

Société Villeurbannaise d'Urbanisme (SVU)

Villeurbanne (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-076

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-076

Société Villeurbannaise d'Urbanisme (SVU)

Villeurbanne (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-076

Société Villeurbanaise d'Urbanisme (SVU) – (69)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 970 501 987
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : SOCIETE VILLEURBANNAISE D'URBANISME
Présidente : Agnès THOUVENOT
Directeur général : Frédéric THENOT
Adresse : 6 avenue Henri Barbusse - 69100 VILLEURBANNE
Actionnaire majoritaire : Ville de Villeurbanne

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés **1 305** Nombre de logements familiaux en propriété: **14** Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **0**

Indicateurs	Organisme (2019)	Région (2018)	France métropolitaine (2018)	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	0,4 %	3,4 %	3,0 %	
Logements vacants à plus de 3 mois	0,2 %	1,8 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	5,7 %	10,4 %	9,7 %	
Evolution du parc géré depuis 7 ans (% annuel)	0,1 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	76,0	36,8	38,6	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	17,2 %	22,3 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	53,1 %	60,3 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	11,6 %	11,0 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	43,8 %	48,9 %	45,6 %	
Familles monoparentales	5,9 %	20,1 %	21,2 %	
Personnes isolées	75,3 %	40,2 %	39,5 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	6,10	5,60	5,58	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,5 %	nc	12,9 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,8 %	nc	98,7 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-0,8%	nc	9,1%	(3)
Fonds de roulements net global (nb de jours de charges courantes)	590	nc	304	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (nb de jours de charges courantes)	590	nc	350	(3)

(1) Enquête OPS

(2) RPLS

(3) Harmonia 2018 : ensemble des SA d'HLM de province

POINTS FORTS :

- ▶ Patrimoine en bon état, bien entretenu et à la performance énergétique très satisfaisante
- ▶ Bonne qualité de la gestion de proximité
- ▶ Loyers attractifs
- ▶ Bonne situation financière

POINTS FAIBLES :

- ▶ Charges locatives récupérables d'un groupe résidentiel non maîtrisées
- ▶ Coûts de gestion élevés
- ▶ Absence d'analyse financière prévisionnelle

IRREGULARITES

- ▶ Retards dans la réalisation des diagnostics amiante et des CREP

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Directeur du contrôle et des suites :

Précédent rapport de contrôle : 2010-006, septembre 2010

Contrôle effectué du 9 décembre 2019 au 18 Novembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE: juillet 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-076

Société Villeurbannaise d'Urbanisme (SVU) – 69

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et orientations stratégiques.....	13
2.2.1 Objet, statuts et capital social de la société	13
2.2.2 Évaluation de la gouvernance.....	14
2.2.3 Orientations stratégiques	15
2.2.4 Partenariats et groupement avec d'autres organismes	16
2.3 Évaluation de l'organisation et du management	18
2.3.1 Organisation générale.....	18
2.3.2 Organisation de la gestion locative et patrimoniale.....	20
2.3.3 Organisation de la gestion comptable et financière.....	20
2.3.4 Management et contrôle interne.....	21
2.3.5 Ressources humaines	21
2.3.6 Politique d'achat.....	22
2.3.7 Système d'information.....	23
2.4 Conclusion	24
3. Patrimoine	25
3.1 Présentation du parc.....	25
3.2 Evolution du parc	27
3.3 Données sur la vacance et la mobilité	27
3.4 Stratégie patrimoniale.....	28
3.4.1 Le plan stratégique de patrimoine 2011-2016.....	28
3.4.2 Un plan d'évolution stratégique, en l'attente d'un nouveau PSP	29
3.5 Les interventions sur le patrimoine.....	30
3.5.1 Les investissements réalisés.....	30
3.5.2 Les restructurations et adaptations de logements	30
3.5.3 L'amélioration et la maintenance du parc.....	31
3.5.4 Les diagnostics et contrôles techniques	32
3.6 Autres activités	34

3.7	Conclusion	35
4.	Politique sociale et gestion locative	35
4.1	Accessibilité économique du parc.....	35
4.1.1	Loyers et supplément de loyer de solidarité.....	35
4.1.2	Réduction de loyer solidarité	36
4.1.3	Charges locatives	37
4.2	Caractéristiques des populations logées.....	39
4.3	Accès au logement	39
4.3.1	Connaissance de la demande	39
4.3.2	Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	40
4.3.3	Gestion des attributions.....	40
4.4	Qualité du service rendu aux locataires.....	42
4.4.1	Organisation de la gestion de proximité.....	42
4.4.2	Baux locatifs et quittancement	42
4.4.3	Concertation locative et médiation HLM.....	42
4.4.4	Actions en faveur des locataires	43
4.4.5	Satisfaction des locataires	43
4.5	Traitement des impayés	44
4.5.1	Prévention des impayés et procédures de recouvrement.....	44
4.5.2	Montant des créances locatives impayées.....	44
4.6	Conclusion	45
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	46
5.1	Tenue de la comptabilité	46
5.2	Analyse financière.....	47
5.2.1	Analyse de l'exploitation	47
5.2.2	Modalités de financement des investissements	49
5.2.3	Structure financière	51
5.3	Analyse prévisionnelle.....	54
5.4	Conclusion	55
6.	Annexes.....	56
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	56
6.2	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

La Société Villeurbanaise d'Urbanisme (SVU) et son patrimoine, composé de 1 305 logements et environ 140 locaux professionnels, présentent de fortes spécificités. La quasi-totalité du parc immobilier de la société constitue le centre-ville de la commune (*Gratte-Ciel, 1 281 logements*), construit entre 1929 et 1934. Homogène, composé essentiellement de logements de petite taille (T2) et d'une grande qualité architecturale, ce patrimoine possède de surcroît une valeur emblématique. Villeurbanne est la deuxième commune de la métropole lyonnaise par la population ; elle enregistre un fort dynamisme démographique et une modification sensible du profil socio-économique de ses habitants. La Ville, actionnaire principal de la société et propriétaire de ce patrimoine, en a confié la gestion à la SVU par un bail emphytéotique aux conditions financières très favorables et expirant en 2030.

La société intervient sur un marché local du logement tendu, où elle offre des loyers inférieurs de moitié à ceux du parc privé dans un environnement très attractif. La vacance locative et la mobilité résidentielle sont en conséquence très réduites. Cependant, son offre de logements n'a pratiquement pas progressé quantitativement depuis sa création. Sa nouvelle phase de développement s'appuiera sur la construction et la gestion de locaux commerciaux dans le cadre du programme d'extension du centre-ville de Villeurbanne, la revitalisation commerciale d'un axe structurant de la commune ainsi que sur les services urbains, plutôt que sur la construction ou l'acquisition de logements. Ces orientations ont été inscrites dans un « *plan stratégique d'entreprise* » validé par le conseil d'administration en 2019.

La progression notable des effectifs au cours des dernières années s'est opérée sans développement concomitant du volume d'activité de la société. Afin de renforcer ses compétences internes et de mieux structurer son pilotage, une réorganisation a été engagée : la quasi-totalité du personnel d'encadrement a été renouvelée et l'implantation à la mi-2020 d'un système informatisé de gestion adapté à la spécificité des activités de la société doit permettre également de remédier à la déficience du système d'information et au défaut de capacité de production de tableaux de bord de gestion complets et fiabilisés.

Le développement et la diversification des activités de la société s'appuieront parallèlement sur de nouveaux partenariats : adhésion récente à un groupement d'intérêt économique de projet et constitution à l'étude d'une société anonyme de coordination associant les sociétés d'économie mixtes immobilières municipales de la métropole lyonnaise ou avec l'OPH Est Métropole Habitat. Ces partenariats visent à mutualiser des compétences distinctes et pérenniser l'existence de la SVU en l'inscrivant dans le développement métropolitain. Afin de conduire et réaliser le projet d'équipement commercial de l'extension du centre-ville de Villeurbanne, la société a créé une filiale commune avec la Caisse des dépôts et consignations. Celle-ci devrait contribuer, avec la Ville, à une recapitalisation de la société.

Durant la période sous revue, les investissements ont principalement été consacrés à des travaux d'accessibilité et à diverses réfections, ainsi qu'à la restructuration de logements afin d'en diversifier la typologie. La société a également procédé au premier développement, par acquisition et bail emphytéotique, de son offre de logements depuis sa création (*24 logements*). Les deux tours des Gratte-Ciel (*97 logements*) ont fait en outre l'objet d'une réhabilitation thermique en 2013-2014.

Le patrimoine bénéficie d'une bonne qualité d'entretien et de maintenance, ainsi que d'une performance énergétique très satisfaisante. L'effectif très important du personnel de proximité contribue à l'efficacité de la gestion de proximité. Néanmoins, les charges locatives d'un ensemble résidentiel de 10 logements ne sont pas maîtrisées. Compte tenu de l'âge du parc, des résultats des constats de risque d'exposition au plomb déjà réalisés et de l'ancienneté de l'occupation de certains locataires, leur rythme d'établissement devrait être accéléré. Un important retard dans la réalisation des diagnostics amiante a par ailleurs été constaté.

La typologie des logements détermine largement les caractéristiques de leur occupation : la proportion de personnes âgées et/ou isolées est élevée et les situations de sous-occupation-fréquentes, alors que la société éprouve parfois des difficultés à répondre à la demande de jeunes ménages déjà locataires et en voie d'agrandissement. Elle enregistre quelques refus de propositions d'attribution pour cause de taille ou de configuration inadaptées de certains logements proposés.

La performance d'exploitation de la société est en perte de vitesse sur les deux derniers exercices avec notamment un excédent brut d'exploitation et une capacité d'autofinancement brute qui diminuent, résultant à la fois d'un niveau de loyers en baisse et de coûts de gestion élevés et en hausse. Ceux-ci sont très importants comparativement aux SA d'HLM sur le territoire national. Bien que le niveau de la capacité d'autofinancement soit en baisse, il permet toutefois à la société de rembourser le capital des annuités de la dette. Cependant, en 2018, le montant du remboursement en capital des emprunts devient supérieur à la capacité d'autofinancement et ne permet pas d'apporter des fonds propres pour financer les investissements. L'effort cumulé d'investissements réalisé par la société entre 2015 et 2018 (*6,4 millions d'euros*) est faible compte tenu de la quasi-absence de développement. La capacité de désendettement de la société est cohérente avec la durée de vie résiduelle des immobilisations et constitue un atout pour la société dans la mesure où elle bénéficie d'une marge importante en matière d'endettement. Les indicateurs bilanciers (*fonds de roulement net global et trésorerie*) attestent de la solidité financière de la société. Toutefois, la société ne dispose pas d'une analyse financière prévisionnelle et par conséquent manque de visibilité sur ses capacités financières.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport d'inspection de la Mission Interministérielle d'Inspection du Logement Social (MILOS) n°2010- 006 de septembre 2010, présenté à la séance du conseil d'administration de la société du 9 décembre 2010, pointait une gestion de proximité efficace, un parc bien entretenu et une bonne santé financière. Le contrôle avait également relevé une faible implication du conseil d'administration, une politique sociale insuffisante à l'égard des populations les plus modestes, un manque de formalisation du suivi des impayés ainsi que des anomalies concernant le fonctionnement de la commission d'attribution des logements et l'agencement non conforme à la réglementation de logements restructurés.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

La Société villeurbannaise d'urbanisme (SVU) a été créée en 1931 pour réaliser les ensembles résidentiels et les locaux commerciaux constitutifs du nouveau centre-ville de la commune de Villeurbanne. Son patrimoine est constitué de 1 305 logements locatifs et 142 locaux d'activité professionnelle, en quasi-totalité sous le statut de bail emphytéotique.

Son effectif est constitué de 35 agents et son chiffre d'affaires s'élevait à 6,35 millions d'euros en 2018. La même année, les loyers étaient issus à hauteur de 68 % de la location de logements et à 32 % de celle de commerces.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La commune de Villeurbanne, comptant 150 000 habitants, est la deuxième par la population de la métropole lyonnaise (ou « Grand Lyon »), dont elle constitue, avec la commune principale, la zone centrale ; elle est également la vingtième commune la plus peuplée de France.



Villeurbanne, dans la zone centrale de la métropole lyonnaise et en continuité urbaine avec la ville centre

Son dynamisme démographique s'est accru au cours des deux dernières décennies : entre 1999 et 2016, sa croissance a été supérieure à celles de la commune de Lyon et de l'actuelle métropole. Ce rythme s'est cependant ralenti progressivement (1,4 % par an en moyenne entre 1999 et 2006 ; 1,2 % entre 2006 et 2011 ; 0,5 % entre 2011 et 2016). Tandis que le solde naturel¹ se maintenait à un niveau élevé (1,0 % par an entre 1999

¹ Le solde naturel est la différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès enregistrés au cours d'une période.

et 2006 ; 1,2 % par an entre 2006 et 2016), le solde migratoire² devenait négatif, passant sur l'ensemble de la période de 0,4 % à - 0,7 % par an.

Evolution de la population								
Population	1982	1990	1999	2006	2011	2016	Evolution 1982-1999 (%)	Evolution 1999-2016 (%)
Villeurbanne	115 960	116 872	124 215	136 473	145 034	149 019	7,1	20,0
Lyon	413 095	415 487	445 452	472 305	491 268	515 695	7,8	15,8
Métropole du Grand Lyon	1 138 718	1 166 797	1 199 589	1 259 353	1 310 082	1 381 249	5,3	15,1

Source : *Insee, recensement de la population*

Le profil socio-démographique de la commune évolue rapidement et le niveau des ressources de sa population augmente. Entre 1999 et 2016, la proportion de cadres et de professions intellectuelles supérieures est passée de 7,3 à 13,3 %. Malgré cette tendance, plusieurs indicateurs socio-économiques (*médiane du revenu disponible par unité de consommation, taux de chômage et de pauvreté*³) restent moins favorables que pour l'ensemble de la métropole et la population y est plus jeune.

Données socio-démographiques			
2016	Villeurbanne	Lyon	Métropole du Grand Lyon
Variation annuelle moyenne de la population 2011-2016 (%)	0,5	1,0	1,1
<i>dont dû au solde naturel (%)</i>	1,2	0,8	0,9
<i>dont dû au solde migratoire (%)</i>	-0,7	0,2	0,2
Part des ménages composés d'une seule personne (%)	47,1	49,3	41,3
Part de la population âgée de moins de 30 ans (%)	45,6	44,4	41,9
Cadres et professions intellectuelles supérieures (%)	13,3	19,2	14,2
Médiane du revenu disponible par unité de consommation (euros)	19 481	22 806	21 582
Taux de chômage (%)	15,8	13,6	14,0
Taux de pauvreté (%)	18,2	15,0	14,8

Source : *Insee, recensement de la population*

Le taux de ménages composés d'une seule personne est élevé (47,1 %). La structure du parc de logements (37 % de logements T1-T2 et 30 % de logements T3) explique en partie cette situation.

La proportion de ménages locataires (62,7 %) est sensiblement plus élevée que pour l'ensemble de la métropole, mais la proportion de ménages locataires d'un logement social (18,9 %) est légèrement inférieure.

² Le solde migratoire est la différence entre le nombre de personnes qui sont entrées sur un territoire donné et le nombre de personnes qui en sont sorties au cours de l'année.

³ Le taux de pauvreté correspond à la proportion de ménages dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à 60 % du revenu médian de l'ensemble de la population.

Résidences principales selon le statut d'occupation

2016	Villeurbanne	Lyon	Métropole du Grand Lyon
Propriétaire (%)	35,6	33,8	43,0
Locataire (%)	62,7	64,1	55,0
<i>dont d'un logement HLM loué vide</i>	<i>18,9</i>	<i>16,1</i>	<i>19,9</i>
Logé gratuitement (%)	1,7	2,1	2,0
Total (%)	100,0	100,0	100,0

Source : **Insee, recensement de la population**

La proximité immédiate de Lyon, la très bonne desserte par le réseau de transport public, la présence de nombreux équipements (*dont un campus universitaire*) et l'importance de l'emploi⁴ rendent le marché immobilier villeurbannais très dynamique. Si le niveau des loyers d'habitation sur le marché à la relocation en 2018 restait inférieur à celui de la commune de Lyon et équivalent à celui de l'ensemble de la métropole, sa progression était beaucoup plus rapide, y compris sur une période longue (2000-2018).

Marché locatif privé

Niveaux et variations des loyers d'habitation	Villeurbanne	Lyon	Métropole du Grand Lyon
Loyers à la relocation en 2018 (euros/m ²)	12,7	13,3	12,8
Variation en 2018 (%)	6,1	1,5	1,5
Variation annuelle moyenne 2000-2018 (%)	2,9	2,6	2,5

Source : **Clameur**

L'attractivité des loyers attire les investisseurs, qui ont réalisé 55 % des acquisitions de logements entre 2012 et 2014 (*et jusqu'à 75 % dans certains quartiers*). Ce phénomène encore accentué par le classement de la commune en 2014, comme celle de Lyon, en zone A⁵ des dispositifs successifs de défiscalisation à l'occasion d'un investissement locatif, assorti de conditions de ressources pour les locataires et de plafonds de loyers. Le marché du logement neuf suit la même tendance avec des prix médians atteignant 4 880 euros par mètre carré en 2019, soit une hausse de 25 % en cinq ans⁶.

Une forte tension s'exerce donc sur le parc locatif social de la commune, qui offre des loyers inférieurs de près de la moitié à ceux du marché locatif privé. La commune comptait 19 939 logements locatifs sociaux au 1^{er} janvier 2017, soit 26 % du parc communal de logements.

⁴ Avec plus de 58 000 emplois, Villeurbanne est le quatrième pôle d'emplois de la région Auvergne-Rhône-Alpes, après Lyon, Grenoble et Saint-Etienne (source : *Plan local d'urbanisme et de l'habitat du Grand Lyon*).

⁵ A l'exception de la zone A Bis, qui concerne Paris et sa petite couronne, la zone A de ce dispositif est celle où les loyers plafonds définis sont les plus élevés.

⁶ Source : Le Parisien, 13 décembre 2019 : « *Immobilier : pourquoi les prix flambent à Villeurbanne* ».

