obligation. Dans sa réponse, la société indique qu'elle a désormais intégré cette obligation et transmet un avis d'échéance d'octobre 2018 où le loyer maximal du logement est porté pour information.

La société s'assure de la couverture des locataires par une assurance habitation à l'ouverture du bail, puis à la date d'échéance, et propose également une adhésion facultative à un contrat de groupe à un tarif avantageux (4,82 €/mois).

Enfin le dossier de diagnostic technique, comprenant un état de l'installation intérieure d'électricité et de gaz devra être annexé à partir du 1er janvier 2018⁷ aux contrats de location. L'état des risques naturels et technologiques, obligatoire pour les communes qui disposent d'un plan de prévention des risques, est annexé sur certains baux contrôlés par l'Agence. La Sodiatic doit s'assurer de remplir systématiquement ses obligations. Dans sa réponse, cette dernière indique avoir d'ores et déjà intégré ces évolutions.

⁷ Une copie d'un état mentionnant l'absence ou, le cas échéant, la présence de matériaux ou produits de la construction contenant de l'amiante devra être transmis dès la parution d'un décret en conseil d'Etat.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La totalité du patrimoine est située en zone B1 (*arrêté du 1er août 2014*). Afin de préserver la mixité sociale, la Sodiac a défini son barème de Supplément de Loyer de Solidarité (SLS) dans la CUS en s'attachant à éviter une application trop rigide du barème national et à en atténuer les effets. Le barème se traduit par une minoration des montants dus par les locataires qui dépasseraient les plafonds⁸. La loi égalité et citoyenneté et son décret d'application n°2017-922 du 9 mai 2017 ont supprimé cette possibilité de modulation pour l'application du SLS à compter de l'enquête 2018. Peu de locataires de la société sont soumis à l'enquête SLS, un tiers du patrimoine est situé en QPV, et près de 80 % sont bénéficiaires d'une aide au logement. La réalisation de l'enquête en interne et le quittance du SLS sont couverts par un mode opératoire.

Aucune procédure n'est prévue pour contrôler les locataires susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux (*non conforme aux articles L. 482-3 et suivant du CCH*). Le mode opératoire ne prévoit pas le contrôle des dépassements significatifs (*ressources supérieures à 200 % des plafonds de ressources, modifié à 150 % des plafonds PLS par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté*) deux années consécutives conduisant à la perte du droit au maintien dans les lieux⁹. Par ailleurs, depuis la loi du 27 janvier 2017 précitée, lorsqu'un locataire ne répond pas à l'enquête annuelle sur les ressources pendant deux années consécutives, il doit quitter son logement à l'issue d'un délai de dix-huit mois. Le mode opératoire devra être complété en conséquence. L'Agence n'a pu constater si le cas s'est présenté, en l'absence de transmission de données pertinentes. Dans sa réponse, la société indique qu'une procédure existe (*non transmise et non intégré au mode opératoire fourni lors du contrôle*), et consiste en un contrôle manuel (pas de cas relevé).

Le nombre de ménages assujettis au SLS demeure faible sur la période contrôlée (*cf. tableau ci-dessous*).

	Supplément de loyer de solidarité				
	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de locataires concernés	3	11	12	19	7
Montant du SLS de décembre	203 €	356 €	163 €	571 €	959 €
Part du loyer principal	23%	8%	3%	8%	30%

3.2.3 Charges locatives

Le contrôle des charges récupérables a porté sur l'exercice 2016. C'est une personne du service Maintenance, exploitation et logistique au sein du pôle Gérance qui effectue, en lien avec le service comptable, la régularisation des charges locatives. Un comité de validation des charges, composé de la personne chargée de la régularisation, du service comptable et du pôle gérance valide les charges constatées et ajuste les provisions. La régularisation intervenait sur l'avis d'échéance du mois d'août jusqu'à l'exercice 2016. A compter de 2017, un premier contrôle est prévu d'être effectué en janvier / février pour les six premiers mois

⁸ Coefficient de base unique de 0,13 (au lieu de 0,27), à partir de 20 % de dépassement et quel que soit le niveau de dépassement
Evolution du coefficient de base : de 0,03 par point de dépassement, jusqu'à 59 % de dépassement (au lieu de 0,06), de 0,06 par point de dépassement, entre 60 et 149 % de dépassement (au lieu de 0,08), de 0,09 par point de dépassement à partir de 150 % de dépassement (au lieu de 0,1)

⁹ Le territoire d'intervention est en zone B1, définie par l'arrêté du 3 octobre 2017 comme une zone caractérisée par un déséquilibre important entre l'offre et la demande de logements au sens de l'article R. 481-11 du CCH ou les dispositifs sur la perte du droit au maintien dans les lieux s'appliquent.

d'exploitation et un deuxième contrôle en mars / avril pour les six derniers mois avec un objectif d'une régularisation sur l'avis d'échéance de juin.

En l'absence de chauffage et de gardiens, l'essentiel des charges récupérables porte sur le nettoyage des parties communes des bâtiments par des prestataires externes ainsi que sur la taxe d'enlèvement des ordures ménagères. Le montant moyen des charges constatées est de 11,41 € /m² de surface habitable.

L'ajustement des provisions au regard des charges constatées n'est pas satisfaisant. Des écarts importants (*supérieurs à 20 %*) ont été relevés sur 517 logements répartis sur 16 programmes (*annexe 7.6*). La Sodiad doit s'attacher à mieux estimer l'évolution des charges pour ces résidences ; cet exercice doit d'autant mieux être maîtrisé que le principal poste susceptible de variations importantes et difficilement anticipable (*le chauffage*) est absent des charges locatives pour le patrimoine de la Sodiad. Dans sa réponse, la société reconnaît des problèmes ponctuels d'organisation pour la régularisation des charges 2016 et indique qu'un plan d'action a été mis en œuvre depuis.

3.3 CONCLUSION

Dotée d'un patrimoine très récent, financé aux deux tiers en LLS, la Sodiad applique des niveaux de loyers relativement élevés par rapport au marché locatif social local, et aux capacités financières des populations logées comme des demandeurs de son périmètre d'intervention. Les impacts d'une éventuelle politique d'augmentation des loyers à la relocation des logements libérés doivent être précisément mesurés avant sa mise en œuvre. La société doit consolider les données de sa base locative afin de se conformer aux décisions de financement, dont certaines n'ont pas été communiquées à l'Agence, et régulariser les dépassements de loyers plafonds identifiés. La vacance commerciale qui progresse et présente un niveau élevé dans le contexte réunionnais, nécessite des actions correctives, pour réduire notamment les délais de mise en location des nouvelles résidences. Les procédures concernant le SLS doivent être complétées. Enfin, l'ajustement des provisions au regard des charges constatées doit être amélioré.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les résultats de l'enquête OPS 2016 sont synthétisés dans le tableau ci-dessous (*source données OPS non apurées retraitées ANCOLS*). Les données sont considérées comme significatives (*taux de réponse de 84 %*), mais peu fiables en ce qui concerne la composition familiale. Selon les données de la CAF au 31 décembre 2016, les familles monoparentales représentent près de la moitié des bénéficiaires d'aides au logement.

Les ressources des locataires n'ont pas été renseignées dans l'enquête OPS de 2014, et la composition des ménages est erronée dans l'enquête OPS 2016 (*non conforme à l'article L. 442-5 du CCH*). La Sodiad doit faire preuve de plus de vigilance et de rigueur dans la collecte et le traitement de cette enquête instaurée par la loi du 4 mars 1996 relative au supplément de loyer de solidarité. Dans sa réponse, la société indique avoir augmenté son niveau de vigilance et introduit des contrôles de cohérence.

L'enquête OPS 2016 met en évidence un profil socio-économique des ménages aux revenus plus faibles, sur tous les niveaux considérés, que ceux de l'ensemble des ménages résidant dans le parc social de la CINOR, et

du département. Les personnes logées disposent de ressources très modestes. En cohérence, le taux de couverture des aides au logement est très élevé¹⁰.

En % (enquête OPS 2016)	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
SODIAC	22,3%	0,1%	0,3%	51,4%	82,6%	3,8%	83,8%
CINOR	29,0%	10,4%	20,9%	38,3%	73,4%	9,4%	65,4%
Département	27,0%	12,6%	24,6%	48,2%	80,2%	6,3%	72,8%

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

D'après les données internes de la société, 90 % des attributions réalisées depuis 2013 le sont au bénéfice de candidats présentant des ressources inférieures à 60 % des plafonds d'accès au logement social (LLS), et concernent donc des ménages de plus en plus précaires sur le plan économique (*part très élevée de ménages présentant des ressources inférieures à 20 % des plafonds*). Ces profils socio-économiques sont comparables à ceux des demandeurs sur le territoire de la CINOR et sur l'ensemble du département (*cf. tableau ci-dessous*).

	Nombre	Revenu <20 % *	Revenu <40 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*
Emménagés récents SODIAC (2013-2017)	1 863	62%	76%	90%	1%
Demande actives sur le territoire CINOR (1 ^{er} choix, ressources renseignées)	7 181	64%	77%	88%	3%
Demande actives sur la Réunion (1 ^{er} choix, ressources renseignées)	28 433	65%	79%	89%	2%

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

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Conformément aux évolutions législatives introduites par la loi ALUR du 24 mars 2014 (*Accès au Logement et à un Urbanisme Rénové*), puis la LEC (*Loi Egalité et Citoyenneté*), les conditions et les modalités de gestion partagée de la demande de logement social font l'objet de nombreuses conventions. Dans un premier temps au niveau départemental, le préfet de la Réunion a signé une convention avec l'ensemble des bailleurs en juin 2016 (*création d'une association en charge de l'enregistrement, cf. infra*). Un Plan Partenarial de Gestion de la Demande (PGDD) et d'information des demandeurs pour la période 2017-2023 a été établi sur le territoire de la CINOR, principal périmètre d'intervention de la Sodiac, et approuvé par délibération du conseil communautaire du 6 avril 2017. Un service d'accueil et d'information territorialisé des demandeurs est créé, avec une organisation décentralisée fondée sur le volontariat des partenaires. Trois niveaux de service aux populations ont été définis, un premier niveau est chargé d'une mission d'information, un deuxième niveau est chargé d'accompagner les demandeurs dans leur démarche, et un troisième niveau est constitué d'un service mutualisé d'enregistrement et de contrôle des dossiers de demandes, confié à une association créée mi-2016 (*GEOD pour Gestion, Enregistrement et Observation de la Demande*). Cette dernière enregistre, depuis octobre 2016, les demandes de logement social déposées auprès des bailleurs dans le Système National d'Enregistrement (SNE), se charge par l'intermédiaire d'un prestataire de numériser les

¹⁰ 82 % selon les statistiques établies au 31/12/2016 par la CAF de la Réunion

pièces justificatives et met ainsi à disposition des bailleurs et partenaires la totalité des informations collectées.

La Sodiad bénéficie de ce service opérationnel depuis début 2017, et s'appuie sur ce dernier pour avoir connaissance de la demande. Au moment du contrôle la société s'est positionnée sur le deuxième niveau de service (*Guichet d'accueil spécialisé des demandeurs*), avec deux employés chargés de l'accueil et de l'information des demandeurs. Depuis 2011, la société a procédé à l'enregistrement des demandes de 5 % des candidats ayant obtenu un logement (*tous bailleurs confondus*), pour un parc de logements gérés représentant 4 % du parc social fin 2016. Avant la création de l'association GEOD, la société remplissait ses missions d'accueil des candidats et d'enregistrement de leurs demandes.

L'Agence a procédé au contrôle du respect de la réglementation relative à l'enregistrement et à la radiation des demandes de logement social par comparaison des données du SNE (*septembre 2017*) avec celles de la société issues des attributions sur les trois dernières années.

La SODIAC ne procède pas systématiquement à la radiation pour attribution sur le SNE des demandes de logement social (*non conforme à l'article L. 441-2-1 du CCH*). Au moment du contrôle, 127 candidats ayant signé des contrats de location auprès de la Sodiad ont leur demande encore active sur le SNE, dont 102 avec un contrat signé depuis moins d'un an (*soit 16 % des baux signés sur cette période*). La société justifie ces non-radiations par un problème de synchronisation entre son système de gestion et le système national d'enregistrement, notamment lié à l'absence de numéro d'identification des logements dans le répertoire RPLS au moment de la livraison des nouvelles résidences et leur première occupation (*74 % des déficits de radiation concernent en effet des nouvelles résidences*). L'Agence rappelle que la réglementation prévoit une obligation de résultat par l'utilisation de tous moyens, la radiation directe dans l'application informatique nationale en cas de problèmes techniques pouvant être à ce titre envisagée. Cette problématique est prégnante sur l'ensemble du département. Selon l'association GEOD, le déficit de radiation est évalué à 15 % des attributions sur l'année 2016. Dans sa réponse, la société indique que la mise en place d'une numérotation en continu du RPLS permet désormais des radiations au fil de l'eau.

Par ailleurs, 47 numéros uniques indiqués dans les PV de CAL lors de l'attribution n'ont pas été retrouvés dans le SNE. La société, avec l'assistance du gestionnaire départemental, a identifié des problématiques de doublons avec un nouveau numéro unique généré différent (*10 cas*) ou de suppression « sèche » des numéros uniques (*37 cas*). Hormis ces erreurs matérielles, la Sodiad respecte les dispositions de l'article L. 441-2-1 du CCH, les candidatures examinées en CAL portent sur des demandes ayant fait l'objet d'un enregistrement assorti de la délivrance d'un numéro unique.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Afin d'assurer la mixité sociale, la CUS 2011-2016 prévoit des dérogations aux plafonds de ressources, dans la limite de 140 %, en Zone Urbaine Sensible (ZUS), et dans les ensembles immobiliers situés hors ZUS et qui, aux termes de la dernière enquête sur l'occupation des logements sociaux, apparaîtraient occupés à plus de 65 % par des ménages bénéficiant de l'aide au logement (AL).

Le CA a défini ses orientations en matière de politique d'attribution dans un document approuvé en séance du 26 septembre 2017. Ces orientations reprennent essentiellement les principes législatifs et réglementaires en matière de demandeurs prioritaires. Des critères de solvabilité sont rajoutés (*taux maximum d'effort souhaitable en fonction des caractéristiques des ressources du demandeur*), une priorité affichée aux demandes de mutations internes qui contribuent à la mixité sociale des résidences, et enfin des critères de motivation des différentes décisions de la CAL.

