

SA d'HLM pour l'action sociale (SAHLMAS)

Lyon (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-043

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-043

SA d'HLM pour l'action sociale (SAHLMAS)

Lyon (69)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-043 SA d'HLM pour l'action sociale (SAHLMAS) – (69)

N° SIREN :		961 503 174				
Raison sociale :		SA d'HLM pour l'Action Sociale				
Président :		Mme Françoise Rivoire				
Directeur général :		M. Fabien Rapatel				
Adresse :		171 avenue Thiers 69006 Lyon				
Actionnaire principal :		Ville de Lyon				
AU 31 DÉCEMBRE 2016						
Nombre de logements familiaux gérés :	0	Nombre de logements familiaux en propriété :	0	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	1 550	
Indicateurs			Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE						
Logements vacants			-	-	-	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)			-	-	-	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)			-	-	-	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)			-	-	-	
Âge moyen du parc (en années)			-	-	-	
POPULATIONS LOGÉES						(1)
Locataires dont les ressources sont :						
- < 20 % des plafonds			-	-	-	
- < 60 % des plafonds			-	-	-	
- > 100 % des plafonds			-	-	-	
Bénéficiaires d'aide au logement			-	-	-	
Familles monoparentales			-	-	-	
Personnes isolées			-	-	-	
GESTION LOCATIVE						
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)			-	-	-	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)			-	-	-	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE						
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)				-	-	(3)
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)			9,0	-	3,6	
Autofinancement net / chiffre d'affaires			14,0 %	-	9,6 %	

(1) Enquête OPS

(2) RPLS 1/1/201

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

POINTS FORTS :

- ▶ Bon état du patrimoine compte tenu des investissements récemment réalisés ;
- ▶ Risques d'exploitation limités ;
- ▶ Aides financières importantes apportées notamment par la ville de Lyon pour réhabiliter le parc social ;
- ▶ Endettement maîtrisé ;
- ▶ Situation financière saine.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Effectif restreint susceptible de faire porter un risque sur la continuité de l'activité en cas d'indisponibilité temporaire ou prolongée de l'une des personnes ressources ;
- ▶ Communication et concertation avec les gestionnaires insuffisantes.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Absence de délibération annuelle formelle du conseil d'administration (CA) sur la rémunération du directeur général (DG) ;
- ▶ Manquements aux règles de la commande publique ;
- ▶ Modalités de calcul de la participation pour couverture des travaux de renouvellement des composants arrêtées dans la convention d'exploitation de l'Ehpad Constant non conformes à la décision du conseil d'administration ;
- ▶ Non application de certaines dispositions contractuelles avec les gestionnaires ;
- ▶ Provision pour gros entretien forfaitaire, non assise sur un programme pluriannuel de travaux ;
- ▶ Absence de délibération formelle du CA sur le plan prévisionnel de redressement rendu obligatoire à la suite du franchissement des seuils d'alerte [R. 423-70 du CCH].

Inspectrice-auditrice ANCOLS

Directeur territorial :

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-074 de juin 2013

Contrôle effectué du 20 juillet 2017 au 23 avril 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE: septembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-043

SA d'HLM pour l'action sociale (SAHLMAS) – 69

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	8
2. Présentation générale de l'organisme.....	8
2.1 Historique.....	8
2.2 Contexte socio-économique.....	9
2.3 Gouvernance et management.....	10
2.3.1 Gouvernance.....	10
2.3.2 Organisation et management.....	11
2.3.3 Politique d'achat.....	12
2.4 Conclusion.....	13
3. Patrimoine.....	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	14
3.2 Relations entre propriétaire et gestionnaires.....	16
3.2.1 Les gestionnaires.....	16
3.2.2 Les conventions.....	17
3.2.3 Concertation entre propriétaire et gestionnaires.....	17
3.2.4 Détermination du loyer.....	18
3.3 Conclusion.....	19
4. Stratégie patrimoniale.....	19
4.1 Évolution du patrimoine.....	19
4.1.1 Cessions.....	19
4.1.2 Réhabilitations.....	20
4.1.3 Offre nouvelle - requalifications.....	20
4.1.4 Démolitions.....	21
4.2 Analyse de la politique patrimoniale.....	21
4.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	22
4.4 Maintenance du parc.....	22
4.4.1 Répartition contractuelle de la charge des travaux.....	22
4.4.2 Carnet d'entretien.....	22
4.4.3 Diagnostics et accessibilité des établissements recevant du public (ERP).....	22

4.5	Conclusion	23
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	23
5.1	Tenue de la comptabilité	23
5.2	Analyse financière	24
5.2.1	Performance de l'exploitation.....	24
5.2.2	Les flux financiers	29
5.2.3	Le bilan fonctionnel.....	30
5.3	Analyse prévisionnelle.....	32
5.4	Conclusion	33
6.	Annexes.....	34
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	34
6.2	Sigles utilisés.....	35

SYNTHESE

La SA d'HLM pour l'action sociale (Sahlmas) a été créée en 1961 dans le but de porter le patrimoine immobilier destiné aux personnes âgées de la ville de Lyon qui contrôle, directement ou indirectement, via le centre communal d'action sociale (CCAS), 97,2 % des actions. La société disposait également, depuis le milieu des années 1970, des logements sociaux familiaux dont elle assurait la gestion directe, mais ceux-ci ont été cédés entre 2012 et 2014. Depuis lors, la Sahlmas présente un caractère uniquement patrimonial : elle développe, restructure et entretient des résidences (pour personnes âgées essentiellement et étudiants), qu'elle confie par contrats à des gestionnaires, dont le principal est le CCAS de la ville de Lyon.

Fin 2017, la Sahlmas est propriétaire de 20 résidences spécialisées localisées dans la ville de Lyon, représentant 1 550 logements. La société, qui disposait d'un patrimoine vieillissant ne répondant plus toujours aux évolutions de la demande, a engagé, à compter de 2009, un lourd programme de restructurations de son parc assorti de démolitions. Ainsi, la société a procédé à la réhabilitation ou reconstitution de treize résidences, dont trois ont été précédées d'une démolition. Sur la période allant de 2009 à 2026, en incluant les opérations projetées dans le nouveau plan stratégique de patrimoine, la totalité du patrimoine aura fait l'objet d'une réhabilitation lourde ou d'un processus de démolition-reconstruction à cette échéance.

L'ensemble des investissements réalisés sur la période 2013-2016 s'élève à 54,5 M€. Ils ont été financés à hauteur de 48 % par emprunt (26,3 M€) et de 31 % par des subventions (17,1 M€, dont 11,0 M€ par la ville de Lyon). Le solde, à savoir 11,0 M€ représentant 20 % des investissements, a été financé sur fonds propres. Parallèlement, la société a mobilisé 1,7 M€ de fonds propres pour procéder à la démolition de trois bâtiments préalablement à leur reconstruction et prévoit d'en mobiliser 3,0 M€ supplémentaires pour quatre autres opérations de démolition en cours en 2018. Pour financer son besoin en fonds propres, la société a procédé à la cession, de 2012 à 2014, de quatre immeubles représentant 223 logements familiaux, ce qui lui a permis de constater une plus-value cumulée de 13,1 M€ représentant plus du quart de ses capitaux propres au 31 décembre 2016.

En dépit d'un effort d'investissement soutenu (54,5 M€ de 2013 à 2016), la société a réussi à préserver sa structure financière grâce aux importantes subventions d'investissement reçues (qui représentent 17,2 M€, soit près d'un tiers des investissements réalisés, dont 11,0 M€ en provenance de la ville de Lyon), et aux produits de cession constatés (9,4 M€). Elle dispose d'un fonds de roulement et d'une trésorerie importants, représentant respectivement 9 et 7 mois de dépenses, ainsi qu'un niveau d'endettement net modéré représentant 14 années de capacité d'autofinancement brute (CAF) et 67 % des capitaux propres. En dépit d'une dégradation provisoire de sa situation à terminaison, la mise en œuvre du plan stratégique de patrimoine apparaît réaliste et soutenable sur la durée.

Les importantes transformations intervenues dans le patrimoine de la société sont à l'origine d'un haut niveau de vacance technique qui a généré un important manque à gagner. Parallèlement, la cession des logements familiaux s'est traduite par une réduction des produits. Jusqu'en 2014, la forte contraction des produits qui en a résulté, conjuguée aux charges exceptionnelles induites par les démolitions, n'a pas permis de dégager une CAF suffisante pour couvrir l'annuité en capital de la dette locative de sorte que la société a présenté des ratios d'autofinancement net HLM bien inférieurs aux taux d'alerte.

Cependant, en 2016, la société a dégagé un résultat d'exploitation satisfaisant grâce à l'augmentation des produits résultant de la mise en service des résidences reconstruites ou rénovées et à la réduction

concomitante de la taxe foncière ainsi que des coûts de maintenance et de gestion, mais également grâce à une aide non récurrente de 327 k€, au titre du dispositif de mutualisation. Ce meilleur résultat d'exploitation, associé à un résultat exceptionnel plus favorable, a permis à la société de rétablir sa situation.

La société ne compte que deux personnes à son effectif, ce qui l'expose à un risque de perte de compétence, voire de continuité de son activité en cas de départ ou d'indisponibilité. Son siège social, dont le montant des travaux s'est élevé à 491 k€ TTC, est particulièrement confortable compte tenu de l'effectif que compte la société (92 m² par personne).

La société doit veiller à respecter l'ensemble des règles de la commande publique et mettre fin aux manquements qui ont été relevés. Le conseil d'administration doit également formellement délibérer sur la rémunération et les avantages en nature de son directeur général, conformément aux dispositions de l'article L. 225-53 du code de commerce. Enfin, certaines dispositions contractuelles relatives aux échanges et à la concertation avec les gestionnaires, qui ne sont pas mises en œuvre, doivent être appliquées.

La ville de Lyon, qui est par ailleurs actionnaire principal de la société anonyme de construction de la ville de Lyon (SACVL) dont le patrimoine est notamment composé de logements familiaux situés sur son territoire, pourrait envisager un rapprochement avec la Sahlmas, dont l'activité est complémentaire. Cette évolution présenterait l'intérêt à la fois de sécuriser le fonctionnement de la société, de dégager des synergies et d'améliorer le suivi des risques patrimoniaux et financiers. En l'absence de tout rapprochement avec un bailleur social disposant d'une taille critique, il serait souhaitable d'envisager une transmission universelle du patrimoine au CCAS dans le but, notamment, d'améliorer la lisibilité des comptes et prévenir les risques liés à une déconsolidation de la dette.

Le Directeur Général,

Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM pour l'action sociale (Sahlmas) 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).* »

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

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

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

Le précédent rapport de la Miilos (n° 2011-074 de juin 2013), présenté au conseil d'administration (CA) le 7 octobre 2013, constatait des défaillances en termes de gouvernance et de management ainsi que des manquements importants aux règles de la commande publique. La société jouait un rôle social affirmé, mais des dysfonctionnements importants avaient été mis en évidence, notamment dans les modalités d'attributions. La stratégie de désengagement de la société de ses logements familiaux n'était alors pas complètement arrêtée. La réhabilitation de nombreuses résidences, en concertation et avec l'aide financière de la ville de Lyon, était envisagée, mais pas encore planifiée. Enfin, la situation financière de la société était satisfaisante en dépit du faible niveau des loyers.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 HISTORIQUE

La société anonyme d'HLM pour l'action sociale (Sahlmas) a été créée en 1961 dans le but de porter le patrimoine immobilier destiné aux personnes âgées de la ville de Lyon, dont la gestion était confiée au centre communal d'action sociale (CCAS) de la ville. Un plan de développement ambitieux a permis la construction

d'une vingtaine de résidences jusqu'en 1983, puis de quelques autres par la suite. Des logements familiaux ont également été créés à compter du milieu des années 70, dont la société assurait la gestion en direct.