L'actuel centre-ville de Villeurbanne (*Gratte-Ciel*), a été réalisé par une opération d'urbanisme réalisée de 1929 à 1934 sur une surface de sept hectares et pensée comme un nouveau centre-ville moderne associant toutes les fonctions : logements sociaux (*au nombre de 1 349*) pour la population ouvrière de la commune, équipements culturels et sociaux, commerces, services publics, ainsi qu'un nouvel hôtel de ville. Il constitue un ensemble architectural remarquable⁷. Les habitations, qui composent le patrimoine de logements de la SVU, comprennent deux tours de dix-neuf étages et des groupes d'immeubles d'habitation de neuf à onze étages découpés en redants donnant des formes de tours accolées.



*Les Gratte-Ciel de Villeurbanne à leur achèvement (1934)
(carte postale ancienne - médiathèque le Rize, Villeurbanne)*

Ce centre-ville fait l'objet, dans le prolongement nord de son axe, d'un programme d'extension (*ZAC Gratte-Ciel Centre-Ville*) qui, sur sept hectares et en s'inspirant du style architectural originel, doit accueillir 900 logements (*dont environ la moitié de logements sociaux et en accession sociale à la propriété*), des équipements publics, 21 000 mètres carrés de commerces et services et 4 000 mètres carrés de bureaux à la fin de l'année 2027.

Le diagnostic préalable au plan stratégique d'entreprise adopté en 2019 (cf. § 2.2.3) note un renforcement des contrastes dans le centre-ville entre la paupérisation de la population logée dans le parc de la SVU, qui constitue le cœur du quartier, et la « *gentrification* » des secteurs environnants.

⁷ Cet ensemble est inscrit dans le périmètre d'une « *aire de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine* » (AVAP), qui introduit des éléments réglementaires relatifs à l'ensemble des interventions sur le bâti, l'espace public et le territoire paysager.



L'avenue Henri Barbusse, axe structurant des Gratte-Ciel et du centre-ville (photo SVU)

2.2 GOUVERNANCE ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.2.1 Objet, statuts et capital social de la société

La SVU a été créée le 8 juin 1931 pour une durée de 99 ans expirant le 7 juin 2030. Elle a acquis le statut de société d'économie mixte (SEM) en 1991.

Selon ses statuts, elle a pour objet « l'étude, l'acquisition, la construction, la restauration, l'aménagement et la gestion d'immeubles à usage d'habitation, bénéficiant ou non d'aides de l'État, ou à usage de bureaux, commerces, d'équipements divers, hôteliers, culturels, de loisirs » ainsi que « l'étude et la réalisation d'opérations d'aménagement, de rénovation urbaine, de restauration immobilière, d'actions d'aménagement et de gestion immobilière ». Elle exerce tant pour son propre compte, ainsi que pour celui d'autrui dans le cadre de conventions passées avec des collectivités territoriales ou groupements de ces collectivités.

A l'origine, la Ville de Villeurbanne a fait apport à la société de la promesse d'un bail emphytéotique pour soixante années, renouvelé pour une durée de 39 ans le 26 septembre 1991, le loyer total s'élevant pour la période 1991-2030 à 3 900 francs (soit 594,55 euros). Le parc des Gratte-Ciel (1 281 logements, ainsi que 142 locaux professionnels), qui constitue la quasi-totalité du patrimoine géré par la société, ne lui appartient donc pas, ce qui constitue une forte spécificité.

Le capital social de la société s'élève à 272 389 euros, réparti en 11 843 actions d'une valeur de 23 euros, dont 8 381 (70,77 %) détenus par la Ville de Villeurbanne, 3 328 (28,1 %) par Action Logement, 12 (0,10 %) par l'OPH Est Métropole Habitat, 10 (0,08 %) par le Crédit Mutuel Sud-Est et le solde, soit 112 actions (0,95 %) par quatre autres actionnaires, entreprise et particuliers.

Les statuts de la société ont été modifiés à plusieurs reprises pour tenir compte des différentes augmentations de capital intervenues et des modifications législatives⁸. La dernière mise à jour a été effectuée en juin 2008. Une nouvelle mise à jour aura lieu à l'issue d'une augmentation de capital qui pourrait intervenir en 2021.

Le président du conseil d'administration (CA) et le directeur général ont effectué leur déclaration de situation patrimoniale et d'intérêts auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) dans les délais impartis, conformément aux dispositions de l'article 11-III de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique.

2.2.2 Évaluation de la gouvernance

2.2.2.1 Le conseil d'administration

La société est administrée par un CA composé de dix membres, dont six représentent la Ville de Villeurbanne, un Action Logement, un l'office public de l'habitat (OPH) Est Métropole Habitat et deux les locataires (*avec voix délibérative sur les questions ayant une incidence sur la gestion des logements conventionnés et consultative pour le reste*).

Selon les statuts de la société, le CA se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. La fréquence de ses séances est de deux à trois par an ce qui, compte tenu du degré d'activité de la société au cours de la période sous revue, paraît suffisant. Leurs comptes-rendus attestent de la tenue d'échanges entre les administrateurs.

La présidence du CA est assurée depuis le 2 septembre 2020 par Mme Agnès Thouvenot, première adjointe au maire de Villeurbanne. Elle a succédé à Mme Pascale Crozon, ancienne conseillère municipale, qui exerçait la présidence depuis avril 2001.

Un rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise est présenté à l'assemblée générale de la société, conformément à l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 et au décret n° 2017-1174 du 16 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations d'information à la charge des sociétés. Ce rapport expose pour l'exercice considéré le fonctionnement du CA et du contrôle interne (*préparation et organisation des travaux du CA ; pouvoirs bancaires ; pouvoirs du directeur général*), la liste des mandats exercés par les administrateurs sociaux et les conventions réglementées conclues au cours de cet exercice.

⁸ Les principales modifications émanent de la loi n° 96-142 du 21 février 1996, relative à la partie législative du code général des collectivités territoriales qui a codifié le corpus normatif applicable aux SEM, de la loi n° 2000-1218 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains qui prévoit de nouvelles mesures en faveur des SEM dans le domaine de la construction et de la gestion de logements sociaux, et de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (*loi NRE*) dont plusieurs mesures règlent le fonctionnement interne des SEM.

2.2.2.2 La direction générale

Le 15 décembre 2017, le CA a opté en ce qui concerne la direction générale entre les deux formules offertes par les statuts de la société et s'est prononcé pour la dissociation des fonctions de président et de directeur général (DG). M. Frédéric Thenot a été nommé DG à cette même date, avec effet rétroactif au 1^{er} décembre 2017, en remplacement de Mme Martine Kapps, qui assurait la direction de la société depuis mai 2008 et a fait valoir ses droits à la retraite. Cette délibération fixe le montant annuel de sa rémunération au titre du mandat social (*part fixe et variable*), ainsi que les avantages annexes. Elle précise également l'étendue de ses délégations de pouvoirs.

Les conventions réglementées éventuellement conclues au cours de chaque exercice font l'objet d'une présentation au CA, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 réformant le régime des conventions réglementées applicable aux sociétés anonymes, dont font partie les SEM.

2.2.3 Orientations stratégiques

La société s'est dotée d'un « *plan d'évolution stratégique* » et d'un plan d'action validés par le CA lors de sa séance du 21 mai 2019.

Ce plan stratégique acte la spécificité de la SVU, qui exerce plusieurs types d'activités dans un contexte particulier, et expose le risque majeur qui consisterait à lui fixer des objectifs d'évolution trop mesurés lui faisant courir le risque de l'amoindrissement de sa maîtrise par la Ville de Villeurbanne et, à terme, sa disparition, dans un contexte en forte évolution. Il avance la nécessité pour la société de travailler à un positionnement qui la différencie des autres acteurs métropolitains et puisse assurer sa pérennité.

La société se fixe en conséquence quatre ambitions de développement :

- Travailler à l'adaptation du parc de logements dans le périmètre des Gratte-Ciel, via des opérations innovantes d'habitat ciblant des publics spécifiques et favorisant le renouvellement de l'offre ;
- Devenir un opérateur métropolitain de référence pour la gestion des commerces, d'activités et de services à la personne en ciblant une augmentation sensible du nombre de baux commerciaux et des surfaces sous gestion ;
- Être acteur de montages immobiliers contribuant à la création d'une économie productive en ville, via des opérations mixtes d'intérêt général (*diversification des interventions*) ;
- Préfigurer les futures tendances du commerce et des mobilités urbaines avec la société civile et les acteurs économiques et du commerce (*animation*).

Ces ambitions sont donc essentiellement orientées vers les activités externes au domaine du logement. Elles se traduisent dans les programmes opérationnels prévisionnels suivants :

- Logement : engager sur le parc existant deux opérations innovantes d'habitat préfigurant les tendances du futur centre-ville mixte ; constituer une offre nouvelle de 20 % du parc actuel à l'horizon 2025-2030. Aucune opération de ce genre n'était cependant envisagée à court et moyen termes ;
- Commerces : engager l'acquisition de nouvelles cellules commerciales en centre-ville, préfigurer de nouveaux concepts commerciaux dans la perspective de disposer de 500 baux sous gestion à l'horizon 2025-2030 ;
- Activité et ville productive : lancer une opération de reconversion-densification d'un îlot mutable du centre-ville pour y renforcer l'activité ;

- Mobilité et espaces publics : animer la réflexion avec les commerçants du centre-ville sur les espaces logistiques et le lien rez-de-chaussée/espaces publics en relation avec l'arrivée d'une nouvelle ligne de tramway.

Les prérequis du scénario de développement suivants ont été identifiés :

- Donner à la société les moyens de son développement ; sécuriser et poursuivre la professionnalisation des agents ; anticiper le renouvellement des ressources humaines ; organiser des relais de management au sein de la société (cf. § 2.3) ;
- Étendre le périmètre d'action de la SVU pour alimenter son carnet de commandes, dans une logique de diversification des activités et par le biais de l'élargissement de son périmètre géographique d'intervention au centre-ville élargi ;
- Au-delà de 2030, date d'échéance du bail emphytéotique originel renouvelé, doter la SVU d'un patrimoine pour continuer à exercer son activité dans le quartier des « Gratte-Ciel ». Le montant du loyer à fixer constituerait un enjeu financier important pour la société, le montant du loyer actuel étant particulièrement faible (cf. 2.2.1).

La SVU ne disposant que d'un levier d'action financier limité (cf. § 4.2.2.1), une recapitalisation à hauteur de 1,5 million d'euros au minimum est annoncée comme nécessaire pour assurer son développement. Un éventuel élargissement de son actionnariat est également évoqué.

Ce plan de développement s'accompagne d'une réorganisation des services, engagée en 2019 (cf. § 2.3.1), ainsi que d'une recherche de nouvelles formes de partenariats (cf. *infra*). Il n'a pas fait l'objet d'une analyse financière prévisionnelle (cf. § 5.3).

2.2.4 Partenariats et groupement avec d'autres organismes

Outre son partenariat ancien en matière de prestations de service avec ce qui constitue aujourd'hui l'OPH Est Métropole Habitat, le plan d'évolution stratégique de la société évoque deux natures de partenariats à combiner, de nature institutionnelle et de gouvernance d'une part, destiné au montage de projets d'autre part.

2.2.4.1 Le partenariat avec l'OPH Est Métropole Habitat

Limitée dans ses ressources humaines et ses compétences, la SVU a conclu en 2003 une première convention de prestations de services avec l'OPH Villeurbanne Est Habitat, intégré ultérieurement dans le nouvel OPH Est Métropole Habitat. Les liens entre les deux organismes étaient alors très étroits, puisqu'ils ont partagé la même direction générale de mars 2002 à mars 2008. Renouvelée plusieurs fois, en 2010 la convention liant les deux parties couvrait la gestion du contentieux et les exploitations informatiques, dont le quittance.

Une nouvelle convention a été approuvée par le CA du 24 octobre 2019 pour une durée d'une année renouvelable deux fois et portant sur le conseil et la fourniture et l'exploitation de solutions numériques communes aux deux parties, l'exploitation conjointe de solutions numériques propres à la SVU, l'adaptation de solutions aux besoins de la société (*paramétrage, développements...*). La durée limitée de cette nouvelle convention était motivée par les conclusions d'un audit externe réalisé en 2018 à la demande de la SVU, qui a montré la nécessité de faire évoluer les outils métiers numériques utilisés par la société et de retrouver une plus grande autonomie bureautique pour mieux répondre à ses besoins spécifiques, notamment en matière de conduite de projet. Ceci n'était pas permis par le fort degré d'intégration de l'architecture numérique des deux organismes, s'agissant notamment de l'usage d'un même progiciel de gestion intégré inapproprié aux orientations de développement d'activité de la SVU. Celle-ci souhaitait également mieux assurer la mise en

œuvre de son plan d'évolution stratégique, renforcer la performance de gestion, sécuriser les conditions d'exploitation et améliorer le service aux clients.

Consécutivement à l'adhésion de la SVU à un groupement d'intérêt économique (GIE) spécialisé (*voir ci-dessous*) et au déploiement d'un nouveau progiciel de gestion en juillet 2020, cette convention a été dénoncée en octobre 2020⁹.

2.2.4.2 L'adhésion au GIE ACG-Synergies

Le CA a approuvé le 22 janvier 2020 le déploiement d'un nouveau progiciel de gestion et l'adhésion au GIE ACG-Synergies¹⁰, spécialisé dans ce type de prestation. Cette adhésion s'est effectuée aux conditions suivantes : une cotisation annuelle forfaitaire d'un montant de 44 059 euros et une cotisation spécifique pour l'hébergement des données s'élevant à 44 165 euros par an.

2.2.4.3 L'adhésion au GIE La Ville Autrement

Lors de sa séance du 24 octobre 2019, le CA a validé l'adhésion de la société au GIE La Ville Autrement. Ce GIE associait déjà l'OPH Est Métropole Habitat, la société anonyme coopérative de construction et de gestion de logements Rhône Saône Habitat et les associations Alynéa et Aralis œuvrant pour le logement et l'insertion sociale. Il se consacre au montage de projets d'aménagement, à la prospection immobilière et à la gestion des parcours résidentiels.

Compte tenu de la taille de la société et de ses spécificités, cette adhésion correspond à la recherche de partenariats locaux porteurs de synergies et de projets, sur une base de volontariat et d'opportunités stratégiques. En matière de logement, l'adhésion offre par exemple des opportunités en matière de mobilité résidentielle des locataires de la SVU, qui ne dispose que de très peu de grands logements (*cf. § 3.1.1 et 3.5.2*) et se trouve régulièrement à la recherche de solutions à l'évolution de la composition de certains ménages ; la société pourra trouver ces logements adaptés aux familles auprès des autres membres bailleurs. A l'inverse, la SVU offre des opportunités de petits logements en centre-ville pour des personnes vieillissantes. En matière de portage et gestion de locaux à vocation économique et commerciale, la SVU est propriétaire et gestionnaire d'environ 140 locaux commerciaux ; elle est associée via sa filiale Gratte-Ciel Développement au portage et la gestion des futurs commerces de la zone d'aménagement concerté (ZAC) Gratte-Ciel Centre-Ville (*voir infra*). Elle a ainsi développé une expertise en matière de stratégie commerciale et s'est affirmée comme un opérateur de centre-ville, compétences pouvant être proposées à ses partenaires pour la gestion par convention de biens existants ou l'animation de dispositifs de revitalisation commerciale (*cf. § 3.6*). Une première expérience de ce type de partenariat a déjà été réalisée avec des membres du GIE, avant l'adhésion de la SVU, sur un macro-lot de la ZAC.

La SVU détient 40 des 300 parts du GIE (*soit 13,3 %*), comme trois autres membres, Est Métropole Habitat disposant de 140 parts (*46,8 %*).

⁹ Entre 2014 et 2018 cette convention a coûté en moyenne 57 milliers d'euros par an.

¹⁰ Le GIE ACG-Synergies a été créé en juin 1971 par des bailleurs sociaux pour répondre aux besoins spécifiques du monde HLM en matière d'informatique. Il regroupe les besoins et mutualise les moyens et les compétences dans la mise en place de solutions communes. Le GIE regroupe actuellement 40 adhérents.

2.2.4.4 La création de la société Gratte-Ciel Développement

La société par actions simplifiée (SAS) Gratte-Ciel Développement a été créée en février 2017 avec un capital de 450 000 euros détenu à hauteur de 70 % par la SVU et 30 % par la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Le principe de création de cette société avait été approuvé par le CA lors de sa séance du 21 novembre 2014.

Cette société sera l'opérateur unique de 18 000 m² de surfaces commerciales nouvelles créées dans la ZAC Gratte-Ciel Centre-Ville. A la fois propriétaire et gestionnaire, elle aura en charge la commercialisation (*à partir de 2025*), la gestion et l'exploitation de ces commerces, leur entretien et l'animation de la zone.

2.2.4.5 Le projet de création d'une société anonyme de coordination

Par son volume d'activité, la SVU est soumise à la disposition de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (*dite « loi Élan »*) sur le regroupement des bailleurs sociaux¹¹.

Le rapprochement des SEM municipales exerçant dans la métropole lyonnaise¹² amorcé en 2018 présenterait plusieurs atouts : organismes ayant des territoires d'intervention proches mais sans recouvrement ; outils de gestion mutualisables ; synergies sur des compétences et des activités. Le CA de la SVU a validé lors de sa séance du 21 mai 2019 l'engagement d'une étude de faisabilité sur le rapprochement avec d'autres structures, par création d'une société anonyme de coordination (SAC) avec les SEM locales précédemment mentionnées ou l'entrée dans la SAC de la fédération des entreprises publiques locales, la première hypothèse étant privilégiée.

La SVU pourrait également constituer une SAC avec son partenaire traditionnel, l'OPH Est Métropole Habitat.

2.3 ÉVALUATION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

2.3.1 Organisation générale

Fin 2019, la SVU était, outre la direction générale, organisée en quatre pôles : « *Ressources* », composé de 4 agents ; « *Gestion locative* » (*logements*), composé de 22 agents, dont 16 agents de proximité ; « *Développement et gestion* » (*commerces*), composé de 2 agents ; « *Patrimoine et technique* » (*commerces et logements*), composé de 4 agents. L'effectif de la société s'élevait à cette date à 35 agents.

La réorganisation en cours a pour objectif de passer d'une organisation de gestion à une organisation de pilotage de projets dans une logique de développement ; cette mutation doit s'accompagner d'une sécurisation des processus métiers (*gestion d'actifs, patrimoine, pilotage financier*). Elle doit aboutir, selon le schéma d'organisation établi pour la période 2019-2024, à la création des services suivants :

¹¹ Les SEM agréées dont le chiffre d'affaires moyen sur 3 ans de l'ensemble de leurs activités, y compris celles ne relevant pas de leur agrément au titre du logement social, est supérieur à 40 millions d'euros ne sont pas soumises à l'obligation de regroupement.