Les orientations en matière de politique d'attribution ne sont pas conformes aux textes en vigueur (*non conforme à l'article L. 441-1 du CCH*) et n'ont pas été rendues publiques (*non conforme à l'article R. 441-9 du CCH*). En effet, la liste du public prioritaire n'est pas à jour des dernières évolutions législatives. D'autre part, des critères de motivation de décision de non-attribution en CAL retiennent notamment la présence d'une dette locative, ou d'un dossier incomplet. Dans le premier cas, cette disposition peut conduire à aggraver la situation de ménages nécessitant un logement adapté à leurs ressources. Dans le deuxième cas, les textes prévoient la possibilité d'une attribution sous réserve de fournir des éléments complémentaires. Des critères de décisions d'irrecevabilité de la demande retiennent des pièces justificatives incomplètes ou douteuses. Ces notions ne sont pas conformes à la lettre et à l'esprit des textes (*article L. 411-1 du CCH*). La Sodiac devra revoir les critères de décisions de la CAL. Enfin conformément à l'article R. 441-9 du CCH, ces orientations doivent être rendues publiques selon des modalités incluant leur mise en ligne. Dans sa réponse, la société transmet les nouvelles orientations en matière de politique d'attribution adoptées par le CA du 27 avril 2018, et rendues publiques.

L'Agence a procédé à une analyse de la distribution des délais d'attente des demandeurs sur la base des données du SNE (octobre 2017), à la fois sur ceux toujours en attente de proposition de logement (*ancienneté de la demande*), comme sur ceux dont la demande a été radiée suite à l'attribution d'un logement (*délai entre enregistrement et radiation de la demande*). Sur la période 2011-2017, la SODIAC ne semble pas se distinguer des autres bailleurs en matière de priorité aux demandes anciennes, compte-tenu de la structuration de la demande sur le territoire de la CINOR (*moins de demandeurs présentant un délai d'attente élevé que sur le reste du département*).

	Nombre	Délai d'attente (en mois)		
		Q25	Q50 (médian)	Q75
Demandes radiées pour attribution, SODIAC (2011-2017)	1 649	2,5	6,5	13,2
Demandes radiées pour attribution, tous bailleurs (2011-2017)	34 310	2,7	7,1	15,3
Ancienneté de la demande (en mois)				
Demandes actives CINOR	8 408	4,4	8,5	13,3
Demandes actives Réunion	28 433	4,7	8,8	15,5

Lecture : sur la période 2011-2017, la moitié des 1 649 nouveaux emménagés dans le parc de la SODIAC (quartile Q50) ont attendus moins de 6,5 mois pour obtenir un logement, délai légèrement inférieur au délai de 7,1 mois enregistré sur l'ensemble des bailleurs, et inférieur au délai de 8,8 mois d'attente des demandeurs actuels toujours en recherche de logement sur le département

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Organisation interne

La gestion des attributions, depuis la libération d'un logement jusqu'à la signature du bail, est couverte par une procédure. Cette dernière fait intervenir les responsables de secteur locatif, les assistants locatifs (ASL) de l'activité « Gestion Locative Résidentielle », ainsi que les membres de la CAL. La recherche des candidats, les échanges avec les réservataires, la constitution des dossiers en vue d'une désignation à la CAL sont effectués par trois ASL. Les échanges avec les candidats s'effectuent par téléphone et par courrier (*électronique comme papier*), plus rarement lors d'un entretien. Un poste supplémentaire a été créé en 2016 pour l'accueil physique et téléphonique des demandeurs de logement et des locataires.

4.2.3.2 Analyse du fonctionnement de la CAL

La création de plusieurs CAL n'est pas justifiée. La SODIAC a instituée six commissions d'attribution, soit une par commune, ainsi qu'une commission en charge des opérations de location-accession (PSLA). Les dispositions de l'article R. 441-9 du CCH prévoient cette possibilité lorsque la dispersion géographique du

parc locatif le justifie. Hors le parc est concentré à près de 80 % sur la ville de Saint-Denis. De plus, dans la pratique, les CAL se réunissent au même endroit (*siège*), et le même jour, avec une composition identique à l'exception des représentants de communes et EPCI à compétence habitat (*CINOR, communauté intercommunale réunion est - CIREST, et communauté d'agglomération du territoire de la côte ouest - TCO*), et des responsables de secteur de la SODIAC concernés. Outre le strict respect des textes, la diminution du nombre de CAL gagnerait en lisibilité et simplicité. Dans sa réponse, la société indique que le CA a institué une CAL unique lors de sa séance du 27 avril 2018, compétente sur tout son territoire d'intervention.

Les membres communs à toutes les CAL sont deux administrateurs, un représentant des locataires, ainsi qu'un représentant de l'Etat. Le PDG est président de la CAL à laquelle il assiste très régulièrement. La dernière version du règlement intérieur des CAL a été approuvée par délibération du CA du 26 septembre 2017.

La composition des CAL n'est pas conforme aux nouvelles dispositions réglementaires introduites par la loi égalité et citoyenneté (*non conforme à l'article R. 441-9 du CCH*). Le règlement intérieur de la CAL n'a pas été rendu public (*non conforme à l'article R. 441-9 du CCH*). La composition des CAL doit être revue pour intégrer des membres à voix consultative¹¹. Dans le cas d'une CAL unique, les six membres sont désignés par le CA parmi ses membres (*III de l'article R. 441-9 du CCH*). Dans sa réponse la société transmet la délibération du CA du 27 avril 2018 approuvant le nouveau règlement intérieur mis en ligne sur le site internet de la Sodiac, et désignant les nouveaux membres de la CAL unique dite « à compétence générale ». Une « CAL à compétence spécifique » est créée, mais ne relève pas des mêmes dispositions réglementaires (*candidats à l'accession sociale*). La composition de la CAL n'est toutefois toujours pas conforme aux dispositions réglementaires (*article R. 441-9 du CCH*), en n'intégrant que trois administrateurs au lieu de six. La Sodiac doit régulariser la situation.

La CAL n'a pas rendu compte de son activité au CA sur les années 2014, 2015 et 2016 (*non conforme à l'article R. 441-9 du CCH*). L'article R. 441-9 du CCH dispose pourtant que la CAL doit rendre compte de son activité tous les ans au CA.. Dans sa réponse, la société transmet les PV des CA du 26 septembre 2017 et 27 avril 2018 où les bilans d'activité des exercices 2014 à 2017 sont présentés témoignant désormais d'une prise en compte de cette obligation.

La CAL se réunit en générale tous les 15 jours (*cf. tableau ci-dessous*). Du fait des six CAL créées, le nombre de CAL ne reflète pas le nombre de réunions au siège (*plusieurs CAL par réunion*).

	2013	2014	2015	2016
Nombre de lgts	406	488	522	934
Nombre de CAL	55	46	53	41
Dossiers examinés	1 296	1 386	1 585	2 060
Attributions	NC	336	522	897

Le nombre minimum de candidatures par logement examinées en CAL n'est pas suffisant (*non conforme à l'article R. 441-3 du CCH*). Sur l'année 2016, le nombre moyen de candidatures examinées par logement est en effet de deux, au lieu des trois exigés par la réglementation. Les propositions sont notamment limitées sur les logements nouvellement mis en service. La dérogation à cette règle en cas d'insuffisance de candidats ne

¹¹ Un représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique prévue à l'article L. 365-3, désigné dans les conditions prévues par décret, les réservataires non membres de droit pour l'attribution des logements relevant de leur contingent

peut être appliquée sur l'ensemble du patrimoine, et doit être justifiée sur la base d'indicateurs qui n'ont pas été transmis à l'Agence. Dans sa réponse, la société indique qu'une note de la direction a été envoyée aux services concernés et au contrôle interne pour leur rappeler cette obligation.

Les procès-verbaux de CAL comprenant la liste des candidats proposés par logement, ainsi que des informations les concernant, sont préparés par les assistants de clientèle au siège. Les situations des candidats sont ensuite présentées par les responsables de secteur, ou les réservataires le cas échéant. Les décisions de la CAL sont consignées dans les PV puis signés par les membres. Afin d'en améliorer la lisibilité et la transparence, l'Agence préconise d'y mentionner les éléments concernant la situation des demandeurs ayant motivé les décisions de la commission.

4.2.3.3 Analyse de la gestion des attributions

L'analyse globale des attributions et des documents transmis par le bailleur a permis à l'Agence de sélectionner sur la période 2013-2017 un panel de 51 dossiers ciblés (*environ 3 % des attributions de logements*). De nombreuses pièces justificatives pour l'instruction des demandes de logement social n'ont pas été retrouvées dans les dossiers analysés par l'Agence¹², témoignant d'un manque de rigueur dans l'analyse des conditions de recevabilité et de priorité des candidats, ou dans l'archivage des documents (*un dossier complet n'a pas été retrouvé, cf. infra*).

La société a procédé à onze attributions irrégulières (*non conforme aux articles R. 441-1 et suivants du CCH*).

Les irrégularités constatées sont de plusieurs natures (*certaines dossiers peuvent cumuler plusieurs irrégularités, cf. annexe 7.4*) :

- ▶ un dossier sélectionné par l'Agence n'a pas été retrouvé par la Sodiac malgré de multiples recherches. La société doit s'attacher à conserver les pièces obligatoires justifiant de la régularité des attributions effectuées ;
- ▶ un dépassement de plafonds de ressources avéré (*hors cas dérogatoires prévus par la CUS*), et cinq dépassements de plafonds potentiels selon les données incomplètes à disposition (*dépassement sur les ressources connues, qui ne correspondent pas à celle de l'année antérieure à l'année précédant la signature bail, ou sur des ressources issues de bases de données en l'absence des pièces justificatives*) ;
- ▶ quatre dossiers ne comportent pas l'ensemble des pièces obligatoires.

Par ailleurs un contrat de location a été signé par un locataire, sans y intégrer le co-titulaire de droit (*conjoint*). Dans sa réponse, la société indique que l'utilisation d'un module spécifique du logiciel métier permettra dorénavant de mieux sécuriser le processus d'attribution.

4.2.3.4 Gestion des contingents et du public prioritaire

Au 31 décembre 2016, 45 % du parc de la Sodiac est réservé (*cf. tableau ci-dessous*), ce qui lui laisse une latitude importante en matière de désignation des candidats.

¹² 23 dossiers ont fait l'objet de demande de pièces complémentaires

Réservataires	Préfet	Collectivités*	Collecteur 1%	CAF	EPCI	Total
En nombre de logements	535	503	192	87	10	1 327
En % du parc	18,2%	17,1%	6,5%	3,0%	0,3%	45,1%

*communes, conseil départemental, conseil régional

La part de logements réservés aux personnes prioritaires désignées par le préfet n'est pas conforme à la convention relative à la mise en œuvre du contingent préfectoral. La Sodiac a en effet signée le 10 février 2012 une convention avec le préfet de la Réunion visant à réserver au maximum 30 % des logements locatifs sociaux financés à partir du 1^{er} janvier 2012, au public prioritaire qu'il désigne, et 20 % au maximum des logements pour les décisions plus anciennes (*ancien protocole de 1994*). Le contingent est géré en stock (*logements physiquement identifiés*). La société n'identifie pourtant que 18 % de son parc sur le contingent préfectoral, et devra donc s'attacher au respect de la convention précitée. Dans sa réponse, la société conteste le non-respect de cette convention. Elle apporte un extrait de la base patrimoniale comprenant une répartition du nombre de logements réservés au préfet en fonction de la date des décisions de financement. Ces données mettent en évidence le respect du contingent préfectoral pour les résidences dont la décision de financement est postérieure au 1^{er} janvier 2012. La part de logements réservés est en revanche de 17 % au lieu de 20 % pour ceux dont la date de la décision de financement est comprise entre 1992 et 2012, ce qui confirme un déficit sur ce segment du patrimoine (4 % pour les décisions plus anciennes pour lesquelles les logements ne sont pas soumis à la convention suscitée).

Un accord collectif départemental signé le 15 mai 2012 fixe pour trois ans un objectif annuel à la SODIAC de cinq attributions de logement en faveur des ménages en difficultés visés par le Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD), et principalement ceux sortants de structures d'hébergement. L'objectif n'est pas réalisé en 2014 et 2015 (*trois attributions*), et a été dépassé en 2016 (9 attributions).

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La nouvelle direction a souhaité renforcer la gestion de proximité en créant six points d'accueil (*gérant chacun 500 logements environ*) regroupés en trois secteurs. L'organisation repose sur deux chargés de gestion dans chaque bureau, un en charge des aspects locatifs (*Chargé de Gestion Locative - CGL*), et l'autre des aspects techniques (*Chargé de Gestion Technique - CGT*). Ils assurent des permanences d'accueil des locataires tous les matins des jours ouvrables, et sont encadrés par deux responsables de secteur thématiques¹³ rattachés aux pôles GEL et Maintenance Exploitation et Logistique (*MEL*), eux-mêmes assistés d'assistants (*AL*). La gestion de la nouvelle résidence Mercuriales comportant 191 logements se distingue de cette organisation avec la présence d'un employé d'immeuble et d'un agent de médiation en soirée. Le personnel de proximité ne dispose que de quatre demi-journées par semaine (*semaine de 4 jours et demi*) pour les très nombreuses visites de terrain nécessaires à l'accomplissement de leur mission¹⁴. Les équipes sont pénalisées par de longs délais de parcours entre les groupes d'habitation en raison des conditions de circulation.

¹³ Responsables de Secteur Locatif, RSL, et Responsable de Secteur Technique, RST

¹⁴ Etablissement des états des lieux, suivi des réclamations, gestion amiable des impayés, troubles de voisinage, veille patrimoniale, contrôle des travaux

En dehors de la résidence des Mercuriales déjà citée, deux groupes d'habitation de plus de cent logements sont concernées par les obligations de gardiennage et de surveillance issues de l'article R. 271-1 du code de la sécurité intérieure. Ces groupes disposent de bureaux d'accueil avec deux agents (*cf. infra*). Pour la résidence Ruisseau Blanc, le personnel est affecté en partie sur d'autres résidences situées à proximité. Leur présence tous les matins au cœur du groupe d'habitation, et les visites de terrain permet de satisfaire aux obligations.