A la fin des années 2000, des réhabilitations et transformations de grande ampleur se sont révélées nécessaires. Pour financer l'investissement nécessaire, la société a alors procédé à la cession de ses logements familiaux de sorte que, depuis 2014, elle n'assure plus la gestion locative et présente un caractère uniquement patrimonial. Elle développe, restructure et entretient des résidences, qu'elle confie, par contrat, à des gestionnaires. Ces derniers réalisent le projet social et exploitent les structures en relation directe avec les populations logées, personnes âgées essentiellement et étudiants. La Sahlmas met ainsi en œuvre le volet logement des politiques publiques de ses deux principaux actionnaires (la ville et le CCAS) au bénéfice des populations précitées sur le territoire de la ville de Lyon.

Au 31 décembre 2017, la Sahlmas possède 20 établissements représentant 1 550 places d'accueil. L'exploitation est assurée par quatre gestionnaires : le CCAS, le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et les associations « accueil et confort pour personnes âgées » (ACPPA) et « la pierre angulaire » (LPA). L'effectif de la société ne compte que deux personnes. Son chiffre d'affaires s'élève à 3,9 M€ et sa capacité d'autofinancement brute (CAF) à 2,5 M€ (cf. § 5.2.1.3).

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La croissance démographique du département du Rhône au cours des 10 dernières années est très dynamique : elle s'élève à 9,7 %, soit un niveau supérieur à la moyenne de la région Auvergne-Rhône-Alpes (7,9 %) et à la moyenne nationale (5,4 %). Les taux de chômage (8,4 %) et de pauvreté (13,2 %) sont supérieurs aux chiffres régionaux (respectivement 8,3 % et 12,3 %), mais inférieurs aux chiffres nationaux (9,6 % et 14,3 %).

Chiffres sociodémographiques	France métropolitaine	Auvergne Rhône-Alpes	Rhône
Population (2014)	64 277 242	7 874 586	1 816 373
Taux de variation de la population sur 10 ans	5,4 %	7,9 %	9,7 %
Taux de chômage ¹ (1er trimestre 2017)	9,6 %	8,3 %	8,4 %
Taux de pauvreté ² (2012)	14,3 %	12,3 %	13,2 %

En France, fin 2015, les établissements d'hébergement pour personnes âgées, au nombre de 10 600³, proposaient près de 752 000 places d'accueil. Si le nombre de structures a faiblement progressé entre 2011 et 2015 (+ 1,1 %), leur capacité d'accueil a augmenté nettement plus rapidement (+ 4,5 %). Créés au début des années 2000, les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) représentent 70 % des structures d'hébergement pour personnes âgées et totalisent 80 % des places spécialisées⁴. L'évolution des attentes des populations et le développement des soins à domicile ont raréfié la demande de logements en résidences autonomie⁵ (ou logement-foyer). Des restructurations en Ehpad ont donc été engagées pour adapter l'offre.

¹ Au sens du bureau international du travail (BIT).

² Proportion d'individus dont le revenu est inférieur à 60 % du revenu médian.

³ Hors centres d'accueil de jour.

⁴ Source : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques - enquête EHPA 2015

⁵ Les résidences autonomie sont des ensembles de logements pour les personnes âgées associés à des services collectifs, souvent construites à proximité des commerces, des transports et des services. Elles sont majoritairement gérées par des structures publiques ou à but non lucratif.

Avec l'augmentation de l'espérance de vie, les seniors⁶ représentent une part de plus en plus importante de la population. En 2016, ils étaient 15,7 millions, soit 21 % de la population française, mais devraient être 22,6 millions en 2040⁷, soit 32 % de la population⁸. Une augmentation de 50 % des personnes âgées dépendantes est par ailleurs projetée d'ici 2040⁹. Dans la métropole de Lyon, le nombre de personnes de 60 ans et plus augmentera de 30 % et les personnes de plus de 85 ans verront leur effectif doubler¹⁰.

Le déséquilibre entre l'offre d'hébergement et la demande se traduit par une tension très forte. Globalement, sur l'ensemble du territoire français, l'offre croissante de lits ne permet pas de satisfaire l'augmentation de la demande, sauf exception ponctuelle, comme en 2017 dans le département du Rhône, où l'offre était supérieure à la demande¹¹.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Gouvernance

2.3.1.1 Capital et actionariat

Le capital social de la société s'élève à 39 k€. La ville de Lyon est l'actionnaire de référence avec 53,6 % des actions¹², le CCAS de la ville de Lyon en possède 43,6 % et l'association PAPAVL (Présence et action auprès des personnes âgées de la ville de Lyon) 1,5 %.

Les assemblées générales sont composées uniquement de représentants de la ville de Lyon et d'un représentant du CCAS. Depuis 2014, le CCAS est représenté par Mme Françoise Rivoire, administratrice du CCAS, également adjointe au maire de Lyon chargée des liens intergénérationnels et des personnes âgées. Une deuxième personne représentant le CCAS sera nommée en 2018.

La Sahlmas ne détenant pas de logements loués à des personnes physiques mais uniquement des résidences louées à des gestionnaires, elle ne peut pas appliquer les dispositions de l'article L. 422-2-1 du CCH qui dispose que le capital des SA d'HLM est réparti entre quatre catégories d'actionnaires, la troisième catégorie étant constituée de représentants des locataires détenant au moins 10 % des droits de vote en assemblées générales. De même, les dispositions relatives aux statuts types des SA d'HLM disposant que trois actionnaires représentants des locataires siègent au CA (annexe à l'article R. 422-1 du CCH) ne peuvent être respectées.

La ville de Lyon contrôle ainsi, directement ou indirectement, 98,5 % des voix, ce qui limite considérablement l'autonomie de la société, laquelle dépend de ses deux principaux actionnaires tant pour sa stratégie et ses projets de développement que pour sa gestion opérationnelle.

⁶ Personnes âgées de plus de 60 ans.

⁷ Source : Insee « la population des régions en 2040 »

⁸ Source : Insee « projections de population 2007-2060 »

⁹ Source : Michel Duée et Cyril Rebillard « la dépendance des personnes âgées : une projection en 2040 »

¹⁰ Source : Agence régionale de santé Auvergne Rhône-Alpes

¹¹ Source : étude menée par logement-seniors.com

¹² La ville de Lyon est par ailleurs actionnaire de référence de la SA de construction de la ville de Lyon (Sacvl – Sem immobilière) gérant environ 7 400 logements.

2.3.1.2 Conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est composé de onze membres. Dix d'entre eux représentent la ville de Lyon et le onzième le CCAS. Mme Françoise Rivoire, adjointe au maire de Lyon chargée des liens intergénérationnels et des personnes âgées, en est la présidente. Elle a succédé à M. Jean-Louis Augier le 2 juin 2014.

Le CA se réunit deux à quatre fois par an. Le taux de présence moyen des administrateurs s'est élevé à 65 % depuis le renouvellement du conseil (juin 2014), ce qui est médiocre. En particulier, un membre du CA n'a assisté à aucun conseil et un autre a été absent cinq fois consécutives de septembre 2014 à novembre 2016. Le CA est invité à procéder au remplacement des administrateurs concernés en l'absence d'amélioration significative de leur assiduité.

En dehors du CCAS, aucun gestionnaire de résidence n'est représenté au CA.

Une convention d'utilité sociale (Cus) logement-foyer a été signée par le préfet le 6 juillet 2012 et a fait l'objet de trois évaluations dont la plus récente date de juillet 2017.

2.3.1.3 Statuts

L'objet social de la société est exactement celui figurant à l'annexe à l'article R. 422-1 du CCH qui définit les statuts types des sociétés anonymes d'habitations à loyer modéré.

2.3.2 Organisation et management

L'effectif employé par la société comptait sept personnes représentant cinq équivalents temps plein en 2012. Depuis octobre 2017, l'effectif n'est plus composé que du directeur général (DG) titulaire du mandat social, et d'une directrice adjointe. Ce tout petit effectif fait peser un risque de perte de compétences en cas d'indisponibilité ou de départ de l'une des deux personnes, voire de continuité de son activité en cas d'absence simultanée, notamment dans la conduite des opérations de maîtrise d'ouvrage. Ce risque est néanmoins minoré par le fait que la société recourt à une assistance à maîtrise d'ouvrage et que toutes les opérations sont pilotées par un maître d'œuvre. Compte tenu des compétences et de la valeur ajoutée désormais apportée par cette société, ses actionnaires sont invités à envisager un rapprochement avec un bailleur social disposant d'une taille critique

M. Fabien Rapatel, recruté en 2004 en qualité de directeur salarié de la société a été nommé directeur général (DG) par délibération du CA du 29 mai 2009. Son contrat de travail a été suspendu en conséquence. Précédemment, le président assurait les fonctions de DG.

L'article 16 des statuts de la société dispose que « *le directeur général est nommé pour une durée de 5 ans renouvelable par le conseil d'administration* ». Or, le CA n'a renouvelé le mandat social de M. Rapatel que le 24 mai 2017 alors qu'il était arrivé à son terme le 28 mai 2014. Ce défaut de formalisme fait peser un risque juridique sur les actes passés par le DG au nom de la société pendant cette période de trois ans, ceux-ci étant susceptibles d'être entachés de nullité. En outre, la délibération du 24 mai 2017 ne spécifie ni le montant de la rémunération, ni les avantages en nature octroyés. Or, en application de l'article L. 225-53 du code de commerce, le montant de la rémunération d'un DG ainsi que les avantages en nature accordés sont de la compétence exclusive du CA.

En réponse aux observations provisoires, la société indique que l'absence de renouvellement du mandat social du directeur général dans les délais impartis avait bien été identifiée et qu'il y a été remédié à la faveur du contrôle de l'Agence. Elle précise que les conditions de rémunérations du directeur général n'ont pas évolué depuis sa nomination en 2009 et que le CA délibérera désormais chaque année sur ce point.

La société a transféré son siège social en juillet 2016 au dernier étage de la résidence autonomie Thiers dont elle est propriétaire. En mars 2018, un projet d'avenant à la convention de location de la résidence devait formaliser l'occupation de la société à concurrence de la superficie occupée (184 m²), laquelle est particulièrement confortable compte tenu de l'effectif que compte la société (92 m² par personne). Les travaux et honoraires ont été approuvés par le CA en février 2014 pour un montant de 420 k€ TTC. Les travaux réellement engagés se sont élevés à 491 k€ TTC, ce qui peut sembler dispendieux au regard des capacités financières de la société (sa CAF disponible, par exemple, s'est élevée à 490 k€ en 2016 après plusieurs années de déficit récurrent – cf. § 5.2.2.1).

2.3.3 Politique d'achat

Les marchés de la société étaient soumis, jusqu'au 31 mars 2016, à l'ordonnance du 6 juin 2005. L'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et son décret d'application du 25 mars 2016 sont applicables aux consultations engagées depuis lors. La commission d'appel d'offres (CAO) a été constituée en conformité avec les dispositions de l'article R. 433-6 du CCH. Ses membres sont le DG et deux administrateurs.

La société ne dispose pas de procédures formalisées regroupant les règles internes applicables à la commande publique¹³. En outre, les modalités de mise en concurrence en fonction des seuils ne sont pas définies formellement. Pour autant, le choix des prestataires pour les marchés de fournitures ou de services est presque systématiquement fondé sur trois devis au-delà de 25 k€. La société doit se doter d'un guide interne formalisant les règles applicables en fonction des montants des marchés dans le respect des dispositions de l'ordonnance et du décret précités.

D'autre part, les rapports annuels d'exécution des marchés ne sont pas présentés au CA en méconnaissance des dispositions de l'article R. 433-6 du CCH¹⁴. La société doit corriger ce manquement sans délai.

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de cinq marchés de travaux et maîtrise d'œuvre¹⁵. Aucune irrégularité n'a été relevée sur cet échantillon. En revanche, des manquements aux règles de la commande publique ont été relevés sur deux marchés de prestation de services. En effet, les missions de commissariat aux comptes et de comptabilité ont été confiées à des prestataires, respectivement en 1995 et 1998, et reconduites sans mesures de publicité, ni mise en concurrence. Le choix d'un nouveau cabinet comptable a cependant été opéré dans le respect des procédures pour les exercices 2018 à 2023.

Par ailleurs, la société a conclu des marchés dans des conditions qui, sans être irrégulières, ne répondent pas aux meilleures pratiques :

- D'une part, la société a passé, sans mesures de mise en concurrence, une commande d'assistance en 2014 portant sur un montant de 6 000 €TTC¹⁶ auprès d'un consultant ayant un lien de parenté avec un salarié, sans recueillir au préalable l'autorisation du CA. D'un strict point

¹³ Seul un document non daté, faisant référence à des textes prescrits ou erronés (ordonnance de 2005 relative aux marchés, article L. 433-1 du CCH), expose le règlement intérieur de la CAO.

¹⁴ Ce rapport comporte pour chaque marché le montant initial du contrat, le montant total des sommes effectivement versées et, le cas échéant, les raisons de l'écart constaté.

¹⁵ Réhabilitation des résidences autonomie Marius Bertrand et Jean Zay (désamiantage, menuiserie intérieure, plomberie chauffage), Travaux de désamiantage, déconstruction et démolition de la résidence désaffectée Bataille, Réhabilitation de la résidence autonomie Chalumeaux, Rénovation et extension de l'Ehpad Constant, et Assistance technique à la maîtrise d'ouvrage en vue de la réalisation/extension de l'ensemble immobilier Rinck.

¹⁶ 1 800 € payés en 2014 et 4 200 € payés en 2015.

de vue juridique, cette pratique n'est pas irrégulière. En effet, les dispositions de l'article L. 423-10 du CCH¹⁷ rendant opposables la délibération préalable du CA ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Toutefois, au cas d'espèce, en l'absence de mise en concurrence, il eut été de bonne pratique que cette convention fit l'objet d'une approbation préalable du CA, quelle que soit par ailleurs la modicité de son montant. Pour mémoire, la Miilos avait, dans son dernier rapport de contrôle, relevé une situation similaire à la suite de quoi le CA du 7 octobre 2013 avait formellement proscrit ce type de pratique.

- D'autre part, afin de disposer d'un accompagnement juridique, la société a souscrit, en 2012, un accord-cadre d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour une durée de six ans, pour les « prestations d'aide au montage et au suivi opérationnels de ses opérations immobilières »¹⁸, dont le montant cumulé des honoraires fin 2017 est de 966 k€ alors que l'avis de marché publié au journal officiel de l'union européenne (JOUE) relatif à cet accord-cadre fait apparaître une estimation de la valeur totale des acquisitions pour l'ensemble de la durée de l'accord-cadre comprise entre 100 k€ et 300 k€. Cette différence importante entre l'estimation initiale et le montant non définitif des prestations afférentes est de nature à avoir restreint l'intensité concurrentielle¹⁹. En outre, l'accord-cadre a été conclu pour une période de six ans, soit une durée supérieure à la durée maximale autorisée aux termes de l'ordonnance 2015. Sur l'avis de marché, la Sahlmas justifie le dépassement pour harmoniser la durée du marché avec celle de la Cus, qui est de six ans. Ce motif ne pouvant être considéré comme exceptionnel, la durée aurait dû être limitée à quatre ans. Le prochain renouvellement de cet accord-cadre devra se conformer aux règles de l'ordonnance de 2015 et du décret précités.

En réponse aux observations provisoires, la société prend acte des recommandations de l'Agence. Elle annonce qu'en cas de nouvel accord-cadre, sa durée sera limitée à quatre ans et qu'une réflexion a été engagée pour réaliser un guide interne.

2.4 CONCLUSION

La SA d'HLM pour l'action sociale (Sahlmas) a été créée en 1961 dans le but de porter le patrimoine immobilier destiné aux personnes âgées de la ville de Lyon qui est l'actionnaire de référence : avec le CCAS, la ville contrôle 97,2 % des actions. Des logements familiaux ont également été créés à compter du milieu des années 70, dont la société assurait la gestion directe. A la fin des années 2000, des réhabilitations et transformations de grande ampleur ont été réalisées sur les foyers tandis que les logements familiaux ont été cédés. Depuis 2014, la société présente un caractère uniquement patrimonial. Elle confie, par contrat, la gestion de l'ensemble de ses résidences (personnes âgées essentiellement et étudiants) à des gestionnaires.

La société ne compte que deux personnes à son effectif, ce qui l'expose à un risque de perte de compétence,

¹⁷ « Toute convention, conclue directement ou par personne interposée entre un des organismes mentionnés à l'article [L. 411-2](#) et un de ses dirigeants, un de ses salariés, un de ses administrateurs, un des membres du conseil de surveillance ou une personne morale dans laquelle un de ses dirigeants, un de ses salariés, un de ses administrateurs ou membres du conseil de surveillance exerce des fonctions d'administrateur, de membre du conseil de surveillance ou de dirigeant est subordonnée à l'autorisation préalable du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de l'organisme ».

¹⁸ Le titulaire de cet accord-cadre a sous-traité au consultant précédemment évoqué, ayant un lien de parenté avec un salarié, la prestation « assurances » (voir ci-avant).

¹⁹ Le cadre d'offre de prix du candidat retenu servant de base à l'analyse des offres a produit une simulation annuelle de 45 k€, soit un cumul de 270 k€.

voire de continuité de son activité en cas de départ ou d'indisponibilité de l'un ou des deux d'entre eux. Le mandat social du DG doit respecter les dispositions de l'article L. 225-53 du code de commerce aux termes duquel la détermination de sa rémunération est de la compétence exclusive du CA. Il doit également être mis fin aux manquements aux règles de la commande publique qui ont été relevés.

Compte tenu des compétences et de la valeur ajoutée désormais apportée par cette société, ses actionnaires sont invités à envisager un rapprochement avec un bailleur social disposant d'une taille critique. En particulier, la fusion avec la société anonyme de construction de la ville de Lyon (SACVL) dont la commune de Lyon est l'actionnaire principal, présenterait l'avantage de conforter l'activité conventionnée de ces deux sociétés tout en sécurisant et en optimisant le fonctionnement de la Sahlmas.

En réponse aux observations provisoires, la société indique que, dans le contexte du projet de loi ELAN, une réflexion est en cours avec trois autres SEM de l'agglomération lyonnaise et que leurs actionnaires seront officiellement sollicités dès la promulgation de ladite loi en septembre.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

La société a connu, au cours des dernières années, des évolutions patrimoniales importantes au regard de sa taille. Elle ne compte plus de logement locatif social dans son patrimoine depuis fin 2014. Les cessions et démolitions réalisées ont eu pour effet de recentrer son activité sur la maîtrise d'ouvrage d'opérations en faveur du logement des personnes âgées (construction et réhabilitation). Des logements étudiants ont également été créés à compter de 2014. Globalement, le nombre de logements en résidences spécialisées a peu évolué : il est de 1 550 équivalent-logements à fin 2017, contre 1 519 en 2010. L'effort d'investissement a donc essentiellement consisté en des réhabilitations, parfois précédées de démolitions, ainsi qu'en quelques extensions (cf. § 4).

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques du patrimoine de la Sahlmas en fin d'année 2017.

Type résidence	Nom	Mise en service	Réhabilitation / extension	Gestion	Nombre logements
Résidence autonomie	Marius Bertrand	1966	2014	CCAS	81
Résidence autonomie	Marc Bloch	1969	2013	CCAS	66
Résidence autonomie	Chalumeaux	1977	2015	CCAS	82
Résidence autonomie	Charcot	1977	2011	CCAS	79
Résidence autonomie	Cuvier	1972	2011	CCAS	70
Résidence autonomie	Danton	1972	2011	CCAS	68
Résidence autonomie	Hénon	1974	2016	CCAS	76
Résidence autonomie	Louis Pradel	1976	2011	CCAS	83
Résidence autonomie	Rinck	1981	en cours	CCAS	83 ²⁰
Résidence autonomie	La Sarra	1971	en cours	CCAS	70
Résidence autonomie	La Sauvegarde	1972	2015	CCAS	55
Résidence autonomie	Thiers	1971	2017	CCAS	78
Résidence autonomie	Jean Zay	1968	en cours	CCAS	65
Ehpad	Balcons	1974	programmé	CCAS	73
Ehpad	Marius Bertrand	1966	2014	CCAS	90
Ehpad	Etoile du jour	1978	programmé	CCAS	69
Ehpad	Constant	1998	2016	ACPPA	99
Ehpad	Smith	2003	/	LPA	69
Résidence étudiante	Bugeaud	1965	2014	Crous	61
Résidence étudiante	Magnin	1970	2015	Crous	133
TOTAL					1 550

Fin 2017, la Sahlmas est propriétaire de 20 résidences spécialisées, principalement des établissements médico-sociaux représentant 1 550 logements. Treize résidences autonomie et trois établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) sont gérés par le CCAS²¹ de la ville de Lyon. Un Ehpad est géré par l'association « Accueil et Confort Pour Personnes Agées » (ACPPA) et un autre par l'association « La Pierre Angulaire » (LPA). Enfin, le Crous est signataire de deux conventions de location de résidences étudiantes.

La création et le fonctionnement des établissements pour personnes âgées sont encadrés par la loi. Une autorisation d'ouverture doit être donnée par le ministre concerné, le DG de l'Agence régionale de santé (ARS), le préfet et le président du conseil départemental (ou de la Métropole de Lyon) à l'issue d'un appel à projets. Si l'établissement souhaite pouvoir accueillir des personnes dépendantes, il doit signer une convention tripartite avec le conseil départemental (ou conseil métropolitain) et l'ARS. Ces établissements doivent respecter des règles d'équilibre financier ainsi qu'un strict cahier des charges portant sur la qualité de la prise en charge des résidents et des soins. Leur fonctionnement repose sur un mode de tarification qui différencie l'hébergement de la dépendance et des soins. Les deux premiers tarifs sont acquittés par le résident dans

²⁰ Seuls 38 de ces logements sont occupés en mars 2018 dans l'attente de la reconstruction d'un ensemble intégrant une résidence autonomie, le futur siège social du CCAS et des logements étudiants.

²¹ Les établissements pour personnes âgées gérés par le CCAS sont la propriété presque exclusive de la Sahlmas.

l'établissement, avec l'aide, pour tout ou partie, du département²² (de la métropole depuis le 1^{er} janvier 2015) ou de la Caisse d'allocations familiales²³. Les soins, en revanche, sont pris en charge par l'Assurance maladie.

L'ensemble des résidences pour personnes âgées font l'objet d'une convention d'aide personnalisée au logement (APL), conclue généralement de façon tripartite par l'Etat, le propriétaire et le gestionnaire. En revanche, les conventions APL relatives aux résidences pour étudiants sont signées uniquement par l'Etat et le propriétaire. Au 31 décembre 2016, 542 résidents bénéficiaient de l'APL, soit environ 35 %²⁴ des locataires.

Ces résidences sont situées dans les différents arrondissements de Lyon. Leur mise en service s'est étalée pour la plupart entre 1965 et 1978. En incluant les opérations en cours et en projet (cf. § 4), elles auront d'ici 2026, à l'échéance du plan stratégique de patrimoine (PSP), toutes fait l'objet d'extension ou/et de réhabilitations importantes depuis 2009.

La Sahlmas est également propriétaire d'un bail commercial ainsi que de quatre résidences vides de tout occupant, qui sont en cours de démolition en vue de réaliser de nouveaux projets²⁵ (cf. § 4.1). Enfin, la Sahlmas a procédé, en 2014, à la cession de la résidence Boileau-Chaponnay (cf. § 4.2.1) à l'exception du rez-de-chaussée dont elle est restée propriétaire conformément aux souhaits de la ville de Lyon. La Sahlmas met à disposition, à titre gratuit, une partie de ce rez-de-chaussée à des associations tandis que le reste demeure inoccupé (deux logements et un ancien restaurant), dans l'attente d'une décision de la ville. La Sahlmas porte ainsi, à la demande de la ville, le rez-de-chaussée de ce bien immobilier estimé à 650 k€ par la Direction de l'immobilier de l'Etat. S'il peut répondre à un intérêt communal, ce manque à gagner constitue un coût pour la société, qui devrait être assumé par la ville et/ou le CCAS.

3.2 RELATIONS ENTRE PROPRIETAIRE ET GESTIONNAIRES

3.2.1 Les gestionnaires

A l'origine de la société, le CCAS était l'unique gestionnaire des résidences autonomie. La diversification du type de résidences en Ehpad et résidences étudiantes a nécessité l'intervention de nouveaux gestionnaires, le CCAS n'ayant pas toutes les compétences requises²⁶. En mars 2018, l'exploitation est assurée par quatre gestionnaires. Deux ont le statut d'établissement public (le CCAS et le Crous) tandis que les deux autres sont des associations (l'ACPPA et LPA). Ils assurent l'ensemble de la gestion immobilière et locative ainsi que la gestion médico-sociale.

²² Allocation personnalisée d'autonomie (APA) et Aide sociale à l'hébergement (ASH).

²³ Allocation personnalisée au logement (APL) et Allocation de logement sociale (ALS).

²⁴ Le calcul est effectué sur une base de 1 550 logements. Certains d'entre eux étant vides au 31 décembre 2016, le ratio est en réalité plus élevé.

²⁵ Il s'agit des résidences autonomie Bataille, Nérard et Viricel destinées à devenir des résidences universitaires ainsi que de la résidence de logements familiaux Ternois qui deviendra un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS).

²⁶ Depuis 2000, le CCAS s'est désengagé de la gestion des résidences Smith, Bugeaud, Magnin, Bataille, Constant, Nérard, Viricel, Boileau et La Sarra.

3.2.2 Les conventions

De nouvelles conventions ont été signées en 2013 pour l'ensemble des résidences. Elles s'inspirent de la convention type proposée par la charte Unafo/Aorif²⁷ en 2011 dont les recommandations visent notamment à :

- remplacer les loyers forfaitaires par des redevances basées sur les coûts réels ;
- répartir de façon détaillée les travaux mis à la charge du bailleur et du gestionnaire ;
- introduire une participation pour couverture du renouvellement des composants (PCRC) conformément à la réforme comptable de 2005 ;
- établir un plan d'entretien annuel en concertation avec le gestionnaire.

Le propriétaire procède aux grosses réparations et aux travaux d'entretien de l'immeuble tels que définis par l'article 606 du Code civil²⁸. Les obligations légales issues du Code civil et notamment de son article 1720, lequel dispose que « *le bailleur est tenu de délivrer la chose en bon état de réparations de toute espèce et qu'il doit y faire, pendant la durée du bail, toutes les réparations qui peuvent devenir nécessaires, autres que les locatives* » sont également à la charge du propriétaire. Une grille d'entretien, figurant en annexe aux conventions, précise les obligations afférentes.

Les modalités de calcul de la participation pour couverture des travaux de renouvellement des composants arrêtées dans la convention d'exploitation de l'Ehpad Constant ne sont pas conformes à la décision du CA. En effet, le CA du 5 octobre 2012 a approuvé la convention de location entre la Sahlmas et l'ACPPA pour l'exploitation de l'Ehpad Constant. Cette convention a été signée par les deux parties le 14 mai 2013. Or, les modalités de calcul de la participation pour couverture des travaux de renouvellement des composants diffèrent du projet approuvé par le CA. En effet, celui-ci a approuvé un pourcentage « *de 0,3 % la première année pour atteindre 1 % du montant actualisé des travaux* » tandis que l'article 3.3.a de la convention indique « *0,60 % du prix de revient global de l'opération* ». La convention doit faire l'objet d'une validation rétroactive par le CA. En réponse aux observations provisoires, la société annonce que la modification sera validée par le CA.

3.2.3 Concertation entre propriétaire et gestionnaires

La concertation entre propriétaire et gestionnaires n'est pas suffisamment développée. Elle ne respecte pas les dispositions contractuelles qu'ils ont définies. En effet, les conventions avec les gestionnaires prévoient les modalités spécifiques de communication et de concertation dont certaines ne sont toutefois pas appliquées. En particulier, les dispositions contractuelles suivantes ne sont pas respectées :

- Les conventions conclues avec le CCAS et avec les associations LPA et ACPPA stipulent que « *les deux parties conviennent de se réunir autant de fois que nécessaire et en tout état de cause, tous les deux ans²⁹, afin de faire le point sur l'état de l'immeuble, de ses besoins en grosses réparations, et de la mise en adéquation de la provision disponible* » ;
- Les conventions avec le Crous stipulent qu'une « *réunion annuelle entre le bailleur et le Crous fixera les priorités dans les travaux [...] et permettra de convenir de la programmation de ces travaux à la charge du propriétaire. A cette occasion, la Sahlmas remettra un bilan des travaux réalisés et des provisions disponibles sous la forme d'un suivi extracomptable. Une situation comptable de la*

²⁷ Unafo : Union professionnelle du logement accompagné ; Aorif : Union sociale pour l'habitat d'Ile-de-France.

²⁸ Article 606 du Code civil : « *Les grosses réparations sont celles des gros murs et des voûtes, le rétablissement des poutres et des couvertures entières. Celui des digues et des murs de soutènement et de clôture aussi en entier. Toutes les autres réparations sont d'entretien.* »

²⁹ Tous les cinq ans avec le gestionnaire ACPPA.

provision récapitulant l'état des recettes et des dépenses au titre de ces travaux sera présentée au moins une fois par an au Crous par le bailleur » ;

- La convention avec l'ACPPA stipule que « *le gestionnaire s'oblige à communiquer au propriétaire le contrat d'occupation et annuellement le GMP (GIR moyen pondéré) de l'établissement au regard de la réglementation médico-sociale* » ;
- L'article 15 de l'annexe n°1 au III de l'article R. 353-159 du CCH dispose que, « *chaque année, le gestionnaire adresse au préfet [...] les ressources des entrants de l'année précédente, le tableau des redevances pratiquées mentionné à l'article 11 ainsi que la liste et le prix des prestations prévues à l'article 12 de la présente convention, la comptabilité relative au logement-foyer pour l'année précédente, un budget prévisionnel de fonctionnement pour l'année en cours [...]. Il en adresse copie au propriétaire* ».

Par ailleurs, les conventions ne sont pas conformes aux bonnes pratiques préconisées par l'article 14 de la charte Unafo / Aorif précitée qui recommande que le gestionnaire s'engage à transmettre au propriétaire l'arrêté d'agrément de l'association.

Enfin, le CCAS a confié pendant près de cinq ans la gestion de l'Ehpad Smith à l'association La Pierre Angulaire (LPA) sans en aviser la Sahlmas. En effet, par courrier du 15 mars 2010, le CCAS de la ville de Lyon a avisé la Sahlmas qu'il avait confié à l'association LPA la gestion de l'Ehpad Smith sur la base d'une mise à disposition en date du mois de mai 2005. Cette convention arrivant à son terme, le CCAS a souhaité mettre fin à sa propre convention avec la Sahlmas afin que LPA poursuive son activité « *dans un cadre et un montage juridique conformes aux pratiques du secteur*³⁰ ». La Sahlmas a alors conclu une convention avec LPA afin de régulariser cette situation en décembre 2010. Si la mise à disposition initiée par le CCAS au profit d'une association ne présente pas de risque juridique, il eut été de bonne pratique d'en aviser préalablement le propriétaire, la Sahlmas.

En réponse aux observations provisoires, la société précise que les échanges avec le CCAS sont intenses et réguliers, mais « *qu'il manque en effet un moment formalisé de synthèse et de bilan au regard des dispositions contractuelles* ». Par conséquent, elle s'engage à y remédier. L'Agence rappelle que cette formalisation devra s'appliquer à l'ensemble des gestionnaires.

3.2.4 Détermination du loyer

Le loyer est calculé sur la base du prix de revient et du financement définitif de l'opération conformément aux préconisations de la charte Unafo/Aorif. Il permet de couvrir :

- les charges d'emprunts du propriétaire (amortissement et intérêts) ;
- les frais généraux du propriétaire dont le montant est évalué à 0,1 % du prix de revient actualisé de l'immeuble ;
- les primes d'assurance et les impôts et taxes, notamment la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) acquittés par le propriétaire ;
- la reconstitution des fonds propres éventuellement mobilisés par le propriétaire³¹ ;
- la participation pour couverture des travaux de renouvellement des composants (PCRC), dont le montant est fixé à 0,6 % du prix de revient actualisé de l'opération pour les travaux définis à l'article 606 précité du Code civil, et par avenants spécifiques pour les autres travaux.

³⁰ Lettre du CCAS adressée le 18 mars 2010 au président de l'association LPA.

³¹ C'est le cas pour les établissements Nérard, Bertrand et Constant.

En 2016, la redevance était constituée aux deux tiers par le remboursement des emprunts, à 18 % par la PCRC, à 12 % par la TFPB, à 3 % par la reconstitution des fonds propres, et 1 % par les frais généraux. La prépondérance de l'annuité de la dette dans la formation de la redevance peut avoir pour effet de faire fluctuer cette dernière en fonction des taux d'intérêt, étant entendu que 69 % de l'encours actuel est à taux variable (cf. § 5.2.3.2). C'est le gestionnaire qui porte ce risque financier qui est néanmoins partiellement neutralisé par la variation des redevances perçues auprès des résidents³².

3.3 CONCLUSION

La Sahlmas est propriétaire de 20 résidences spécialisées localisées dans la ville de Lyon, principalement des établissements médico-sociaux, représentant 1 550 logements. Elles sont toutes confiées à des gestionnaires, dont le principal est le CCAS de la ville de Lyon.

Les dispositions contractuelles arrêtées dans les conventions ne sont pas toutes respectées. La mise à disposition de la gestion de l'Ehpad Smith par le CCAS à l'association La Pierre Angulaire aurait nécessité, sinon l'accord, du moins l'information préalable de la Sahlmas.

Le loyer est déterminé en fonction du prix de revient et du coût d'entretien et de financement définitif de l'opération, ce qui constitue une bonne pratique.

4. STRATEGIE PATRIMONIALE

4.1 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Depuis la vente de son dernier immeuble de logements familiaux en 2014, la Sahlmas est devenue un opérateur exclusif du logement social spécialisé (logements pour personnes âgées et étudiants).

La société a engagé un très lourd programme de réhabilitations, requalifications et extensions, parfois précédées de démolitions, de son parc. Elle a d'abord cédé en bloc l'ensemble de ses logements familiaux avant de procéder à la réhabilitation de dix résidences entre 2009 et 2017 et à la requalification complète de cinq autres résidences depuis 2014.

4.1.1 Cessions

En début d'année 2012, la Sahlmas détenait et gérait cinq immeubles constitués de 278 logements familiaux, 103 places de parking et 2 locaux commerciaux. Quatre immeubles ont fait l'objet de vente en bloc sur la période écoulée :

- décembre 2012 : cession du groupe Louis Blanc I et II (112 logements) à l'office public de l'habitat Grand Lyon Habitat ;
- avril 2013 : cession de la résidence Cuvier (70 logements) au groupe HLM 3F ;
- décembre 2014 : cession de la résidence Boileau-Chaponnay (41 logements) à la SA d'HLM ICF Sud-est Méditerranée.

³² Indexés sur l'IRL pour le Crous, et prix de journées fixés par arrêté de la Métropole pour le CCAS.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul sur 5 ans
Produits des cessions (en k€)	7 851	2 256	5 680	0	0	15 787
- Valeur comptable des éléments d'actifs cédés* (en k€)	1 979	160	521	0	0	2 661
= Plus ou moins-values sur cessions (en k€)	5 872	2 095	5 159	0	0	13 126
<i>En % de la valeur nette comptable des immobilisations sorties</i>	<i>297 %</i>	<i>1 309 %</i>	<i>990 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>493 %</i>
<i>En % du résultat net</i>	<i>127 %</i>	<i>132 %</i>	<i>400 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>151 %</i>
<i>Produits de cessions en % des investissements locatifs</i>	<i>113 %</i>	<i>22 %</i>	<i>32 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>26 %</i>

* Sorties de composants et démolitions exclues

Les ventes d'immeubles locatifs ont permis de dégager 15,8 M€ de produits sur la période et 13,1 M€ de plus-values de cession.

La contribution des cessions en bloc du parc de logements familiaux à l'équilibre financier et à la formation des comptes de la société est importante. En cumul sur la période, les produits de cession représentent 26 % de l'effort total d'investissement locatif. D'un point de vue comptable, les plus-values cumulées sur la période représentent 151 % du résultat net cumulé et plus du quart des capitaux propres au 31 décembre 2016, ce qui est très élevé.

4.1.2 Réhabilitations

De lourds travaux de réhabilitation ont été réalisés sur dix résidences³³ pour un montant cumulé de 30,3 M€ entre 2009 et 2017. Ces travaux ont été financés à hauteur de 31 % par emprunt et 24 % sur fonds propres. Le solde, à savoir 45 %, soit 13,6 M€, a été financé par des subventions, dont en particulier 11,6 M€ apportés par la ville de Lyon. Ces travaux ont porté sur la mise à niveau de la sécurité incendie (conformément à l'arrêté de 1986), l'accessibilité, la reprise des composants techniques et la restructuration des communs.

Les modalités détaillées de financement de ces opérations sont les suivantes :

	Montants en k€	Montants en %
Dépenses d'investissement de 2009 à 2017	30 250	100 %
Subventions	13 640	45 %
<i>dont ville de Lyon</i>	<i>11 587</i>	<i>38 %</i>
<i>dont Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT)</i>	<i>2 053</i>	<i>7 %</i>
Emprunts	9 251	31 %
<i>dont Caisse des dépôts et consignations (CDC)</i>	<i>3 305</i>	<i>11 %</i>
<i>dont Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT)</i>	<i>5 946</i>	<i>20 %</i>
Fonds propres	7 359	24 %

4.1.3 Offre nouvelle - requalifications

Afin d'adapter l'offre à l'évolution des attentes des populations, des restructurations en Ehpad ou en résidences étudiantes (éventuellement précédées de démolitions) ont été engagées pour un montant total de 40,5 M€ (dont 1,6 M€ de charges de démolition) entre 2012 et 2016 :

- la résidence autonomie Marius Bertrand a fait l'objet d'une extension en Ehpad (2014 – 11,8 M€) ;

³³ Résidences Charcot, Cuvier, Danton, Pradel, Bloch, Sauvegarde, Chalumeaux, Henon, Thiers et Bertrand.

- les résidences autonomie Bugeaud et Magnin ont été démolies puis reconstruites en résidences étudiantes (respectivement en 2014 pour 4,3 M€ dont 0,4 M€ de frais de démolition et en 2015 pour 12,2 M€ dont 0,5 M€ de frais de démolition) ;
- la résidence autonomie Constant a été restructurée en Ehpad (2016 – 11,5 M€) ;
- la résidence autonomie Bataille, démolie en 2015 (0,7 M€ de charges), sera reconstruite en résidence étudiante (cf. § 4.1).

Ces travaux ont été financés à hauteur de 66 % par emprunt et 3 % sur fonds propres. Le solde, à savoir 31 %, soit 11,9 M€, a été financé par des subventions, dont en particulier 5,9 M€ apportés par la ville de Lyon ou la métropole.

4.1.4 Démolitions

Les requalifications énumérées ci-avant ont parfois nécessité la démolition préalable des bâtiments existants. C'est le cas des Ehpa Magnin, Bugeaud et Bataille, démolis respectivement en 2012, 2013 et 2015.

La résidence de logements familiaux Ternois (non cédée) a par ailleurs été démolie en avril 2018 afin d'y construire sur le même tènement un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). Trois autres démolitions, qui seront engagées dans le courant de l'année 2018, donneront lieu à des reconstructions (Nérard, La Sarra et Rinck – cf. § 4.1).

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul sur 5 ans
Impact comptable des démolitions sur le résultat net	-2 028	-564	-3 557	+456	+98	-5 595
<i>en % du résultat net</i>	<i>-44 %</i>	<i>-35 %</i>	<i>-276 %</i>	<i>73 %</i>	<i>17 %</i>	<i>-64 %</i>
dont charges de démolition	244	486	280	606	276	1 892
dont dotations exceptionnelles nettes*	1 784	78	3 277	-1 062	-374	3 703

*Une dotation nette négative constitue un produit.

L'impact des démolitions est lourd dans la formation des comptes de la société. En cumul sur la période, il ampute le résultat net de 5,6 M€ (sur un cumul de 8,7 M€).

La société a intégralement financé sur ses fonds propres les trois démolitions réalisées (1,7 M€) et fera de même pour les quatre opérations en cours en mars 2018 (dépense prévisionnelle totale de 3,0 M€).

4.2 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le CA du 8 février 2018 a validé un nouveau PSP qui se veut « *plus l'explication de la dynamique de la société qu'un document prospectif que la société ne pourrait à elle seule déployer* » selon les termes de son préambule. Ce plan prévoit les opérations suivantes :

- pour les personnes âgées : la reconstruction d'un Ehpad (La Sarra - 2021) et l'extension de deux autres (Etoile du jour – 2022 et Balcons de l'île Barbe - 2021) ;
- pour les étudiants : la construction de quatre résidences (Bataille, Viricel et Dauphiné – 2020 et Nérard - 2021) et d'une autre, intergénérationnelle, qui inclura le siège du CCAS (Rinck – 2018 et 2020) ;
- pour la réinsertion : la construction d'un CHRS³⁴ (Riboud - 2019).

³⁴ Les CHRS s'adressent aux personnes isolées ou aux familles connaissant de graves difficultés d'ordre économique et social et bénéficiaires de l'aide sociale.

Le plan de financement consolidé 2009-2023, d'un montant total de 143,1 M€ (hors réhabilitations thermiques), repose sur :

- des emprunts pour 90,4 M€, soit 63 % ;
- des subventions pour 40,8 M€ (dont 31,5 M€ de la ville et de la métropole de Lyon), soit 29 % ;
- les fonds propres pour 11,9 M€, soit 8 %.

Des réhabilitations thermiques de 11 résidences autonomie sont par ailleurs envisagées entre 2026 et 2032 mais aucune prévision financière n'a été établie à ce stade.

4.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La société assure la prospection, les études de marché et le montage de l'ensemble des projets³⁵ avec l'aide d'un assistant à maîtrise d'ouvrage (cf. § 2.3.2). Le gestionnaire est associé à la genèse de l'opération et s'engage, dès avant la signature du contrat, sur le montant de la redevance et le calcul des différents postes qui la composent. La quotité de fonds propres investis dans les projets est arrêtée en fonction de l'équilibre économique de chacun d'entre eux après prise en compte des subventions perçues.

Les opérations de développement sont théoriquement économiquement neutres pour la Sahlmas. En effet, en dehors des prestations de maître d'ouvrage qu'elle ne refacture pas, la société refacture au gestionnaire, par le biais de la redevance annuelle, les annuités d'emprunt, la reconstitution des fonds propres éventuellement engagés pour la construction et le renouvellement des composants (cf. § 3.2.4).

4.4 MAINTENANCE DU PARC

4.4.1 Répartition contractuelle de la charge des travaux

Les obligations du bailleur et du preneur concernant la répartition de la charge des travaux résultent des dispositions du code civil sur le louage de choses. La répartition de la charge des différents travaux est définie contractuellement par les parties (cf. § 3.2.2).

4.4.2 Carnet d'entretien

Un carnet d'entretien est tenu par les gestionnaires, conformément aux dispositions du décret n° 2011-356 du 30 mars 2011 et de l'article 3 des conventions APL. Ce document comporte un ensemble d'informations concernant les équipements de l'immeuble, les contrats d'exploitation et de maintenance, d'assurance, de vérification de fonctionnement et de conformité des équipements relatifs notamment à la protection contre l'incendie). Ces carnets d'entretien ne sont pas communiqués à la Sahlmas contrairement aux bonnes pratiques préconisées à l'article 11-1c de la charte Unafo / Aorif précitée (cf. § 3.2.3).

4.4.3 Diagnostics et accessibilité des établissements recevant du public (ERP)

Les différents diagnostics (amiante, plomb et performance énergétique) ont été entrepris systématiquement avant les démolitions et réhabilitations.

³⁵ Aucune opération n'est montée en vente en état futur d'achèvement (Vefa).

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) ont été réalisés en 2014 pour 17 résidences. La performance moyenne est satisfaisante puisque la part des immeubles à forte consommation d'énergie (classes E, F ou G) est nulle³⁶.

Les bâtiments accueillant des personnes extérieures sont classés par catégories en fonction du nombre de personnes pouvant être accueillies et du type d'activité. L'ensemble des résidences de la Sahlmas sont classées dans le 2^{ème} groupe qui regroupe les établissements de 5^{ème} catégorie, susceptibles d'accueillir un effectif inférieur à 200 personnes. Les exigences réglementaires afférentes en matière de conformité, d'équipements et de sécurité sont respectées.

4.5 CONCLUSION

La société, qui disposait d'un patrimoine vieillissant ne répondant plus toujours aux évolutions de la demande, a engagé, à compter de 2009, un lourd programme de restructuration de son parc assorti d'importantes cessions et démolitions.

Ainsi, la société a procédé à la cession de 4 immeubles de logements familiaux qui ont permis de dégager 15,8 M€ de produits. Les réhabilitations ont été financées à hauteur de 31 % par emprunt et de 24 % sur fonds propres. Le solde, à savoir 45 %, soit 13,6 M€, a été financé par des subventions, dont en particulier 11,6 M€ apportés par la ville de Lyon. Enfin, les requalifications (ou offre nouvelle) ont été financées à hauteur de 66 % par emprunt et 3 % sur fonds propres. Le solde, à savoir 31 %, soit 11,9 M€, a été financé par des subventions, dont en particulier 5,9 M€ apportés par la ville de Lyon ou la métropole. Parallèlement, la société a procédé, sur la même période, à des démolitions financées sur fonds propres pour 1,9 M€³⁷.

Un nouveau PSP rappelle les opérations en cours et en projet de nouvelles. De 2009 à l'échéance du plan en 2026, la totalité de son patrimoine aura ainsi fait l'objet d'une réhabilitation lourde ou d'un processus de démolition-reconstruction.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La tenue de la comptabilité est externalisée depuis 1998 auprès du même prestataire. La Sahlmas enregistre les opérations courantes et le cabinet comptable assure les contrôles de régularité et de cohérence, ainsi que l'établissement des comptes annuels et les déclarations fiscales et sociales. Ces tâches sont complétées par une mission d'assistance et de gestion de la paie et des salaires. Cette répartition des travaux est restée inchangée avec le nouveau cabinet comptable retenu, dans le cadre d'une mise en concurrence, à compter de l'exercice 2018.

Les comptes annuels sont certifiés par le même commissaire aux comptes (CAC) depuis 1995. Aucune observation particulière n'a été émise sur la période étudiée. Deux corrections doivent cependant d'être apportées.

³⁶ 1A, 10B, 5C et 1D.

³⁷ Dont 1,7 M€ pour les Ehpa Magnin, Bugeaud et Bataille).

- Les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients ne sont communiquées ni par la société, ni par le CAC, ce qui est contraire aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du code de commerce. La société doit corriger ce manquement. Pour autant, l'Agence n'a pas constaté de retard dans le traitement des factures ;
- Le montant de la provision pour gros entretien est calculé de manière forfaitaire en méconnaissance des normes comptables³⁸. Il a été fixé uniformément à 0,6 % du prix de revient actualisé de chaque opération. Or, selon les normes comptables, ces provisions doivent être identifiées dans un programme pluriannuel comportant l'identification de l'immobilisation objet des travaux d'entretien, l'échéance de ces derniers et l'estimation de leur montant.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 Performance de l'exploitation

5.2.1.1 La formation du produit total

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Produits locatifs	4 063	3 371	3 179	3 735	3 859
<i>dont loyers des logements familiaux</i>	727	145	106	0	0
<i>dont pertes (-) ou bénéfices (+) sur récupération des charges locatives</i>	87	23	- 25	3	0
<i>dont redevances des résidences</i>	3 249	3 203	3 098	3 733	3 859
+ Autres produits	142	130	112	91	83
= Produit total	4 205	3 501	3 290	3 826	3 942

Les produits locatifs s'élèvent à 3,9 M€ en 2016 et représentent 98 % du produit total. Ils ont enregistré une baisse significative (-22 %) entre 2012 et 2014 sous l'effet conjugué des cessions du patrimoine familial, lesquelles se sont traduites par une diminution de 730 k€ environ des produits locatifs, et de la baisse des redevances des résidences à la suite des réhabilitations et des démolitions préalables aux reconstructions (cf. § 4.2), qui ont généré une vacance technique non productive de loyers. Le manque à gagner imputable à cette vacance n'a cependant pas été évalué par la société. La remise en service progressive des résidences a permis aux redevances de renouer avec la croissance : elles s'établissent ainsi à 3 860 k€ en 2016. Le produit total de la société n'a toutefois pas retrouvé, en 2016, le montant qui était le sien en 2012.

³⁸ Nouvelles normes comptables internationales dites IFRS et article 122-4 du règlement n° 2015-04 du 4 juin 2015 de l'Autorité des normes comptables et relatif aux comptes annuels des organismes de logement social et instructions comptables des organismes d'habitation à loyer modéré (documents relatifs aux avis du 4 novembre 2015 n° ETL1525830V et du 2 mars 2016 publié au bulletin officiel du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie).

5.2.1.2 La formation de l'excédent brut d'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Produit total	4 205	3 501	3 290	3 826	3 917
- Frais de maintenance	264	509	348	98	63
- Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)	647	624	589	627	582
- Coût de gestion (hors entretien)	783	614	693	530	456
- Pertes sur créances irrécouvrables	21	13	27	7	0
+ Autres produits nets d'exploitation	8	138	6	23	332
= Excédent brut d'exploitation (EBE PCG)	2 498	1 879	1 639	2 587	3 148
<i>en % du produit total</i>	<i>59,4</i>	<i>53,7</i>	<i>49,8</i>	<i>67,6</i>	<i>80,4</i>

Les principales charges d'exploitation venant en déduction du produit total de l'organisme pour former l'excédent brut d'exploitation³⁹ sont la maintenance, la taxe foncière sur les propriétés bâties et les coûts de gestion. Ces charges sont atténuées par quelques produits nets d'exploitation, dont en particulier 327 k€ perçus en 2016 au titre du dispositif de mutualisation financière, en application de l'article L. 411-8-1 du CCH. Cette aide⁴⁰ n'est cependant pas récurrente⁴¹.

L'excédent brut d'exploitation (PCG) a reculé de près de 860 k€ entre 2012 et 2014, soit de près de 35 %, pour ne représenter que 1,6 M€ et moins de 50 % du produit total. Cette baisse rapide de l'EBE, en valeur comme en pourcentage du produit total, qui résultait d'une forte contraction des produits non accompagnée d'une minoration équivalente de l'ensemble des charges d'exploitation (maintenance, TFPB et coûts de gestion) n'était pas soutenable. Cette tendance s'est inversée par la suite sous l'effet concomitant de l'augmentation des produits résultant de la mise en service des résidences reconstruites ou rénovées et de la réduction des coûts de maintenance et de gestion, de la TFPB ainsi que de l'aide ponctuelle au titre du dispositif de mutualisation précité.

5.2.1.2.1 Les frais de maintenance

Les dépenses de maintenance immobilière sont très variables et en décroissance en fin de période. Elles se sont élevées en moyenne à 256 k€, soit 6,8 % du produit total. Quoiqu'en apparence limité, ce ratio est en réalité cohérent avec les nombreuses réhabilitations et reconstructions opérées ces dernières années.

	2012	2013	2014	2015	2016
Coûts de maintenance (en k€)	264	509	348	98	63
Coûts de maintenance / produit total (en %)	6,3	14,5	10,6	2,6	1,6

³⁹ Il s'agit ici de l'excédent brut d'exploitation (EBE) du plan comptable général (PCG) et non de l'EBE HLM réglementaire qui inclut les dotations aux amortissements et les intérêts d'emprunts locatifs.

⁴⁰ Aide assise sur la construction de l'Ehpad Constant et de la résidence étudiante Magnin ainsi qu'à la démolition de la résidence Bataille.

⁴¹ 57 k€ en 2017 et 0 € en 2018 et les prochaines années à venir dans le cadre de ce dispositif.

5.2.1.2.2 Les coûts de gestion

	2012	2013	2014	2015	2016
Coûts de gestion (hors entretien – en k€)	783	614	693	530	456
Coûts de gestion / produit total (en %)	18,6	17,5	21,0	13,9	11,6

En 2016, les coûts de gestion se sont élevés à 456 k€, soit 11,6 % du produit total. Ils diminuent de manière substantielle depuis 2014, date à laquelle la gestion locative a été complètement abandonnée. La réduction des frais généraux a eu un impact plus fort que celle des coûts salariaux.

► Les coûts salariaux

	2012	2013	2014	2015	2016
Frais de personnel non récupérables (en k€)	340	356	356	266	258
Effectif au 31/12/N (en équivalents temps plein)	5,0	4,0	4,0	2,3	2,3
Frais de personnel / produit total (en %)	8,1	10,2	10,8	7,0	6,6

Les dépenses de personnel non récupérables s'élèvent à 258 k€ en 2016, ce qui représente 56,6 % des coûts de gestion hors entretien. Après une baisse significative en 2015 consécutive à la baisse des effectifs liée à la cession du patrimoine de logements familiaux, elles se sont stabilisées en 2016 et représentent 6,6 % du produit total.

Un nouvel accord d'intéressement a été conclu en juin 2015. La prime est calculée sur le seul critère du résultat comptable, ce qui peut sembler paradoxal, cet indicateur ne pouvant être directement lié aux performances propres du collectif de travail.

► Les frais généraux

	2012	2013	2014	2015	2016
Frais généraux (en k€)	443	258	336	264	198
Frais généraux / produit total (en %)	10,5	7,4	10,2	6,9	5,1

En 2016, les frais généraux se sont élevés à 198 k€. Ils représentent à cette date 43,4 % du coût de gestion hors entretien. Ils suivent une tendance baissière sur la période étudiée. Les postes de dépenses significatives sont les honoraires et rémunérations d'intermédiaires (cabinet comptable, commissaire aux comptes, assistant à maîtrise d'ouvrage et conseils divers), les primes d'assurances et cotisations diverses. Le haut niveau des frais généraux constatés en 2012 s'explique principalement par la réalisation de nombreux diagnostics et études avant cessions et travaux.

5.2.1.2.3 La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

	2012	2013	2014	2015	2016
Taxe foncière sur les propriétés bâties (en k€)	647	624	589	627	582
<i>dont TF remboursée par le gestionnaire (inclus calcul redevance)</i>	465	478	467	497	454
TFPB / produit total (en %)	15,4	17,8	17,9	16,4	14,9

En 2016, cette taxe s'est élevée à 582 k€. Elle a absorbé 14,9 % du produit total. 15 immeubles sont assujettis à la TFPB, les autres bénéficient d'exonération.

Une forte proportion de cette taxe (78 % en 2016) est en réalité prise en charge par le preneur puisqu'elle entre dans la détermination du niveau du loyer dans le cadre des conventions. Fin 2016, la TFPB supportée in fine par la Sahlmas ne concerne que cinq immeubles. Il s'agit des résidences Viricel, Bataille, Constant et Nérard (résidences fermées et restituées par le CCAS) et de l'immeuble de logements familiaux Le Ternois (également fermé) pour lesquelles des projets de restructuration / construction sont en cours.

5.2.1.3 La formation de la capacité d'autofinancement (CAF) et de l'autofinancement net HLM

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation (PCG)	2 498	1 879	1 639	2 587	3 148
+ Résultat financier (réel uniquement)	-466	-253	-365	-538	-541
<i>dont produits financiers</i>	24	123	37	0	0
<i>dont frais financiers</i>	489	376	402	538	542
+ Résultat exceptionnel (réel uniquement)	-243	-680	-279	-672	-109
<i>dont charges de démolitions</i>	244	486	63	617	276
- Impôt sur les bénéfices	47	43	37	30	28
= Capacité d'autofinancement brute (PCG)	1 742	903	958	1 347	2 469
- Remboursements d'emprunts locatifs	1 729	1 543	1 788	1 748	1 918
+/- Variation intérêts compensateurs	-14	-9	0	0	0
= Autofinancement net HLM	-1	-649	-823⁴²	-400	551
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>0,0</i>	<i>-18,7</i>	<i>-19,1</i>	<i>-10,0</i>	<i>14,0</i>

La forte contraction de l'EBE jusqu'en 2014 (- 859 k€), conjuguée à l'ampleur des charges exceptionnelles engagées au titre des démolitions, notamment en 2013 et 2015, a fragilisé l'équilibre d'exploitation de la société. Ainsi, entre 2012 et 2015, la capacité d'autofinancement (CAF) a oscillé entre 0,9 et 1,7 M€, ce qui est structurellement insuffisant pour faire face à l'annuité en capital de la dette locative, qui est supérieure à 1,7 M€. En 2016, la progression de l'EBE, associée à un résultat exceptionnel plus favorable, a toutefois permis de conforter la CAF, dont le montant atteint 2,5 M€, ce qui est suffisant pour faire face au remboursement en capital de la dette.

Le solde des flux financiers réels (hors opération d'ordre) est systématiquement et fortement déficitaire. Il s'est globalement détérioré, passant de - 466 k€ en 2012 à - 541 k€ en 2016. Les produits, qui résultent exclusivement des intérêts sur livrets et comptes courants rémunérés diminuent pour devenir non significatifs à compter de 2015. Les charges d'intérêts se sont réduites en 2013 sous l'effet de la baisse des taux et de la diminution de l'encours de la dette cette année-là, mais la souscription de nouveaux emprunts a inversé la tendance : elles passent ainsi de 489 k€ en 2012 à 542 k€ en 2016 (cf. § 5.2.2.2).

Le solde des flux exceptionnels réels (hors opération d'ordre), qui oscille entre - 109 k€ (en 2016) et - 680 k€ (en 2013), a un impact très significatif sur la formation de la capacité d'autofinancement brute. Outre des

⁴² A compter de 2014, l'autofinancement HLM est calculé selon la nouvelle réglementation.

sinistres, un abandon de projet (-195 k€ en 2013 et -53 k€ en 2014) et une pénalité perçue (+165 k€⁴³ en 2016), il résulte pour l'essentiel des opérations de démolitions.

L'autofinancement net HLM correspond à la capacité d'autofinancement brute minorée des remboursements des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) et après prise en compte des intérêts compensateurs à répartir.

La CAF n'ayant pas suffi à rembourser les emprunts locatifs jusqu'en 2015, l'autofinancement net HLM n'est positif qu'à compter de 2016 (551 k€ soit 14,0 % du chiffre d'affaires).

Sur la période 2012 à 2016, l'autofinancement net HLM s'est établi en moyenne à - 6,0 % du chiffre d'affaires. La société présentait alors des ratios bien inférieurs aux taux d'alerte⁴⁴. Conformément à l'article R. 423-70 du CCH, ces ratios auraient dû conduire le CA à délibérer sur les mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de manière pérenne. La société s'engage à corriger ce manquement dans l'hypothèse où une telle situation se représenterait.

5.2.1.4 La formation du résultat net

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capacité d'autofinancement brute (PCG)	1 742	903	968	1 347	2 469
- Dotations nettes aux amortissements et provisions	3 825	1 616	5 094	1 001	2 398
<i>dont amortissements</i>	1 586	1 516	1 753	2 065	2 772
<i>dont dépréciations des créances locataires</i>	-10	18	-37	-3	0
<i>dont pensions</i>	0	0	100	0	0
<i>dont provisions réglementées (amortissements dérogatoires)</i>	459	-1	0	0	0
<i>dont autres dépréciations exceptionnelles (démolitions)</i>	1 790	83	3 277	-1 062	-374
+ Quote-part des sub. d'investissement virées au résultat	844	292	327	529	667
+/- Values sur cessions	5 872	2 095	5 159	0	0
- Valeur comptable des éléments d'actifs démolis	0	0	0	0	0
- Valeur comptable des sorties de composants	0	84	69	250	178
= Résultat de l'exercice	4 633	1 590	1 290	626	561
<i>en % du produit total</i>	<i>110,2</i>	<i>45,4</i>	<i>39,2</i>	<i>16,4</i>	<i>14,3</i>

Le résultat net de la société s'est contracté sur l'ensemble de la période pour atteindre 561 k€ en 2016. En l'absence des substantielles plus-values réalisées de 2012 à 2014 sur les immeubles de logements familiaux cédés⁴⁵, le résultat aurait été déficitaire ces années-là.

Les opérations de constructions, démolitions et ventes d'immeubles se sont traduites par des écritures comptables spécifiques :

- les cessions de patrimoine ont eu pour effet de réduire les dotations aux amortissements tandis qu'à l'inverse, les constructions et réhabilitations lourdes ont généré de nouvelles dotations substantielles à compter de 2014 ;

⁴³ Pénalités de retard sur l'exécution des travaux de rénovation de la résidence Constant appliquées à quatre entreprises.

⁴⁴ Taux de référence fixés respectivement à 0 % et 3 % (articles 3 et 4 de l'arrêté du 10 décembre 2014 fixant les taux appliqués aux dispositifs prévus à l'article R. 423-70 du CCH.

⁴⁵ Louis Blanc en 2012, Cuvier en 2013, Boileau-Chaponnay en 2014.

- des dépréciations exceptionnelles ont été constituées préalablement aux démolitions avant d'être reprises l'année de la mise en œuvre de la démolition, en 2015 et 2016 ; de même, le solde des subventions d'investissement transférables ont été reprises l'année de la démolition des immeubles auxquels elles étaient affectées.

Par ailleurs, la comptabilisation des amortissements dérogatoires a été supprimée en 2014 conformément au décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014⁴⁶ relatif à diverses dispositions financières et comptables applicables aux organismes d'habitation à loyer modéré. Le stock de ces amortissements (4 446 k€) a été repris en capitaux propres, dans le compte de report à nouveau.

5.2.2 Les flux financiers

5.2.2.1 Le financement des investissements

En k€	2013	2014	2015	2016	Cumul
Capacité d'autofinancement brute	903	968	1 347	2 469	5 688
- Remboursement du capital de la dette	1 788	1 805	1 728	1 979	7 300
= CAF disponible	-885	-837	-381	490	-1 612
+ Cessions d'actifs	2 659	6 271	315	178	9 422
= Financement propre disponible (A)	1 774	5 434	-66	668	7 810
Subventions d'investissement de la ville de Lyon	2 185	1 877	2 954	3 941	10 957
+ Autres subventions d'investissement	18	3 796	1 294	1 109	6 217
+ Nouveaux emprunts locatifs	426	5 274	17 858	2 717	26 276
- Dépenses d'investissement	10 305	17 513	18 778	7 888	54 485
<i>dont réhabilitations</i>	2 992	3 343	7 728	4 564	18 627
<i>dont requalifications et offre nouvelle</i>	7 313	14 170	11 050	3 324	35 857
= Flux financiers liés aux investissements locatifs (B)	-7 676	-6 566	3 328	-121	-11 035
Taux de couverture des investissements					
par le financement propre disponible	17 %	31 %	-2 %	8 %	14 %
par l'emprunt	4 %	30 %	95 %	34 %	48 %
par les subventions	21 %	32 %	23 %	64 %	32 %
= Variation du fonds de roulement net global (A+B)	- 5 901	-1 132	3 263	547	-3 224
- Variation du besoin en fonds de roulement	-7 209	8 630	-3 516	-3 609	-5 704
= Variation de la trésorerie nette (A-B)	1 308	-9 763	6 779	4 156	2 480

En 4 ans, la société a réalisé un important effort d'investissement représentant 54,5 M€. Pour y faire face, la société a levé 26,3 M€ d'emprunts nouveaux auxquels s'ajoutent 17,2 M€ de subventions (dont 11,0 M€ de la ville de Lyon) ainsi que 7,8 M€ de financement propre disponible tirés exclusivement des produits de cessions. Les ressources totales mobilisées (51,3 M€) étant insuffisantes pour couvrir les investissements réalisés, le fonds de roulement net global (FRNG) de la société s'est dégradé de 3,2 M€ sur la période.

De la structure du financement, il ressort que la société bénéficie d'un très haut niveau de soutien public : en effet, rapportées aux investissements cumulés, les subventions représentent 32 % de l'effort réalisé. Les produits de cession ont également contribué de façon significative aux dépenses d'investissement (14 % après

⁴⁶ Décret relatif à diverses dispositions financières et comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré.

couverture de la CAF disponible négative). Le solde des financements est assuré par l'emprunt (48 %) et la mobilisation du fonds de roulement (6 %).

Sur l'ensemble de la période, la variation du besoin en fonds de roulement⁴⁷ a généré une ressource cumulée de 5,7 M€ qui couvre le besoin de financement. La société a cependant dû faire face à un besoin de trésorerie ponctuel en 2014 auquel elle a pourvu en mobilisant sa trésorerie active, puis en recourant à des crédits de trésorerie.

5.2.2.2 L'annuité de la dette

	2012	2013	2014	2015	2016
Annuités locatives (en k€)	2 218	2 112	2 191	2 286	2 460
<i>dont intérêts locatifs</i>	489	376	402	538	542
<i>dont remboursement du capital</i>	1 729	1 736	1 788	1 748	1 918
Annuités locatives / loyers (en %)	55,8	63,1	68,4	61,2	63,8

Fin 2016, les annuités d'emprunts locatifs de la société atteignent 2,5 M€, soit 63,8 % de la masse de ses loyers. En légère décroissance entre 2012 et 2014, elles augmentent ensuite, sous l'effet des nouveaux emprunts souscrits pour faire face aux investissements réalisés. La baisse du taux du livret A sur lequel sont indexés 27,5 M€, soit 69 % de ses emprunts locatifs, a légèrement tempéré la hausse de l'annuité.

5.2.3 Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel reflète la situation patrimoniale de la société au 31 décembre de chaque exercice. Il fait notamment apparaître le fonds de roulement qui résulte de la différence entre les ressources stables et les emplois immobilisés. Il constitue un indicateur de la solidité de la situation financière de l'organisme.

5.2.3.1 Le fonds de roulement net global

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	30 128	34 017	40 616	45 391	50 451
<i>dont subventions d'investissement</i>	15 863	18 163	23 472	27 621	32 121
+ Provisions pour risques et charges	2 106	2 004	5 382	4 321	3 946
<i>dont provision pour désamiantage et démolitions</i>	2 106	2 004	5 282	4 221	3 846
+ Dettes financières	20 387	19 058	23 077	39 090	39 889
- Actif immobilisé net	41 966	50 325	65 454	81 917	86 855
<i>dont actif immobilisé brut</i>	63 285	72 604	88 049	104 913	112 020
<i>dont amortissements</i>	21 319	22 279	22 595	22 996	25 165
= Fonds de roulement net global	10 654	4 754	3 622	6 884	7 431
<i>en nbre de mois de dépenses mensuelles moyennes</i>	11,2	3,8	2,0	3,6	9,0

En dépit du très lourd effort d'investissement de la société, sa structure financière est solide grâce aux produits exceptionnels et non récurrents tirés des cessions et des importantes subventions perçues. Elle s'est toutefois

⁴⁷ Le besoin en fonds de roulement est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie. Lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource en fonds de roulement.

dégradée au cours de la période, compte tenu notamment du recul du FRNG de 3,2 M€ en quatre ans. Le FRNG a connu un point bas en 2014 à 3,6 M€, représentant seulement l'équivalent de 2 mois de dépenses moyennes, avant de se redresser par la suite pour atteindre 7,4 M€ en 2016, soit 9 mois de dépenses moyennes, ce qui est satisfaisant.

Les capitaux propres se sont renforcés sur l'ensemble de la période (+ 20,3 M€) notamment grâce aux résultats exceptionnels constatés en 2014 et surtout en 2012 (cf. § 5.2.1.4, + 5,1 M€) ainsi qu'aux subventions nettes liées aux investissements de la société (+ 16,3 M€).

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 3,9 M€ en 2016. Elles sont constituées pour l'essentiel des provisions pour couvrir les frais de désamiantage et de démolition des résidences Ternois, Bataille et Bugeaud en début de période, puis de Nérard, Viricel et Rinck à compter de 2014, et enfin La Sarra. Le solde est composé d'une provision conventionnelle pour pensions (100 k€).

Sur l'ensemble de la période, l'actif immobilisé net des amortissements et dépréciations a plus que doublé, traduisant l'effort de développement réalisé (constructions et réhabilitations) en dépit des ventes réalisées. Il n'y a pas d'immobilisations financières.

5.2.3.2 L'encours de dette

	2012	2013	2014	2015	2016
Endettement net ⁴⁸ (en k€)	17 071	14 422	28 201	37 274	34 017
Capitaux propres (en k€)	30 128	34 017	40 616	45 391	50 451
Endettement net / capitaux propres (en %)	57	42	69	82	67
Endettement net / CAF brute (en nb d'années)	9,8	16,0	29,1	27,7	13,8

L'encours net de dettes s'élève à 34,0 M€ en 2016. Il a doublé sur la période étudiée, suivant en cela la même tendance que l'actif immobilisé net.

Après une progression rapide jusqu'en 2015, l'encours représente, en 2016, un peu plus des deux tiers des capitaux propres, ce qui témoigne d'un niveau d'endettement maîtrisé. La capacité de désendettement de la société, qui rapporte l'endettement net à la CAF, est volatile sur la période compte tenu de l'évolution de cette dernière : alors qu'elle n'était pas satisfaisante en 2014 et 2015, où elle s'est établie au-delà de 27 ans, elle s'est très nettement améliorée en 2016 (pour s'établir en-deçà de 14 ans), ce qui est très satisfaisant au regard des risques d'exploitation relativement limités auxquels la société est exposée. Ces ratios mettent en évidence l'absence de risque de solvabilité.

Au 31 décembre 2016, outre les emprunts locatifs adossés au livret A (69 %), l'encours global est constitué d'emprunts à taux fixe (30 %) et d'un emprunt à taux variable (Euribor / TAM – 1 %). Les principaux partenaires bancaires sont la Caisse des Dépôts et Consignations et la CARSAT avec respectivement 69 % et 14 % de l'encours. Les emprunts sont garantis exclusivement par la ville de Lyon.

⁴⁸ Dette financière – trésorerie nette

5.2.3.3 Le besoin en fonds de roulement et la trésorerie

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Stocks	0	0	0	0	0
+ Autres actifs d'exploitation	1 394	2 845	7 898	8 597	2 798
<i>dont subventions à recevoir</i>	0	0	3 033	4 181	1 676
- Dépréciations d'actif circulant	22	40	3	0	0
- Dettes d'exploitation	657	1 078	1 432	1 064	205
+ Créances diverses	7 886	173	5 774	50	31
<i>dont créances sur cessions des résidences</i>	7 852	0	5 680	0	0
- Dettes diverses	1 338	1 846	3 552	2 413	1 064
= Besoin (+) ou ressource (-) en fonds de roulement	7 264	54	8 685	5 169	1 560
Trésorerie active	3 391	4 700	185	1 715	5 872
-trésorerie passive	0	0	5 248	0	0
= Trésorerie nette (FRNG – BFR)	3 391	4 700	-5 063	1 715	5 872
<i>en nombre de mois de dépenses mensuelles moyennes</i>	3,6	3,8	-2,8	0,9	7,1

Le cycle d'exploitation génère systématiquement un besoin en fonds de roulement en raison des créances ponctuelles sur les cessions des résidences et de subventions d'investissement en attente de versement.

Fin 2016, la trésorerie nette s'élève à 5,9 M€, soit 7,1 mois de dépenses moyennes, ce qui est satisfaisant. Son niveau était négatif en 2014. La conjugaison de la baisse du FRNG et de l'augmentation du besoin en fonds de roulement a mis la trésorerie sous tension et a ponctuellement exposé la société à un risque de liquidité. La société a dû mobiliser une ligne de trésorerie dédiée dans l'attente de la mobilisation des prêts définitifs. La situation s'est assainie depuis lors.

Le portefeuille est exclusivement composé de livrets. Aucun placement exposé aux risques financiers n'a été constaté.

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Une projection financière de la société a été présentée au CA du 8 février 2018. La simulation repose sur les données patrimoniales et comptables arrêtées fin 2016 et estimées fin 2017. Les hypothèses d'évolution de l'inflation (1 %) et de gestion (2 %) apparaissent cohérentes au moment de l'élaboration de la prévision. L'hypothèse relative au taux du livret A oscille entre 3 et 3,4 %, sauf pour les opérations en partenariat avec le Crous qui a estimé ce taux à seulement 2,5 %, ce qui est moins conservateur. Si c'est le gestionnaire qui prend le risque in fine puisque la redevance, de par sa construction, couvre les annuités d'emprunts, la Sahlmas, en sa qualité d'emprunteur, devrait construire sa projection financière sur des estimations homogènes.

Enfin, en prévision du départ à la retraite de la salariée en début d'année 2022, outre une indemnité conventionnelle de départ de 100 k€, le recrutement du successeur est envisagé dès 2019 pour assurer le tuilage, ce qui semble une période excessivement longue. Les frais de personnel augmenteraient ainsi de manière importante entre 2019 et 2022, ce qui pénaliserait d'autant la performance d'exploitation de la société.

Les hypothèses liées aux investissements s'appuient sur celles du PSP⁴⁹ (cf. § 4.1). Les deux principaux indicateurs utilisés par la Sahlmas pour mesurer les conséquences de ses orientations stratégiques et cadrer sa projection financière sont l'autofinancement courant HLM et le potentiel financier.

Les résultats synthétiques de la simulation financière de la société sont présentés dans le tableau ci-après.

En k€	2016	2018	2020	2022	2024	2026
Autofinancement courant HLM	688	332	431	470	802	808
<i>dont redevances (produits)</i>	3 865	3 983	4 699	6 421	6 398	5 936
<i>dont annuités emprunts locatifs (-)</i>	2 514	2 657	3 157	4 695	4 502	3 988
<i>en % des redevances</i>	65,0 %	66,7 %	67,2 %	73,4 %	70,4 %	67,2 %
<i>dont frais de personnel (-)</i>	258	238	349	464	269	280
Autofinancement courant HLM en % des redevances	17,8 %	8,3 %	9,2 %	7,3 %	12,5 %	13,6 %
Potentiel financier fin d'exercice à terminaison	6 793	5 741	4 230	4 717	6 320	7 935

L'autofinancement courant HLM rapporté aux redevances est toujours supérieur à 7 %, ce qui, en l'absence de charges exceptionnelles (aucune charge de démolition n'est envisagée au-delà de 2018), produirait un autofinancement net HLM supérieur aux taux d'alerte précités (cf. § 5.2.1.3). Les annuités des emprunts locatifs augmentent fortement sous l'effet de la contraction de nouveaux emprunts nécessités par les investissements réalisés.

L'autofinancement, complété par le produit de cession d'actif et les nouveaux emprunts, ne devrait pas permettre de financer la totalité du développement et des travaux d'investissement et de maintenance sur le patrimoine existant jusqu'en 2022. Par conséquent, le besoin de financement non couvert devrait ramener le potentiel financier à un niveau inférieur à 5 M€ à cette date. Cette tendance est cependant inversée à compter de 2023 pour porter le potentiel financier à près de 8 M€ en 2026. Dans ces conditions, le programme prévisionnel d'investissement apparaît réaliste et soutenable sur la durée.

5.4 CONCLUSION

Jusqu'en 2014, la forte contraction des produits ne s'est pas accompagnée d'une minoration équivalente des charges d'exploitation, alors même que la société était confrontée à d'importantes charges exceptionnelles au titre des démolitions. Dans ces conditions, la CAF dégagée par la société n'était plus suffisante pour couvrir l'annuité en capital de la dette locative. En particulier, la société a présenté des ratios d'autofinancement net HLM bien inférieurs aux taux d'alerte. Cependant, en 2016, la société a dégagé un résultat d'exploitation satisfaisant grâce à l'augmentation des produits résultant de la mise en service des résidences reconstruites ou rénovées et à la réduction concomitante des coûts de maintenance et de gestion, de la TFPB et enfin grâce à l'aide ponctuelle au titre du dispositif de mutualisation. Ce meilleur résultat d'exploitation associé à un résultat exceptionnel plus favorable a permis à la société de rétablir sa situation.

En dépit d'un effort d'investissement soutenu, la société a réussi à préserver sa structure financière grâce aux importantes subventions d'investissement versées notamment par la ville de Lyon et aux produits de cession constatés entre 2012 et 2014. Pour l'avenir, en dépit d'une dégradation provisoire de la situation à terminaison de la société, la mise en œuvre du plan stratégique de patrimoine apparaît réaliste et soutenable sur la durée.

⁴⁹ La Sahlmas espère voir se concrétiser en 2018 le projet de vente du rez-de-chaussée de la résidence Boileau-Chaponnay pour un prix de 650 k€.

6. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE :	SA D'HLM de l'Action Sociale
-------------------------	-------------------------------------

SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		171 avenue Thiers	Téléphone : 04.72.36.17.73
Code postal :		69006	
Ville :		Lyon	

PRESIDENTE :	Mme Françoise Rivière
---------------------	-----------------------

DIRECTEUR GENERAL :	M. Fabien Rapatel
----------------------------	-------------------

ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	Ville de Lyon
-----------------------------------	---------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 23/11/2017			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :		Françoise Rivoire	1
	Ville de Lyon	Zorah Ait-Maten	1
	Ville de Lyon	Michel Le Faou	1
	Ville de Lyon	Christian De Salins	1
	Ville de Lyon	Christophe Dercamp	1
	Ville de Lyon	Françoise Chevallier	1
	Ville de Lyon	Véronique Bauguil	1
	Ville de Lyon	Stéphane Guillard	1
	Ville de Lyon	Jean-Pierre Dufour	1
	Ville de Lyon	Bernard Tacail	1
	CCAS	Matthieu De Châlus	4
Représentants des locataires (SA) :			

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	39 000 €	Ville de Lyon (53,6 %)
	Nombre d'actions :	1 000	
	Nombre d'actionnaires :	16	

COMMISSAIRE AUX COMPTES :

EFFECTIFS AU : 31/12/2017	Cadres :	Total administratif et technique : 2
	Maîtrise :	
	Employés :	
	Gardiens :	Effectif total : 2
	Employés d'immeuble :	
	Ouvriers régie :	

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		