¹² Outre la SVU, la SACVL (*Ville de Lyon ; 3 484 logements conventionnés, 4 320 logements non conventionnés et 400 lots tertiaires au 31 décembre 2019 ; chiffres d'affaires de 64,9 millions d'euros en 2019 ; non soumise à l'obligation de regroupement*) et la SACOVIV (*Ville de Vénissieux ; 1 958 logements conventionnés au 31 décembre 2018 ; chiffres d'affaires de 7,5 millions d'euros en 2019 ; soumise à l'obligation de regroupement*).

- Un secrétariat général regroupant les fonctions support, en charge également de la qualité et du contrôle interne ;
- Un pôle de développement et d'innovation en charge du pilotage des nouvelles activités, de la conduite de projets et d'opérations, du management du centre-ville ;
- Un pôle de gestion d'actifs et du patrimoine chargé notamment de la relation clients, de la gestion locative et patrimoniale du parc de logements, ainsi que de celle des locaux commerciaux et d'activités.

En avril 2020, ce schéma de réorganisation était effectivement en cours de mise en œuvre : l'organigramme ne comportait plus que trois pôles : « *Fonctions supports* », « *Gestion* », « *Développement* ».

Les actions relatives à l'organisation et au management à mener à court terme (*mi-2020*) devaient permettre de :

- Renforcer l'organisation, les capacités de pilotage et les compétences : valider l'organisation de la société autour de trois pôles, déployer de manière progressive de nouveaux outils de pilotage et de gestion des activités, en lien avec la réorganisation ;
- Stabiliser la gouvernance et le socle patrimonial pour assurer la pérennité de la société : préparer le rapprochement avec d'autres opérateurs ; redéfinir le partenariat avec Est métropole Habitat sur les métiers et le développement, afin de consolider certaines compétences métiers pour lesquelles des fragilités ont été identifiées ; engager la négociation avec la Ville de Villeurbanne pour conserver au-delà de 2030 le patrimoine de la SVU aujourd'hui sous bail emphytéotique (*cf. § 2.2.1*).

A moyen terme (*2024*), la société devra avoir adapté son organisation au schéma de regroupement et de partenariat dans lequel elle se sera inscrite et négocié avec la Ville de Villeurbanne le maintien du patrimoine sous bail emphytéotique au-delà de 2030.

Cette réorganisation tend également à redéfinir les fonctions faisant l'objet d'une externalisation. L'ampleur de cette dernière (*gestion des ressources informatiques, gestion comptable et financière, contentieux, quittancement et même à partir de 2016, gestion locative et de proximité*) a été jugée trop importante et surtout inadaptée par la nouvelle direction, car induisant une perte de compétences internes préjudiciable au bon fonctionnement de la société en perte de maîtrise de son activité, nuisant à sa cohésion et sa performance. La ré-internalisation concerne, outre la gestion locative et de proximité (*voir infra*), la plupart des fonctions supports (*la paye ayant été externalisée en janvier 2020*), tandis que les projets de développement feront l'objet de partenariats au sein du GIE « *La Ville Autrement* » (*voir supra*).

La réorganisation de la société s'est accompagnée d'un profond renouvellement de l'encadrement (*voir infra*) qui s'est opéré dans des conditions parfois difficiles : trois licenciements et une rupture conventionnelle ont été prononcés entre mars 2019 et mai 2020.

Le renforcement des compétences sera poursuivi par plusieurs recrutements, dont un secrétaire général. Les compétences en matière de développement commercial (*maîtrise d'ouvrage et suivi de projets, notamment pour réaliser l'acquisition de 20 000 m² de surfaces d'activités en vente en l'état futur d'achèvement - VEFA - dans la ZAC « Gratte-Ciel » ; commercialisation et communication*) et d'aménagement (*restructuration d'îlots*) seront renforcées.

2.3.2 Organisation de la gestion locative et patrimoniale.

L'effectif d'encadrement de la gestion locative et patrimoniale a été complètement renouvelé en l'espace d'un an. La directrice de la gestion immobilière et relation clients a pris ses fonctions en septembre 2019 ; le responsable de la relation clients en janvier 2020 ; celle de la gestion locative et de la transition numérique en mai 2020.

La directrice de ce service (*qui se consacre exclusivement au parc de logements*) et future directrice du pôle de gestion d'actifs et du patrimoine, qui regroupera la gestion locative et la gestion patrimoniale de proximité tant pour les logements que pour les commerces afin de mieux assurer la cohésion des interventions, a également pour missions de piloter la transformation des méthodes de travail, la sécurisation des processus et le développement de nouveaux outils de suivi.

Les actions à mettre en œuvre par cette directrice ont été précisément définies :

- Définir des politiques locatives pour les logements et les commerces ;
- Assurer la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie patrimoniale et de la politique technique retenues ;
- Piloter les actions de gestion, en améliorant l'écoute et le service aux résidents ;
- Développer et mettre en place des processus et des outils de gestion locative et technique, dans un objectif de renforcement des fondamentaux métiers et de mise à niveau des processus ;
- Mettre en œuvre le schéma cible du système d'information, ainsi qu'un nouvel outil de suivi de l'activité (*tableau de bord*).

Les processus devant être réorganisés en priorité concernent les charges locatives, les réclamations techniques, la gestion de proximité et le recouvrement.

Le redéploiement d'un pôle de gestion locative, préalable à la création d'une direction regroupant toutes les activités liées au logement, a mis fin à un mouvement d'externalisation progressive de cette fonction constitutive de l'activité d'un bailleur de logements. Le CA avait entériné, lors de sa séance du 6 octobre 2016, la création des pôles « *Activités commerciales* » et « *Gestion locative* », la direction de ce dernier étant confiée à un prestataire externe initialement recruté pour des missions d'assistance ponctuelles. La précédente directrice, qui assurait la responsabilité de la gestion locative, activité centrale de la société jusqu'alors, souhaitait ainsi pouvoir mieux se consacrer à la participation de la SVU au projet de développement de la ZAC Gratte-Ciel Centre-Ville.

2.3.3 Organisation de la gestion comptable et financière

L'organisation de la société et son fonctionnement, et en particulier celui de la direction administrative et financière¹³ sont en cours de transformation au moment du contrôle. En effet, sous l'impulsion du nouveau directeur général (*arrivé à la fin de l'année 2017*) et à la suite du départ de l'ancien directeur administratif et financier (*premier trimestre 2019*), la direction administrative et financière évolue pour devenir le « *pôle ressources* ». Ses objectifs, à terme, sont de regrouper les fonctions support (*y compris les ressources humaines, le système d'information et le service juridique*) et les fonctions de contrôle (*contrôle de gestion*),

¹³ La direction administrative et financière comprenait le directeur administratif et financier, un coordinateur administratif et comptable et une comptable.

d'intégrer le pilotage financier de la société, et de constituer un relais de la direction générale participant à la sécurisation des activités.

Afin de faciliter la conduite du changement, un manager de transition a été temporairement recruté en octobre 2019, faisant suite à un intérim assuré par le coordinateur administratif et comptable. Il a en outre pour mission de préparer la migration du système d'information¹⁴ vers le nouveau progiciel de gestion intégré (*Aravis et son écosystème porté par le GIE ACG-Synergie*) dont la bascule est prévue pour le 1^{er} juillet 2020.

Le recrutement du directeur du pôle ressources a été finalisé à la mi-mars 2020 tandis que celui d'un comptable diplômé a été effectué en février de la même année en prévision du départ en retraite de la salariée actuelle.

2.3.4 Management et contrôle interne

La société n'a pas disposé, jusqu'à la mi-2020, d'un système d'information cohérent lui permettant de disposer de données complètes et fiabilisées favorisant le pilotage efficace de ses activités. La configuration du progiciel de gestion de l'activité de la société utilisé jusqu'juillet 2020 et sa dépendance envers Est Métropole Habitat pour tout traitement informatique conséquent, aussi bien que l'absence de demande de la précédente direction en la matière, ont empêché tout développement d'un système d'information cohérent permettant l'édition d'indicateurs et de tableaux de bord et facilitant le pilotage de l'activité et la prise de décision (cf. § 2.3.7). L'indisponibilité d'un tel outil a parfois rendu difficile la remise par la société à l'Agence, dans le cadre du présent contrôle, de données complètes et fiabilisées comme, à titre d'exemples, l'état des réservations de logements, les résultats atteints en matière de logement des ménages les plus défavorisés, les charges locatives récupérables, certains diagnostics techniques ou la tenue des états réglementaires. Dans l'attente de la mise en service du nouveau progiciel permettant des extractions de données et des éditions automatiques, quelques tableaux de bord de gestion locative (*impayés, prélèvement, APL, vacance, attributions*), alimentés manuellement avaient été développés à la fin de 2019.

Aucun corpus complet de procédures écrites n'avait été développé, alors que l'effectif relativement réduit du personnel technique et administratif, l'absence prolongée d'agents ou le renouvellement de ceux-ci étaient en mesure de fragiliser le fonctionnement de la société. La rédaction de procédures relatives aux activités locatives a été initiée à la fin de 2019.

2.3.5 Ressources humaines

Au 31 décembre 2019, l'effectif comptait 35 équivalents temps plein (ETP) soit 26,7 ETP pour 1 000 logements gérés, ratio nettement plus élevé que le ratio médian des entreprises sociales pour l'habitat (ESH) de province (15,2 en 2017) et des entreprises publiques locales immobilières (20,0 en 2018). Cette situation doit cependant être pondérée par le fait qu'un certain nombre d'ETP, dont le nombre n'a pas pu être précisément établi faute de comptabilité analytique (*mais qui s'élèverait à cinq environ*), est consacré à la gestion et la maintenance des locaux professionnels. Le nombre d'ETP s'élevait à 32 à la fin de 2014. La progression des effectifs est entièrement due à celle du personnel technique, administratif et social, l'effectif de personnels de proximité restant assez stable. Fin 2009, la société employait 29,3 ETP pour la gestion d'un parc de 1 290 logements et de 152 locaux professionnels, soit une augmentation de près de 20 % des ETP en dix ans pour un volume d'activité quasi-identique à celui de 2019 (*gestion de 1 305 logements et 142 locaux professionnels*).

¹⁴ Sur la période contrôlée, la société utilise le progiciel de gestion IKOS dans le cadre d'une convention d'assistance avec Est Métropole Habitat (EMH).

Evolution des effectifs par type d'emploi

En équivalents temps plein	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Personnel administratif, technique et social	15,0	15,0	17,0	18,0	18,0	19,0
Gardiens, personnels d'immeubles et agents concourant à l'entretien (hors régie)	16,0	17,0	16,0	17,0	15,0	15,0
Régie d'entretien salariée	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total	32,0	33,0	34,0	36,0	34,0	35,0

Source : **DIS, SVU**

La comparaison pour l'année 2018 avec l'ensemble des entreprises publiques locales (EPL) immobilières, famille de bailleurs à laquelle appartient la SVU, révèle la très forte surreprésentation dans les effectifs de la société des gardiens, personnels d'immeuble et agents d'entretien.

Distribution des effectifs

Effectifs (ETP) pour 1 000 logements en 2018	Agents administratifs	Gardiens, personnels d'immeuble et agents d'entretien	Régie d'entretien	Total
SVU	13,9	11,6	0,8	26,3
Ensemble des EPL immobilières	15,2	4,5	0,3	20,0

Sources : **DIS, « Observatoire des EPL immobilières - édition 2019 » - Fédération des EPL**

Les charges de personnel sont très élevées (cf. § 5.2.1.2.1.1). Un accord d'intéressement a été signé pour la période 2018-2020. Le montant de l'intéressement repose sur deux tranches. La première tranche est calculée selon un ratio autofinancement corrigé hors résultat exceptionnel/loyers, le pourcentage applicable à la masse salariale variant de 2 % (si le ratio est compris entre 5,0 % et 7,5 %) à 4 % (si le ratio est supérieur à 12,5 %) ; son montant global ne peut excéder 50 000 euros. La seconde représente 3 % de la différence positive éventuelle entre le résultat net comptable avant impôt et intéressement et plus ou moins-value de cession d'actifs et le montant de 100 000 euros. L'intéressement est ainsi calculé uniquement à partir d'indicateurs financiers et ne tient pas compte de la qualité du service rendu aux locataires. Le montant global versé à ce titre ne doit pas dépasser annuellement 20 % des rémunérations annuelles brutes de la société : il s'est élevé en 2018, sur la base des résultats de l'exercice 2017, à 21 426 euros, soit en moyenne 630 euros bruts par salarié, contre respectivement 20 239 et 562 euros en 2017.

2.3.6 Politique d'achat

En application de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011, les marchés de la société étaient, jusqu'au 31 mars 2016, soumis à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics puis, à compter du 1er avril 2016, aux dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, reprises depuis le 1er avril 2019 dans le code de la commande publique¹⁵.

¹⁵ Ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 pour la partie législative ; décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2019 pour la partie réglementaire.

Lors de sa séance du 13 février 2019, le CA a approuvé la composition de la commission d'appel d'offres (CAO) réglementaire, ainsi que la refonte du guide de procédures relatif aux achats. Le 22 janvier 2020, le CA a approuvé une nouvelle mise à jour de ce guide, suite à la modification des seuils¹⁶.

Selon ce guide, pour les marchés de fournitures et de services, en deçà du seuil fixé pour la procédure adaptée, la société a la possibilité d'attribuer un marché sans publicité ni mise en concurrence ». Elle « *devra veiller à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin* ». Il n'y a pas d'obligation formelle de consulter, l'attribution du marché pouvant être réalisée sur la base d'un seul devis qui formalise la commande. L'Agence rappelle que, même en-dessous de ce seuil, la procédure librement définie n'affranchit pas le pouvoir adjudicateur de toute mise en concurrence, sauf à ce qu'il s'avère en capacité de démontrer qu'il possède une connaissance suffisante du secteur économique. En toutes circonstances, le pouvoir adjudicateur doit donc être en mesure de démontrer qu'il a effectué son achat comme un particulier avisé, après s'être renseigné et avoir procédé à des comparaisons.

Le guide des procédures d'achat s'applique à tout marché lancé par la société en son nom propre ou lorsqu'elle agit en qualité de concessionnaire. Si elle agit dans le cadre d'un mandat, elle est tenue d'appliquer les règles de passation propres à son mandant.

L'activité de la CAO fait l'objet d'une présentation dans le rapport annuel de gestion du CA, conformément aux dispositions de l'article R.433-6 du CCH.

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de plusieurs marchés¹⁷. Le contrôle effectué n'a pas révélé d'irrégularité.

2.3.7 Système d'information

L'audit du système d'information et de définition des besoins numériques réalisée au deuxième semestre 2018 a mis en évidence :

- une culture du papier, du tableur ou du message électronique, y compris pour les chaînes de traitement récurrentes ou structurantes ; des chaînes de traitement réalisées intégralement manuellement et très chronophages (*tableaux de bord d'impayés ; saisie mensuelle des chèques, virements et factures ; contrôle de la régularisation des charges...*) ;
- l'absence de plan d'archivage numérique (*présence uniquement des dossiers papiers*) ;
- un partage organisé de documents numérisés entre services peu développé ;
- une faible connaissance des activités, modes de faire, outils... utilisés par les autres services ; un seul agent, le « *chef de projet informatique* », possédait une vision d'ensemble des activités exercées.

¹⁶ Seuil minimal de publicité et de mise en concurrence des marchés publics réhaussé de 25 000 à 40 000 euros HT par le décret n° 2019-1344 du 12 décembre 2019 ; révision à la baisse des seuils fixés par les directives européennes par quatre règlements de la Commission européenne du 30 octobre 2019, transposés par un avis du 10 décembre 2019 du ministère de l'économie et des finances.

¹⁷ Marché de travaux pour la mise en peinture de halls d'immeubles (82 741 euros TTC), 2019. Prestation d'externalisation de la paie et des déclarations liées (40 018 euros TTC), 2019. Marché d'exploitation des installations collectives de chauffage, d'eau chaude sanitaire, de suppression et de refroidissement (56 574 euros HT annuellement, pour une durée de cinq ans), 2019.

La nouvelle architecture numérique, conçue pour offrir aux agents une plateforme collaborative, devra permettre la constitution d'un outil de gestion des logements et commerces, du contentieux et du précontentieux assurant la gestion électronique des documents (*archivage*), la dématérialisation des dossiers locataires, la numérisation de la relation à la clientèle, l'automatisation des tâches manuelles chronophages et répétitives, la constitution de tableaux de bord (*impayés, vacance, régularisation des charges, facturation...*). Cet outil devra s'avérer enfin capable de s'adapter à la mobilité des agents de proximité. Ce progiciel ayant été mis en service en juillet 2020, c'est-à-dire postérieurement à la phase d'enquête du présent contrôle, l'Agence n'a pas été mesure d'en évaluer les premiers effets.

2.4 CONCLUSION

Peuplée de 150 000 habitants, la commune de Villeurbanne, deuxième de la métropole lyonnaise par sa population et en continuité urbaine avec la commune-centre, enregistre une forte croissance démographique combinée à une forte hausse de la proportion de cadres et professions intellectuelles supérieures et à la prégnance de plusieurs indicateurs socio-économiques (*revenus, chômage, pauvreté*) moins favorables que pour l'ensemble de la métropole. Le marché immobilier y est très dynamique. Une forte tension de la demande s'exerce sur le parc locatif social de la commune, où la SVU offre des loyers inférieurs de près de la moitié aux loyers du marché privé.

Le centre-ville actuel de Villeurbanne a été créé par une opération d'urbanisme réalisée de 1929 à 1934. La SVU a été créée en 1931 pour assurer la construction puis la gestion des logements et locaux d'activités professionnelles constitutifs de ce centre-ville. Aujourd'hui encore, la quasi-totalité de son patrimoine est constitué par le parc originel. La société a acquis le statut de société d'économie mixte en 1991. La quasi-totalité de son parc fait l'objet d'un bail emphytéotique parvenant à échéance en 2030 et aux conditions financières très favorables.

Les orientations de développement de la société ont été définies par un plan stratégique validé par le CA en 2019. Ce plan privilégie le développement des activités commerciales au sein du programme d'extension du centre-ville et la diversification des activités (*services urbains*), les interventions dans le domaine du logement se limitant à des adaptations qualitatives du parc (*restructurations, adaptation au vieillissement, accueil de publics spécifiques non-familiaux*).