Les réclamations font l'objet d'un enregistrement systématique sur le progiciel interne, ce qui permet d'en assurer le suivi et de contrôler les suites données (*environ 4 000 demandes par an*). La gestion des demandes d'intervention technique est couverte par une procédure. Elles sont reçues et enregistrées par les AL, et traitées par les agents de proximité (CGL et CGT). Les responsables de secteur assurent le contrôle des travaux réalisés.

Le délai de traitement des réclamations ne fait pas l'objet d'un suivi, malgré des objectifs affichés depuis 2008. Au moment du contrôle, la Sodiad n'est en effet pas en mesure d'extraire un indicateur fiable du suivi des délais de traitement des réclamations comme l'attestent les comptes rendus internes de la société et les échanges avec l'Agence. Cet indicateur fait pourtant notamment l'objet d'un engagement dans la CUS. Dans sa réponse, la société indique qu'un outil de suivi est en cours de mise en place.

La dernière enquête de satisfaction a été réalisée en novembre et décembre 2013 sur un échantillon de 482 locataires. Le taux de satisfaction globale mesuré est de 84 %.

La Sodiad ne réalise pas d'enquête de satisfaction triennale. La société se prive ainsi d'un outil important en matière de mesure de la réalisation d'objectifs qu'elle peut se fixer sur un grand nombre de thématiques d'amélioration du service rendu. Dans sa réponse la société transmet les résultats d'une enquête de satisfaction réalisée par téléphone du 6 au 10 mars 2018.

En matière d'accompagnement social, deux RSL et une AL sont conseillères en économie sociale et familiale de formation. La société s'appuie également sur les réseaux de travailleurs sociaux des collectivités. Les différents dispositifs d'aides pour l'accompagnement dans le logement, et le maintien sont mobilisés. La société n'a pas conventionné avec des associations d'intermédiation locative. Elle dispose en revanche d'une convention avec la Confédération Nationale du Logement (CNL) autour de plusieurs axes : médiation de proximité, sensibilisation et actions d'accompagnement des ménages.

Un plan de concertation locative (PCL) a été signé le 15 mai 2011 entre la Sodiad, la CNL, et les représentants des locataires pour une durée de 3 ans. Il instaure un conseil de concertation locative (CCL) amené à siéger au moins une fois par an.

Le plan de concertation locative n'est pas à jour des nouvelles dispositions réglementaires (*non conforme aux articles article 93 et 94 de la loi n°2017-086 du 27 janvier 2017*). Le conseil de concertation locative ne s'est pas réuni sur la période contrôlée (*non conforme à l'article 44ter de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986*). Le PCL établi pour trois ans n'a en effet pas été renouvelé depuis 2011, et n'intègre pas les nouvelles dispositions instaurées par la LEC, notamment en matière moyens financiers alloués pour soutenir les actions des associations qui participent à la concertation locative (2 € par logement). Sur la période 2012-2016, le CCL ne s'est pas réuni malgré les convocations de la Sodiad. La société doit renouer le lien avec les associations représentatives des locataires. Dans sa réponse la société indique que des moyens financiers ont été alloués aux associations (2 € par logement), sans apporter d'éléments nouveaux, et qu'elle compte rétablir la situation à l'issue des prochaines élections de représentants des locataires fin 2018.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Depuis juin 2017, le précontentieux est traité dans les six points d'accueil et le contentieux au siège. Les chargés de gestion locative (CGL) effectuent les relances téléphoniques et déclenchent l'envoi des lettres de rappel sur la base d'un listing des impayés issu du logiciel métier. Une fois par mois, une réunion sur les impayés est organisée sur chacun des trois secteurs en présence du responsable de secteur et ponctuellement de la responsable de la gestion locative. Une réunion de synthèse est également effectuée une fois par mois sous l'égide de la responsable de la gestion locative.

Le passage du dossier d'impayé en contentieux est décidé au cas par cas lors de ces réunions en l'absence toutefois de critères objectifs et préalablement définis tels que le montant de la dette ou le nombre de termes d'impayé. Les différentes procédures inhérentes au traitement du contentieux de l'impayé sont mises en œuvre de manière satisfaisante.

La nature de l'impayé porte essentiellement sur les loyers et les charges locatives. Seuls 15 % des locataires s'acquittent de leur loyer par prélèvement. L'essentiel des loyers est réglé par espèces ou chèques. La société a mis en place un système sécurisé de coffre-fort à sens unique (*la caissière peut y introduire des espèces ou des chèques mais est dans l'impossibilité d'en retirer ; seul le transporteur de fonds dispose d'un accès pour les retraits*). Ce système dégage ainsi la responsabilité de la Sodiac dès les fonds mis au coffre-fort.

Le nombre de ménages en impayé présent de plus de trois mois est de 322 à fin 2016, soit 11 % des locataires. La dette moyenne des impayés présents est de 739 € et celle des impayés partis de 2 645 €.

Le passage en perte des créances irrécouvrables concerne les impayés partis pour l'essentiel et les effacements de dettes décidés par le juge pour les impayés présents. La société mènera toutefois une réflexion sur les raisons qui l'ont conduit à une réduction sensible des montants passés en perte sur 2015 et 2016 alors que le niveau de créances douteuses n'a fait qu'augmenter entre 2012 et 2016.

Le tableau ci-après présente l'évolution du coût des impayés de toutes les activités patrimoniales de la Sodiac, et celui des seules activités agréées, et leur comparaison aux moyennes régionale et nationale.

en k€	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne EPL 2015 La Réunion	Moyenne EPL 2015 Outre-mer	Moyenne EPL 2015 nationale
Dotations aux créances douteuses (logt soc et IE/CCE)	871	1 200	1 073	1 627	2 116			
-Reprises sur créances douteuses (logt soc et IE/CCE)	648	919	806	755	1 674			
Admissions en non valeur (logt soc et IE/CCE)	139	283	434	49	30			
-Reprises sur ANV	0	0	0	0	0			
Coût des impayés	362	564	701	921	472			
Quittancement (logt soc et IE/CCE)	16 599	17 988	18 831	20 370	22 034			
en % du quittancement	2,2%	3,1%	3,7%	4,5%	2,1%	2,4%	2,3%	1,5%
Dotations aux créances douteuses (logt soc)	599	806	755	1 598	1 497			
-Reprises sur créances douteuses (logt soc)	401	599	806	755	1 143			
Admissions en non valeur (logt soc)	135	203	386	49	3			
-Reprises sur ANV	0	0	0	0	0			
Coût des impayés	333	410	335	892	357			
Quittancement (logt soc)	12 522	13 529	14 103	14 607	15 845			
en % du quittancement	2,7%	3,0%	2,4%	6,1%	2,3%			

logt soc : logements locatifs sociaux

IE : immobilier d'entreprise

CCE : commerce

Il apparaît supra que tant le coût des impayés global que celui afférent au logement social reste au-dessus de la moyenne nationale avec un pic constaté en 2015. La mise en place de critères objectifs pour le passage en contentieux des impayés pourrait constituer une piste de réduction du coût des impayés.

4.5 CONCLUSION

La Sodiad remplit pleinement son rôle social en accueillant des ménages aux ressources modestes ou présentant des difficultés économiques. Elle devra s'attacher à s'assurer de la complétude et de la fiabilité des enquêtes OPS transmises aux services de l'Etat. Le processus d'enregistrement des demandes, correctement réalisé sur la période, est désormais entièrement externalisé. Leur radiation après attribution doit faire l'objet d'actions correctives. De nombreuses irrégularités ont été identifiées par l'Agence dans la gestion des attributions, les documents stratégiques les encadrant doivent par ailleurs être mis en conformité par rapport aux évolutions réglementaires. Le contingent préfectoral doit être respecté. Une volonté d'améliorer la gestion de proximité s'est traduite par la création de six bureaux d'accueil. Tous les outils ne sont néanmoins pas mobilisés pour mesurer la satisfaction des locataires (*enquêtes*), l'efficacité des procédures (*suivi des délais de réclamation*), et la concertation avec les locataires est à relancer (*absence de CCL, PCL obsolète*). Les impayés de loyers doivent faire l'objet d'une attention soutenue et la société devra mettre en place des actions visant à réduire leur impact financier.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La convention d'utilité sociale (CUS), signée le 27 juin 2011, est basée sur un plan stratégique de patrimoine (PSP) actualisé et approuvé par le CA du 10 juin 2010. Elle prévoit sur la période 2011-2016 une montée en puissance de la production avec la livraison de 1 380 logements sur six ans (*dont 337 LLTS*), un investissement de 3 149 k€ en travaux sur le patrimoine existant (*travaux d'amélioration et remplacement de composants*), 722 k€ de gros entretien, et enfin 5 098 k€ d'entretien courant. Le ratio de maintenance au logement est en moyenne de 576 € par an, niveau inférieur à celui constaté au préalable (*700 €/logement/an entre 2009 et 2011*), en raison du renouvellement du parc.

La stratégie sur dix ans en matière de politique patrimoniale a depuis été revue par la nouvelle gouvernance en 2014. Le plan de développement 2014-2024 a été validé par le CA en avril 2015, et sert de base au pacte d'actionnaires accompagnant la hausse de capital. L'objectif fixé en matière de logement social est le doublement du parc à l'horizon 2024 (*production de 2 489 logements sur dix ans*), afin de répondre à la demande locative des territoires, et atteindre une taille critique en matière de rentabilité. Cet objectif nécessite la livraison d'environ 250 logements par an, pour une production moyenne de 110 logements par an sur la période 1993-2014. Afin de parvenir à mettre en œuvre le plan de développement (*qui comprend également d'autres volets stratégiques, en matière de développement de l'immobilier d'entreprise notamment*), et compte-tenu des difficultés financières de la société, une augmentation de capital a été mise en œuvre (*passant de 4,4 M€ à 25,4 M€*). Le plan intègre en outre un effort de réhabilitation du parc existant. Cependant, aucune actualisation du PSP n'a été engagée au préalable. Ce n'est qu'en avril 2017 qu'un PSP a été présenté au CA. Celui-ci vise à prioriser les opérations de réhabilitation à mettre en œuvre sur la période 2017-2021.

Le PSP approuvé en 2017 ne comporte ni le volet stratégique de développement, ni le diagnostic du parc existant. Le document présenté au CA et transmis à l'Agence comporte une évaluation des travaux à réaliser sur onze groupes immobiliers (*cf. § 5.2.2*). Cette priorisation est basée sur des « carnets de santé » des groupes, correspondant à un diagnostic technique partiel (*enveloppe du bâtiment, parties communes et espaces extérieurs*). Le PSP ne prend pas en compte les autres aspects d'un diagnostic stratégique (*sociaux, services rendus, financiers, urbains, etc.*), d'analyse des enjeux et donc de détermination d'orientations affinées. Par ailleurs, il n'intègre pas de volet sur le développement du parc (*dont les objectifs sont pourtant fixés dans le plan de développement 2014-2024*). Au moment du contrôle, la Sodiac est engagée dans un certain nombre d'études (*« analyse des actifs », stratégie de peuplement, étude de marché habitat, etc.*) qui pourront alimenter le PSP 2018-2024 prévu d'être présenté au CA en 2018. Dans sa réponse, la société indique que le PSP actualisé et complété a été approuvé lors du CA du 20 avril 2018.

5.2 PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Sur la période 2012-2016, la SODIAC a livré 894 logements (*cf. tableau ci-contre*), ce qui correspond à un niveau de production inférieur aux objectifs fixés dans la CUS (*taux de réalisation de 81 %*). Le développement du parc est néanmoins soutenu (*44 % sur 5 ans*), et correspond à un taux d'évolution

annuelle sur cinq ans de 7,5 %, pour 4,9 % sur l'ensemble du département sur la période 2011-2015 (*niveau déjà plus de trois fois supérieur à celui observé en métropole*).

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2012	2051	34						2085	2%
2013	2085	95						2180	5%
2014	2180	61	80					2321	6%
2015	2321	158						2479	7%
2016	2479	260	206					2945	19%
Total		608	286						

La production est centrée sur de petits ensembles d'immeubles collectifs (*moins de 3 % de logements individuels*), à l'exception de la résidence « Mercuriales » regroupant 191 logements qui figure parmi les groupes d'habitation de logements sociaux les plus importants de la Réunion. En matière d'implantation territoriale, 41 % des logements ont été livrés sur le quartier Sainte-Clotilde de Saint-Denis, qui concentre une bonne part du développement des bailleurs sociaux de ces dernières années. Les autres logements se répartissent ailleurs sur Saint-Denis et dans quatre autres communes. La part de logements relevant du financement très social (*LLTS*) est légèrement supérieure aux engagements de la CUS (*31 % pour 24 %*), et 3 % des logements ont été financés en PLS.

Les perspectives de développement sont élevées, 30 opérations regroupant 1 381 logements sont déjà identifiées début 2017 (*en cours de chantier, de montage ou d'étude*), dont 373 logements livrables en 2017 (*source rapport d'activité 2016*). La prospection foncière est plutôt passive, 18 terrains sont en cours d'étude de potentialité au moment du contrôle (*473 logements*).

La conduite des opérations de logement social est assurée par une équipe, pilotée par un chef de projet du pôle « Développement patrimonial », et composée de conducteurs d'opérations du pôle dédié, d'un comptable du pôle « Ressources » et d'assistants. Une dizaine de collaborateurs environ sont mobilisés sur l'activité agréée. Sur la période 2012-2016, la société a eu un recours modéré à la VEFA (*32 % des logements livrés*), assurant majoritairement les opérations de construction en maîtrise d'ouvrage directe.

L'Agence a procédé à l'analyse des coûts de 37 opérations :

- coût moyen au logement de 166 k€, avec un écart-type de 20 k€. Les coûts varient en fonction du type de financement (*LLTS, LLS et PLS*) et du mode d'acquisition (*VEFA ou maîtrise d'ouvrage directe*). Les coûts d'acquisition en VEFA sont plus élevés que la maîtrise d'ouvrage directe, sauf pour le financement LLS. Un coût moyen de 168 k€ au logement est pris en compte dans les simulations financières (*cf. § 6.3*) ;
- coût moyen au m² de SH de 2 211 €, avec un écart-type de 274 €.