Pour assurer son développement, la société s'appuiera sur une recapitalisation. Une réorganisation engagée en 2019 et l'implantation à la mi-2020 d'un système informatisé de gestion adapté à la spécificité des activités de la société doivent permettre de renforcer les compétences internes, pallier la gestion des données aujourd'hui déficiente, structurer le pilotage des activités de la société.

La constitution de nouveaux partenariats (*adhésion récente à deux GIE ; projets à l'étude de constitution d'une SAC associant les SEM municipales de la métropole lyonnaise ou avec l'OPH Est Métropole Habitat*) vise à mutualiser des compétences distinctes et pérenniser l'existence de la société en l'inscrivant dans le développement de la métropole lyonnaise.

L'importance des effectifs est due à la présence très importante des agents de proximité. La progression notable de ces effectifs au cours des dernières années s'est opérée sans développement concomitant du volume d'activité de la société.

3. PATRIMOINE

3.1 PRESENTATION DU PARC

Au 31 décembre 2019, le parc de la SVU était composé, hors locaux professionnels, de 1 305 logements locatifs, tous conventionnés, à l'exception d'une unité, issue d'une transformation d'usage.

Ce patrimoine est distribué en trois ensembles résidentiels : Gratte-Ciel (1 281 logements actuellement, 1 349 à l'origine), 10 rue Paul Verlaine (14 logements) et Louis Armand (10 logements).

Le patrimoine historique de la société (Gratte-Ciel) est composé de six groupes immobiliers : quatre d'une hauteur de 9 à 11 étages, ainsi que deux tours d'une hauteur de 18 étages. 13 logements y sont en outre affectés aux agents de gardiennage.

142 locaux professionnels (essentiellement des commerces) s'ajoutent à ce parc de logements.

A l'exception de l'immeuble du 10 rue Paul Verlaine, acquis par la SVU, la Ville de Villeurbanne est propriétaire de l'intégralité du patrimoine géré, sous baux emphytéotiques, par la société.

Nombre de logements en propriété / gérés				
Au 31 décembre 2019	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	14	0	0	14
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	0	0	0
Nombre de logements gérés pour compte de la Ville de Villeurbanne	1 291	0	0	1 291
Total	1 305	0	0	1 305

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

Source : **SVU**

Ce patrimoine est marqué par de fortes spécificités :

- Sa concentration géographique ;
- Sa valeur emblématique ;
- Son homogénéité (*période de construction, architecture, état technique*) ;
- Son ancienneté, mais son bon état après une première réhabilitation lourde entreprise dans les années 90 ;
- Sa forte attractivité, du fait de sa localisation géographique (*centre-ville, commerces, services, équipements, transports...*) ;
- La typologie de ses logements.

La typologie et les surfaces des logements, détaillées dans le tableau ci-dessous, illustrent cette dernière spécificité : 72 % des logements sont de type 2, d'une surface moyenne ne dépassant pas 40 m², ce qui provoque quelques refus de propositions d'attribution (cf. 4.3.2). Une politique de restructuration a permis de faire évoluer quelque peu cette typologie (cf. § 3.5.2). Mais la distribution des pièces ne permet pas toujours la distinction d'un espace diurne et d'un espace nocturne et la conception du bâti (*structure métallique*) rend les logements sonores, ce qui favorise les troubles de voisinage. Le parc des Gratte-Ciel, avant-gardiste à l'époque de sa construction et malgré son attractivité globale, pâtit donc de quelques inadaptations à la demande contemporaine de logement.

Typologie et surfaces des logements des "Gratte Ciel"								
Au 31 décembre 2019	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Total
Nombre de logements	94	925	147	94	19	1	1	1 281
Surface moyenne (en m ²)	25,5	40,0	62,0	76,0	91,5	110,0	138,0	45,5

Source : **SVU**

Le conventionnement de l'ensemble du parc de logements a été réalisé entre 1993 et 1999, à l'occasion de sa réhabilitation financée par la prime à l'amélioration des logements à usage locatif et à occupation sociale (*PALULOS*)¹⁸. Le plafond des loyers et des ressources a ainsi été fixé, pour l'ensemble du parc, au niveau du prêt locatif aidé (*PLA*), correspondant désormais à celui du prêt locatif à usage social (*PLUS*) (cf. § 4.1.1).

Au 1^{er} janvier 2018, la commune de Villeurbanne comptait 19 098 logements locatifs sociaux. Avec 7 % de ce parc, la SVU était le quatrième bailleur social communal, derrière l'OPH Est Métropole Habitat (6 584 logements, soit 34,5 % du parc), la SA d'HLM Alliade Habitat (3 538 logements, 17,8 %) et l'OPH Grand Lyon Habitat (3 369 logements, 16,9 %)¹⁹.

Suite à la réhabilitation lourde des « Gratte-Ciel », la performance énergétique du parc est homogène et très satisfaisante. Aucun logement n'est classé dans une classe « énergivore » (E, F, G).

Classe énergétique du parc								
Au 31 décembre 2019	A	B	C	D	E	F	G	Total
Nombre de logements	0	860	445	0	0	0	0	1 305
%	0	66	34	0	0	0	0	100

Source : **SVU**

¹⁸ Auparavant, l'ensemble du parc se trouvait sous un régime locatif de droit privé (*loi de 1948, puis loi de 1986 dite « Méhaignerie »*).

¹⁹ Source : « *Demande de logement social en ligne* » - ministère de la Cohésion des territoires, Union sociale pour l'habitat.

3.2 EVOLUTION DU PARC

En 2010, le parc locatif de la SVU était composé de 1 290 logements. Au 31 décembre 2019, celui-ci comportait 1 305 logements, soit une augmentation nette de 1% en l'espace d'une décennie.

Cette évolution résulte d'acquisitions, ainsi que de la restructuration du parc des Gratte-Ciel afin de faire évoluer la typologie des logements (cf. § 3.5.2). En 2015, la société a acquis un immeuble de 14 logements (*ainsi que 2 locaux commerciaux*) au 10 rue Paul Verlaine, dans la proximité immédiate des Gratte-Ciel, affecté à la colocation pour étudiants. La même année, la Ville a confié à la société, par bail emphytéotique, la gestion d'un immeuble (*10 logements*) anciennement affecté à du personnel enseignant et situé à deux kilomètres du centre-ville, dans lequel est localisé le siège de la société.

Aucun projet d'acquisition ou de construction de logements n'était en cours à la période de réalisation du présent contrôle.

3.3 DONNEES SUR LA VACANCE ET LA MOBILITE

L'attractivité du patrimoine induit un taux de vacance très faible, inférieur à 0,5 % et provoqué majoritairement par de la vacance technique en 2019.

Evolution de la vacance locative						
	2015	2016	2017	moyenne SEM 2017	2018	2019
Taux de logements vacants (<i>en %</i>)	0,41	0,55	0,65	3,70	0,65	0,38
Taux de vacance de moins de trois mois, hors vacance technique (<i>en %</i>)	0,38	0,50	0,52	n.r.	0,42	0,15
Taux de vacance de plus de trois mois, hors vacance technique (<i>en %</i>)	0,03	0,05	0,03	n.r.	0,06	0,00
Taux de vacance technique (<i>en %</i>)	0,00	0,00	0,10	n.r.	0,17	0,23

Source : **SVU**

Si le risque de développement de la vacance locative semble être exclu à court terme, la société se voit cependant opposer quelques refus à ses propositions d'attribution, motivés le plus souvent par la configuration des logements (cf. § 4.3.2). La livraison de plusieurs centaines de logements locatifs sociaux au cours de la prochaine décennie par d'autres bailleurs que la SVU et à proximité immédiate de son patrimoine, dans la ZAC Gratte-Ciel Centre-Ville, pourrait par ailleurs créer un effet de concurrence dommageable pour le parc de la société.

De même, l'attractivité du parc, ainsi que la pyramide des âges de ses occupants provoquent une mobilité résidentielle (*taux de rotation*) très réduite : 5 % hors mutations internes en 2019. La faible diversité de l'offre de logements induit un taux de mutations internes très faible, inférieur à 1 % la même année.

Rotation dans le parc						
Taux de rotation du patrimoine	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total (en %)	8,42%	7,14%	9,10%	8,26%	7,80%	5,68%
Sans les mutations internes (en %)	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	6,49%	4,99%

Source : **SVU**

3.4 STRATEGIE PATRIMONIALE

3.4.1 Le plan stratégique de patrimoine 2011-2016

La stratégie patrimoniale exprimée dans le plan stratégique de patrimoine (*PSP*) 2011-2016 correspondait à deux préoccupations majeures :

- Pérenniser l'activité et adapter le parc aux nouveaux enjeux (*amélioration énergétique et vieillissement*) ; adapter l'offre de logements et assurer la mixité sociale ; adapter techniquement le parc (*mettre en œuvre les besoins de travaux, améliorer la performance énergétique, améliorer son accessibilité*) ;
- Se positionner comme acteur incontournable de la future ZAC Gratte-Ciel Centre-Ville : développer de nouveaux produits ; améliorer les capacités financières de la société.

Les actions retenues en matière de logement étaient :

- adapter la taille des logements par restructuration/fusion de T2 (*cinq restructurations prévues par an, pour un coût unitaire de 20 000 euros - cf. § 3.5.2*).
- réaliser des travaux de réfection, d'amélioration de l'accessibilité et de la performance énergétique du parc : ravalement des façades de quatre groupes résidentiels (*1 556 000 euros*) ; intervention sur les ascenseurs (*304 00 euros*) ; réfection de terrasses (*600 000 euros*) ; travaux d'accessibilité afin d'assurer la mise en conformité des montées d'escaliers desservant des établissements recevant du public, souffrant quasi-systématiquement d'un accès à l'ascenseur décalé en hauteur par rapport à la rue et de rendre accessibles 790 logements, pas toujours adaptables au handicap (*205 000 euros*).

Le montant prévisionnel total de ces travaux s'élevait à 3,26 millions d'euros, soit une moyenne annuelle d'environ 545 000 euros.

La seconde orientation (« *se positionner comme acteur incontournable de la future ZAC* ») concernait aussi bien le développement de l'activité commerciale que le logement : « *ce projet doit être une opportunité pour la SVU de devenir un acteur incontournable tant pour la construction de logements que de locaux d'activités* ». La société envisageait alors la production de 30 logements par an à partir de 2014, ainsi que la reprise par différentes solutions juridiques de 50 anciens logements de fonction appartenant à la Ville. La SVU ne participera finalement pas aux programmes de construction de logements dans cette ZAC et seule la reprise de 10 logements a été réalisée.

Le diagnostic du PSP pointait la faiblesse des ressources financières pouvant être consacrées au développement. Selon une étude financière prévisionnelle réalisée pour la période 2010-2016, une progression régulière de la trésorerie était cependant susceptible d'augmenter sa capacité d'investissement à partir de 2014²⁰, capacité pouvant être exploitée soit en investissant dans la production de logements neufs, soit en se positionnant sur l'opération de la ZAC. Deux options de développement étaient donc clairement posées en conclusion de ce PSP ; la seconde a été privilégiée.

Les budgets d'entretien courant et de gros entretien programmable retenus étaient ceux validés dans le cadre du plan pluriannuel.

Enfin, le PSP ne prévoyait pas de vente à l'occupant, le patrimoine de la SVU constituant le cœur de ville et les élus municipaux étant attachés à en conserver la maîtrise.

3.4.2 Un plan d'évolution stratégique, en l'attente d'un nouveau PSP

Le plan d'évolution stratégique présenté au paragraphe précédent avançait les nécessités pour la société de s'assurer de la pérennité de son activité par le maintien du patrimoine sous bail emphytéotique après 2030 et de se doter d'une stratégie patrimoniale claire en cohérence avec l'objectif de mixité sociale retenu. Ceci implique l'engagement d'un nouveau PSP ainsi que d'une nouvelle convention d'utilité sociale (CUS)²¹. Dans l'attente de ces documents stratégiques, les opérations de restructuration de logements ont été suspendues.

Le plan évoquait, au titre du logement, la consolidation de l'activité locative et l'évolution du parc vers de nouvelles formes d'habitat par la conduite d'opérations-pilotes ciblant des publics spécifiques : habitat intergénérationnel (*100 logements*), étudiants (*125 logements*), auberge de jeunesse (*70 places*) (cf. § 5.3). Aucune de ces orientations opérationnelles n'a été concrétisée.

Aucun PSP n'était en cours d'élaboration lors de la période de réalisation du prochain contrôle. La société était au premier semestre 2020 en attente de décisions et d'arbitrages (*orientations définies par le nouveau CA issu de l'élection municipale, recapitalisation*) et des opportunités opérationnelles qui lui sont désormais offertes par son adhésion au GIE de projet La Ville Autrement. Son plan d'évolution stratégique (*exposé au § 3.2.3*) a fixé les orientations à moyen terme, qui seront traduites de manière opérationnelle dans un plan d'affaires prévu pour la fin 2020. Un PSP sera ensuite élaboré, dans un contexte particulier de priorité accordée au développement des activités extérieures au logement.

²⁰ Selon cette étude, le résultat net de la société s'élevait à 400 000 euros entre 2010 et 2012, 900 000 euros en 2014 et 1,3 million d'euros en 2016 sur la base d'un scénario n'incluant que la gestion du patrimoine, sans opération de développement. Un scénario incluant la réalisation de travaux d'amélioration énergétique, d'accessibilité, la création de nouvelles cellules commerciales - mais pas de construction ni d'acquisition de logements - estimait alors le résultat net à 100 000 euros en 2010, 200 000 euros en 2012, 650 000 euros en 2014 et un million d'euros en 2016.

²¹ L'échéance de remise d'un projet de CUS par les bailleurs sociaux auprès du préfet de département a été fixée au 1^{er} juillet 2019, délai pouvant être prolongé d'un an à leur demande par les organismes concernés par un projet de rapprochement. Ce report au 30 juin 2020 a été accepté par le préfet du Rhône.

3.5 LES INTERVENTIONS SUR LE PATRIMOINE

3.5.1 Les investissements réalisés

Le développement très limité du parc de logements et de locaux d'activité, ainsi que l'absence de travaux de grande ampleur d'amélioration du parc existant n'ont provoqué qu'un faible montant d'investissements (*1,6 million d'euros par an en moyenne*) au cours de la période 2015-2018 (*cf. § 5.2.2.3*). En effet, la société a acquis dans le programme immobilier Plein Ciel entre 2017 et 2018 deux lots à usage de commerce d'une surface totale de 542 m² pour 1,4 million d'euros et, en 2015, un immeuble composé de 14 logements et de deux commerces a été acheté par la société pour un montant de 1,3 million d'euros. Cette même année, l'ensemble immobilier des 10 logements du groupe scolaire Louis Armand a fait l'objet d'un bail emphytéotique signé avec la ville de Villeurbanne, des travaux de remises aux normes et d'embellissement y ont été réalisés pour un montant de 151 milliers d'euros.

La restructuration de logements, c'est-à-dire des travaux consistant à reprendre l'aménagement intérieur ou, plus rarement, à agrandir le logement a concerné 36 logements entre 2015 et 2018, les travaux se sont élevés à plus de 800 milliers d'euros. Les autres investissements ont porté sur les travaux d'amélioration de l'accessibilité pour certains logements (*137 milliers d'euros*) et pour les établissements recevant du public (*375 milliers d'euros*), sur le remplacement des colonnes d'eau de plusieurs groupes (*plus de 500 milliers d'euros*), sur les travaux de création de réserves commerciales en sous-sol et de modification des commerces (*500 milliers d'euros*) ainsi que sur la réfection de l'étanchéité des terrasses privatives (*plus de 400 milliers d'euros*).

Aussi, dans le cadre du projet « *Gratte-Ciel-Centre-Ville* », la société a procédé à la création d'une filiale dénommée « *GCD-Gratte-Ciel Développement* », société par actions simplifiée (SAS) au capital de 450 milliers d'euros, en association avec la CDC. La SVU a souscrit à hauteur de 70 % au capital de la société, soit une inscription à l'actif du bilan d'un montant de 315 milliers d'euros. La société a déprécié les titres de la SAS GCD de 70 % en 2017, soit une dépréciation de 102 milliers d'euros.

3.5.2 Les restructurations et adaptations de logements

Le déséquilibre dans la typologie des logements des Gratte-Ciel, certains refus de propositions d'attribution d'un logement jugé trop petit ou à la configuration inadaptée ont amené la SVU à restructurer certains logements depuis 2002, cette opération étant facilitée par le mode de construction des bâtiments, rendant les cloisons non porteuses.

Entre 2003 et 2009, 107 logements ont ainsi été restructurés pour créer 64 logements. De 2010 à 2019, 69 restructurations ont été réalisées pour créer 66 nouveaux logements. Les restructurations menées au cours de cette seconde période ont concerné presque exclusivement les logements T1 (*dont le nombre est passé de 8 à 2*) et T2 (*de 31 à 37 logements*). Ces restructurations étaient destinées à modifier la typologie du parc, mais également à améliorer la distribution des pièces des logements concernés afin de les rendre plus attractifs. Le coût global de ce programme s'est élevé à un million d'euros entre 2010 et 2019, sans que la typologie des Gratte-Ciel en soit fondamentalement changée. Le programme a donc été suspendu dans l'attente de la définition d'une nouvelle politique d'occupation du parc et des interventions sur le patrimoine qui pourraient en découler.

Restructuration de logements 2010-2019							
Nombre de logements	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Total
avant restructuration	8	31	19	8	2	1	69
après restructuration	2	37	19	7	1	0	66

Source : **SVU**

La proportion de personnes âgées dans le parc de la société étant très importante (cf. § 4.2), la SVU effectue en régie des travaux d'adaptation de logements aux handicaps et au vieillissement, à la demande des occupants ou à l'occasion de travaux importants réalisés avant relocation. 50 logements étaient adaptés à mi-2020, dont sept pour les personnes à mobilité réduite.

3.5.3 L'amélioration et la maintenance du parc

3.5.3.1 Les travaux de réhabilitation des « Gratte-Ciel »

L'ensemble immobilier des « Gratte-ciel » a bénéficié d'une première réhabilitation lourde réalisée, par tranches, entre 1993 et 1999.