Des indicateurs de suivi des délais des opérations de logement social ont été élaborés en cours de contrôle à la demande de l'Agence. Ils portent sur 21 opérations, à différents stades d'avancement, pour des livraisons réalisées sur 2017 ou prévues à l'horizon 2018 à 2020. Ils devront être complétés par des indicateurs agrégés concernant le respect des coûts pour constituer des outils opérationnels de suivi d'activité indispensables en période de fort développement. Ces indicateurs permettraient en outre d'ajuster les hypothèses de détermination des loyers d'équilibre ainsi que celles utilisées dans les études prévisionnelles. L'Agence a en

effet constaté lors de ses entretiens avec les équipes un déficit de circulation d'information concernant les coûts et les niveaux de risques locatifs intégrés dans les études de rentabilité des opérations (*notamment coûts de construction, coûts de gestion, cf. § 6.2.1*), chaque pôle ayant ses propres bases de données.

Le plan de production de logements suivi par le pôle « conduite d'opération » n'est pas conforme aux orientations stratégiques en matière de développement. Le suivi de la production aux différents stades d'avancement des opérations (*coûts/délais*) s'effectue à l'opération, avec une synthèse globale permettant de s'assurer de la mise en œuvre du plan de production pluriannuel. Les objectifs de production de ce plan transmis à l'Agence par le pôle « conduite d'opération » ne correspondent pas aux hypothèses retenues dans le dernier plan de développement (*Business Plan - BP*) 2016-2024 validé par le CA du 2 décembre 2016. La quantité de logements à livrer tous les ans est globalement plus élevée, et conduirait à un parc de 5 556 logements en 2024 au lieu de 5 448 dans le BP précité. Le BP 2015-2014 validé lors de la signature du pacte d'actionnaires le 28 janvier 2016 visait quant à lui un objectif plus modeste de 4 669 logements à fin 2024. Ce constat met là encore en lumière une circulation insuffisante d'information entre les pôles, une grande volatilité des orientations stratégiques, ainsi qu'un décalage entre ces dernières et leurs mises en œuvre opérationnelles. Dans sa réponse la société conteste une volatilité des orientations stratégiques. Elle explique que les objectifs de développement du plan de production sont supérieurs aux objectifs stratégiques pour tenir compte des aléas relatifs aux opérations immobilières. Elle précise que le BP 2015-2024 transmis à l'Agence contenait une erreur matérielle, la cible de logements en 2024 étant bien de 5 602 logements (*scénario intermédiaire*). Compte-tenu de sa situation financière (*cf. § 6.4*), l'Agence maintient que la société doit se montrer vigilante et prudente dans le suivi d'objectifs de développement soutenables. La préexistence de plusieurs versions de documents stratégiques au sein de la société est préjudiciable à la stabilité et l'appropriation par les services des orientations stratégiques.

La société ne procède pas à une demande d'avis à la direction de l'immobilier de l'Etat pour les acquisitions d'immeubles en VEFA (*non conforme à l'art. 23 modifié de la loi n°2001-1168 du 11 décembre 2001, articles L. 1311-9 à L. 1311-12 du CGCT*). Aucun avis de France Domaines n'a été transmis à l'Agence pour les acquisitions en VEFA réalisées sur la période contrôlée. Dans sa réponse, la société conteste cette irrégularité, et transmet une demande d'estimation immobilière datant de 2013 (*non transmise en cours de contrôle*), ainsi que trois demandes d'estimation datant de 2018 (*postérieure au contrôle*). La société précise que les demandes d'estimation interviennent depuis 2013, conformément à une note des services fiscaux locaux, au moment de l'acquisition à la société de portage créée dans le dispositif de défiscalisation, et du transfert de propriété. L'Agence prend note de la prise en compte de cette obligations.

5.2.2 Interventions sur le parc existant

Seule une opération de réhabilitation a été réalisée sur la période 2012-2016 (238 logements). Un plan de travaux a été mis en œuvre en 2017 (*comprenant des travaux d'amélioration, de remplacement de composants, et/ou de gros entretien*), pour un montant de 1 541 k€, afin de remédier à des situations de bâti très dégradé.

L'effort de maintenance (*entretien courant et gros entretien*) ressort à 1,8 M€ en moyenne annuelle. Le coût annuel de la maintenance au logement passe de 637 € en 2012 à 860 € en 2016 pour une moyenne des EPL de 709 € (520 € pour les EPL ultramarines). Si le niveau de maintenance apparaît élevé au regard des moyennes nationale et départementale, la visite de patrimoine a cependant fait ressortir plusieurs groupes (*Les Manguiers, Chaudron, Chaudron centre, îlot du marché à St Denis, La Fontaine à Ste Clotilde, Le Square à Ste Suzanne*) qui présentent un état de dégradation et/ou de vétusté nécessitant une intervention rapide. Cet

effort apparaît comme insuffisant pour pallier au vieillissement accéléré du bâti lié aux conditions climatiques spécifiques (*pluies intenses, ambiance marine, climat tropical, etc.*), ou aux défauts de conception.

Un quart des logements a été mis en service il y a plus de 20 ans, la problématique d'intervention sur le parc existant devient donc prégnante. Le PSP approuvé en 2010 constatait déjà un état de dégradation prématuré de plus de 40 % des programmes ainsi qu'un déficit d'entretien.

Les besoins, comme les modalités de financement diffèrent par ailleurs selon les documents stratégiques élaborés sur des périodes proches :

- ▶ le plan moyen terme 2014-2024, joint au pacte d'actionnaires signé le 28 janvier 2016, prévoit la réhabilitation de 944 logements sur 10 ans pour un coût au logement de 20 k€ soit un montant global de 18 880 k€ (*dont 4 720 k€ d'apports en fonds propres*) ;
- ▶ le « PSP » présenté au CA lors de sa séance du 13 avril 2017, priorise la réhabilitation de onze résidences entre 2017 et 2021, regroupant 578 logements pour un montant global de 13 009 k€ (*dont 3 362 k€ d'apports en fonds propres*), soit un coût moyen de 23 k€ au logement. Les montants diffèrent entre ce document et le PV du CA, qui relève un montant global de 13 893 k€ avec 2 091 k€ d'apports en fonds propres (*soit 24 k€ au logement*).

L'absence de PSP finalisé ne permet pas à la SODIAC, au moment du contrôle, d'avoir une évaluation étayée et fiabilisée des besoins en investissement sur son parc. L'Agence rappelle que la problématique amiante, aujourd'hui mal appréhendée (*cf. § 5.2.4.2*), peut en outre conduire à des surcoûts importants et un rallongement des délais de travaux compte-tenu du contexte insulaire.

5.2.3 Visite de patrimoine

La visite de patrimoine a porté sur un tiers du parc (*cf. annexe 7.5*). Outre les constats déjà exposés (*cf. § 5.2.2*), elle a mis en évidence une bonne implication des équipes de proximité, qui gèrent un patrimoine nécessitant des temps de parcours importants. La tenue de permanences tous les matins limite leur présence sur le terrain à quatre demi-journées par semaine.

Les principaux constats établis lors de cette visite sont :

- ▶ une insuffisance de maintenance des dispositifs de lutte contre l'incendie (*extincteurs et dispositifs de commande manuels des trappes de désenfumage, cf. § 5.2.5*) ;
- ▶ une appropriation de parties communes par certains locataires ;
- ▶ un état de propreté insuffisant des logements mis en location ;
- ▶ quelques désordres techniques, type nez de marche cassés non traités ou mauvaise gestion des eaux de ruissellement ;
- ▶ un patrimoine ancien relativement dégradé par défaut de conception et vieillissement prématuré ;
- ▶ des parkings en sous-sol délaissés ;
- ▶ l'absence de panneaux d'information dans certaines résidences, ainsi que de numéros de téléphone à composer en cas de problèmes importants (*absence d'astreinte*).

5.2.4 Exploitation du patrimoine

5.2.4.1 Diagnostic de performance énergétique et lutte contre le saturnisme

L'obligation de réalisation des DPE n'est pas applicable dans les DOM, de même que l'article 5 de la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement.

Au vu des dates de construction de ses immeubles, la Sodiac n'est pas concernée par l'obligation de réalisation de Constats de Risque d'Exposition au Plomb (CREP).

5.2.4.2 Obligations liées à la recherche et la présence d'amiante

La réglementation amiante s'impose aux propriétaires d'immeubles bâtis dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} juillet 1997. Selon les données de l'organisme, 954 logements répartis dans 17 résidences sont concernés. Les repérages de matériaux et produits contenant de l'amiante en parties communes, et la constitution de « dossiers techniques amiante » (DTA), ont été réalisés en 2007, sur une partie des bâtiments concernés.

Les obligations réglementaires concernant la réalisation de repérages des matériaux et produits contenant de l'amiante en parties communes et privatives ne sont pas toutes respectées (*non conforme aux articles R. 1334-16 et suivants du code de la santé publique*). En effet, six résidences mises en service avant 2000 (320 logements) n'ont pas été couvertes par les repérages en parties communes (*les décisions de financement de Mascarine et Guetali datant de janvier et mars 1998, en l'absence d'information il est fortement probable que le PC ait été délivré avant le 1^{er} juillet 1997*). Aucun repérage n'a été réalisé en parties privatives. Aucune synthèse de la présence d'amiante dans les bâtiments, et aucun suivi des préconisations des rapports de repérage ne sont mis en œuvre. Devant cette lacune, l'Agence a procédé à une analyse par échantillonnage des conclusions des repérages déjà réalisés. Des matériaux ou produits contenant de l'amiante, ou susceptibles d'en contenir, ont été repérés dans au moins sept ensembles immobiliers¹⁵. L'Agence n'a néanmoins pas identifié d'obligation de suivi sur les rapports de repérage contrôlés.

Une commande a été passée le 4 octobre 2017 portant sur les compléments de repérage et mises à jour des DTA en parties communes, ainsi que les repérages et constitution des DAPP en parties privatives, sur 17 groupes d'immeubles. Cette commande devra être complétée après vérification des dates de dépôt des permis de construire.

Dans sa réponse, la société indique que les compléments de repérage d'amiante en parties communes et en parties privatives, ainsi que les mises à jour des DTA ont été réalisés sur la base des dates de délivrance des permis de construire. La Sodiac précise de plus qu'elle a mis en œuvre un outil de suivi des préconisations des rapports.

5.2.4.3 Sécurisation des ascenseurs

Le parc de l'office comprend 30 ascenseurs répartis dans 16 groupes d'immeubles collectifs desservant 1 101 logements, et le siège de la SODIAC. Les rapports quinquennaux réalisés en 2013 préconisaient des travaux

¹⁵ Ruisseau Blanc (revêtement bitumineux de la toiture terrasse susceptible de contenir de l'amiante), La Fontaine (plaques type fibre ciment), Les Manguiers (plaques type fibre ciment), Petit-Marché (plaques type fibre ciment, produit susceptible de l'amiante dans l'étanchéité de la terrasse centrale), Montgaillard (plaques type fibre ciment), Trinité (plaques type fibre ciment), Chaudron centre (plaques type fibre ciment)

de mise en conformité (*conformément aux obligations prévues aux articles R. 125-1 et suivants du CCH*). Selon la Sodiad, ces travaux ont été réalisés (*vérification par sondage par l'Agence*).

La périodicité des visites et vérifications périodiques n'est pas respectée (*non conforme à l'article R. 125-2 du CCH*). Les contrats avec les prestataires ne sont pas suivis (*non conforme aux articles R. 125-2-1 et suivants du CCH*). En effet, les visites n'ont pas été réalisées toutes les six semaines comme le prévoit la réglementation¹⁶. Par ailleurs, le prestataire n'a pas remis de rapport annuel sur l'exécution du contrat à la Sodiad comme le prévoit la réglementation (*R. 125-2-1 du CCH*). La société doit renforcer le contrôle des prestataires et régulariser la situation. Dans sa réponse, la société indique qu'elle a mis en place en interne un outil permettant de contrôler le respect de la périodicité des visites d'entretien et la fourniture des rapports annuels d'exécution.

5.2.5 Sécurité dans le parc

La visite de patrimoine réalisée en novembre 2017 a mis en évidence des carences de maintenance des dispositifs de lutte contre l'incendie, à titre d'illustration :

- ▶ Sept épaves ont été identifiées dans le parking en sous-sol de la résidence Marscarine. Les traces d'un véhicule incendié récemment sont encore visibles. Or aucun extincteur ni bac à sable n'étaient accessibles lors de la visite (*l'agent de proximité les stocke dans un local fermé*). Les parties communes ne contiennent pas de panneaux d'évacuation ;
- ▶ La visite du parking de la résidence « Chaudron Rex » a mis en évidence l'absence de lumière, d'extincteurs et de bac à sable. Ces manquements étaient déjà signalés par le prestataire mandaté le 30 mars 2017. Ce parking est très peu utilisé, la résidence va faire l'objet de travaux de réhabilitation en 2018 ;
- ▶ Les extincteurs ou dispositifs de commande des trappes de désenfumage de quatre résidences¹⁷ ne semblaient pas avoir fait l'objet d'un contrôle annuel, l'opérateur devant reporter sa date de contrôle sur l'étiquette prévue à cet effet.

Compte-tenu des enjeux de sécurité, l'Agence a demandé en cours de contrôle un point complet sur les suites données aux dysfonctionnements relevés au cours de la visite.

La Sodiad ne met pas en œuvre avec les diligences nécessaires les actions correctives nécessaires pour maintenir en bon état de fonctionnement les dispositifs de lutte contre l'incendie.

Un manque de réactivité flagrant est relevé. A titre d'illustration, sur le groupe Coteaux de Letchis à Saint-Denis (*secteur La montagne*), la société en charge de l'entretien des dispositifs de lutte contre l'incendie établit un constat le 27 mars 2017 lors d'une visite préventive de la présence de systèmes de désenfumage hors service sur quatre bâtiments. La fiche de visite les identifie dans la liste des équipements à remplacer comportant un risque imminent. Les travaux commandés tardivement le 5 mai ne sont exécutés que le 29 juin 2017. Concernant les dysfonctionnements relevés sur les résidences des Mascarines et de Chaudron Rex,

¹⁶ Par exemple six visites par an sur les deux ascenseurs des Coteaux des Litchis, sept sur l'ascenseur de Chaudron Centre et celui de Chaudron Rex pour un objectif de 8 à 9 visites annuelles.

¹⁷ Mascarine, Ruisseau Blanc, Côteaux des Litchis, Les mercuriales

les interventions sont prévues en février 2018. La Sodiad doit mettre en œuvre les moyens financiers et techniques nécessaires pour assurer la maintenance réglementaire des dispositifs de lutte contre l'incendie.

Dans sa réponse la société indique avoir mis en place un outil de suivi des obligations réglementaires, et sensibilisé son personnel de proximité à ce sujet notamment via l'application d'une nouvelle procédure de contrôle des dispositifs de sécurité incendie à effectuer lors de leurs visites des résidences.

5.2.6 Ventes de patrimoine à l'unité

La Sodiad n'a pas prévu de s'engager dans un processus de vente de son patrimoine dans le cadre de la CUS, et n'en a réalisé aucune sur la période contrôlée.

5.3 QUADRILATÈRE Océan

La société SODIAD et le groupe ICADE PROMOTION sont co-titulaires de la concession d'aménagement signée le 30 mai 2012 avec la ville de Saint-Denis portant sur l'aménagement du site dit du Quadrilatère Océan d'une superficie de 3 ha environ en bord de mer près de la gare routière. Ce projet complexe comprend¹⁸ :

- ▶ 5 000 m² de bureaux, 17 000 m² de commerces, 1 590 places de parking en sous-sol, 4 500 m² d'hôtel, ainsi que des aménagements urbains ;
- ▶ 622 logements : 318 LLS, 50 LLTS, 86 PSLA, et 168 logements libres.

Le budget total s'élève ainsi à 250 M€ dont :

- ▶ 85 M€ pour le volet aménagement porté par la SAS Océan Aménagement (51 % SODIAD, 49 % ICADE). Cette dernière cédera par la suite les charges foncières (250 € HT/m² SHON pour LLS, 280 € pour PSLA, 200 € pour LLTS, 300 € pour logement libre) ;
- ▶ 57,4 M€ pour le programme de logements sociaux (prix de revient TTC au logement : 158 k€ pour LLS et 128 k€ pour LLTS).

Le lancement des travaux est prévu en 2018 pour un achèvement de l'opération en 2023. Au moment du contrôle, aucune information fiabilisée n'est disponible sur les risques financiers et juridiques que cette importante opération d'aménagement urbain peut impliquer pour la Sodiad.

5.4 CONCLUSION

La nouvelle gouvernance a impulsé en 2014 un ambitieux plan de développement, nécessitant une augmentation de capital, dans l'objectif de répondre aux besoins du territoire d'intervention et d'atteindre une taille critique en matière de rentabilité d'exploitation. Les besoins d'intervention sur le parc existant, nécessitant des efforts financiers, ne sont pourtant toujours pas clairement identifiés et formalisés, malgré des constats établis dès 2010. Le PSP présenté en avril 2017 pour la période 2017-2021 est incomplet, il n'intègre pas de diagnostic stratégique et ne porte pas sur toutes les composantes de la stratégie patrimoniale, telle que le développement. Le parc s'est fortement développé, et les orientations actées par le

¹⁸ Source : Protocole d'accord ICADE PROMOTION/SODIAD signé le 18/12/2015, le projet a évolué depuis.

CA depuis la signature du pacte d'actionnaires affichent un rythme de production de plus en plus soutenu. De surcroît un décalage a été identifié avec les objectifs pris en compte de manière opérationnelle par les équipes. Dans ce contexte, des outils de suivi sont indispensables pour s'assurer régulièrement de la faisabilité financière du programme d'investissement. La maintenance accuse un retard et nécessite une mise en conformité dans les meilleurs délais avec les obligations réglementaires, notamment liées à la sécurité (*amiante, ascenseurs, incendie*). L'opération d'aménagement urbain « Quadrilatère Océan » porté par la SODIAC et ICADE dans le cadre d'une concession fait ressortir un budget très important de 250 M€, sans que les risques financiers et juridiques qu'elle peut impliquer pour la société ne puissent être précisément évalués au moment du contrôle.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La comptabilité de la Sodiad est tenue par le service Finance et Comptabilité au sein du pôle Ressources. Le service comprend six personnes : une responsable comptable, quatre comptables dont deux sont arrivés récemment dans ces fonctions et une secrétaire comptable. La responsable du pôle Ressources participe au Codir et aux comités d'engagement. La société recourt chaque année aux services d'un cabinet d'expertise-comptable pour des prestations de conseils. Sur la période contrôlée (2012 à 2016), le coût de ces prestations s'est élevé à 314 k€. Les commissaires aux comptes BDO HDM pour les exercices 2012 à 2015 et EXA pour l'exercice 2016 ont certifié sans réserve les comptes de la Sodiad. Les honoraires de BDO HDM se sont élevés à 304 k€ pour les quatre exercices et ceux de EXA à 49,3 k€ pour un exercice.

L'organisation et la tenue de la comptabilité ne permettent notamment pas une lisibilité aisée et satisfaisante des comptes de la société.

La multi-activité de la Sodiad (*logement social avec régime spécifique de défiscalisation, immobilier d'entreprise, promotion, aménagement, mandats, concession,...*) génère des écritures comptables complexes. Ces dernières impliquent dès lors une grande précision dans les enregistrements, une automatisation optimale dans la création des différents états comptables et financiers, la présence de personnels expérimentés, régulièrement formés et disposant d'un temps de travail entièrement dévolu au domaine comptable et financier ainsi que l'existence d'un contrôle interne rigoureux.

Au moment du contrôle, ces conditions ne sont pas réunies. A titre d'illustration, l'Agence a pu constater les points suivants :

- la constitution des états, dont le bilan et le compte de résultat, procède d'une ressaisie manuelle en fin d'exercice alors que des outils informatiques permettant une incrémentation automatique des données à partir de la balance générale existent ; outre la perte de temps, cette démarche est source d'erreurs préjudiciables à la lecture des documents financiers ainsi constitués ; par exemple, le compte de résultat 2016 approuvé par l'Assemblée générale fait état d'une production immobilisée nulle alors que la balance générale indique un montant de 2 283 k€ ; le bilan indique au passif que les concours bancaires représentent 15 179 k€ et la balance générale 16 780 k€ ;
- l'enregistrement des comptes ne respecte pas de manière précise le PCG et le guide comptable des EPL ; ce mode opératoire entraîne une perte de temps et des difficultés dans l'établissement des ratios financiers caractérisant la société ; par exemple, la Sodiad enregistre les subventions d'investissements virées au résultat en compte 74 (*résultat d'exploitation*) et non en compte 777 (*résultat exceptionnel*) comme le préconise le PCG ; même si dans l'annexe littéraire cet enregistrement est signalé, il nécessite des retraitements pour permettre le calcul de la CAF (*capacité d'autofinancement*) ; en 2016, une partie de la récupération des charges locatives a été enregistrée en compte 706 au lieu du compte 703 ; cette fois, l'impact porte notamment sur le calcul des frais de gestion ;
- l'absence de contrôle de la balance analytique, imposée par le législateur pour les activités relevant du SIEG (*service d'intérêt économique général*) et nécessaire pour la détermination du résultat net spécifique et pour la constitution de ratios financiers permettant de caractériser ces activités, a impliqué pendant la période de contrôle un travail spécifique entre l'Agence et le pôle Ressources de la Sodiad pour établir et fiabiliser le coût des impayés ou les frais de gestion de l'activité SIEG ;

- la fiabilisation de l'état récapitulatif des dettes financières pour les exercices 2014 à 2016 a également mobilisé les équipes de la Sodiad pendant la période de contrôle ; l'absence de contrôle interne et un manque de formation spécifique sur l'utilisation de l'outil informatique concerné en sont vraisemblablement la cause ; cette situation s'est tout de même traduite pour l'exercice 2014 par l'inscription au bilan d'un montant d'emprunts de 37,8 M€ qui en réalité n'étaient pas encaissés par la Sodiad à fin 2014 et qui ont dû être compensés par une écriture en actif d'un montant équivalent en « autres immobilisations financières » ; même si l'annexe littéraire l'a signalé, ces écritures ont représenté un impact de 11 % sur le bilan de la société ;
- la participation des comptables aux réunions des équipes-projets mises en place pour les différentes opérations de la Sodiad engendrent une perte de temps et d'efficacité pour ces derniers ; l'acquisition d'un module spécifique du logiciel métier (*suivi des investissements*) permettrait une circulation de l'information comptable et financière optimisée entre les pôles concernés en évitant une mobilisation préjudiciable des comptables ;
- au moment du contrôle, le suivi des investissements de l'activité SIEG ne fait l'objet d'aucun contrôle interne. Le document transmis pour l'établissement du DIS (*dossier individuel de situation*) 2016 par la fédération des EPL apparaît ainsi erroné ; là encore, il a fallu une mobilisation des équipes de la Sodiad pour rétablir des données correctes. ; l'impact n'est pas neutre puisque pour les opérations de construction en cours, l'écart de trésorerie à terminaison passe de 16,1 M€ à 2,6 M€.

Dans sa réponse, la société précise que le service comptable a été renforcé avec quatre comptables confirmés.

La production immobilisée n'est pas enregistrée conformément au PCG et au guide comptable des EPL immobilières.

S'agissant de la conduite d'opération, une note de calcul des rémunérations internes pour les opérations de logements du 25 mars 2016 précise l'assiette de calcul et le taux de rémunération. Ce dernier varie de 3,5 à 7 % du coût de revient. La Sodiad n'est toutefois pas en mesure, au moment du contrôle, de justifier les montants retenus au regard des dispositions du PCG. Pour mémoire, le principe de l'imputation rationnelle doit être respecté et les imputations de coûts internes doivent être effectuées en tenant compte du niveau réel d'activité par rapport à la capacité de production de la société. Les frais de recherche et d'administration générale ne peuvent être pris en compte. Pour les frais de personnel, il est rappelé qu'il s'agit de celui affecté directement aux tâches engagées pendant la période de construction et qui peuvent être rattachées directement à un programme déterminé. A titre d'illustration, les montants de rémunération interne retenus pour Les Mercuriales (541 k€) et pour La Boussole (198 k€) sont supérieurs d'au moins 341 k€ pour la première (*opération en VEFA*) et de 41 k€ pour la seconde au montant moyen par opération calculé par la Sodiad sur la base de l'effectif qu'elle a retenu dans le domaine de la production.

Ainsi, à partir de la production immobilisée définie par la Sodiad en 2016 (2 283 k€), des coûts de personnel (7 269 k€), de l'organigramme de la Sodiad et en l'absence d'un suivi du temps des personnels susceptibles d'être rattachés directement aux opérations, l'Agence a établi une estimation du niveau de la conduite d'opération qui correspondrait à la capacité réelle de production de la société. Pour un effectif de 89 personnes à fin 2016, il ressort un coût par personne de 81,674 k€. Donc, la production immobilisée arrêtée par la Sodiad en 2016 impliquerait 28 ETP consacré à temps plein à cette thématique. (*Il a été fait abstraction des coûts des véhicules et des téléphones car selon la société, ils représentent 1,9 % de la rémunération interne*). Or, la lecture de l'organigramme montre qu'au plus 20 personnes peuvent être rattachées directement au domaine de la production, dont des chefs de pôle et un responsable d'activité des chefs de projets. Par conséquent, il peut être estimé qu'environ 17 ETP interviennent directement dans le domaine précité (*la société évalue quant à elle ce chiffre à 17,14 ETP*). Ce qui conduirait à une production immobilisée maximale de 1 429 k€.

L'impact du calcul est conséquent car d'une part, le résultat net 2016 serait ramené de 1 618 k€ à 764 k€ et d'autre part, le coût de gestion de l'activité agréée passerait de 1 285 €/logement à 1 467 €/logement. *(Le calcul du coût de gestion de l'activité agréée a été effectué par la société sur la base de sa comptabilité analytique).*

Dans sa réponse, la société décompose la production immobilisée 2016 en rémunération liée à la construction et à la vente de l'immobilier d'entreprise et rappelle que la méthode qu'elle utilise, depuis plusieurs années, est basée sur l'application de taux.

L'ensemble des documents relatifs à l'arrêté des comptes, prévus au PCG, ne sont pas élaborés par la société sur les exercices contrôlés.

En effet, la Sodiad ayant un chiffre d'affaires qui dépasse le seuil de 18 M€ aurait dû constituer des annexes spécifiques comme les SIG, la CAF et le tableau de financement ainsi que les quatre documents d'information financière et prévisionnelle que sont la situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible établie semestriellement, le tableau de financement prévisionnel annuel, le plan de financement prévisionnel annuel et le compte de résultat prévisionnel.

Les délais de paiement des fournisseurs ne sont pas satisfaisants.