Une réhabilitation thermique des tours 5 et 6 (*totalisant 97 logements*), dont la performance énergétique était moindre que les quatre autres groupes, a été conduite en 2013-2014, pour un montant de 2,3 millions d'euros, soit environ 24 000 euros par logement. L'isolation thermique des façades, réalisée par l'extérieur, a modifié l'aspect des bâtiments, les fenêtres se trouvant désormais en retrait ; ces fenêtres en PVC installées dans les années 90 à l'occasion d'une première réhabilitation, ont été remplacées par des fenêtres en bois traité, à la demande de l'architecte des bâtiments de France. L'ensemble des radiateurs a été équipé de robinets thermostatiques. Les logements ont été équipés d'une ventilation mécanique contrôlée (VMC) individuelle et automatique. Des pompes à variation de vitesse ont été installées sur le réseau collectif de chauffage afin d'en améliorer la régulation. La réfection de l'étanchéité de l'ensemble des terrasses privatives et communes a été réalisée.

Cette opération a permis la labellisation « *Bâtiment basse consommation* » (BBC) de ces tours, auparavant classées « D » pour leur performance énergétique. Ces travaux n'ont pas donné lieu à une augmentation spécifique des loyers et les économies de charge réalisées ont été réparties entre l'ensemble des locataires.

3.5.3.2 La maintenance du parc

La maintenance du parc fait l'objet d'une programmation pluriannuelle. Entre 2014 et 2018, le budget annuel moyen de maintenance (*gros entretien et entretien courant*) par logement est resté stable, à un niveau nettement supérieur à la valeur médiane des sociétés anonymes d'habitation à loyer modéré (SA d'HLM) de Province.

Maintenance du patrimoine						
Coût de maintenance du parc	2014	2015	2016	2017	2018	Médiane ESH de Province 2018
Gros entretien (en milliers d'euros)	458,2	474,6	563,0	410,5	390,3	n.r.
Gros entretien (en euros par logt.)	352	362	422	313	298	n.r.
Entretien courant (en milliers d'euros)	467,6	483,1	496,9	548,3	557,6	n.r.
Entretien courant (en euros par logt.)	368	369	379	419	426	n.r.
Total maintenance (en milliers d'euros)	925,8	957,7	1 059,9	958,8	947,9	n.r.
Total maintenance (en euros par logement)	720	731	801	732	724	628

Source : états réglementaires Harmonia

Les travaux de rénovation des logements occupés représentent un budget annuel de 300 à 350 000 euros, pour plus de 200 à près de 300 logements traités, soit un coût moyen au logement d'environ 1 300 euros. Les logements à la relocation font l'objet d'un effort particulier, le budget d'intervention s'élevant alors en moyenne à 2 000 euros par logement.

Les travaux de maintenance les plus importants font l'objet d'une programmation à long terme. Le ravalement des façades est ainsi prévu par tranches tous les 15 ans ; le dernier programme, sur une partie du patrimoine, s'est achevé en 2016. Près de deux millions d'euros seront consacrés au traitement des façades entre 2022 et 2026.

Pour la période 2019-2026, le budget annuel prévisionnel moyen de maintenance s'établit à 600 000 euros : 470 000 euros pour le gros entretien des logements et commerces (*dont 110 000 euros pour le gros entretien des logements seuls, le solde étant partagé entre logements et commerces*) et 130 000 euros pour les changements de composants.

Plan d'entretien du patrimoine 2019-2026					
	Entretien courant	Gros entretien mixte (logements et commerces)	Gros entretien logements seuls	Changements de composants	Total
En milliers d'euros	4 782 505	2 863 193	864 035	1 069 738	9 579 471

Source : SVU

Le patrimoine de la société bénéficie d'une très bonne qualité d'entretien, due notamment à l'importance du personnel de proximité.

3.5.4 Les diagnostics et contrôles techniques

Un marché global pour l'établissement de l'ensemble des diagnostics techniques sera mis en œuvre à partir de 2021. Ces prestations font actuellement l'objet de trois marchés distincts, attribués chacun à un prestataire différent.

3.5.4.1 Diagnostics de performance énergétique

L'ensemble des diagnostics de performance énergétique (DPE) avait été établi une première fois en 2007. Il l'a été une seconde fois en 2015 à l'issue de l'opération de réhabilitation thermique des tours 5 et 6 des « Gratte-Ciel ».

3.5.4.2 *Diagnostics amiante*

Le dossier technique amiante (DTA) prévu à l'article R. 1334-29-5 du code de la santé publique doit de même être constitué. Il concerne notamment les parties communes des immeubles collectifs d'habitation et comporte un rapport de repérage des matériaux et produits contenant de l'amiante (*listes A ²² et B ²³*). Les DTA ont fait l'objet d'une mise à jour pour l'ensemble du patrimoine en 2016.

Obs 1 : La réalisation des diagnostics amiante parties privatives fait l'objet d'un important retard.

Le dossier amiante parties privatives (DAPP), prévu à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique, doit être mis en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2013 par les propriétaires d'immeubles collectifs d'habitation construits avant le 1^{er} juillet 1997, ce qui est le cas de l'ensemble du patrimoine de la SVU. Ce repérage est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2013, conformément à l'article 8 de l'arrêté du 12 décembre 2012²⁴, et s'impose à tous les propriétaires de parties privatives non seulement à la relocation mais également pour les contrats en cours. Ces DAPP, qui doivent être remis aux locataires à leur demande, sont réalisés, lorsque nécessaire, avant chaque relocation ou à l'occasion de repérage avant travaux. 222 DAPP avait été réalisés au 31 juillet 2020 (*soit un taux de couverture de 17 %*), dont 22 ayant révélé la présence d'amiante (*la plupart du temps dans la colle des carrelages, ceux-ci étant alors couverts par un nouveau revêtement*).

3.5.4.3 *Plomb*

En application des dispositions du décret n° 2006-474 du 25 avril 2006 modifié relatif à la lutte contre le saturnisme et des articles R. 1334-3 et suivants du code de la santé publique, un constat de risque d'exposition au plomb (CREP) doit, depuis août 2008, être annexé à tout nouveau contrat de location d'un immeuble affecté en tout ou partie à l'habitation construit avant le 1^{er} janvier 1949, ce qui est le cas de la quasi-totalité du patrimoine de la SVU. Ce diagnostic identifie les éléments de construction comportant un revêtement dégradé, précise la concentration en plomb de ces revêtements et la méthode d'analyse utilisée pour la mesurer et décrit l'état de conservation des revêtements contenant du plomb. A défaut de CREP dans le contrat de location, le bailleur peut engager sa responsabilité pénale pour non-respect des obligations particulières de sécurité et de prudence.

Obs 2 : Le rythme de réalisation des constats de risque d'exposition au plomb est trop lent.

533 CREP (*dont 519 pour les « Gratte-Ciel »*) avaient été réalisés ou renouvelés au 31 juillet 2020. La présence de plomb a été détectée pour 394 des logements des « Gratte-Ciel » ayant fait l'objet d'un constat, soit les trois-quarts de ces logements. Le simple établissement de ces constats à l'occasion des remises en location, ceci alors que la proportion de logements affectés s'avère très importante dans ce parc ancien, induit un rythme trop lent. La société doit donc étudier la faisabilité de l'établissement de ces constats selon un rythme plus élevé, sans attendre la remise en location de logements dont certains sont occupés depuis de nombreuses années par les mêmes locataires. Il importerait particulièrement de connaître le nombre de logements pour lesquels la présence détectée de plomb dans des revêtements dégradés rendrait obligatoire la réalisation de travaux (*classe 3 des CREP*).

²² Les flocages, les calorifugeages et certains types de faux-plafonds pouvant libérer des fibres d'amiante du seul fait de leur vieillissement.

²³ Les matériaux tels que les plaques d'amiante-ciment, les dalles de sol en vinyle amiante ou les conduits de vide ordures, dans lesquels l'amiante est lié à un autre matériau solide, pour lesquels le risque de dispersion des fibres intervient notamment à l'occasion de travaux.

²⁴ Arrêté relatif aux critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste B contenant de l'amiante et du risque de dégradation lié à l'environnement ainsi que le contenu du rapport de repérage.

La SVU a conclu le 29 avril 2021 un nouvel accord-cadre pour la réalisation de l'ensemble des diagnostics immobiliers et techniques réglementaires.

3.5.4.4 Ascenseurs

Le contrôle quinquennal des 34 appareils du parc d'ascenseurs est rendu obligatoire au titre de l'article R.125-2-4 du CCH. Ce contrôle a été effectué pour l'ensemble du parc pour la dernière fois en 2017.

La société a par ailleurs respecté le délai relatif à la sécurisation des ascenseurs dans le cadre de l'échéance 2014 posée dans la loi modifiée « *Urbanisme et habitat* » n° 2003-590 du 2 juillet 2003, qui fixait les dispositifs à mettre en place avant cette échéance.

3.5.4.5 Diagnostics électricité et gaz

En application des décrets n° 2016-1104 et n° 2016-1105 du 11 août 2016, le bailleur doit réaliser un diagnostic de l'état de l'installation intérieure de gaz et d'électricité à la relocation d'un logement. Ce diagnostic s'applique à tous les baux signés à partir du 1^{er} juillet 2017 pour les logements situés dans les immeubles collectifs dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} janvier 1975 et, depuis le 1^{er} janvier 2018, pour les autres habitations. La SVU réalise ces diagnostics avant chaque remise en location ; leur nombre n'a cependant pas pu être clairement établi, les données fournies par la société n'étant pas complètes.

3.5.4.6 Chaudières individuelles au gaz

En application des dispositions des articles L. 224-1 et R. 224-41-4 à R. 224-41-9 du code de l'environnement, l'entretien annuel des chaudières individuelles est obligatoire. Cet entretien concerne toutes les chaudières dont la puissance est comprise entre 4 et 400 kW.

Seul le groupe résidentiel du 10 rue Paul Verlaine (14 logements) est équipé de chaudières individuelles au gaz. L'ensemble des appareils a pu faire l'objet d'une vérification lors de la dernière campagne annuelle.

3.5.4.7 Détecteurs autonomes avertisseurs de fumée.

L'ensemble des logements a été équipé de ces détecteurs en 2015.

3.6 AUTRES ACTIVITES

Outre ses domaines traditionnels d'activité, la SVU cherche à élargir le champ de ses prestations (*cf. § 2.2.3*). La Ville de Villeurbanne lui a ainsi confié, à l'issue d'un appel d'offres, la conduite d'un contrat de revitalisation artisanale et commerciale (CRAC, prévu par la loi du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises), d'une durée de 15 ans (2019-2034), dans le cadre d'une opération dont l'objectif est de favoriser la diversité, le développement et la modernisation de l'appareil économique du cours Tolstoï, une des principales artères de la commune. La SVU est ainsi amenée à réaliser des acquisitions (20 commerces environ) et à assurer la maîtrise d'ouvrage de travaux de réhabilitation de cellules commerciales. D'autres locaux commerciaux seront acquis directement par la Ville. Le coût total des acquisitions à réaliser par la SVU s'élève à 8,7 millions d'euros, dont un emprunt de 4,4 millions d'euros validé par le CA du 24 octobre 2019. Les locaux seront mis en vente à l'échéance du contrat, la Ville de Villeurbanne assurant le risque financier de l'opération en couvrant les déficits et encaissant les bénéfices éventuels. L'opération sera donc financièrement neutre en termes d'investissements pour la société, qui sera rémunérée comme prestataire.

Ce dispositif a fait l'objet d'une convention réglementée validée par le CA le 12 mars 2020.

3.7 CONCLUSION

Le parc de la SVU (1 305 logements) est caractérisé par de fortes spécificités : sa valeur emblématique pour la commune, sa concentration géographique, son homogénéité architecturale, sa composition très majoritaire de petits logements, son ancienneté, son bon état et sa très bonne performance énergétique, sa forte attractivité générale dont témoignent un taux de vacance et de rotation très faibles, ainsi que le statut sous bail emphytéotique pour sa quasi-totalité.

La composition de ce parc a très peu évolué depuis sa construction : la restructuration de certains petits logements pour diversifier leur typologie et améliorer leur configuration a provoqué une contraction du parc « historique » de quelques unités ; l'acquisition ou la gestion sous bail emphytéotique en 2015 restent les seules opérations de développement de l'offre nouvelle de logements de la société depuis sa création. Aucun projet de construction ou d'acquisition n'est en cours ou à l'étude.

Le plan d'évolution stratégique adopté en 2019 évoque une « consolidation » de l'activité locative et une évolution partielle du parc vers de nouvelles formes d'habitat pour accueillir des publics spécifiques, sans développement significatif de l'offre.

Hors acquisition d'un immeuble de 14 logements, les investissements consacrés au patrimoine entre 2015 et 2018 ont été principalement destinés à la restructuration de logements, à des travaux d'accessibilité et à diverses réfections. Les deux tours des « Gratte-Ciel » ont fait l'objet d'une réhabilitation thermique en 2013-2014.

Les constats de risque d'exposition au plomb réalisés ont mis en évidence la présence de plomb dans la plupart des logements ayant fait l'objet de ce contrôle, cette situation étant due à l'ancienneté du parc. L'établissement de ces constats à la seule occasion de leur relocation laisse subsister un risque pour les locataires, dont certains résident dans le même logement depuis de nombreuses années. La société doit en conséquence accélérer le rythme de leur réalisation. La réalisation des diagnostics amiante parties privatives souffre par ailleurs d'un important retard.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.1.1 Loyers et supplément de loyer de solidarité

Le niveau moyen des loyers pratiqués par la société est équivalent à celui de l'ensemble des bailleurs du département du Rhône, dans lequel la métropole lyonnaise est prépondérante. Le niveau du premier quartile est nettement plus élevé, celui du troisième quartile plus faible, sous l'effet de la distribution très homogène des loyers pratiqués due au conventionnement à un plafond de loyer unique.

Analyse de la distribution des loyers

2018	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable			
	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	moyenne
SVU	5,7	6,1	6,5	6,1
Rhône	5,1	5,9	6,8	6,1
Rhône-Alpes	4,9	5,7	6,5	5,8
France métropolitaine	4,9	5,7	6,5	5,9

Sources : **RPLS, SVU**

La proportion de logements dont le loyer est inférieur au loyer plafond retenu pour le calcul de l'aide personnalisée au logement (*APL*) est très importante : près de 94 %, alors qu'elle n'est que de 50 % pour l'ensemble du département du Rhône. 55 % des logements bénéficient d'un loyer inférieur de plus de 20 % à ces plafonds (*moins de 15 % dans le Rhône*).

Comparaison des loyers pratiqués avec les loyers plafonds des aides à la personne

2018	Inférieurs de plus de 20 %	Inférieurs de 10 à 20 %	Inférieurs de 0 à 10 %	Supérieurs de 0 à 10 %	Supérieurs de 10 à 20 %	Supérieurs de plus de 20 %	Total
SVU	55,1	23,9	14,6	4,3	1,8	0,3	100,0
Rhône	14,4	17,7	17,8	12,2	9,4	28,5	100,0
Rhône-Alpes	14,6	15,9	15,6	12,8	12,5	28,6	100,0
France métropolitaine	19,2	18,0	16,6	12,5	12,2	21,5	100,0

Sources : **RPLS, SVU**

La SVU offre donc des loyers attractifs, surtout comparativement à ceux pratiqués dans le parc privé du centre de Villeurbanne, environ deux fois supérieurs.

Les augmentations annuelles validées par le CA sont alignées sur le maximum permis par la réglementation.

L'analyse des loyers pratiqués n'a révélé aucun dépassement de plafond de loyer.

L'ensemble du parc de la société entre dans le champ d'application du supplément de loyer de solidarité (*SLS*), correspondant à 1 286 logements occupés au 1^{er} janvier 2019. En 2019, 51 ménages étaient soumis au paiement du SLS, pour un montant total de 17 876 euros.

4.1.2 Réduction de loyer solidarité

Le dispositif de réduction de loyer de solidarité (*RLS*) est prévu à l'article 126-III-D de la loi de finances pour 2018. Après avoir défini les modalités pratiques d'application du dispositif avec la caisse d'allocations familiales (*CAF*), la SVU a procédé à la mise en œuvre effective du dispositif de RLS sur le quittance de juin 2018 avec effet rétroactif au 1^{er} février de la même année.

La réduction de loyer de solidarité (*RLS*) a été mise en œuvre pour la première fois en 2018 ; son montant s'est porté à 168 milliers d'euros.

4.1.3 Charges locatives

Les charges locatives récupérables imputées aux résidents des « *Gratte-Ciel* » incluent la fourniture de l'eau chaude sanitaire, du chauffage et du gaz, ce qui explique en partie leur niveau élevé (28,0 euros/m² de surface habitable en 2018).

La décomposition de ces charges pour la même année révèle des dépenses de chauffage modérées (7,1 euros par mètre carré de surface habitable) et des dépenses de « charge d'immeuble », correspondant à l'entretien courant et au gardiennage, s'élevant à 6,80 euros par mètre carré, chiffre comparable au coût médian constaté pour l'ensemble des organismes d'HLM hors Ile-de-France la même année pour l'entretien, soit 6,64 euros par mètre carré pour des prestations effectuées uniquement en régie ; 4,50 euros pour celles réalisées uniquement par des entreprises ; 6,76 euros pour celle réalisées en mode mixte, ce qui est le cas de la SVU²⁵.

Gratte-Ciel - Charges locatives constatées en 2018

Poste de dépenses	Montant total	%	En euros par m ² SH
Chauffage	416 236	25,3%	7,1
Gaz	79 860	4,8%	1,4
Eau chaude sanitaire	229 018	13,9%	3,9
Eau froide	178 478	10,8%	3,0
Compteurs d'eau	74 014	4,5%	1,3
Charge d'immeuble	399 874	24,3%	6,8
Antenne	21 879	1,3%	0,4
Ascenseur	88 078	5,3%	1,5
Interphone	5 927	0,4%	0,1
VMC	9 540	0,6%	0,2
Contrat multiservice	143 893	8,7%	2,4
Total	1 646 797	100,0%	28,0

Source : **SVU**

Le patrimoine des Gratte-Ciel est raccordé à un réseau de chaleur urbain géré par la métropole (qui établit donc la tarification), l'exploitation de ce réseau étant confiée à un concessionnaire qui apporte l'énergie au pied de chaque immeuble. Un autre prestataire assure la distribution de l'énergie au sein des immeubles. Le renouvellement de ce prestataire en 2015, suite à un appel d'offres, a permis de diminuer le coût de ce contrat d'exploitation, qui comporte une clause d'intéressement. Cependant, l'ancienneté du réseau de chaleur occasionne des fuites provoquant des coupures récurrentes de chauffage.