Le rapport de gestion 2016 précise que les dettes fournisseurs représentent 11,1 M€ au 31 décembre 2016. Sur ce montant, 33,57 % concernent des factures non réglées dans un délai de 60 jours *(pour un montant de 3,7 M€)*. En 2015, sur 14,6 M€ de dettes fournisseurs, 4,9 M€ (soit 33,59 %) n'étaient pas réglées dans un délai de 60 jours. Un audit interne sur le circuit achats/fournisseurs réalisé en février 2017 a mis en évidence une maîtrise des risques non satisfaisante sur ce sujet. Il préconise une revue des procédures existantes, une formalisation de la procédure comptable, un flux unique d'arrivée des factures et la mise en place de contrôles pertinents. La société devra élaborer tout processus permettant d'améliorer les délais de règlement aux fournisseurs, de fiabiliser et contrôler la mise en œuvre des paiements.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Il est à noter en préalable que la part de l'activité agréée au titre du logement social au regard du chiffre d'affaires pour la Sodiad tend à diminuer sensiblement sur la période 2013-2016. Elle passe en effet de 62 % à 45 %. La part de l'activité agréée pour les 12 EPL ultramarines est quant à elle prédominante (95 %).¹⁹

¹⁹ Source Observatoire des EPL immobilières 2017

Sodiac toutes activités

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur autres activités	772	48	533	483	1 571
Loyers	14 378	15 537	16 414	17 698	18 800
Coût de gestion hors entretien	-6 606	-7 424	-6 859	-7 910	-7 994
Entretien courant	-1 169	-1 093	-1 682	-1 694	-2 463
GE	-160	-295	-441	-124	-71
TFPB	-880	-911	-951	-1 231	-1 541
Flux financier	-1 093	-1 121	-948	-1 095	-982
Flux exceptionnel	18	-155	-658	11	-475
Autres produits d'exploitation	2 329	1 849	1 759	1 699	2 166
Pertes créances irrécouvrables	-139	-283	-434	-50	-30
Intérêts opérations locatives	-2 772	-2 459	-2 268	-1 765	-1 819
CAF	4 678	3 693	4 465	6 022	7 162
Remboursements d'emprunts locatifs (LS et IE)	-7 878	-7 478	-7 340	-7 851	-8 127
Autofinancement net ²⁰	-3 200	-3 785	-2 875	-1 829	-965
% du chiffre d'affaires	-12	-16	-9	-7	-3

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

La CAF (*capacité d'autofinancement*) dégagée par l'exploitation ne permet pas sur la période analysée de rembourser les emprunts locatifs. Ainsi, les différentes activités de la société n'arrivent pas à générer des fonds propres. Cette situation s'aggrave si l'on prend en compte le remboursement des emprunts pour l'aménagement ou le portage du foncier ; à titre d'illustration, la totalité des remboursements en capital effectués en 2016 est de 20,6 M€ dont 2,8 M€ pour les emprunts aménagement et immobilier d'entreprise. Il est rappelé que la CAF a pour objectifs la rémunération des actionnaires (*par les dividendes*), l'accroissement des investissements, l'augmentation du FRNG, le remboursement des emprunts et la couverture des pertes probables et des risques. Dans sa réponse, la société annonce que l'autofinancement devrait redevenir positif en 2018 et que cet indicateur fait l'objet d'un suivi détaillé par résidence et d'un plan d'action adapté.

Sodiac activité SIEG (données fournies par la Sodiac)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
CAF	2 783	3 439	3 772	4 305	5 328
Remboursements d'emprunts locatifs	-4 549	-4 234	-4 890	-5 343	-5 976
Autofinancement net	-1 767	-795	-1 118	-1 037	-648
% du chiffre d'affaires	-14,5	-6	-8	-7	-4

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Les données fournies par la Sodiac sur la base de sa comptabilité analytique montrent un constat identique concernant la CAF pour l'activité agréée.

²⁰ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Les recettes :

Les marges des autres activités (*aménagement, promotion sur immobilier d'entreprise, etc.*) restent positives et fluctuent sur la période au gré notamment des ventes effectuées. Les loyers des logements, commerces en pied d'immeuble et de l'immobilier d'entreprise patrimonial ont progressé de 31 % en cinq ans en raison principalement de la forte augmentation du patrimoine tant en logements qu'en surfaces d'immobilier d'entreprise.

Ces recettes sont toutefois diminuées par les aléas locatifs que sont la vacance financière et les impayés.

La vacance financière a représenté 2,2 M€, soit 10,2% du quittance en 2016 pour une moyenne des EPL immobilière de 3,8 % (4,4 % pour les EPL d'Outre-mer). Sur ces 2,2 M€, 0,4 M€ ont concerné les logements et 1,8 M€ l'immobilier d'entreprise.

Le coût des impayés a représenté 472 k€, soit 2,5 % des loyers pour 2016 et 2,1 % du quittance (1,5 % pour les EPL et 2,3 % pour les EPL Outre-mer). Il est à noter que les passages en perte de créances irrécouvrables ont fortement diminué en 2015 et 2016 (*respectivement 49 et 30 k€*) pour un montant moyen de 285 k€ les années précédentes alors que le niveau des créances douteuses n'a fait qu'augmenter sur la période ; elles sont passées de 0,9 M€ en 2012 en 2,4 M€ en 2016.

Les dépenses :

Coût de gestion Sodiact toutes activités (données fournies par la Sodiact)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne SEM Outre-mer	Moyenne SEM France
Coût de gestion	6 606	7 424	6 859	7 910	7 937		
En % du chiffre d'affaires	22,6	29,2	19,6	25,9	21,7	32,5	27,2

Le coût de gestion, qui a progressé de 20 % en cinq ans, représente 21,7 % du chiffre d'affaires en 2016 et reste inférieur aux moyennes régionale et nationale. Ce constat est toutefois à nuancer sur deux points. D'une part, le niveau de la production immobilisée (2,3 M€ en 2016) qui vient diminuer ce coût apparaît surévalué au regard des capacités réelles de production de la société (*cf § 6.1*). D'autre part, les frais généraux (*une flotte de 50 véhicules dont 37 de fonction pour un effectif de 89 personnes, le recours à de nombreux prestataires externes pour près d'1 M€*) restent élevés et devront faire l'objet d'un examen attentif de la part des instances dirigeantes. Le coût de gestion redressé de la production immobilisée retraitée (*cf § 6.1*) représenterait 24,2 % du CA en 2016.

Coût de gestion Sodiact activité SIEG (données fournies par la Sodiact)

	2014	2015	2016	Moyenne SEM Outre-mer	Moyenne SEM France
Coût de gestion (en k€)	3 471	3 823	3 784		
Nombre de logements	2 321	2 479	2 945		
Coût de gestion / logement (en €)	1 495	1 542	1 285	1 355	1 281
Coût de gestion / logement redressé (en €)			1 467		

Le constat est le même que supra pour le coût de gestion de l'activité agréée. Il est à noter en outre que le calcul du loyer d'équilibre, afférent à la demande de financement déposée auprès des services de l'Etat,

s'effectue sur la base d'un coût de gestion de 1 150 €. Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, l'autofinancement d'une opération de logement social perd l'équivalent de 135 € par logement financé. Sur la base d'un coût de gestion redressé (cf § 6.1), la perte serait de 317 € par logement financé.

Evolution de l'annuité :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Intérêts	2 772	2 459	2 268	1 765	1 819
Capital	7 878	7 478	7 340	7 851	8 127
Swap	1 221	1 204	1 277	1 343	1 110
Annuité	11 871	11 141	10 885	10 959	11 056
Loyers	14 378	15 537	16 414	17 698	18 800
%	82,6	71,7	66,3	61,9	58,8

L'annuité reste stable en valeur absolue sur la période contrôlée en raison de la baisse sensible du niveau des intérêts liée pour l'essentiel à la baisse du livret A. Sa part dans les loyers diminue de 83 % à 59 % en raison de la hausse de ces derniers. L'annuité ressort toutefois encore supérieure de 12 points à la moyenne des EPL ultramarines (46,8 %) et de 15 points au regard de la moyenne nationale des EPL (44,2 %). A fin 2016, 23,8 M€ d'encours de prêts, soit 9 % de l'encours global, ont été souscrits avec un taux actuariel supérieur à 3 %.

La TFPB (*logements et commerces*) a augmenté de 75 % sur la période. Elle est passée en volume de 880 k€ en 2012 à 1 541 k€ en 2016. La TFPB pour les logements seuls a progressé de 698 k€ à 1 174 k€ entre 2012 et 2016, soit 68 %. Elle représente 399 €/logement pour une moyenne nationale des EPL à 575 €. L'écart à la moyenne s'explique notamment par un parc jeune (11,2 ans d'âge moyen). Un point de vigilance sera porté sur ce sujet car seul 43,5 % du patrimoine de la Sodiac est assujéti à la TFPB contre 70,2 % pour la moyenne des EPL immobilières.

6.2.2 Gestion de la dette et indépendance financière

La dette présente un niveau élevé. Le montant de la dette à fin 2016 est de 264 071 k€. Il porte pour l'essentiel sur les opérations de logements (205 398 k€, soit 78 %) ; les commerces sont concernés à hauteur de 31 992 k€, soit 12 %, les bâtiments d'activités pour 10 471 k€ (4 %), les concessions pour 9 500 k€ et la structure pour 6 710 k€.

La Sodiac a souscrit quatre contrats de couverture de risque sous la forme de contrats de swap de taux. Deux contrats auprès du Crédit Agricole (*pour un notionnel de 7,8 M€ au 31/12/2015 à compter du 1/10/2007 et pour un notionnel de 14 M€ au 31/12/2015 à compter du 1/3/2008*) et deux auprès de la BRED Banque Populaire (*pour un notionnel de 2,1 M€ au 31/12/2016 à compter du 19/12/2007 et de 4 M€ au 31/12/2016 à compter du 2/11/2007*). Les deux contrats du Crédit Agricole ont été résiliés le 28/12/2016. La soulte s'est élevée à 6,7 M€ qui ont fait l'objet d'un emprunt d'une durée égale à celle des emprunts relatifs aux opérations de logements couverts par ces swaps. La Sodiac envisage sur 2017/2018 la résiliation des deux contrats de la BRED avec une soulte évaluée à 790 k€. Au final, le gain attendu serait de l'ordre de 500 k€ sur les annuités concernées. Pour mémoire, de 2012 à 2016, les intérêts supplémentaires versés par la société, inhérents aux swaps, se sont élevés à 6,2 M€.

Capacité de désendettement :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Endettement net de trésorerie	177 738	205 107	210 647	235 270	253 231

CAF	4 676	3 695	4 465	6 024	7 163
En nombre d'années	38	55	47	39	35

Le tableau ci-dessus montre un niveau d'endettement qui reste élevé au regard des capacités de remboursement de la société. La capacité de désendettement moyenne des organismes Hlm en métropole est de l'ordre de 15 à 18 années. Cette situation est confirmée par la part des ressources internes dans les capitaux permanents qui est inférieure de dix points à la médiane nationale des ESH (23 % pour 33 %).

Autre indicateur qui confirme la nécessité de surveiller le niveau de la dette : la part des fonds propres au regard de la dette. Pour la Sodiad, elle passe de 35 % en 2012 à 30 % en 2016 alors que pour l'ensemble des OLS de métropole, cette part varie de 43 % en 2009 à 52 % en 2014 (*source Caisse des Dépôts*).

Dans sa réponse, la société précise que des actions ont été entreprises pour améliorer les ratios liés à la dette et qu'elle s'attache à poursuivre ses efforts sur ce sujet.

6.2.3 Résultats comptables

Taux de marge nette :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat net comptable	110	-66	172	427	1 618
Chiffre d'affaires	29 168	25 436	35 081	30 508	36 557
%	0,4	-0,3	0,5	1,4	4,4

Il ressort du tableau supra un taux de marge nette faible même si la tendance s'améliore. Cette dernière est toutefois à relativiser car un résultat net retraité de la production immobilisée (*cf § 6.1*) conduirait à un taux de de 2 % pour 2016.

Taux de rentabilité financière :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultat net comptable	110	-66	172	427	1 618
Capitaux propres	54 932	60 548	59 533	75 729	80 490
%	0,2	-0,1	0,3	0,6	2

A l'identique, la rentabilité des capitaux propres apparaît peu performante sur la période. Pour 2016, le taux retraité est de 0,9 %.

6.2.4 Structure financière

Bilans fonctionnels

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	54 932	60 548	59 533	75 729	80 490
Provisions pour risques et charges	2 054	1 050	796	830	1 723
- Dont PGE	746	748	751	753	1 652
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	59 037	64 316	69 540	74 994	79 951
Dettes financières	158 305	183 878	234 413	225 383	259 878

Actif immobilisé brut	-286 246	-325 192	-404 402	-419 278	-426 455
Fond de Roulement Net Global	-11 918	-15 400	-40 120	-42 342	-4 413
FRNG à terminaison des opérations²¹					-1 750
Stocks (toutes natures)	25 374	29 202	29 836	28 626	39 544
Autres actifs d'exploitation	31 569	35 765	16 824	17 552	51 206
Provisions d'actif circulant	-1 434	-1 755	-1 781	-2 336	-2 915
Dettes d'exploitation	-31 210	-37 362	-52 725	-72 827	-79 501
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	24 299	25 850	-7 846	-28 985	8 334
Créances diverses (+)	354	510	755	9 938	546
Dettes diverses (-)	-17 405	-19 457	-18 842	-18 157	-24 135
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-17 051	-18 947	-18 087	-8 219	-23 589
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ²²	7 248	6 903	-25 933	-37 204	-15 255
Trésorerie nette	-19 166	-22 303	-14 187	-5 138	10 842

Les ressources stables ne permettent pas de financer les immobilisations sur l'ensemble de la période analysée. L'examen des bilans fonctionnels ci-dessus montre pour la Sodiad une structure financière déséquilibrée, malgré une augmentation de capital de 12,5 M€ en 2015, se traduisant notamment par un FRNG négatif sur toute la période, un besoin en fonds de roulement sur 2012 et 2013 qui engendre une trésorerie nette négative et une ressource en fonds de roulement de 2014 à 2015 qui ne permet pas un redressement de la trésorerie en 2014 et 2015. La trésorerie positive en 2016 repose essentiellement sur le décalage dans le paiement des fournisseurs d'immobilisations et sur les avances de trésorerie des opérations en mandats (*les montants concernés cumulés sont passés de 9 M€ en 2012 à 20,5 M€ en 2016*).

A titre d'illustration, à la fin 2015, la Sodiad n'était pas en capacité de rembourser 10,1 M€ de prêts GAIA alors que les emprunts LBU (*ligne budgétaire unique*) pour les opérations concernées étaient pour leur part déjà encaissés. Un encours de 9,1 M€ a été remboursé au 2^{ème} semestre 2016 et le solde de 1 M€ au 1^{er} semestre 2017.

En raison des nombreuses opérations de concession, d'aménagement ou de promotion en cours, le portage des stocks pèse fortement sur le besoin en fonds de roulement de la société. En 2016, le niveau élevé de créances liées à l'activité de promotion (26,4 M€) a également contribué au besoin en fonds de roulement.

Les fonds propres disponibles pour le développement et la réhabilitation du patrimoine sont inexistantes. En effet, ces derniers procèdent de la déduction du FRNG des ressources déjà affectées (*dépôts des locataires et provisions pour risques et charges*) et des ressources à court/moyen termes (*amortissements financiers courus non échus*). Un FRNG négatif conduit ainsi mécaniquement à une absence de fonds propres disponibles.

A terminaison des opérations en cours, malgré un écart de trésorerie positif de 2,6 M€ (*les encaissements à venir sont supérieurs aux dépenses à effectuer*), le FRNG à terminaison reste négatif.

²¹ Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

²² La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Une trésorerie tendue et constituée pour l'essentiel de ressources de court terme doit conduire la société à d'une part, élaborer et mettre à jour régulièrement les documents d'information financière et prévisionnelle prévus au PCG (cf. § 6.1) et d'autre part, à se doter d'outils intégrés de suivi rigoureux de la trésorerie. La trésorerie nette 2016 qui est la seule positive sur la période apparaît très en-deçà du niveau moyen de la trésorerie des EPL ultramarines. Elle représente sept mois de dépenses d'exploitation pour une moyenne des EPL ultramarines à 13,8 mois (*moyenne nationale à 12,3 mois*). A fin 2016, les fonds propres internes (*situation nette*) ressortent à 26,8 M€. Ils restent inférieurs à la somme des encours GAIA et des lignes de trésorerie qui s'élève à 28,4 M€. Le prévisionnel de trésorerie fourni par la société annonce une trésorerie à fin 2017 négative de 1,8 M€. Avec la prise en compte des avances sur le mandat relatif au CHU de Saint Denis, elle passerait à 2,2 M€.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le Business Plan (BP), objet du contrôle, porte sur la période 2016-2025 et a été validé par le CA du 2 décembre 2017.

Il prévoit, concernant l'activité agréée, la réalisation de 2 957 logements sociaux pour 605,6 M€ avec 14,5 M€ de fonds propres, des travaux immobilisés pour 8 605 k€ (*1 336 k€ de fonds propres*) et la construction de 104 logements en PSLA.

Les hypothèses du Business Plan 2016-2025 ne sont pas crédibles. En effet, le BP précité ne tient pas compte des interventions sur le patrimoine programmées au PSP 2017-2021, validé par le CA du 13 avril 2017 : le BP prévoit la réalisation de travaux pour 36 887 k€ sur dix ans dont 8 605 k€ en travaux immobilisés et 28 732 k€ en maintenance courante pour un montant de 13 009 k€ au PSP sur cinq ans dont 2 014 k€ en gros entretien et 10 995 k€ en investissement.

Il fait apparaître pour l'année de référence (*exercice 2015*) des chiffres différents de ceux figurant aux comptes financiers arrêtés (*coût des impayés 619 k€ au lieu de 921 k€, maintenance courante 1 609 k€ au lieu de 1 817 k€, frais de personnel 5 897 k€ au lieu de 6 104 k€, frais de gestion 2 824 k€ au lieu de 3 310 k€, charges non récupérées 40 k€ au lieu de 421 k€*). Des produits de cession hors patrimoine de 1 125 k€ en 2017 et 1 000 k€ en 2019 ont été prévus alors que la note de cadrage jointe au BP évoque des discussions de vente en 2017 pour un site vacant sans plus de précision et n'apporte aucune information pour 2019.

La production immobilisée a été fixée tout au long de la période à un niveau supérieur à celui qui a pu être justifié au moment du contrôle.

La rémunération sur les autres opérations d'aménagement ressort de manière constante à 1 088 k€ par an de 2017 à 2025. Au global, la marge sur aménagement est prévue à 13 664 k€. La marge sur mandats, constante dès 2017, ressort à 7 736 k€ sur la période. En intégrant la marge sur promotion de l'immobilier d'entreprise, la prévision atteint 38 129 k€ de marge brute sur les dix ans.

Une marge pour l'accession sociale de 104 logements en PSLA de 2,8 M€ sur les dix ans figure également au BP 2016-2025.

L'autofinancement net est fluctuant sur la période

En % des loyers	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autofinancement net	-19	11	15	0	4	11	12	10	5	5

Mais les écarts précités, sur l'année de référence, impactent à la baisse ces pourcentages.

Le potentiel financier évolue comme suit

En k€	Fin 2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Potentiel financier	1 013	-2 534	-1 835	960	-565	-1 574	102	1 522	3 303	2 910	2 989

Mais là encore, ces montants doivent être revus à la baisse pour les raisons explicitées ci-dessus. Dans sa réponse, la société précise que les hypothèses du BP 2016-2025 sont crédibles sans justification particulière.

6.4 CONCLUSION

La Sodiad n'arrive pas, sur la période contrôlée, à dégager des fonds propres par son exploitation que ce soit pour l'ensemble de ses activités ou pour l'activité agréée. Sa structure financière demeure déséquilibrée malgré l'augmentation de capital de 12,5 M€ en 2015. La vacance financière, le niveau des impayés (*logements et immobilier d'entreprise*) et les coûts de fonctionnement ne sont pas maîtrisés. Un endettement élevé et une trésorerie tendue impliquent une vigilance et une attention soutenues sur la situation financière de la société de la part des instances dirigeantes ainsi qu'un examen attentif et actualisé de la faisabilité financière des objectifs de développement toutes activités confondues.

7.ANNEXES

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

RAISON SOCIALE :	Société Dionysienne d'aménagement et de construction
-------------------------	---

SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	121 boulevard Jean Jaurès	Téléphone :	0262 90 21 00
Code postal :	97 400	Télécopie :	
Ville :	Saint-Denis		

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL :	M. Philippe Naillet
--------------------------------------	---------------------

DIRECTEUR GENERAL DELEGUE :	M. Jean-Claude Pitou
------------------------------------	----------------------

ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	Commune de Saint-Denis
-----------------------------------	------------------------

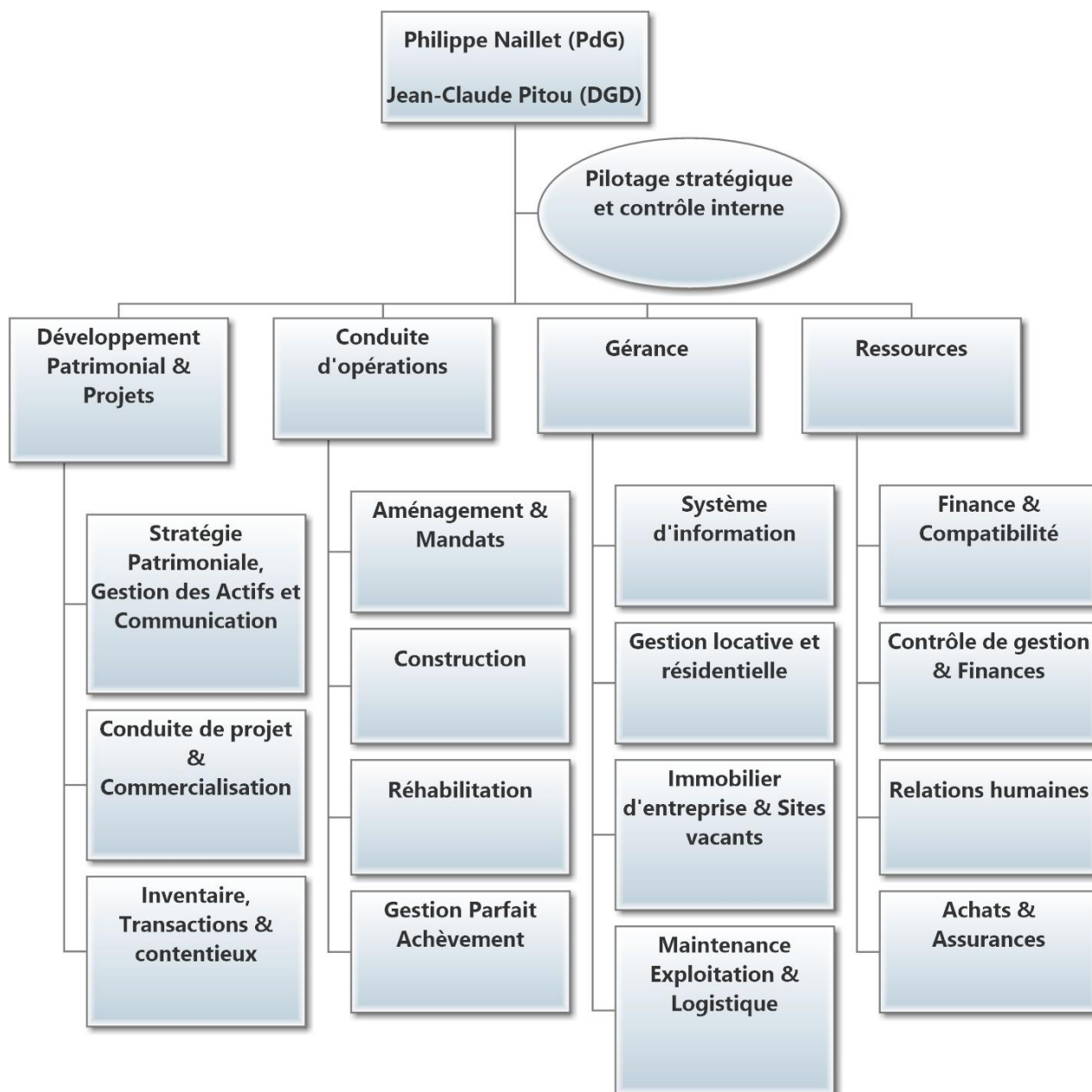
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :		06/09/2017	
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	NAILLET Philippe	Commune de Saint-Denis	Public
	ORPHE Monique	Commune de Saint-Denis	Public
	EUPHRASIE Didier	Commune de Saint-Denis	Public
	HUBERT Richenel	Commune de Saint-Denis	Public
	LOWINSKY Jacques	Commune de Saint-Denis	Public
	NIRLO Richard	CINOR	Public
	PARTAL Pierrot	CINOR	Public
	VELOUPOULE MERLO Nalini	CINOR	Public
	FOURNEL Dominique	Région Réunion	Public
	LOISEAU Christophe	Caisse des Dépôts et Consignations	Privé
	PLASTEIG Etienne	Caisse des Dépôts et Consignations	Privé
	BAJARD Olivier	SOLENDI	Privé
	Représentants des locataires :	HOARAU Jean-Renaud Camille	
ZIBEL Marie-Anne			

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 25 362 700€	Public	Commune Saint-Denis (40,66 %)
	Nombre d'actions : 92 228	Public	CINOR (28,50 %)
	Nombre d'actionnaires : 16	Privé	CDC (19,98 %)

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	Cabinet EXA
----------------------------------	-------------

EFFECTIFS AU :	Cadres :	41	Total administratif et technique : 88
31/12/2016	Maîtrise :	35	
	Employés :	12	
	Gardiens :	0	Effectif total : 89
	Employés d'immeuble :	1	
	Ouvriers régie :	0	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SODIAC



7.3 TABLEAU RECAPITULATIF DES DEPASSEMENTS DES LOYERS PLAFONDS

Nombre de logements identifiés dépassant les loyers maximums fixés dans les décisions de financement : 39
Montant mensuel des dépassements identifiés : 885 €

Données quittance					Données décisions de financement		Dépassement €/mois
Code	Nom programme	Loyer quittancé 01/01/2017	SH	Taux pratiqué 01/01/2017 (€/m² SH)	Taux initial (ramené en €/m² SH)	Taux actualisé 01/01/2017 (€/m² SH)	
0802	LA FONTAINE	265,0 €	36,0	7,4 €	4,6 €	7,3 €	2,8 €
0804	PETIT MARCHÉ	213,6 €	28,2	7,6 €	4,9 €	7,4 €	4,4 €
0813	L'ORIENT	248,2 €	30,2	8,2 €	5,1 €	7,6 €	17,7 €
0818	LE SQUARE	260,2 €	28,2	9,2 €	4,9 €	7,6 €	45,8 €
0818	LE SQUARE	326,6 €	42,7	7,7 €	4,9 €	7,6 €	2,6 €
0818	LE SQUARE	333,3 €	42,7	7,8 €	4,9 €	7,6 €	9,2 €
0818	LE SQUARE	327,7 €	42,7	7,7 €	4,9 €	7,6 €	3,6 €
0819	CLOS TESSAN	251,8 €	29,4	8,6 €	5,5 €	8,4 €	3,6 €
0819	CLOS TESSAN	251,8 €	29,4	8,6 €	5,5 €	8,4 €	3,6 €
0819	CLOS TESSAN	257,3 €	29,8	8,6 €	5,5 €	8,4 €	5,5 €
0820	PHOENIX	255,5 €	28,2	9,1 €	4,8 €	7,4 €	46,9 €
0820	PHOENIX	258,4 €	28,2	9,2 €	4,8 €	7,4 €	49,8 €
0820	PHOENIX	261,2 €	28,2	9,3 €	4,8 €	7,4 €	52,6 €
0820	PHOENIX	296,9 €	39,9	7,4 €	4,8 €	7,4 €	2,1 €
0820	PHOENIX	305,1 €	39,9	7,7 €	4,8 €	7,4 €	10,3 €
0820	PHOENIX	297,6 €	39,9	7,5 €	4,8 €	7,4 €	2,8 €
0824	KOUR PRIMAT	242,7 €	37,2	6,5 €	4,0 €	6,2 €	12,5 €
0824	KOUR PRIMAT	229,6 €	31,2	7,4 €	4,0 €	6,2 €	36,6 €
0824	KOUR PRIMAT	224,0 €	31,2	7,2 €	4,0 €	6,2 €	31,1 €
0824	KOUR PRIMAT	229,6 €	31,2	7,4 €	4,0 €	6,2 €	36,6 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	443,4 €	57,9	7,7 €	7,2 €	7,6 €	5,2 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	443,4 €	57,9	7,7 €	7,2 €	7,6 €	5,2 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	443,4 €	57,9	7,7 €	7,2 €	7,6 €	5,2 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	449,5 €	59,0	7,6 €	7,2 €	7,6 €	2,3 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	449,5 €	59,0	7,6 €	7,2 €	7,6 €	2,3 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	326,1 €	34,4	9,5 €	7,2 €	7,6 €	65,9 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	449,5 €	59,0	7,6 €	7,2 €	7,6 €	2,3 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	443,4 €	57,9	7,7 €	7,2 €	7,6 €	5,2 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	443,4 €	57,9	7,7 €	7,2 €	7,6 €	5,2 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	400,1 €	49,2	8,1 €	7,2 €	7,6 €	27,6 €
0830	COTEAU DES LETCHIS	443,4 €	57,9	7,7 €	7,2 €	7,6 €	5,2 €
0831	EUROPE	213,6 €	22,8	9,4 €	5,6 €	8,3 €	24,7 €
0831	EUROPE	242,4 €	28,4	8,6 €	5,6 €	8,3 €	7,5 €
0833	OCEANIEN LLTS	175,5 €	29,4	6,0 €	3,7 €	5,3 €	20,1 €
0833	OCEANIEN LLTS	175,5 €	29,4	6,0 €	3,7 €	5,3 €	20,1 €
0836	LE CHRISTEL A	539,6 €	73,7	7,3 €	4,2 €	6,0 €	95,2 €
0836	LE CHRISTEL A	518,4 €	73,7	7,0 €	4,2 €	6,0 €	74,0 €
0839	PIERRE LOTI	226,6 €	27,0	8,4 €	4,0 €	5,8 €	69,3 €
0882	LE BERNICA	575,6 €	79,2	7,3 €	5,9 €	6,5 €	62,4 €

7.4 TABLEAU RECAPITULATIF DES IRREGULARITES RELEVES EN MATIERE D'ATTRIBUTION

Nombre de dossiers ciblés étudiés : 51 (*représentant 3% des attributions sur la période 2013-2017*)

Nombre de dossiers irréguliers constatés : 11

Programme	N° Logement	Numéro unique	Date décision CAL	Date signature du bail	Financement	Irrégularités constatées	loyers mensuel (EUR)
EMMANUEL RAMAYE	8410032	974091407766511486	06/11/14	12/11/14	LLTS	Absence de dossier d'attribution (aucune pièces obligatoires)	329
ILOT DU MARCHE	8290067	974091305442411480	20/06/13	09/12/13	LLTS	Absence de pièces obligatoires (RFR N-2). Dépassement de 31 % des plafonds LLTS selon données SODIAC	352
MOSAIQUE	8540030	974011610958311486	28/01/16	01/03/16	LLTS	Absence de pièces obligatoires (RFR N-2 ensemble des occupants). Dépassement des plafonds LLTS de 22% sur revenus N-1	546
L'ESPERANCE	8560013	974111511101711486	11/02/16	16/02/16	PLS	Dépassement de 22 % des plafonds PLS	634
TERRE DE MIRE	8230058	974051304642511486	30/05/13	17/06/13	LLTS	Dépassement des plafonds LLTS de 13 % en considérant M. divorcé comme personne seule. Absence en effet de pièces obligatoires pour enfants éventuellement à charge (livret de famille transmis incomplet)	290
TOBAGGO	8520003	974021201995911483	07/02/13	21/02/13	LLTS	Dépassement de 9 % des plafonds de ressources LLTS sur le RFR N-3. Absence de pièces obligatoires (pièce d'identité demandeur et RFR N-2)	271
ROSEAU ET CRISTALLINE	8320043	974071407331911484	11/12/14	16/12/14	LLS	Absence de pièces obligatoires (RFR N-2). Dépassement potentiel de 7% des plafonds LLS selon les données de la CAL, de la Sodiacc et du SNE	325
CHAUDRON CENTRE	8110037	974091510184911486	01/10/15	07/10/15	LLS	Absence de pièces obligatoires (pièces d'identité et ressources enfants majeurs)	466
LES SOLANDRES	8810241	974121613343911480	11/05/17	18/05/17	LLTS	Absence de pièces obligatoires (RFR N-2)	396
TERRE DE MIRE	8230049	974051304642111486	06/06/13	17/06/13	LLTS	Absence de pièces obligatoires (revenus et pièces d'identité)	456
BUTTE CITRONNELLE	8580007	974071304894711486	18/07/13	01/08/13	PLS	Absence de pièces obligatoires (livret de famille pour enfant mineur)	524

7.5 PROGRAMME DE LA VISITE DE PATRIMOINE

Echantillonnage : 12 groupes représentant 1 000 logements (34 % du parc de la Sodiac).

Code	Programme	Commune	EPCI	QPV ZRR	Financement d'origine	Nombre de logements	Année de mise en service
800	RUISSEAU BLANC	La Montagne	CINOR		LLS	178	1993
802	LA FONTAINE	Sainte-Clotilde	CINOR	QPV	LLS	74	1994
803	LES MANGUIERS	Saint-Denis	CINOR		LLS	32	1994
804	PETIT MARCHÉ	Saint-Denis	CINOR		LLS	60	1994
811	CHAUDRON CENTRE	Saint-Denis	CINOR	QPV	LLS	55	1996
813	L'ORIENT	Saint-Denis	CINOR		LLS	41	1995
818	LE SQUARE	Sainte-Suzanne		QPV	LLS	27	1998
821	CHAUDRON-REX	Sainte-Clotilde	CINOR	QPV	LLS	67	1998
823	TERRE DE MIRE	La Montagne	CINOR		LLTS	69	2013
826	MASCARINE	Le Port	TCO	QPV	LLTS	93	1999
830	COTEAU DES LETCHIS	La Montagne	CINOR		LLS	61	2014
865	LES MERCURIALES	Sainte-Clotilde	CINOR		LLS	191	2016
874	LES FOUGERES	Saint-Andre	CIREST		LLS	52	2016

7.6 GROUPES AVEC ECART IMPORTANT SUR PROVISIONNEMENT DE CHARGES LOCATIVES

Nom du programme	Commune	Groupe conventionné (O/N)	Nombre de logements	Logements Collectifs / Individuels	Surface habitable en m ²	Charges constatées		Provisions 2016	Charges constatées 2016		Date de régularisation
						2014	2015		Charges générales réparties	Charges générales réparties	
LES MANGUIERS	Saint denis	N	32	Collectif	2 252	33 816,34	33 593,72	33 889,72	26 438,27	26 438,27	01/11/2016
EUROPE	Saint denis	O	53	Collectif	3 247	35 563,29	35 220,73	48 597,78	33 422,47	33 422,47	01/11/2016
KAPOR TEXTOR	Saint denis	O	39	Collectif	2 552	32 728,31	27 864,32	37 148,48	27 835,05	27 835,05	01/11/2016
LES SABLES	Saint denis	O	10	Collectif	563	13 433,74	12 807,60	13 503,36	9 345,08	9 345,08	01/11/2016
LE CLOS MARECHAL	Sainte Clotilde	O	18	Collectif	1 485	14 725,55	21 592,72	27 359,01	21 158,67	21 158,67	01/11/2016
LE CLOTILDE	Sainte Clotilde	O	44	Collectif	3 342	/	16 250,56	50 012,80	36 575,30	36 575,30	01/11/2016
TERRE DE MIRE	La Montagne	O	69	Collectif	5 655	54 267,25	54 267,25	74 098,73	56 576,57	56 576,57	01/11/2016
LA POTERNE	La Montagne	O	34	Collectif	2 491	25 049,21	20 709,17	37 583,13	21 197,66	21 197,66	01/11/2016
GREVILLEAS	La Montagne	O	8	Collectif	606	10 697,24	4 944,96	11 269,33	5 675,26	5 675,26	01/11/2016
SAINT BERNARD 2	La Montagne	O	20	Individuel	1 165	4 744,04	4 838,72	6 651,45	4 779,04	4 779,04	01/11/2016
OCEANEN	Le Port	O	39	Collectif	2 889	32 826,78	31 832,35	32 726,86	26 658,35	26 658,35	01/11/2016
BUTTE CITRONNELLE	Le Port	O	8	Collectif	573	7 551,24	7 526,76	7 856,02	6 190,70	6 190,70	01/11/2016
Centre Ville ST-ANDRE	Saint André	O	42	Collectif	2 858	23 249,56	27 170,26	32 071,32	40 823,78	40 823,78	01/11/2016
PALISSANDRE	Saint André	O	50	Individuel	4 384	/	/	4 846,59	436,80	436,80	01/11/2016
LE SQUARE	Sainte Suzanne	O	27	Collectif	1 671	14 068,31	15 188,47	15 843,12	12 072,92	12 072,92	01/11/2016
LE GURTALI	Sainte Suzanne	O	24	Collectif	1 513	16 519,75	19 409,76	19 701,57	13 140,88	13 140,88	01/11/2016

16

517

7.7 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

SYNTHESE DES RESULTATS PREVISIONNELS

BP 2016-2025- BP 2016-2025 Présentation CA 02.12.2016 n° 1- 2016 à 2025

	Rappel 2015	Résultats prévisionnels									
Patrimoine locatif logts & foyers		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Livraisons		499	330	304	412	300	246	296	190	190	190
- Ventes et Démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	2 491	2 990	3 320	3 624	4 036	4 336	4 582	4 878	5 068	5 258	5 448

Exploitation en k€ courants	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Loyers patrimoine de référence Théorique lgts	12 021	12 385	12 395	12 544	12 694	12 847	13 001	13 157	13 315	13 474	13 636
Foyers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres	5 871	6 072	6 861	6 931	7 002	7 073	7 145	7 218	7 292	7 366	7 441
Impact des Ventes et Démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact des travaux		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers des opérations nouvelles		909	4 348	6 443	9 079	12 292	15 719	17 543	19 866	21 302	23 398
Perte de loyers / vacance logements	-200	-257	-291	-310	-333	-356	-377	-397	-416	-433	-449
Total loyers quittancés (logts et foyers)	17 692	19 110	23 313	25 607	28 443	31 856	35 488	37 521	40 056	41 710	44 027
Annuités patrimoine de référence	-9 299	-9 738	-9 436	-9 207	-9 089	-8 797	-8 573	-8 383	-8 082	-7 927	-7 803
Incidence des Ventes et Démol. sur les annuités		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annuités des Travaux & Renouvt de Composants		-36	-39	-96	-142	-207	-277	-372	-471	-570	-669
Annuités des Opérations nouvelles		-3 336	-4 290	-6 213	-8 844	-9 788	-10 619	-11 502	-12 796	-13 867	-14 861
Total annuités emprunts locatifs	-9 299	-13 110	-13 765	-15 516	-18 075	-18 792	-19 468	-20 257	-21 349	-22 364	-23 333
TFPB	-1 231	-1 819	-1 916	-2 030	-2 361	-2 674	-2 759	-2 978	-3 038	-3 102	-3 222
Maintenance du parc (y compris régie)	-1 621	-1 937	-1 946	-2 055	-2 316	-2 635	-2 975	-3 267	-3 546	-3 931	-4 124
Charges non récupérées	-40	-64	-73	-78	-83	-89	-94	-99	-104	-108	-112
Coût des impayés	-619	-520	-653	-717	-796	-892	-994	-1 051	-1 122	-1 168	-1 233
Marge Locative directe	4 882	1 660	4 960	5 212	4 811	6 773	9 198	9 870	10 897	11 037	12 003
Marge brute des autres activités	2 092	3 178	6 369	6 264	3 456	3 425	3 682	4 243	3 781	2 250	2 282
Personnel (corrigé du personnel régie)	-5 897	-6 897	-7 665	-7 795	-7 928	-8 063	-8 200	-8 339	-8 481	-8 625	-8 772
Frais de gestion autres charges et int. autres emp.	-4 330	-3 454	-3 540	-3 584	-3 628	-3 932	-3 981	-4 031	-4 349	-4 404	-4 459
Production immobilisée	1 504	1 812	2 130	2 937	2 352	2 307	2 411	2 232	1 821	1 722	698
Autres produits courants	178	150	150	767	780	540	540	543	150	150	150
Cotisations et prélèvements CGLLS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits financiers	195	195	195	195	225	225	225	225	225	225	225
Autofinancement courant	-1 376	-3 356	2 600	3 996	68	1 276	3 875	4 743	4 043	2 356	2 127
Eléments exceptionnels d'autofinancement	0	-262	-132	-102	-104	-105	-106	-107	-109	-110	-111
Autofinancement net	-1 376	-3 618	2 468	3 894	-36	1 171	3 769	4 635	3 935	2 246	2 016

Evolution structure financière en k€ courants	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autofinancement net		-3 618	2 468	3 894	-36	1 171	3 769	4 635	3 935	2 246	2 016
Remboursr emprunts non locatifs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits de cessions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en travaux		-54	-132	-103	-109	-111	-161	-163	-165	-168	-170
Fonds investis en démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-836	-2 529	-194	-1 510	-1 713	-1 302	-2 377	-1 171	-1 787	-1 163
Autres var. pot. financier y cis PGE et ACNE		961	892	-801	129	-355	-631	-675	-818	-684	-604
Potentiel financier à la livraison 31/12	1 013	-2 534	-1 835	960	-565	-1 574	102	1 522	3 303	2 910	2 989
Provision pour gros entretien	753	1 181	1 420	1 665	1 922	2 180	2 440	2 711	2 982	3 260	3 545
Dépôts de garantie	2 075	2 306	2 468	2 618	2 807	2 952	3 076	3 223	3 317	3 416	3 513
FDR long terme à la livraison 31/12	3 841	952	2 053	5 243	4 164	3 558	5 619	7 456	9 602	9 586	10 047

Ratios	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Annuités % loyers	-52,6	-68,6	-59,1	-60,6	-63,6	-59,0	-54,9	-54,0	-53,3	-53,6	-53,0
Taux de vacance moyen (perte de loyers logts)	-1,7	-1,9	-1,7	-1,6	-1,5	-1,4	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,2
Autofinancement courant en % des loyers	-7,8	-17,6	11,2	15,6	0,2	4,0	10,9	12,6	10,1	5,7	4,8
FDR long terme en €/logt et equiv logts	1 542	319	618	1 447	1 032	821	1 226	1 528	1 895	1 823	1 844

Hypothèses de la simulation	2015	2016	2017	2018 à 2025		
Inflation		1,20	1,20	1,20	Affectation des fonds propres Plafonnement des loyers Prise en compte des ICNE	Livraison Non Oui
ICC		1,40	1,40	1,40		
IRL		0,00	0,05	1,20		
Taux livret A	0,75	0,75	0,75	1,70		

7.8 SIGLES UTILISES

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