Obs 3 : Le niveau des charges d'entretien courant et de gardiennage du groupe résidentiel « Louis Armand » (10 logements) devrait être mieux maîtrisé.

Les niveaux des charges de chauffage ainsi que d'entretien/gardiennage sont très élevés dans le groupe résidentiel Louis Armand, composé de 10 logements : respectivement 11,31 et 11,74 euros par mètre carré de surface habitable. Cette situation semble s'expliquer par une répartition inadéquate, au détriment des logements, des charges d'un ensemble immobilier comprenant également un établissement scolaire municipal. La société a demandé à la municipalité la pose d'un compteur distinct pour le chauffage des logements.

²⁵ Source : « Observatoire national des charges locatives, année 2018 » (Union sociale pour l'habitat)

Les charges ne faisaient l'objet, jusqu'en 2019, d'aucun suivi particulier. La régularisation annuelle était effectuée par un seul agent, qui a quitté l'entreprise début 2019 sans laisser d'archives sur leur mode d'établissement et de récupération. Cette opacité, en l'absence de procédure écrite, a rendu difficile l'édition de données permettant à l'Agence d'analyser les montants des différents postes de charges par groupe résidentiel et les écarts entre provisions et charges quittancées. Les provisions globales se sont élevées à 101,0 % des charges quittancées en 2018 et 103,8 % en 2019 selon les données fournies.

En 2017, une association de locataires a contesté la récupération des dépenses d'entretien courant (*petites réparations*) dans les parties communes pratiquée par la société entre 2014 et 2016, pour un montant de 121 000 euros. Cette somme a fait l'objet d'un remboursement à l'ensemble des locataires (*soit environ 90 euros par ménage*) en mai 2018, au titre de la régularisation des charges 2017. Trois agents de proximité, employés d'immeubles, font désormais l'objet d'un taux de récupération de 100 %, le reste faisant l'objet d'une récupération à hauteur de 75 %, conformément aux dispositions du décret n° 87-713 du 26 août 1987, pris en application de l'article 18 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

L'« *Etat des lieux des pratiques des charges locatives récupérables* » réalisé par un prestataire externe en 2018 a eu pour objectifs de sécuriser les processus, harmoniser les pratiques, faciliter la communication et la justification auprès des locataires, s'interroger sur le mode de répartition des charges (*clef de répartition entre logements et commerces et entre groupes résidentiels, notamment pour l'évacuation des déchets ; la clé actuellement utilisée sous estimerait les montants imputés aux commerces, au détriment donc des logements*) et mettre en œuvre un plan d'action par poste de charges. Les actions suivantes avaient été retenues : valider la dénomination des postes de charges au sein du référentiel ; réaliser les simulations financières par postes de charge en cas de modification des clés de répartition ; renseigner le caractère récupérable / non récupérable de chaque poste dans le référentiel ; informer les locataires en cas de modification des clés de répartition.

4.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La typologie du parc (*plus de 70 % de logements T2*) influe directement sur son occupation : sur-représentation des personnes isolées, parmi lesquelles les personnes âgées ; quasi-absence de familles composées d'au moins trois enfants.

Analyse sociale de l'occupation - démographie

En %	Familles mono-parentales	Personnes isolées	Ménages 3 enfants et +	Personnes âgées de plus de 65 ans
SVU	5,9	75,3	0,9	24,5
Métropole du Grand Lyon	18,7	36,9	13,2	13,2
Auvergne-Rhône-Alpes	20,1	40,2	10,8	13,6

Source : *enquête OPS 2018*

L'occupation du parc revêt un caractère un peu moins social que dans l'ensemble de la métropole lyonnaise, le profil démographique très spécifique des locataires expliquant cette situation. L'objectif de maintien d'une mixité sociale dans le centre-ville de Villeurbanne semble donc effectivement mis en œuvre.

Analyse sociale de l'occupation - revenus

En %	Revenu < 20 % *	Revenu < 60 % *	Revenu > 100 % *	Bénéficiaires APL + AL
SVU	17,2	53,1	11,6	43,8
Métropole du Grand Lyon	19,6	55,1	14,1	51,3
Auvergne-Rhône-Alpes	22,3	60,3	11,0	48,9

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

Source : *enquête OPS 2018*

4.3 ACCES AU LOGEMENT

4.3.1 Connaissance de la demande

Au 31 décembre 2017, 9 298 ménages de la métropole de Lyon demandeurs d'un logement social classaient la commune de Villeurbanne comme premier choix. 58 % d'entre eux résidaient déjà dans la commune. L'indicateur de pression de la demande²⁶ s'élevait à 6,5, contre 5,7 pour l'ensemble de la métropole²⁷.

²⁶ Soit le ratio entre le nombre de demandes et le nombre de logements proposés à la location.

²⁷ Source : Métropole du Grand Lyon, observatoire de la demande sociale.

Au 31 décembre 2018, 9 173 demandes d'un logement social étaient en attente dans la commune de Villeurbanne, pour 1 501 logements attribués au cours de la même année selon le site internet « *Demande de logement social en ligne* »²⁸. 3 017 de ces demandes (*soit près d'un tiers du total*) concernaient les logements T2, qui constituent l'essentiel du parc de la SVU (*cf. § 3.1*), ce qui faisait de ce type de logements le plus demandé, pour lequel 485 attributions avaient été prononcées. Une demande avait donc été satisfaite pour un peu plus de six demandes exprimées, ratio voisin que celui de l'ensemble du parc social de la commune (*1 500 attributions réalisées*).

4.3.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Les caractéristiques du parc (*proportion très élevée de logements de type 2 ; plafonds de ressources et de loyers uniformes*) conditionnent fortement son occupation et contraignent les parcours résidentiels de certains locataires. Ainsi, la société est occasionnellement confrontée à la suroccupation de certains logements T2 par de jeunes couples emménageant sans enfant puis constituant une famille. Quoique le niveau de la vacance soit très faible (*cf. § 3.3*), la SVU essuie certains refus dans ses propositions d'un logement, celui-ci ne correspondant pas aux normes de surface actuelles ou ne bénéficiant pas d'un agencement adéquat : parmi les dix refus enregistrés entre le 1^{er} janvier et le 7 mai 2020, sept étaient motivés par l'agencement du logement, deux par la taille du logement, jugée trop petite.

Sous l'effet du vieillissement de la population, les situations de sous-occupation sont nombreuses ; 86 d'entre elles étaient recensées en septembre 2020, dont 30 concernant des occupants âgés de moins de 65 ans. Un courrier a été adressé le 30 juillet 2020 à ces locataires pour leur demander tout justificatif permettant d'assurer leur maintien dans les lieux (*art. 89 de la loi « Egalité et citoyenneté », ainsi que CCH articles L. 442-3-1 et L. 621-2*). 19 personnes isolées, toutes âgées de plus de 65 ans, demeurent dans des logements T4 destinés à l'accueil de familles.

4.3.3 Gestion des attributions

4.3.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les orientations de la politique d'attribution, ainsi que le règlement de la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation de logements (CALEOL) ont été approuvés par le CA le 22 janvier 2020. La société n'avait auparavant pas défini d'orientation pour sa politique d'attribution ; le précédent règlement de ce qui était alors la commission d'attribution des logements (CAL) avait été adopté le 24 mai 2012.

Le document d'orientation retient onze critères d'attribution, non hiérarchisés. Il rappelle que la conférence intercommunale du logement, obligatoire sur le territoire des établissements publics de coopération intercommunale tenus de se doter d'un programme local de l'habitat (PLH) ou ayant une compétence « *habitat* » et au moins un quartier prioritaire de la politique de la ville (*ce qui est le cas de la métropole de Lyon*), adopte également des orientations concernant les attributions de logements dans le parc locatif social. Le mode de priorisation des candidatures proposé par le fichier partagé de la demande de logement social dans le département du Rhône est mentionné comme un outil d'aide à la décision permettant au membre de la CALEOL de statuer.

²⁸ Ministère de la Cohésion des territoires, Union sociale pour l'habitat.

Le règlement intérieur de la CALEOL indique qu'en application de l'article L. 442-5-2 du CCH, dans les zones géographiques se caractérisant par un déséquilibre entre l'offre et la demande de logements, le bailleur est également chargé d'examiner tous les trois ans les conditions d'occupation du logement (*sur ou sous-occupation*). Ces dispositions n'ont pas encore été mises en œuvre par la SVU.

Le règlement intérieur de la CALEOL et la politique d'attribution de la société sont consultables sur le site internet de la société, conformément à la réglementation.

Le dépôt des demandes s'effectue directement via le site du fichier commun partagé du Rhône existant depuis 2012, auprès d'un des guichets d'enregistrement des bailleurs sociaux présents sur le territoire ou encore directement auprès de la société.

L'examen des attributions réalisées en 2018 et 2019²⁹ n'a révélé aucun dépassement de plafonds de ressources.

4.3.3.2 Gestion des contingents

Au 30 septembre 2020, les réservations de logements s'élevaient à 187 par Action Logement, 33 par la Ville de Villeurbanne, 262 (*soit 20 %*) par l'État au titre du contingent préfectoral pour le logement des ménages prioritaires et 38 (*soit 3 %*) au titre du contingent préfectoral pour le logement des fonctionnaires. Les réservations préfectorales sont effectuées en flux.

4.3.3.3 Logement des plus défavorisés

L'État, le département et la métropole de Lyon ont signé le 18 octobre 2016 un plan local d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (*PLALHPD*). Sur la période antérieure, l'accord collectif sur les attributions dans le Rhône fixait aux bailleurs sociaux et aux réservataires des objectifs quantifiés de relogement sur deux volets : les ménages sortant de centre d'hébergement et de réinsertion sociale (*CHRS*) ou des dispositifs d'allocation logement temporaire (*ALT*) portés par la Maison de la veille sociale³⁰, ainsi que les ménages dits réfugiés statutaires portés par l'association Forum Réfugiés³¹. Pour la période 2017-2020, un nouvel accord a été signé entre l'État, la métropole, Action Logement Service et les bailleurs sociaux. Cet accord intègre 13 autres catégories de ménages : ménages dépourvus de logements (*4 sous catégories*), ménages confrontés à des difficultés économiques et sociales (*4 sous catégories*), ménages en situation de mal logements (*5 sous catégories*).

Des objectifs de relogement sont fixés par catégories de ménages et non pas par bailleurs. En 2019, la SVU a logé 12 ménages dans le cadre de ces dispositifs, dont 6 au titre du droit au logement opposable (*DALO*).

²⁹ 112 attributions effectués en 2018 ; 73 en 2019.

³⁰ La Maison de la Veille Sociale du Rhône porte le Service intégré de l'accueil et de l'orientation (*SIAO*) du département. Il assure le recueil de la demande d'hébergement des personnes privées involontairement de domicile personnel, l'orientation vers l'offre d'hébergement disponible auprès des structures adhérentes du groupement, le soutien de la sortie d'hébergement vers le logement social.

³¹ Association pour l'accueil des réfugiés, la défense du droit d'asile et la promotion de l'état de droit.

4.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.4.1 Organisation de la gestion de proximité

L'entretien courant est assuré par le personnel de la société, les entreprises extérieures n'étant sollicitées que pour assurer le remplacement des responsables d'immeubles et des gardiens en cas d'indisponibilité. Un contrat multiservices a été mis en place en 2012.

Faute d'un progiciel de gestion adapté, les locataires ne disposent pas d'un compte personnel sur un espace intranet dédié leur permettant de régler leurs loyers et charges, gérer leur situation et leurs documents personnels et déposer des réclamations, qui ne sont traitées que par simple courrier électronique. Un « *portail clients* » sera créé après l'installation du nouveau progiciel de gestion en juillet 2020.

Le recrutement d'un responsable de la « *relation clients* » (*assurant le management du personnel de proximité, le suivi et le traitement des impayés...*) début 2020 est destiné à structurer et améliorer l'organisation de ces activités.

4.4.2 Baux locatifs et quittance

Les contrats de location consentis par la société comportent l'ensemble des pièces requises par la législation en vigueur. Outre les conditions générales et particulières, ces contrats comportent notamment en annexe le dossier de diagnostic technique³².

Les quittances délivrées par la société mentionnent le loyer maximum défini par la convention applicable aux logements conventionnés, conformément aux dispositions de l'article R. 442-2-1 du CCH.

4.4.3 Concertation locative et médiation HLM

Le plan de concertation locative pour la période 2019-2022 instaure un conseil de concertation locative (CCL) pour l'ensemble du patrimoine géré ainsi que des CCL de proximité en fonction des thématiques de l'actualité. Des groupes de travail pourront être également créés par le CCL. Une dotation d'un montant de 2,185 euros par logement familial géré (*soit 2 739 euros en 2019*) est répartie entre les associations ayant participé aux élections des représentants de locataires en fonction des résultats obtenus aux dernières élections. Cette dotation est destinée à être utilisée pour l'organisation des concertations préalables à la conclusion des accords collectifs locaux avec les locataires, la formation des représentants des locataires, le remboursement des frais généraux et de fonctionnement des associations et le financement des projets de celles-ci en lien avec les locataires. Elle leur est versée sur présentation de leur rapport d'activité annuel. Ce plan a fait l'objet d'une approbation par le CA le 22 janvier 2020.

³² Ce dossier de diagnostic technique est composé des éléments suivants : diagnostic de performance énergétique (DPE), constat de risque d'exposition au plomb (CREP) si le logement date d'avant janvier 1949, un état des risques naturels et technologiques (*qui indique si le logement se situe ou non dans un périmètre d'exposition à un ou plusieurs aléas naturels, miniers ou technologiques*), un état de l'installation intérieure de l'électricité si l'installation a plus de quinze ans, un état de l'installation intérieure du gaz si l'installation ou si le dernier certificat de conformité a plus de quinze ans.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les organismes d'HLM ont l'obligation d'offrir la possibilité aux consommateurs de recourir gratuitement à un médiateur de la consommation pour les litiges les opposant³³. La société doit rapidement mettre en place ce dispositif. La SVU a recours à une association locale spécialisée dans la médiation pour le traitement des litiges avec ses locataires.

4.4.4 Actions en faveur des locataires

Depuis 2011, la SVU met à disposition de l'association « *Ensemble au 44* » un local aménagé (*situé au 44, rue Michel Servet*) constituant un lieu d'accueil et d'activités inter-âges destinées notamment à rompre l'isolement des personnes âgées résidant aux « *Gratte-Ciel* », mais également dans le reste de la commune de Villeurbanne.

4.4.5 Satisfaction des locataires

Selon les enquêtes triennales réalisées, le taux de satisfaction globale des locataires de la SVU a régulièrement diminué, passant de 91 % en 2010 à 82 % en 2016 (*pour cette dernière année, la valeur de référence pour l'ensemble des bailleurs sociaux procédant à la même méthode d'enquête que la société s'élevait à 79 %*).

En 2016, les motifs d'insatisfaction les plus importants concernaient l'équipement des logements (*chauffage, plomberie-robinetterie*), le fonctionnement de l'ascenseur, la protection de l'accès aux immeubles, le traitement des demandes (*techniques, administratives ou autres : 60 % des locataires avaient dû relancer le bailleur pour obtenir une réponse à celle-ci*). A l'inverse, les locataires se montraient particulièrement satisfaits de la propreté générale des parties communes, du niveau des loyers et de la qualité de la relation avec la société. L'amélioration du dispositif de prise en charge des demandes et de la relation avec les locataires constituait l'axe prioritaire d'amélioration.

L'enquête réalisée en 2019 a permis de constater l'arrêt de la tendance à la baisse du taux de satisfaction global (85 %). De fortes progressions ont été enregistrées pour les équipements sanitaires (*sans qu'une campagne de renouvellement massif de ces équipements ait été menée au cours de la période 2016-2019*), le chauffage (*pour lequel un nouveau prestataire a été désigné en 2019*) et les parties communes (*éclairage, fonctionnement habituel de l'ascenseur, état et aspect général du hall d'entrée*). Cependant, 35 % des locataires restent insatisfaits des conditions de chauffage (*essentiellement de la température délivrée, seuls les logements des tours 5 et 6 disposent de robinets thermostatiques*) et 32 % de la robinetterie, marquée par la vétusté. Plus des deux tiers des locataires posent un jugement favorable sur le contrat multiservice et 87 % sur les travaux d'accessibilité des logements. Le jugement sur la qualité des interventions dans les logements (*qualité des travaux réalisés, informations délivrées quant au suivi de ces travaux*) s'est fortement dégradé (78 % en 2016, 59 % seulement en 2019). Cette évolution s'explique par la dégradation de la qualité des interventions de deux prestataires externes, dont l'un n'a pas vu son contrat renouvelé à son expiration en 2019. Neuf locataires sur dix jugent positivement le niveau des loyers pratiqués. La forte présence de proximité a recueilli 90 % d'expression favorable des locataires mais, malgré la forte attractivité générale du centre-ville, l'appréciation positive sur la qualité de vie dans le quartier chute régulièrement, passant de 86 % en 2010 à 65 % seulement en 2019. Cette situation est à rapprocher d'une nette détérioration de l'opinion des locataires quant à la protection des accès aux immeubles et à l'apparition dans les cages d'escalier de squatters utilisant les accès situés à l'arrière des ceux-ci.

³³ Article L. 156-1 du code de la consommation - Ordonnance n° 2015-1033 du 20 août 2015 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation.

4.5 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.5.1 Prévention des impayés et procédures de recouvrement

Le dispositif de gestion des impayés mis en place dans la société vise à détecter très tôt les situations d'impayés, d'apporter des solutions adaptées à chaque situation et d'éviter la détérioration de la situation des ménages. Des réunions mensuelles se tiennent entre les équipes de proximité. Chaque situation d'impayé est examinée afin de définir les suites à donner. En cas de difficultés pour opérer le recouvrement malgré les deux lettres de relance et la mise en demeure qui peuvent être effectuées, les agents de proximité prennent contact physiquement ou téléphoniquement avec les locataires afin de trouver une solution pour résorber la dette. Dès lors, peuvent être proposés la mise en place d'un plan d'apurement et lorsque la situation familiale, sociale ou professionnelle de la famille le nécessite, la société se rapproche de structures sociales (*Centre communal d'action sociale – CCAS* -, *Association villeurbanaise pour le droit au- logement - AVDL* -, *Maison de la métropole de Lyon*) afin d'activer les dispositifs d'aides existants les mieux adaptés à chaque situation. Enfin, si la procédure de recouvrement amiable échoue, le dossier est transmis à un huissier de justice qui délivrera un commandement de payer pour recouvrer les sommes dues³⁴. A l'issue d'un délai de deux mois, la société déclenchera une procédure en résiliation de bail.

Quatre agents sont impliqués dans le traitement des impayés : la responsable de la gestion locative et la chargée de clientèle pour les impayés amiables ; le responsable de la relation clients pour les impayés à partir de deux mois et jusqu'au commandement de payer ; la directrice de la gestion locative pour les expulsions. Le traitement des impayés, le contentieux, ainsi que les modalités de paiement des loyers feront l'objet d'une réorganisation fin 2020, après que les agents concernés, tous récents dans leurs fonctions (*cf.* § 2.3.1) aient bénéficié de formations adaptées

261 dossiers faisaient l'objet d'un suivi à la fin de 2018, dont 39 dossiers contentieux visant des locataires présents.

4.5.2 Montant des créances locatives impayées

Analyse des créances					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Montant Exercice 2014	Montant Exercice 2015	Montant Exercice 2016	Montant Exercice 2017	Montant Exercice 2018
Créances locatives amiables (1)	551,12	517,19	609,99	505,49	481,36
Créances locatives douteuses (2)	353,52	326,98	334,10	456,65	570,92
Créances locatives totales (3)=(1)+(2)	904,64	844,17	944,10	962,14	1 052,28
Quittancement (loyers et récupération de charges) N (4)	8 197,45	8 355,33	8 566,66	8 525,06	8 408,31
Créances totales / quittancement	11,04%	10,10%	11,02%	11,29%	12,51%
Créances hors terme échu de décembre / quittancement	6,56%	5,44%	6,52%	6,81%	8,03%

Source : *états réglementaires Harmonia*

Les créances des logements représentent en moyenne sur la période plus de 75 % des créances locatives totales. A fin 2018 le montant des créances locatives impayées, en prenant en compte le terme échu non

³⁴ Cette démarche n'est pas privilégiée pour les dettes inférieures à 1 000 euros et pour les locataires sans ressources.

exigible du mois de décembre, atteint 1,1 millions d'euros, soit 12,5 % du quittance total (8,0 % en ne prenant pas en compte le terme non exigible de décembre), taux inférieur à celui des SA d'HLM de province cette même année (12,9 %). Les créances locatives ont augmenté de 148 milliers d'euros (+ 16 %) entre 2014 et 2018 et leur part par rapport au quittance total s'est accru de 1,5 point.

Les créances impayées des locataires partis, qui sont plus difficiles à recouvrer que celles des locataires présents, représentent à fin 2018 près de 33 % des créances locatives douteuses (soit 186 milliers d'euros).

Analyse du recouvrement					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Créances clients N-1 (1)	908,58	904,64	844,17	944,10	962,14
Quittance (loyers et récupération de charges) N (2)	8 197,45	8 355,33	8 566,66	8 525,06	8 408,31
Créances clients N (3)	904,64	844,17	944,10	962,14	1 052,29
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	51,28	80,00	71,28	1,09	11,09
Total encaissement (5) = (1)+(2)-(3)-(4)	8 150,11	8 335,80	8 395,45	8 505,92	8 307,07
Taux de recouvrement (6)= (5)/(2)	99,42%	99,77%	98,00%	99,78%	98,80%

Source : états réglementaires Harmonia

Le taux de recouvrement des créances prend en compte les encaissements réalisés sur les créances locatives des exercices antérieurs (locataires partis ou délais de paiement par exemple). Bien qu'il ait légèrement diminué sur la période (- 0,6 point), il atteint 98,8 % en 2018, valeur proche de la médiane de SA d'HLM de province (98,7 %) après avoir connu un point haut en 2017 avec 99,8 %. Le recouvrement de la société est performant.

4.6 CONCLUSION

La SVU offre des loyers très attractifs. Cependant, les charges locatives récupérables d'un groupe résidentiel de 10 logements ne sont pas maîtrisées.

La moyenne d'âge des locataires est élevée. Cette situation est générée par la structure du parc, où dominent les petits logements. Des logements plus grands sont également occupés par des personnes âgées en situation de sous-occupation, dont certaines ne sont pas couvertes par les dispositions relatives aux conditions d'occupation d'un logement locatif social. La société éprouve par ailleurs quelques difficultés à satisfaire les demandes de jeunes ménages dont la composition familiale évolue et enregistre quelques refus de propositions d'attribution pour cause de taille ou de configuration inadaptées du logement proposé.

La forte présence du personnel se traduit par une bonne qualité de la gestion de proximité et de l'entretien.

Le taux de satisfaction globale des locataires, qui avait régulièrement diminué entre 2010 et 2016, s'est amélioré en 2019, à un niveau satisfaisant.

Le montant des créances locatives impayées, bien qu'il augmente sur la période sous revue, est contenu.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La société, agréée pour réaliser des logements sociaux, est désormais tenue de transmettre les états réglementaires annuellement via Harmonia. Cette disposition est applicable au 1^{er} janvier 2016, pour la transmission des comptes de l'exercice 2015.

Les dispositifs de contrôle interne mis en œuvre dans la société sont en cours de redéfinition, en lien avec la refonte de l'organisation de la direction administrative et financière. Le principal objectif de la société en la matière est de s'appuyer sur une politique de ressources humaines permettant de maîtriser l'ensemble des process comptables en disposant à la fois de compétences adéquates et d'outils adaptés, ce qui n'était pas le cas dans le passé et justifiait, jusqu'à aujourd'hui encore, l'appui d'un cabinet d'expertise comptable³⁵.

Des fiches de procédure ont été rédigées ou sont en cours de rédaction. Elles portent notamment sur les modalités de règlement des fournisseurs, la régularisation des charges locatives annuelles ou sur le traitement comptable des impayés.

Les comptes des exercices 2014 à 2018 ont été certifiés sans réserve. L'examen des documents comptables de synthèse n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes.

Cependant, des anomalies d'ordre comptable mineures ont été relevées.

- Le retraitement de la comptabilisation de l'actif par composants a été réalisé, contrairement aux dispositions réglementaires³⁶, seulement sur la partie du patrimoine acquise ou ayant fait l'objet d'une réhabilitation postérieurement au changement réglementaire de méthode de comptabilisation alors que le plan comptable général dispose que « *les éléments principaux d'immobilisations corporelles devant faire l'objet de remplacement à intervalles réguliers, ayant des utilisations différentes ou procurant des avantages économiques à l'entité selon un rythme différent et nécessitant l'utilisation de taux ou de modes d'amortissement propres, doivent être comptabilisés séparément dès l'origine et lors des remplacements* » (article 214-9), et qu'un « *composant séparé, qui n'a pas été identifié à l'origine, doit l'être ultérieurement si les conditions de comptabilisation prévues aux articles 212-1, 212-2 et 214-9 sont réunies [...]* » (article 213-20).
- Les postes de charges pris en compte dans la comptabilisation des charges de personnel non récupérables ainsi que des impôts et taxes sur rémunération non récupérables n'ont pas été identiques d'une année sur l'autre sur l'ensemble de la période. Les données des exercices 2018, 2017 et 2014 ont été modifiées.

³⁵La mission du cabinet comprend notamment la révision des comptes généraux, la mise à jour des tableaux des immobilisations et amortissements, le suivi comptable des subventions et l'établissement d'une étude de gestion à la clôture et lors de la situation semestrielle. La lettre de mission du cabinet d'expertise comptable précise que ses travaux « n'ont pas pour objectif de déceler les erreurs, les fraudes ou les actes illégaux ou autres irrégularités pouvant ou ayant existé » dans la société.

³⁶ Règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

Les valeurs de référence citées dans l'analyse financière sont issues des données Harmonia déclarées par les SA d'HLM et concernent la médiane des SA d'HLM de province. Bien que la SVU ne soit pas une SA d'HLM, la comparaison est sur certains points pertinente et permet de situer la SVU par rapport aux acteurs privés du logement social.

5.2.1 Analyse de l'exploitation

5.2.1.1 Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires					
Montant en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers	6 072,34	6 205,69	6 365,16	6 402,97	6 254,80
Produits des activités annexes	37,40	32,62	32,34	63,27	92,12
Ecart de récupération de charges	-0,89	-0,36	0,50	0,00	0,00
Chiffre d'affaires	6 108,85	6 238,66	6 397,00	6 466,24	6 346,92

Source : *états réglementaires Harmonia*

Le chiffre d'affaires de la société atteint 6,3 millions d'euros à fin 2018. Il augmente de 206 milliers d'euros (+ 3,4 %) par rapport à 2014. Le chiffre d'affaires de la société est majoritairement composé des loyers quittancés (*logements et commerces*) diminué des écarts de récupération de charges³⁷ ainsi que, dans une moindre part, des produits des activités annexes.

Les loyers des logements représentent près de 68 % de l'ensemble des loyers quittancés entre 2014 et 2018 (*la part des logements non conventionnés est modique, dix logements à fin 2018 représentant un montant de loyers de 65 milliers d'euros*). Les produits locatifs des logements, à l'instar de l'évolution du patrimoine de la société, ont faiblement évolué sur la période sous revue (+ 26 milliers d'euros) en raison de la diminution constatée sur le dernier exercice (- 153 milliers d'euros soit - 3,5 %) due à la mise en œuvre pour la première fois en 2018 de la réduction de loyer de solidarité (RLS), dont le montant s'est porté à 168 milliers d'euros. La location des locaux commerciaux a rapporté plus de 10 millions d'euros à la société sur l'ensemble de la période (32 % des loyers totaux).

Les autres produits locatifs concernent la gestion de locaux commerciaux (2 millions d'euros annuels en moyenne sur la période).

Les produits des activités annexes correspondent aux diverses refacturations établies telles que les frais et les travaux d'entretien (ceux-ci s'élevant à 58 milliers d'euros en 2018), ainsi qu'au montant perçu (27 milliers d'euros en 2018) dans le cadre de la convention d'assistance Gratte-Ciel développement (GCD). Cette filiale a été créée en 2017 en association avec la Caisse des dépôts et consignation (70 % des parts pour la SVU) dans le but d'être l'unique opérateur des quelques 18 000 m² de surfaces commerciales supplémentaires créés par la ZAC « Gratte-ciel Centre-Ville » (cf. § 2.2.4.3).

³⁷ La société comptabilise l'écart de récupération de charges sur un compte de charge ou de recettes.

5.2.1.2 Excédent brut d'exploitation

Excédent brut d'exploitation					
Montant en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Chiffre d'affaires	6 108,85	6 238,66	6 397,00	6 466,24	6 346,92
Coût de personnel (net des transferts de charges d'exploitation et des produits divers de gestion courante)	-1 036,94	-976,00	-938,20	-1 290,62	-1 358,66
Autres charges externes	-804,55	-839,00	-833,00	-838,29	-1 093,47
Coût de gestion	-1 841,49	-1 815,00	-1 771,20	-2 128,91	-2 452,13
Impôts et taxes (dont cotisations CGLLS)	-111,87	-252,00	-329,00	-278,37	-57,55
Taxe foncière sur les propriétés bâties	-675,00	-661,00	-656,00	-655,97	-730,28
Entretien courant et G.E.	-925,81	-957,69	-1 049,91	-958,75	-947,90
Subventions d'exploitation	95,87	77,92	80,74	56,44	62,08
Créances irrécouvrables	-51,28	-80,00	-71,28	-1,09	-11,09
Produits nets des autres activités et prestations de service	0,00	0,00	0,00	-14,88	-4,80
Excédent brut d'exploitation	2 599,27	2 550,89	2 600,34	2 484,71	2 205,27

Source : états réglementaires Harmonia

L'excédent brut d'exploitation (EBE), qui constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'une société, est calculé en retranchant du produit total, les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance du patrimoine, la fiscalité et les créances irrécouvrables passées en pertes

Le niveau de l'EBE de la société est contenu jusqu'en 2016 avec 2,6 millions d'euros représentant près de 41 % du chiffre d'affaires mais il diminue nettement sur le dernier exercice pour atteindre 2,2 millions d'euros soit seulement 35 % du chiffre d'affaires. Cette diminution de l'EBE résulte à la fois d'une augmentation importante des coûts de gestion (+ 324 milliers d'euros soit + 15 %) en 2018 et d'une baisse concomitante du chiffre d'affaires (- 119 milliers d'euros, - 2 %).

Toutefois, les impôts et taxes diminuent fortement en 2018 (- 221 milliers d'euros) du fait de la baisse des cotisations versées à la CGLLS³⁸ et les dépenses de maintenance, comprenant l'entretien courant et le gros entretien, demeurent stables sur l'ensemble de la période (cf. § 3.5.3.2).

5.2.1.2.1 Efficience de la gestion

Obs 4 : Le coût de gestion de la société devrait être réduit et, notamment, les coûts de personnel.

Le coût de gestion est composé des charges de personnel et des autres charges externes (*hors cotisations CGLLS*). Avec 2,5 millions d'euros en 2018, il représente 1 872 euros par logement géré et 39,2 % des loyers (*y compris les loyers des locaux commerciaux qui représentent près d'un tiers de l'ensemble des loyers*). Ces ratios sont nettement supérieurs à la médiane des SA d'HLM de province qui atteint 1 008 euros au logement géré et 22,2 % des loyers.

5.2.1.2.1.1 Coût de personnel

Les charges de personnel nettes des transferts de charges d'exploitation et des produits divers de gestion courante (*cotisations liées au marketing de l'activité de management de centre-ville*) s'élèvent à

³⁸ - 219 milliers d'euros entre 2017 et 2018. Le solde du compte sur lequel est imputé la cotisation diminue dans de telles proportions en raison des écritures de contre-passation réalisées.

1,4 millions d'euros en 2018, point haut de la période. Les charges de personnel représentent 21,7 % des loyers en 2018³⁹ (+ 4,6 points par rapport à 2014) tandis que dans le secteur HLM, le coût de personnel médian des SA d'HLM représente 12,8 % des loyers. Les charges de personnel paraissent particulièrement élevées au regard à la fois du chiffre d'affaires, du nombre de logements gérés par la société ainsi que du périmètre restreint dans lequel le patrimoine se situe (cf. § 2.3.5), toutefois, la société indique dans sa réponse au rapport provisoire, sans communiquer de montant, que la spécificité de son activité de gestionnaire de locaux commerciaux doit être prise en compte dans la problématique du coût de personnel.

5.2.1.2.1.2 Autres services extérieurs

Les autres charges externes atteignent 1,1 million d'euros en 2018, en progression de 289 milliers d'euros, soit 36 % en plus depuis 2014. La croissance de ces charges sur le dernier exercice résulte notamment de la hausse des charges diverses de gestion courante avec le versement de quatre indemnités d'éviction⁴⁰ pour un montant total de 103 milliers d'euros. Aussi, les rémunérations des différents intermédiaires ainsi que les paiements des honoraires (*diagnostics techniques, avocats et expert-comptable notamment*) ont augmenté de 60 milliers d'euros sur le dernier exercice.

5.2.1.2.2 Taxe foncière sur les propriétés bâties

La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) atteint 730 milliers d'euros en 2018, soit 557 euros par logement en propriété (*ratio nettement supérieur à celui des SA d'HLM de province 456 euros en 2018*). Les dégrèvements d'impôt sur le dernier exercice s'élèvent à 65 milliers d'euros (*180 milliers d'euros en moyenne annuelle entre 2015 et 2018*), ils sont dus aux travaux relatifs à l'accessibilité et à l'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap ainsi qu'aux travaux d'économie d'énergie.

5.2.2 Modalités de financement des investissements

5.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute et autofinancement net

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT BRUTE ET AUTOFINANCEMENT NET					
Montant en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Excédent brut d'exploitation	2 599,27	2 550,18	2 601,34	2 484,71	2 205,27
Intérêts locatifs	-318,92	-268,84	-265,24	-232,45	-202,36
Produits financiers de trésorerie nets de charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	77,22	49,42	62,00	35,52	28,44
Résultat exceptionnel (hors cessions d'immobilisations)	665,74	308,76	222,27	136,23	9,54
Impôt sur les bénéfices	-142,33	-132,82	-167,51	-135,59	-108,88
Capacité d'autofinancement brute	2 880,97	2 506,70	2 452,85	2 288,42	1 932,01
Remboursement en capital des emprunts locatifs	-1 443,80	-1 593,91	-1 741,21	-1 877,79	-1 981,16
Autofinancement net	1 437,17	912,79	711,64	410,63	-49,15
Ratio d'autofinancement net HLM	23,2%	14,5%	11,0%	6,3%	-0,8%

Source : états réglementaires Harmonia

La capacité d'autofinancement (CAF) brute, qui comprend l'ensemble des charges décaissables et des produits encaissables à l'exception de ceux relatifs aux cessions d'immobilisations, correspond à la trésorerie générée

³⁹ 20,2 % en 2017.

⁴⁰ Lorsque le bailleur refuse le renouvellement d'un bail commercial portant sur des locaux commerciaux ou lorsqu'il reprend les locaux loués, il est tenu de payer au locataire une indemnité d'éviction.

par la société dans le cadre de l'activité globale. La CAF atteint 1,9 millions d'euros en 2018, point bas de la période sous revue, elle a diminué d'un tiers depuis 2014 (- 949 milliers d'euros soit - 33 %). Son montant moyen sur les quatre premiers exercices s'élève à 2,5 millions d'euros. Bien que le niveau de la CAF soit en baisse, il permet toutefois à la société de rembourser le capital des annuités de la dette. Cependant, en 2018, le montant du remboursement en capital des emprunts devient supérieur à celui de la CAF et ainsi ne permet pas d'apporter des fonds propres pour financer les investissements (cf. § 5.2.2.3).

En effet, l'autofinancement net, c'est-à-dire la CAF brute minorée du remboursement du capital des emprunts locatifs, a fortement chuté sur la période sous revue en perdant plus de 100 % de sa valeur et en devenant négatif. Cette baisse s'explique notamment par la diminution de l'excédent brut d'exploitation (cf. § 5.2.1.2) conjuguée à celle du résultat exceptionnel (- 95 % de produits exceptionnels sur opération de gestion) et à l'augmentation du remboursement du capital des emprunts.

A titre informatif et comparatif, le ratio d'autofinancement net HLM défini à l'article R. 423 - 70 du CCH (et s'appliquant aux SA d'HLM) est inférieur au taux d'alerte réglementaire fixé par arrêté du 10 décembre 2014, à savoir 0 % sur le dernier exercice ou 3 % en moyenne sur les trois derniers exercices.

5.2.2.2 Annuités locatives

Annuités locatives					
Montant en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014 Montant	Exercice 2015 Montant	Exercice 2016 Montant	Exercice 2017 Montant	Exercice 2018 Montant
Remboursement en capital des emprunts locatifs (1)	-1 443,80	-1 593,91	-1 741,21	-1 877,79	-1 981,16
Charges d'intérêts (2)	-318,92	-268,84	-265,24	-232,45	-202,36
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	-1 762,72	-1 862,75	-2 006,45	-2 110,24	-2 183,52
Loyers de l'exercice	6 072,34	6 205,69	6 365,16	6 402,97	6 254,80
Nombre de logements gérés	1 286	1 310	1 310	1 310	1 310
Annuités emprunts locatifs en euros / logements gérés	1 370,70	1 421,95	1 531,64	1 610,87	1 666,81
Annuités emprunts locatifs / loyers de l'exercice	29,03%	30,02%	31,52%	32,96%	34,91%

Source : états réglementaires Harmonia

Durant la période sous revue, l'annuité d'emprunts locatifs augmente de près de 421 milliers d'euros (+ 24 %) pour atteindre 2,2 millions d'euros en 2018 tandis que, rapportée au montant des loyers, l'annuité progresse de près de 6 points pour s'établir à 35 %. Ce ratio est très nettement inférieur à la médiane des SA d'HLM de province sur l'ensemble de la période (45,7 % en 2018). L'annuité d'emprunts locatifs rapportée au nombre de logements gérés atteint 1 667 euros par logement géré après avoir augmenté de 296 euros (+ 22 %) depuis 2014.

Bien que la société soit peu endettée (cf. § 6.3.2.1), son annuité locative augmente entre 2014 et 2018. Cette augmentation résulte de la hausse du remboursement de la dette en capital (+ 537 milliers d'euros soit + 37 %) alors que le paiement des intérêts a diminué (-116 milliers d'euros soit - 36 %). Cela s'explique notamment par l'application de la formule de double révisabilité⁴¹ aux emprunts de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), par l'amortissement annuel progressif d'un emprunt à taux fixe ainsi que par le remboursement de nouveaux emprunts destinés aux travaux de rénovation.

⁴¹ La « double révisabilité », modalité spécifique à la Caisse des Dépôts, implique la révision simultanée de deux caractéristiques du prêt : le taux d'intérêt et le taux de progressivité de l'échéance afin de lisser l'impact de l'évolution du taux d'intérêt sur les échéances de prêts.

5.2.2.3 Tableau des flux de financement

Tableau de financement				
Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2015 Montant	Exercice 2016 Montant	Exercice 2017 Montant	Exercice 2018 Montant
Fonds de roulement net global (FRNG) à l'ouverture	6 861,87	7 770,41	8 260,07	8 772,54
Autofinancement net	912,79	711,64	410,63	-49,15
Abondements de provision sur actif circulant	-20,73	-16,72	107,9	105,07
Autofinancement net minoré des abondements de provisions sur actifs circulants	933,52	728,36	302,73	-154,22
Investissements réalisés	-2 467,71	-799,20	-1 834,90	-1 293,14
Emprunts locatifs encaissés	2 413,90	550,00	2 090,00	0,00
Subventions d'investissement	3,73	0,00	0,00	0,00
Flux de production	-50,08	-249,20	255,10	-1 293,14
Variation des dépôts de garantie	24,00	7,98	-6,66	8,70
Flux autres financements	24,00	7,98	-6,66	8,70
FRNG en fin d'exercice	7 770,41	8 260,07	8 772,54	7 374,14

Source : états réglementaires Harmonia

L'effort cumulé d'investissements réalisé par la société entre 2015 et 2018 (6,4 millions d'euros) est faible compte tenu de la quasi-absence de développement (cf. § 3.5.1).

Sur l'ensemble de la période, les investissements ont été financés à hauteur de 79 % par les emprunts.

5.2.3 Structure financière

5.2.3.1 Analyse de la dette

Encours de la dette et de la capacité de désendettement					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement	11 213,89	12 033,88	10 842,67	11 054,88	9 073,72
Capacité d'autofinancement (CAF)	2 880,97	2 506,70	2 452,85	2 288,42	1 932,01
Endettement / CAF (en nombre d'années)	3,9	4,8	4,4	4,8	4,7
Valeur nette comptable du parc locatif	13 857,61	14 496,81	13 297,55	12 138,35	12 796,48
Dotations amortissements parc locatif	1 921,18	1 866,48	1 658,67	1 618,04	1 341,26
VNC / Amortissement du parc locatif (en nombre d'années)	7,2	7,8	8,0	7,5	9,5
Ressources propres	8 425,18	9 207,95	10 304,63	10 746,76	11 289,91
Ressources stables	22 055,00	23 565,13	23 195,36	23 825,49	22 326,53
Ressources propres / Ressources stables	38,20%	39,07%	44,43%	45,11%	50,57%

Source : états réglementaires Harmonia

Au 31 décembre 2018, le capital restant dû sur les emprunts s'élève à 9,1 millions d'euros. Le montant du stock d'emprunts servant à financer principalement la restructuration et la réhabilitation du patrimoine existant connaît une diminution sur la période (- 19 %, soit 2,1 millions d'euros en moins) en raison notamment de sa forte baisse sur le dernier exercice (- 2 millions d'euros dont 7 millions d'euros de remboursement anticipé, soit - 18 %).

La capacité de désendettement de la société, c'est-à-dire le montant de sa dette rapporté à la capacité d'autofinancement (CAF), s'est rallongée de près d'un an sur la période pour atteindre 4,7 années en 2018, ce qui constitue un niveau très bas au regard de celui de l'ensemble des SA d'HLM de province (19,5 ans à fin 2018). Toutefois, la capacité de désendettement de la société est cohérente avec la durée de vie résiduelle du parc locatif (*mesuré par l'indicateur valeur nette comptable / amortissement du parc locatif*) qui s'articule autour d'une valeur pivot de 8 ans entre 2014 et 2018. Aussi, la part des ressources propres par rapport aux ressources stables s'étoffe sur la période pour atteindre près de 51 % à fin 2018 (*contre un peu plus de 38 % à fin 2014*), favorisant ainsi la solidité financière de la société.

La CDC est le premier prêteur de fonds de la société, près de 40 % de l'encours de la dette de la société est composé de produits indexés sur le taux du livret A. Les autres taux variables auxquels la dette est soumise sont l'Eonia (16 % de l'encours) et l'Euribor 12 mois (14 % de l'encours). Près d'un tiers de la dette est à taux fixe. Le volume d'endettement de la société est maîtrisé.

5.2.3.2 Bilan fonctionnel

5.2.3.2.1 Fonds de roulement net global

Fonds de roulement net global					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014 Montant	2015 Montant	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
Capital, apports et réserves	5 175,49	6 328,69	7 358,07	8 650,34	9 250,14
Résultat de l'exercice	1 153,21	1 029,38	1 292,27	599,79	687,98
Subventions nettes	2 096,49	1 849,88	1 654,28	1 496,63	1 351,79
Capitaux propres	8 425,18	9 207,95	10 304,63	10 746,76	11 289,91
Provisions pour gros entretien	1 881,88	1 764,10	1 479,92	1 472,40	1 411,82
Autres provisions pour risques et charges	73,84	74,99	75,96	65,92	56,86
Emprunts et dettes financières (hors I.C.N.E) hors préfi accession & aménagt	11 213,89	12 033,88	10 842,67	11 054,88	9 073,72
Dépôts et cautionnements reçus	460,20	484,21	492,19	485,52	494,22
Ressources stables	22 055,00	23 565,13	23 195,36	23 825,49	22 326,53
Terrains et constructions (valeur brute)	47 555,35	49 957,44	50 300,02	50 606,18	52 427,89
Amortissements / constructions	33 697,73	35 460,63	37 002,47	38 467,83	39 631,42
Immobilisations incorporelles (valeur brute dont en cours)	131,11	131,34	139,69	129,67	129,67
Amortissements / immo.incorporelles	128,43	129,76	132,19	125,12	127,97
Autres immo. de structure (valeur brute)	3 428,71	3 526,57	3 971,09	4 362,02	4 672,95
Amortissements / autres immo.de structure	2 154,65	2 256,54	2 370,89	2 512,00	2 763,11
Autres immobilisations grevées de droits					
Immobilisations en cours	101,22	68,74	72,48	922,87	79,96
Immobilisations financières (valeur brute)	17,55	17,55	17,55	315,00	315,00
Dépréciations d'immobilisations	60,00	60,00	60,00	177,84	150,58
Immobilisations	15 193,12	15 794,71	14 935,29	15 052,95	14 952,39
Fonds de roulement net global	6 861,87	7 770,41	8 260,07	8 772,54	7 374,14

Source : états réglementaires Harmonia

A fin 2018, le fonds de roulement net global (FRNG) atteint un niveau important avec près de 7,4 millions d'euros, soit 590 jours de charges courantes hors dotations, (*ce qui correspond presque au double*

de la valeur de référence des SA d'HLM de province qui se porte à 304 jours). Le FRNG indique que la structure financière de la société est solide. Cette situation résulte principalement du choix de la société de ne pas développer son parc et par conséquent de contenir son niveau d'investissement. De plus, le patrimoine de la société connaît un taux d'amortissement élevé (75 % du patrimoine est amorti à fin 2018).

Le montant du FRNG a peu fluctué sur la période avec un point bas à 6,9 millions d'euros en 2014 (année où les investissements se sont élevés à 2,4 millions d'euros) et un point haut à 8,8 millions d'euros en 2017. Le niveau du FRNG en 2018 a diminué en raison de la baisse des ressources stables (constituées majoritairement des dettes financières) supérieure de celle des immobilisations.

La provision pour gros entretien, justifiée par un plan de travaux quadriennal, diminue sur la période (- 470 milliers d'euros soit - 25 %). Les autres provisions pour risques et charges concernent principalement la médecine du travail (37 milliers d'euros en 2018).

5.2.3.2.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Besoin en fonds de roulement					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014 Montant	2015 Montant	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
Fournisseurs débiteurs	1,77	9,60	0,96	20,69	4,10
Créances clients	904,64	844,17	944,10	1 021,20	1 090,77
Dépréciations de créances douteuses	293,17	279,10	267,69	382,26	494,00
Autres créances d'exploitation	4,15	17,59	3,45	203,44	147,45
Autres créances diverses	474,05	578,93	419,71	364,78	154,84
Autres dépréciations d'actif circulant (hors dépr. trésorerie)	37,78	31,11	24,45	17,78	11,11
Charges constatées d'avance	25,83	28,51	34,59	9,02	12,76
Créances	1 079,49	1 168,59	1 110,67	1 219,07	904,80
Intérêts courus non échus	183,19	165,22	174,94	153,30	129,05
Dettes fournisseurs d'exploitation	1 094,27	1 281,89	904,30	1 140,50	1 001,38
Dettes fiscales et sociales	379,96	433,71	487,73	588,19	483,08
Dettes fournisseurs d'immobilisations	210,83	87,77	161,34	194,50	107,46
Autres dettes diverses	52,90	49,05	97,57	282,18	86,30
Dettes	1 921,15	2 017,64	1 825,87	2 358,68	1 817,26
Besoin en fonds de roulement	-841,66	-849,05	-715,20	-1 139,60	-912,46

Source : états réglementaires Harmonia

Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond aux ressources nécessaires pour couvrir les décalages de trésorerie du cycle d'exploitation. Un BFR positif constitue un besoin de financement tandis qu'un BFR négatif constitue une ressource. C'est ce dernier cas de figure que connaît la société sur l'ensemble de la période. En effet, les dettes du cycle d'exploitation sont supérieures aux créances sous l'effet notamment des dettes des fournisseurs d'exploitation ainsi que des dettes fiscales et sociales.

Le BFR atteint - 912 milliers d'euros en 2018 après avoir connu un point haut à - 1,1 million d'euros en 2017.

5.2.3.2.3 Trésorerie

Trésorerie					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014 Montant	2015 Montant	2016 Montant	2017 Montant	2018 Montant
Valeurs mobilières de placement	1 257,02	1 260,69	2 107,53	4 310,33	4 312,44
Disponibilités	6 447,60	7 359,86	6 868,70	5 603,63	3 975,54
Trésorerie active	7 704,61	8 620,55	8 976,23	9 913,95	8 287,98
Concours bancaires et Soldes créditeurs de banque	1,08	1,08	0,97	1,81	1,38
Trésorerie passive	1,08	1,08	0,97	1,81	1,38
Trésorerie	7 703,53	8 619,47	8 975,26	9 912,14	8 286,60

Source : *états réglementaires Harmonia*

La trésorerie s'élève à 8,3 millions d'euros à fin 2018, soit un niveau très important équivalent à 663 jours de charges courantes. A l'instar du FRNG, le niveau de la trésorerie est élevé bien qu'il soit en baisse par rapport à 2017 où il atteignait 9,9 millions d'euros, soit 819 jours de charges courantes. La trésorerie nette est composée à hauteur de 4 millions d'euros de disponibilités placées sur différents comptes ainsi que de valeurs mobilières de placement d'une valeur de 4,3 millions d'euros (*comptes titres et investissement dans différentes SICAV*⁴²).

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Obs 5 : La société n'a pas réalisé d'analyse financière prévisionnelle.

La société ne dispose pas d'une analyse financière prévisionnelle cependant elle a élaboré en partenariat avec deux cabinets de conseil un projet de plan d'évolution stratégique qui a été adopté par le conseil d'administration de la société du 21 mai 2019. Ce document ne constitue pas une analyse financière prévisionnelle en bonne et due forme dans la mesure où il ne contient que quelques éléments d'ordre financier tels que le niveau de la trésorerie (*stock et flux annuel*), le plan de financement de la filiale GCD ainsi que le coût des investissements sur les projets dits cibles (*coût total et fonds propres*). Le document ne contient aucun indicateur relatif à l'exploitation (*coût de gestion, excédent brut d'exploitation ou autofinancement par exemple*). La société indique dans sa réponse au rapport provisoire qu'elle a missionné un cabinet de conseil afin de l'accompagner dans l'élaboration d'une projection financière retranscrivant son plan d'évolution stratégique.

Le projet de plan d'évolution stratégique ne comporte également aucun élément relatif à la mise en œuvre de la loi Élan, notamment en termes de regroupement de structure. Par conséquent, le plan d'évolution stratégique ne contient pas de données chiffrées sur les éventuelles économies qui découleraient d'un regroupement.

Le plan d'évolution stratégique indique que le flux de trésorerie annuelle est déficitaire entre 2018 et 2021 en raison notamment des remboursements d'emprunts qui connaissent un point haut en 2018 à 2,2 millions d'euros (*cf. § 5.2.2.2*).

⁴² Société d'investissement à capital variable.

En matière de développement, le coût des projets cibles devrait atteindre 16,8 millions d'euros (*avec une mise de fonds propres de l'ordre de 2,7 millions d'euros, soit 16 %*). Ces projets concernent notamment l'habitat intergénérationnel (*100 places*), une résidence étudiante de 125 places et une auberge de jeunesse de 70 places pour un montant prévisionnel estimé à 4,5 millions d'euros (*dont 1,1 million d'euros de fonds propres*). La société prévoit également en matière d'investissement le rachat de cellules commerciales à EMH pour un montant de 1,7 million d'euros, la mise à niveau du patrimoine qui elle devrait coûter 1,2 million d'euros ainsi que la redynamisation du cours Tolstoï dont le coût est estimé à 9,2 millions d'euros (*la société investirait 500 milliers d'euros de fonds propres*).

Les apports en fonds propres de la société dans le cadre du financement de la filiale GCD devraient s'élever à 6,3 millions d'euros entre 2020 et 2026.

5.4 CONCLUSION

La performance d'exploitation de la société est en perte de vitesse sur les deux derniers exercices avec notamment un excédent brut d'exploitation et une capacité d'autofinancement brute qui diminuent, résultant à la fois d'un niveau de loyers en baisse et de coûts de gestion élevés et en hausse. Ceux-ci sont très importants comparativement aux SA d'HLM sur le territoire national. Bien que le niveau de la capacité d'autofinancement soit en baisse, il permet toutefois à la société de rembourser le capital des annuités de la dette. Cependant, en 2018, le montant du remboursement en capital des emprunts devient supérieur à la capacité d'autofinancement et ne permet pas d'apporter des fonds propres pour financer les investissements. L'effort cumulé d'investissements réalisé par la société entre 2015 et 2018 (*6,4 millions d'euros*) est faible compte tenu de la quasi-absence de développement. La capacité de désendettement de la société est cohérente avec la durée de vie résiduelle des immobilisations et constitue un atout pour la société dans la mesure où elle bénéficie d'une marge importante en matière d'endettement. Les indicateurs bilanciers (*fonds de roulement net global et trésorerie*) attestent de la solidité financière de la société. Toutefois, elle ne dispose pas d'analyse financière prévisionnelle et par conséquent manque de visibilité sur ses capacités financières.

6. ANNEXES

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

Raison sociale : Société Villeurbanaise d'Urbanisme

SIEGE SOCIAL :

Adresse : 6, avenue Henri Barbusse – BP 15055
BP 15055 – 69601 VILLEURBANNE CEDEX

Téléphone :
04 72 65 74 00

PRESIDENTE : Pascale THOUVENOT

DIRECTEUR GENERAL : Frédéric THENOT

CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Membres (Personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales
Présidente :	Agnès THOUVENOT	Ville de Villeurbanne
	Cédric VAN STYVENDAEL	Ville de Villeurbanne
	Paul CAMPY	Ville de Villeurbanne
	Alain BRISSARD	Ville de Villeurbanne
	Mathieu GARABEDIAN	Ville de Villeurbanne
	Melouka HADJ-MIMOUNE	Ville de Villeurbanne
	Eliziaro FERREIRA	Action Logement
	Jean MORETEAU	Est Métropole Habitat
	Didier HABBAZ-RAHEM	Association de locataires CSF
	Jean-david BUI	Association de locataires CSF

EFFECTIFS EN ETP

au 31/12/2019

Cadres : n.c.

Maîtrise : n.c.

Employés : n.c.

Gardiens : n.c.

Total administratif et technique : 19,0

Effectif total : 35,0

6.2 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		

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS