

Société anonyme d'HLM SCIC Habitat
Rhône-Alpes

Lyon (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-102

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-102

Société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes

Lyon (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-102

Société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes – (69)

N° SIREN :	960505527
Raison sociale (<i>qui se rapporte au N° SIREN</i>) :	Société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes
Président :	David Kimelfeld
Directeur général :	Romain Royet
Adresse :	5 Place Camille Georges 69 002 Lyon
Actionnaire principal :	SAS Adestia (<i>filiale du groupe SNI</i>)

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés	8 150	Nombre de logements familiaux en propriété :	8 150	Nombre d'équivalents logements (<i>logements foyers...</i>) :	995
-------------------------------------	--------------	--	--------------	---	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
-------------	-----------	------------------	-----------------------	--------

PATRIMOINE

Logements vacants	4,9 %	5,3 %	4,6 %	RPLS 2017
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,2 %	1,8 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,6 %	10,5 %	9,8 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,7 %			
Âge moyen du parc (en années)	29	37	38	

POPULATIONS LOGÉES

Locataires dont les ressources sont :				OPS 2016
- < 20 % des plafonds	14,5	20,6	21,2	
- < 60 % des plafonds	47,8	58,9	59,4	
- > 100 % des plafonds	11,7	11,3	11,2	
Bénéficiaires d'aide au logement	48,6	48,6	47,4	
Familles monoparentales	21,0	19,9	20,8	
Personnes isolées	34,3	39,4	38,5	

GESTION LOCATIVE

Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	6,5	5,6	5,5	RPLS 2016
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,2 %	Nc	13,0 %	*

STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE

Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,9	Nc	Nc	*
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	3,6	Nc	3,6	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	0,8 %	Nc	10,6 %	

* Boléro 2015 : ensemble des SA d'HLM de province

POINTS FORTS :

- ▶ Qualité des tableaux de bord et des outils de gestion
- ▶ Important développement patrimonial
- ▶ Localisation du parc (*agglomérations au marché tendu*)
- ▶ Faible niveau de la vacance
- ▶ Soutien financier du groupe par voie notamment d'avance en compte courant
- ▶ Accès à des financements attractifs, de la banque européenne d'investissement notamment

POINTS FAIBLES :

- ▶ Très faible assiduité des administrateurs du conseil d'administration
- ▶ Contrôle insuffisant du conseil d'administration sur certaines prestations réalisées par ou à l'initiative du Groupe CDC Habitat (*ex-SNI*)
- ▶ Coûts de gestion élevés
- ▶ Contrats d'échanges de taux pénalisants
- ▶ Autofinancement net très négatif en 2016, représentant 10 % du chiffre d'affaires
- ▶ Politique d'investissement non soutenable en l'absence de soutien financier récurrent du groupe
- ▶ Déficit récurrent élevé de l'autofinancement net jusqu'en 2023 inclus en dépit d'hypothèses de produit de cession optimistes
- ▶ Occupation du parc moins sociale que les autres bailleurs locaux
- ▶ Loyers élevés limitant l'accès des ménages les plus modestes

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Conventions de mutualisation conclues avec les autres entités du groupe (*hors SHAB*) ne respectant plus, depuis 2013, le formalisme opposable aux conventions réglementées
- ▶ Retard dans la constitution des dossiers amiante des parties privatives
- ▶ Signalétique insuffisante et automatisme des portes dans les parkings en sous-sols

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-053 d'Août 2012

Contrôle effectué du 17 novembre 2017 au 14 juin 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-102

Société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes – 69

Synthèse	8
1. Préambule	10
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	13
2.2.1 Gouvernance	13
2.2.2 Direction générale	14
2.2.3 Organisation des services	14
2.2.5 Commande publique	17
2.3 Relations avec le groupe	17
2.3.1 Organisation générale	17
2.3.2 Mutualisation de services avec SHAB	18
2.3.3 Groupements d'intérêt économique constitués dans le groupe	19
2.3.4 Gestion centralisée des ressources et des risques financiers	20
2.3.5 Etats simplifiés des relations financières avec le groupe	21
2.4 Conclusion	22
3. Patrimoine	22
3.1 Caractéristiques du patrimoine	22
3.1.1 Description et localisation du parc	22
3.1.2 Evolution du patrimoine	23
3.1.3 Démolitions	24
3.1.4 Données sur la vacance et la rotation	25
3.2 Accessibilité économique du parc	25
3.2.1 Loyers	25
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	27
3.2.3 Charges locatives	27
3.3 Conclusion	27
4. Politique sociale et gestion locative	28
4.1 Caractéristiques des populations logées	28

4.2	Accès au logement	29
4.2.1	Connaissance de la demande	29
4.2.2	Politique d'occupation du parc de l'organisme	29
4.2.3	Gestion des attributions	30
4.2.4	Qualité du service rendu aux locataires	30
4.3	Traitement des impayés	31
4.3.1	L'accompagnement social et la prévention des impayés	31
4.3.2	Le recouvrement des créances locatives	32
4.4	Conclusion	32
5.	Stratégie patrimoniale	33
5.1	Analyse de la politique patrimoniale	33
5.1.1	Offre nouvelle	34
5.1.2	Réhabilitations et démolitions	34
5.2	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	35
5.2.1	Engagement et suivi des opérations	35
5.2.2	Analyse d'opérations	35
5.3	Maintenance du parc	36
5.3.1	Entretien du patrimoine	36
5.3.2	Exploitation du patrimoine	36
5.3.3	Sécurité dans le parc	37
5.4	Ventes de patrimoine	37
5.5	Activités de promotion immobilière	38
5.6	Conclusion	39
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	39
6.1	Tenue de la comptabilité	39
6.1.1	Organisation	39
6.1.2	Qualité comptable	39
6.2	Analyse financière	40
6.2.1	Performance de l'exploitation	40
6.2.2	Les modalités de financement des investissements	45
6.2.3	La situation bilancielle	48
6.3	Analyse prévisionnelle	51
6.4	Conclusion	53
7.	Annexes	54

7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	54
7.2	Organigramme du groupe d'appartenance.....	55
7.3	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

A fin 2016, la société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes (*SHRA*) est propriétaire et gestionnaire d'un patrimoine de 8 150 logements familiaux, conventionnés à 95 %, et d'une vingtaine de foyers contenant 1 315 places gérés par des tiers.

La société fait partie du groupe Caisse des dépôts et consignations Habitat (*CDC Habitat*), auparavant dénommé SNI, dont l'organisation est très intégrée. A ce titre, elle est membre de cinq groupements d'intérêt économique (GIE) constitués avec les autres entreprises sociales de l'habitat du groupe. Le holding faîtier du groupe, qui assure la gestion centralisée de la trésorerie des filiales, est à l'origine de la mise en place, à compter de 2006 d'une politique de fixation des taux qui s'est jusqu'à présent révélée financièrement très pénalisante : le surcoût cumulé pour *SHRA* s'élève à 21,2 M€ à fin 2016. A l'exception de la convention conclue avec la SCIC Habitat Auvergne et Bourbonnais (*SHAB*), les conventions conclues avec les autres entités du groupe ne sont plus considérées comme réglementées.

La société exerce majoritairement son activité sur des territoires dont le marché immobilier est tendu dans les départements du Rhône, de l'Isère et de la Haute-Savoie, ainsi que très marginalement (pour 3 % du parc) en Savoie, dans l'Ain et dans la Drôme. Son parc, qui est localisé dans 85 communes, est relativement récent avec moins de trente ans d'âge moyen. Sa performance énergétique est globalement bonne avec une proportion de logements dits énergivores nettement inférieure aux moyennes régionale ou nationale. La vacance de plus de trois mois est très faible, en raison notamment de la tension du marché et de l'écart de prix avec les loyers du parc privé. Cependant, le parc de la société est économiquement peu accessible aux ménages les plus modestes, les loyers pratiqués étant globalement élevés et la couverture par l'aide personnalisée au logement étant très faible. L'implication de la société dans l'accueil des publics prioritaires est néanmoins satisfaisante.

Le parc de la société est globalement bien entretenu. La maintenance et l'entretien font l'objet d'un plan pluriannuel d'entretien régulièrement actualisé. Les contrats d'exploitation sont suivis avec rigueur et renouvelés en tant que de besoin. En revanche, les dossiers amiante sur les parties privatives n'ont pas été entièrement réalisés et les conditions de sécurité dans les parkings couverts doivent être améliorées. Le dispositif de gestion de proximité est adapté avec notamment une bonne présence des équipes sur le territoire des trois agences. Les efforts déployés par la société pour améliorer la qualité du service rendu aux locataires doivent être poursuivis, tout comme ceux entrepris pour améliorer le recouvrement des créances locatives.

En 2014, la société a acquis, auprès d'un autre bailleur social, 191 logements de l'ensemble immobilier l'Arlequin, situé dans le quartier de la Villeneuve à Grenoble, en vue de procéder à un lourd programme de réhabilitations. En dépit de l'ampleur de cette opération, dont le seul coût d'acquisition s'est élevé à 3,8 M€, la société n'a pas procédé préalablement à une étude financière, technique et commerciale complète. Or, aux termes du diagnostic technique réalisé postérieurement à l'acquisition, le programme de travaux nécessaire s'élève à 17,1 M€, contre 10,9 M€ budgétés, ce qui représente un surcoût de 57 %. Dès lors le projet a été profondément remanié, la société privilégiant désormais la démolition de 95 logements, financée pour partie par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Le devenir des 96 autres logements demeure encore en suspens et fait l'objet de discussions avec la ville et la métropole de Grenoble.

Les objectifs du plan stratégique de patrimoine (*PSP*), dont la dernière mise à jour porte sur les années 2014-2018, ont été globalement atteints tant en matière d'offre nouvelle que de réhabilitation. En revanche, le volume des ventes à l'unité (*36 en moyenne annuelle sur la période 2012-2016*) est nettement inférieur aux prévisions (*45 en moyenne annuelle sur la durée du PSP*). La constatation récurrente d'un écart significatif entre les objectifs affichés et le réalisé fait peser un doute sérieux sur la crédibilité de l'hypothèse de cessions retenue dans la prévisionnelle financière, laquelle est de 90 logements par an à compter de 2021. Le risque induit par le caractère très volontariste de cette projection est d'autant plus élevé que la contribution du produit des ventes est, à

mesure que les performances financières se dégradent, de plus en plus décisive pour assurer tant la soutenabilité de la politique d'investissement de la société que sa solvabilité.

La performance de l'exploitation de la société s'est en effet fortement dégradée au cours des dernières années et se révèle désormais très nettement insuffisante. En dépit de loyers élevés, d'une vacance commerciale contenue et des frais de maintenance limités, la société pâtit de coûts de gestion élevés ainsi que d'une annuité importante de sorte qu'elle ne parvient pas à dégager un autofinancement positif. Ce dernier est passé, en l'espace de 5 ans, de + 1,3 M€ à - 4,9 M€ en raison, notamment, de la hausse de son annuité, laquelle est au surplus majorée par les pertes élevées et récurrentes constatées sur les contrats d'échange de taux contractés à l'initiative du groupe. Par conséquent, la société est, depuis 2014, tributaire des cessions à l'unité pour pouvoir assurer le remboursement de l'annuité en capital de sa dette et elle ne dispose, depuis 2016, de pratiquement plus de financement propre disponible pour mettre en œuvre son programme d'investissement.

En dépit de cette performance d'exploitation très dégradée, le fonds de roulement net global de la société est encore correct à fin 2016, grâce notamment à une avance en compte courant de 5,9 M€ apportée par une filiale du groupe et comptabilisée en dette de long terme. Le niveau d'endettement est élevé, à en juger par la capacité de désendettement qui a encore augmenté (22,8 ans en 2016) sous l'effet notamment de la dégradation de la capacité d'autofinancement brute.

Quoiqu'elle soit tenue de présenter au conseil d'administration des mesures de redressement en vertu de l'article R. 423-70 du CCH, la société n'a proposé aucune solution concrète pour améliorer son efficacité et contenir ses coûts de gestion. Sa projection financière à dix ans, qui prévoit un autofinancement net négatif jusqu'en 2023 inclus, repose exclusivement sur une croissance accélérée du parc, financée par une très forte augmentation des cessions ainsi que par des prêts pour partie *in fine* et à longue maturité dont les conditions de financement sont attractives. Dans ces conditions, la société est exposée à un retournement de conjoncture ou à la moindre déconvenue opérationnelle. En particulier, le caractère très volontariste des projections de ventes à l'unité (*cf. supra*) fait peser un risque financier sur la société. Toutefois la société précise que le soutien très significatif du groupe sur la période 2017- 2026, ainsi que la fusion des 13 ESH au 1^{er} janvier 2019, permettront par la mutualisation des ressources du groupe de consolider sa situation. Une stratégie ne peut être envisagée qu'avec le soutien massif et la garantie financière de droit ou fait du groupe.

Le Directeur Général,

Pascal Martin-Gousset



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes (SHRA) 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'agrément

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'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 dernier rapport de la Miilos (n° 2011-053) qui a été présenté au conseil d'administration de la société du 26 octobre 2012, relevait que la société disposait d'un patrimoine récent et bien entretenu, mais que son accessibilité économique était limitée par des loyers globalement élevés. Le rapport soulignait aussi la faible rentabilité de la société, en raison notamment de frais financiers élevés résultant d'un endettement important et de la présence de contrats d'échanges de taux coûteux, ainsi que la nécessité de dégager des marges complémentaires (ventes HLM, réduction des frais de gestion, développement de synergies intra-groupe) pour atteindre les objectifs affichés en matière d'investissement.

L'organisation des relations au sein du groupe Société Nationale Immobilière (SNI), dénommé depuis 2018 CDC Habitat, retirait à la société son autonomie de gestion en matière de gestion de la dette et de la trésorerie. En outre, le guide interne des marchés et la procédure d'achats n'étaient pas conformes à la réglementation.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Au 31 janvier 2016, la société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes (SHRA) est propriétaire et gestionnaire d'un patrimoine de 8 150 logements familiaux, conventionnés à 95 %, et d'une vingtaine de foyers pour jeunes travailleurs, personnes âgées ou étudiants représentant 1 315 places gérées par des tiers.

La société est essentiellement implantée sur trois départements : le Rhône, l'Isère et la Haute-Savoie (cf. § 3.1.1). Elle possède par ailleurs 3 % de son parc en Savoie, dans l'Ain et dans la Drôme, soit 245 logements. Son patrimoine et son développement sont centrés sur les territoires tendus des agglomérations de Lyon, de Grenoble et d'Annecy, ainsi que sur le franco-genevois (*pays de Gex, genevois français jusqu'à Evian*).

La démographie de ces territoires est dynamique. Le niveau de vie médian des ménages y est supérieur à celui de la région.

	Rhône	Isère	Haute-Savoie	Auvergne Rhône-Alpes	France Métropolitaine
Population 2014 ¹	1 801 900	1 243 600	783 130	7 821 000	65 907 160
Variation annuelle moyenne de population 2009-2014, en %	1,1	0,8	1,5	0,8	0,5
Projection 2007-2040 en % (scénario central)	0,5	0,7	0,8	0,6	0,4
Niveau de vie médian des ménages en 2014 en €	21 457	21 407	24 375	20 944	20 150

Les besoins en logements sociaux y sont très élevés, en particulier en Haute Savoie, où le parc social, avec environ 41 000 logements sociaux, représente à peine 12,1 % des résidences principales. De très nombreuses communes ont l'obligation d'atteindre 20 % ou 25 % de logements locatifs sociaux d'ici 2025 aux termes de l'article 55 de la loi solidarité et renouvellement urbain² (SRU) : 28 dans le département de l'Isère (*dont Grenoble qui compte 22,8 % de logements sociaux*), 46 communes dans celui du Rhône (*dont Lyon avec 20,5 %*) et 29 communes en Haute-Savoie.

	Rhône	Isère	Haute-Savoie	Auvergne Rhône-Alpes	France Métropolitaine
Nombre de logements sociaux (RPLS 2016)	151 000	83 700	41 600	519 000	4 686 000
Part de logements sociaux dans les résidences principales en 2014 en %	19,8	15,8	12,1	15,1	16,3
Nombre de logements sociaux pour 1 000 habitants	86,6	67,3	52,5	66,4	71,1

En dehors de la ville de Grenoble où le marché est plus équilibré, les territoires d'intervention de la société sont très tendus, comme en témoignent les loyers 2017 du parc privé qui sont largement supérieurs à la moyenne régionale de 11,5 €/m² (cf. *tableau infra*). Les loyers du parc privé présentent en outre un écart très important avec le loyer moyen des logements sociaux de 5,6 €/m² habitable au 1^{er} janvier 2017, ce qui contribue à la forte demande dans le parc social ainsi qu'aux faibles niveaux de vacance constatés dans les différents territoires d'intervention de la société. La tension du marché est également illustrée par les prix moyens de commercialisation des logements collectifs neufs. Le tableau ci-après détaille les valeurs correspondantes :

Territoires	Métropole de Lyon	Grenoble Alpes Métropole	CA du Grand Annecy	CA Annemasse	CC du Genevois	Région Auvergne Rhône-Alpes
Prix de vente des logements collectifs neufs en €/m ² au 4 ^{ème} trimestre 2016 (1)	3 982	3 400	4 531	3 785	4 223	3 761 (hors stations)
Loyers du parc privé en €/m ² (2)	12,6	11,7	13,3	13,7	15,0	11,5

(1) source DREAL - Enquête commercialisation des logements neufs (ECLN)

(2) source Observatoire Clameur (*Connaître les loyers et analyser les marchés sur les espaces urbains et ruraux*) – août 2017

¹ Source : Insee Institut national de la statistique et des études économiques- Recensement 2014.

² Inventaire SRU 2017 – Auvergne Rhône-Alpes.

Le parc social dans le Rhône

Le département du Rhône compte environ 151 000 logements sociaux à fin 2015, et enregistre 58 557 demandes actives³, concentrées à presque 90 % dans la métropole de Lyon. Les demandes de mutation interne sont élevées et en croissance : elles représentent 41 % des demandes en 2015, soit 7 points au-dessus de la moyenne nationale. Fin 2016, il y a près de 4 demandes de logement social pour un seul logement attribué, soit un indice de pression⁴ de 4, proche de la moyenne nationale (3,8). Le taux de vacance commerciale totale au 1^{er} janvier 2017 est de 2,2 % et la vacance commerciale de plus de trois mois de seulement 0,9 % (1,8 % en région). La mobilité⁵ s'établit à 9,4 %, contre 10,5 % au plan régional. Dans la métropole de Lyon, cette dernière est encore plus limitée (9,1 %) : l'ampleur de la différence de prix entre les parcs publics et privés, conjuguée à la hausse des prix à l'achat, tend à freiner la fluidité des parcours résidentiels.

La métropole de Lyon, créée le 1^{er} janvier 2015, compte 59 communes et 1,3 millions d'habitants. Elle est délégataire des aides à la pierre depuis 2006. Son programme local de l'habitat (PLH), adopté en janvier 2007 et actualisé en 2011, fixe comme objectif une production de 4 000 logements sociaux par an, dont 25 % en PLAI, 50 % en PLUS et 25 % en PLS et pour moitié construits au centre, et à part égale de 25 % à l'est et à l'ouest⁶.

Le parc social en Isère

Le département de l'Isère compte environ 83 700 logements sociaux à fin 2015, et enregistre 26 768 demandes actives, dont plus de la moitié concerne la métropole de Grenoble. Les demandes de mutation interne sont importantes : elles représentent 42 % des demandes totales. La pression de la demande est évaluée à 2,7 en 2016, niveau inférieur à ceux observés tant au niveau régional (3,1) que national (3,8). Le taux de vacance commerciale totale au 1^{er} janvier 2017 est de 3,3 % et la vacance commerciale de plus de trois mois est faible avec seulement 1,3 % contre 1,8 % en région. La mobilité s'établit à 10,8 %, soit un niveau comparable à celui de la région (10,5 %).

La métropole de Grenoble, qui regroupe 49 communes et compte 444 078 habitants en 2014, est délégataire des aides à la pierre depuis 2005. Son PLH 2017-2022, adopté en décembre 2016⁷, prévoit la production annuelle de 2 900 logements, dont 1 300 logements sociaux, parmi lesquels 900 doivent être implantés dans les communes en rattrapage au titre de la loi SRU (*dans ce cas, la production doit comporter au moins 35 % de PLAI*).

Le parc social en Haute-Savoie

La Haute-Savoie compte environ 41 600 logements sociaux à fin 2015, et enregistre 20 221 demandes actives dans le département ; plus de la moitié sont concentrées dans les deux communautés d'agglomérations, d'Annecy (32 % des demandes) et d'Annemasse - Les Voirons - Agglo (20 %). Les demandes de mutation interne représentent 29 % des demandes totales. La pression de la demande est évaluée à 4,4 fin 2016. Le taux de vacance commerciale totale au 1^{er} janvier 2017 est de 1,1 % et la vacance commerciale de plus de trois mois de seulement 0,2 % (1,9 % en région). La mobilité s'établit à 7,9 %, soit un niveau sensiblement inférieur à celui de la région, ce qui s'explique par la tension du marché que reflètent également la faiblesse de la vacance et l'importance de la différence des prix de l'immobilier tant à l'achat qu'à la location, dans les parcs publics et privés. En Haute-Savoie, les besoins en logement locatifs sociaux familiaux sur la période 2015-2020 sont estimés de 1 700 à 2 100 par an selon les scénarii⁸, dont environ 700 sur le bassin de vie d'Annecy⁹ et 505 sur le

³ Source : Système National d'Enregistrement (SNE) 2015.

⁴ La pression de la demande est appréciée au travers du nombre de demandes rapporté au nombre d'attributions annuelles pour les logements sociaux familiaux hors mutations internes.

⁵ Mobilité : emménagements dans les logements proposés à la location depuis au moins un an / nombre de logements proposés à la location depuis au moins un an.

⁶ Le secteur Centre regroupe les communes de Lyon et de Villeurbanne, le secteur Est les 13 communes situées rive gauche du Rhône (*hors Lyon et Villeurbanne*) et le secteur Ouest l'ensemble des 44 autres communes.

⁷ Délibération du 16 décembre 2016 de la métropole sur l'arrêt du projet de PLH préalable à la consultation publique.

⁸ Source : étude Amalia-Direction Départementale des Territoires de Haute-Savoie.

⁹ Le bassin de vie d'Annecy est constitué de huit communautés de communes celles d'Annecy, de Rive Gauche du Lac d'Annecy, de Tournette,

Genevois¹⁰, les deux bassins de vie accueillant 53 % de la population du département.

Seule la communauté d'agglomération Annemasse – les Voirons – Agglo, qui compte 12 communes et 90 000 habitants est délégataire des aides à la pierre depuis 2006.

Le tableau ci-après récapitule les informations pour les trois départements concernés, la région et la France métropolitaine en 2016 :

	Rhône	Isère	Haute-Savoie	Auvergne Rhône-Alpes	Métropole
Pression de la demande de logements sociaux (<i>hors mutations internes</i>)	3,9	2,7	4,4	3,1	3,8
Part des mutations internes / demande totale en %	41	42	29	39	33
Vacance commerciale de plus de trois mois en %	0,9	1,3	0,2	1,8	1,5
Taux de mobilité en %	9,4	10,8	7,9	10,5	9,8
Objectif du PLH en production annuelle de logements locatifs sociaux	4 000	1 300	1 700 à 2 100	SO	SO

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

Le capital de la société s'élève à 14,8 M€ au 31 décembre 2016. Il est réparti entre 22 actionnaires dont les trois principaux sont la société par actions simplifiée (SAS) Adestia (51 %), filiale appartenant à 100 % au groupe CDC Habitat (*ex groupe SNI*¹¹), le collecteur d'Action Logement Gic¹² (31 %) et la SA d'HLM SCIC Habitat Bourgogne (11 %), filiale à 58,8 % du groupe. En 2018, Adestia va conforter sa position d'actionnaire de référence en procédant au rachat des titres jusqu'alors détenus¹³ par la Caisse d'épargne, lesquels représentent 3 % du capital de la société.

L'organisme a fait le choix de verser des dividendes à ses actionnaires en dépit d'un résultat net qui diminue de plus de 2 M€ sur la période.

L'assemblée générale, chargée d'affecter les résultats, a décidé de verser des dividendes aux actionnaires de la société sur l'ensemble des exercices de la période sous revue, pour un montant annuel moyen de près de 400 k€, représentant 3,8 % du résultat cumulé (*cf.* 6.2.1.3). En réponse au rapport provisoire, la société indique que le versement des dividendes aux actionnaires se fait conformément à la réglementation et aux statuts de la société.

Le conseil d'administration (CA) est composé de 18 membres, dont trois représentants des locataires, et de trois censeurs¹⁴ avec voix consultative. Les métropoles de Lyon et de Grenoble, ainsi que le conseil départemental de la Haute-Savoie disposent d'un représentant. Le CA se réunit quatre fois par an. Le taux d'assiduité des administrateurs de 57 % est faible. En particulier, sur les 21 réunions du CA qui se sont tenues entre 2012 et début 2017, le représentant de la métropole de Lyon a été absent 15 fois, ceux de Grenoble Alpes Métropole et du département de Haute-Savoie, 21 fois, ce qui devrait interpeller la société. En réponse, la société considère

du Pays de Faverges, de Fier et Ussets, du Pays de Cruseilles, du Pays de Fillière et de la Vallée de Thônes. Il regroupe environ 237 000 habitants et représente 31 % de la population de Haute-Savoie en 2012.

¹⁰ Le bassin de vie du Genevois comprend la communauté d'agglomération Annemasse Agglo et les quatre communautés de communes du Genevois, de l'Arve et Salève, des quatre Rivières et de la Vallée Verte. Il regroupe une population d'environ 166 000 habitants représentant 22 % de la population de Haute-Savoie en 2012.

¹¹ La SNI d'économie mixte a transmis la totalité des actions qu'elle détenait dans le capital de SHRA à Adestia, l'une de ses filiales détenue à 100 % par le groupe.

¹² Groupement Interprofessionnel pour la Construction devenu Action Logement Immobilier au 1^{er} janvier 2017.

¹³ 29 010 actions pour un montant de 637,6 k€.

¹⁴ Une personne physique, un représentant de la caisse des dépôts et consignations, un représentant de la société d'habitation des Alpes.

qu'elle ne peut être tenue pour responsable du manque d'assiduité des administrateurs, cet absentéisme n'ayant pas empêché le quorum d'être atteint et le CA pouvant dès lors valablement délibérer.

Depuis avril 2010, M. David Kimelfeld est président du CA. Il par ailleurs, depuis le 10 juillet 2017, président de la Métropole de Lyon, à la suite de la nomination de M. Gérard Collomb au ministère de l'Intérieur, et maire du quatrième arrondissement de Lyon depuis juillet 2011. L'élection d'un nouveau président est intervenue lors du CA du 14 juin 2018.

Le siège social de la société a déménagé dans le quartier de la Confluence à Lyon en vue de regrouper les salariés du groupe travaillant dans l'agglomération lyonnaise¹⁵. Les statuts de la société (3^{ème} alinéa de l'article 4) ont été modifiés en conséquence. Cette modification aurait dû être ratifiée par l'assemblée générale ordinaire suivante, à savoir celle du 20 juin 2016 conformément à l'article 4, 5^{ème} alinéa des statuts. Par ailleurs, les statuts de la société doivent faire l'objet de deux autres mises à jour : d'une part, les alinéas 3, 12, 27 et 33 de l'article relatif à l'objet social doivent faire référence à l'association foncière logement mentionnée à l'article L. 313-34 du CCH créé par la loi 2009-323 du 25 mars 2009 ; d'autre part, l'alinéa 20 de ce même article fait, à tort, référence à l'article L. 422-11 du CCH au lieu de l'article L. 442-11.

2.2.2 Direction générale

M. Romain Royet est directeur général (DG) depuis le 1^{er} avril 2015. Il a succédé à M. Michel Blandin, entré en fonction en 2008, démissionnaire à ce poste. Comme son prédécesseur, M. Royet est également DG d'une autre filiale du groupe, SCIC Habitat Auvergne et Bourbonnais (SHAB). Il dispose en outre d'un contrat de travail avec le groupe qui a fait l'objet d'un avenant le 30 mars 2015, aux termes duquel il est mis à disposition à hauteur de 67 % de SHRA et de 33 % de SHAB. Cet avenant précise que les mises à disposition auprès des filiales de la société nationale immobilière d'économie mixte (SNI) ne modifient pas le montant de sa rémunération antérieure.

Le DG cumule un mandat social confié par le CA de la société et un contrat salarié avec la société-mère, aux termes duquel il fait l'objet d'une mise à disposition de la filiale. La jurisprudence de la Cour de cassation¹⁶, a admis explicitement, dans la situation propre aux groupes de sociétés, qu'un mandat social dans une filiale puisse être exercé dans le cadre d'un contrat de travail conclu avec la société mère. L'exercice du mandat social peut alors être l'objet même du contrat de travail, la validité de ce dernier n'étant pas subordonnée à la justification de fonctions techniques exercées au sein de la maison-mère, distinctes du mandat social, mais seulement au maintien d'un lien de subordination entre l'intéressé et les dirigeants de la société-mère et de la rémunération par cette dernière.

2.2.3 Organisation des services

La société est organisée autour de trois directions opérationnelles rattachées à la direction générale :

- la direction du développement, qui est chargée de la prospection foncière et immobilière, intervient jusqu'au stade du dépôt du permis de construire,
- la direction en charge de la maîtrise d'ouvrage et du patrimoine assure le suivi des chantiers, de la maintenance du parc et de l'ensemble des contrats d'exploitation,
- la direction en charge des agences (lesquelles sont au nombre de trois : une dans le Rhône, une en Isère, une en Haute-Savoie) assure notamment l'enregistrement de la demande, le secrétariat des commissions d'attributions, le suivi administratif des locataires et le précontentieux des locataires en place.

¹⁵ Les sociétés du groupe SNI présentes sur la commune de Lyon sont : l'agence SNI Sud-Est (19 collaborateurs), le siège de SCIC Habitat Rhône Alpes (41 collaborateurs) et l'agence de SCIC Habitat Rhône-Alpes (17 collaborateurs).

¹⁶ Cass soc. 6 octobre 1993, 90-44.561.

Les services supports, également rattachés à la direction générale, comptent la direction des ressources humaines et la direction administrative, financière et de la gestion locative, en charge de l'ensemble des questions financières, de la comptabilité, de la gestion des contentieux sur les locataires partis et du suivi des charges locatives.

La société utilise un système d'information commun à l'ensemble des filiales du groupe. Ce système performant permet notamment d'assurer le suivi pratiquement en temps réel des principaux indicateurs de gestion à partir de tableaux de bord automatisés déclinés au niveau du groupe, de la société et des agences.

Le maillage territorial s'articule autour de trois agences situées à Lyon, Grenoble et Annecy qui sont subdivisées en secteurs. Les agences, dont l'organisation est identique, regroupent l'ensemble du personnel de proximité (responsable, adjoint, gardiens, employés d'immeuble). Elles gèrent entre 2 300 et 3 500 logements¹⁷ et comprennent, sous la responsabilité d'un directeur d'agence, trois pôles :

- le pôle de gestion locative, dit d'exploitation, qui gère les commissions d'attributions, la commercialisation des logements et assure le suivi administratif des locataires, ainsi que la gestion du précontentieux,
- un pôle technique qui assure le suivi de la politique de maintenance en lien avec les équipes de proximité,
- et le pôle proximité qui se décompose en deux ou trois secteurs d'un peu plus de 1 000 logements chacun selon les agences.

Le personnel du pôle proximité comprend 55 salariés au total, placés sous l'autorité des responsables de secteur. Il comporte notamment 45 gardiens et deux employés d'immeuble. Les gardiens et les employés d'immeubles effectuent les missions classiques de nettoyage et de gestion des ordures ménagères. Les taux de récupération sont conformes à la réglementation en vigueur¹⁸.

En complément de la gestion centralisée des réclamations des locataires, assurée par le groupement d'intérêt économique (GIE) Centre d'appels pour l'ensemble des sociétés du groupe (*cf. infra*), une astreinte est mise en place, en dehors des heures et jours d'ouverture des bureaux ainsi que pendant les jours fériés. Le titulaire du marché (*qui est le même pour les trois agences de SHRA*) fait assurer, par les prestataires extérieurs sous contrats, les interventions d'urgence nécessaires. Les coordonnées de ce service d'astreinte sont affichées dans les halls d'entrée des immeubles.

2.2.4 Ressources humaines

2.2.4.1 Volume et structure des emplois

Effectifs en ETP moyen ¹⁹	2012	2013	2014	2015	2016
ETP moyen total	117,0	118,0	125,3	133,4	137,8
Dont effectifs administratifs	77,2	75,1	77,5	80,1	85,3
Dont effectifs de proximité	39,8	42,9	47,8	53,3	52,5

La société compte, en 2016, un effectif moyen de 137,8 équivalents temps plein (ETP). La hausse des effectifs de 20,8 ETP (+ 18 %) depuis 2012 s'explique en premier lieu par la mise en œuvre du plan de gardiennage dans chacune des agences de la société dans l'objectif de maintenir un taux de patrimoine gardienné satisfaisant. Ainsi, 6 postes ont été créés à Lyon, 4,7 postes à Grenoble et 2 postes et à Annecy. La hausse observée s'explique

¹⁷ Fin 2016, l'Agence de Lyon compte 3 416 logements répartis sur trois secteurs ; l'Agence de Grenoble compte 2 490 logements répartis sur deux secteurs ; l'Agence d'Annecy compte 2 244 logements répartis sur deux secteurs.

¹⁸ 100 % pour les employés d'immeubles, 75 % pour les gardiens s'ils assurent le ménage des parties communes et la gestion des containers d'ordures ménagères ; 40 % s'ils n'assurent qu'une seule de ces deux tâches ; 10 % pour les responsables de secteurs.

¹⁹ Source : rapports d'activité annuels de la société.

également par la mise en place d'un modèle commun de gestion locative au sein des trois agences qui prévoit des binômes par secteur, composé d'un responsable de secteur référent en charge notamment du suivi de la vacance et des impayés, et de son adjoint qui est plus particulièrement en charge des interventions techniques sur le patrimoine.

Une convention de mise à disposition du personnel a été signée en 2012 avec le groupement d'intérêt économique (GIE) territoire Rhône-Alpes et Auvergne (cf. § 2.3.3). A fin 2016, 30 salariés sont mis à disposition du GIE, dont 23 à temps plein. La société facture au GIE, chaque mois, les salaires et charges sociales correspondant aux salariés travaillant pour le compte du GIE (cf. § 6.2.1.4).

Le ratio pour 1 000 logements gérés s'élève à 17,0 ETP moyen, ce qui est supérieur à la moyenne de celui des sociétés d'HLM²⁰ (16,1). Néanmoins, ce ratio est difficile d'interprétation en raison des facturations intra-groupe avec notamment les GIE (cf. § 2.3.5). En prenant en compte les 23 ETP mis à disposition, le ratio pour 1 000 logements est ramené à 14,1 ETP. Si ce constat tend à attester que la productivité physique est satisfaisante, l'efficiencia monétaire de la société n'en demeure pas moins médiocre compte tenu de l'ampleur des coûts de gestion (cf. § 6.2.1.4).

2.2.4.2 Modalités de rémunérations

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) sont conclues entre les 13 entreprises sociales pour l'habitat (ESH) et le centre d'appel de Dijon (GIE) d'une part, et, les organisations syndicales représentatives au sein de l'unité économique et sociale (UES) SCIC Habitat d'autre part. Entre le 1^{er} janvier 2015 et le 1^{er} janvier 2017, les NAO ont notamment conduit à :

- la conclusion d'un accord de politique salariale (2 juillet 2012) relatif à la mise en place d'un « dispositif de garantie du pouvoir d'achat fondé sur l'augmentation annuelle du salaire brut en fonction du taux d'inflation constaté et en proportion de l'appartenance à une tranche de revenu mensuel » ;
- l'augmentation de 0,40 % à 1,5 % du salaire brut mensuel de base pour les salaires inférieurs à 3 129 € (plafond mensuel de la sécurité sociale) ;
- la révision des salaires minima de 0,6 % par an en moyenne ;
- l'adoption de différentes mesures catégorielles (prime d'ancienneté des cadres, prime d'ordures ménagères revalorisée et indexée sur l'évolution annuelle du coût de la vie) ;

Un accord d'intéressement a été conclu dans le cadre de l'UES SCIC Habitat pour la période 2016 – 2018. Il est assis sur deux critères économiques : d'une part, le rapport entre les coûts de gestion et les produits nets calculé pour une partie de l'intéressement (25 %) au niveau de l'ensemble des ESH et, pour une autre (25 %), au niveau de chaque ESH ; et d'autre part, le résultat courant pour une partie de l'intéressement (50 %) calculé au niveau de l'ensemble des ESH. 70 % du montant de l'intéressement est réparti proportionnellement aux salaires bruts perçus, le solde étant affecté forfaitairement. En moyenne sur la période il s'est élevé à 180 k€ par an pour SHRA.

Les salariés ont perçu une participation au résultat de l'entreprise, qui s'est élevée en moyenne à 265 k€ par an entre 2012 et 2016.

2.2.4.3 Formation et absentéisme

En 2016, l'effort de formation a porté sur 61 thématiques et représenté 544 jours de formation, soit 3,9 jours par ETP, ce qui est satisfaisant, et en hausse de 8 % par rapport à l'année précédente.

Le taux d'absentéisme de la société de 5,6 % est comparable à celui des autres ESH, qui est de 5,3 % en moyenne²¹. L'absentéisme en 2016 diminue par rapport à 2015 avec 111 arrêts de travail représentant 3 484 jours, contre 161 arrêts en 2015 équivalant à 3 818 jours. Les arrêts de travail pour maladie ou accident du

²⁰ Source : annexes du rapport annuel de branche 2016 des ESH (16,1 ETP en 2015).

²¹ Rapport de branche 2016 des Entreprises sociales pour l'habitat.

travail ont concerné pour près de 66 % (2 288 jours) les gardiens, pour 26 % (905 jours) les employés administratifs et pour 8 % (283 jours) les cadres.

2.2.5 Commande publique

Les règles de procédures relatives aux marchés de travaux, de fournitures et services passés par les entités du groupe CDC Habitat sont inscrites dans un guide intitulé « cadre interne des marchés et des procédures achats (*Cimpa*) ». Ce guide, dont la dernière version date de juillet 2017, respecte l'ordonnance n° 2015-889 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016.

En dessous des seuils de procédures formalisées, une mise en concurrence est requise dès que le montant du marché (*travaux, fournitures, services, y compris maîtrise d'œuvre*) dépasse 25 k€. Pour les achats inférieurs à ce seuil, la consultation se fait par simple demande à un prestataire pressenti, quoique plusieurs prestataires puissent être consultés si cela est jugé pertinent. Entre 25 et 50 k€, a minima deux devis sont exigés et la consultation s'effectue par écrit sur la base d'un cahier des charges comprenant une partie administrative et une partie technique qui décline les caractéristiques des travaux, des fournitures ou des services, y compris de maîtrise d'œuvre, à réaliser par le prestataire. Entre 50 et 209 k€, trois ou quatre devis sont exigés et des mesures de publicité plus contraignantes sont mises en œuvre. Les supports de publicité varient selon l'importance de l'achat²².

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de huit marchés²³, qui n'appellent pas de remarque.

2.3 RELATIONS AVEC LE GROUPE

2.3.1 Organisation générale

Contrôlé par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), le groupe CDC Habitat (*ex groupe SNI*) couvre une large palette d'activités dans le domaine du logement. Il est constitué de deux grands ensembles : un pôle de logements intermédiaires et un pôle de logements sociaux et très sociaux. Sa branche « logement social » est constituée de 13 SA d'HLM, dont SHRA en Rhône-Alpes, ainsi que par la société d'économie mixte (*Sem*) Adoma. Les SA d'HLM gèrent, en 2016, près de 190 000 logements sociaux familiaux et Adoma plus de 72 600 (*cf. annexe 7.2*). Le pôle de logements intermédiaires comporte la société nationale immobilière d'économie mixte (*SNI*) et la société par actions simplifiée (*SAS*) Sainte Barbe.

Le fonctionnement du groupe repose sur un système de prestations de services apportées par la société holding et par les groupements d'intérêt économique (*GIE*) qui sont exclusivement constitués d'entités du groupe, au nombre de 13. Les GIE fonctionnent avec la mise à disposition de personnels employés par leurs membres. Ces mises à disposition ainsi que les prestations fournies font l'objet de facturations croisées, sur la base de contrats, dont les montants cumulés sont importants (*cf. § 2.3.5*).

Des groupements de commandes ont également été constitués par les sociétés du groupe, avec le groupe comme mandataire²⁴.

L'ensemble des conventions destinées à mutualiser les moyens des membres du groupe ne sont plus considérées par la société comme des conventions réglementées, à l'exception de la convention de prestations de services

²² « marches-securises.fr », « achatpublic.com », journal d'annonces légales, BOAMP, etc.

²³ Marché pour la fourniture et la pose de détecteurs avertisseurs de fumée sur l'ensemble du parc ; contrat de maîtrise d'œuvre (*mission de base*) pour la création d'un local de vide ordure pour 32 logements à Grenoble ; consultation pour la rénovation d'une toiture à Ambilly ; travaux de remplacement et contrats d'entretien de 18 ascenseurs ; contrats d'entretien et de maintenance des installations de chauffage individuel gaz et de ventilation et marché de travaux de remplacement de chaudières individuelle gaz ; contrat d'ordonnancement, de pilotage et de coordination pour la construction de 69 logements à Fontaine ; construction de 51 logements de l'éco-quartier à Gerland.

²⁴ Location de véhicules de fonction, réalisation des élections des représentants des locataires et des enquêtes de satisfaction, installation de panneaux photovoltaïques, mise en place des certificats d'économie d'énergie, contrats d'assurance, audits énergétiques, contrôles techniques, raccordement d'immeubles à la fibre optique, recouvrement des impayés, etc.

entre les deux sociétés SCIC Habitat Rhône-Alpes et SCIC Habitat Auvergne et Bourbonnais (cf. § 2.3.2). Le CA du 14 octobre 2013 a en effet autorisé le déclassement du champ des conventions réglementées les contrats relatifs aux groupements d'intérêt économique (GIE) énumérés ci-après (cf. § 2.3.3), considérant que ces conventions intra-groupe, nécessaires à son fonctionnement, pouvaient, en raison de leur récurrence notamment, être vues comme des conventions courantes conclues à des conditions normales.

Cette autorisation apparaît contraire aux articles L. 225-38 du code du commerce et L. 423-10 du CCH visant à prévenir des risques de conflit d'intérêts. S'il n'existe pas de définition juridique, autre que jurisprudentielle, de la notion d'opération courante conclue à des conditions normales, la notion de récurrence n'est pas une condition suffisante. La qualification de « normales » suppose, pour ces conventions, que les prestations soient réalisées aux mêmes conditions que celles pratiquées habituellement par la société dans ses rapports avec les tiers. Compte tenu de la multiplicité des prestations réalisées par les GIE pour le compte de SHRA et de la variété des expertises et compétences techniques qu'elles mobilisent, il n'est pas possible d'affirmer, par principe, que l'ensemble de ces conventions peuvent être qualifiées de courantes. En l'absence de démonstration de la part du groupe du caractère courant et normal de ces conventions, ces dernières doivent être considérées comme réglementées au sens des articles précités. La circonstance que ces conventions soient conclues au sein d'un même groupe entre sociétés contrôlées, mais non totalement détenues, par un actionnaire commun n'est pas de nature à les exonérer de l'application des articles L. 225-38 du code du commerce et L. 423-10 du CCH. De même, l'absence de mention du commissaire aux comptes dans son rapport spécial relatif aux conventions réglementées n'est pas de nature à couvrir, à raison de l'irrégularité commise, la responsabilité de la société, si cette dernière devait être engagée.

Par ailleurs, en gestion, compte tenu de l'ampleur et de la complexité des facturations croisées, l'absence de la soumission préalable de ces conventions au conseil d'administration nuit à sa bonne information, laquelle est d'autant plus nécessaire que la société assure, en application de l'article L. 411-2 du CCH, une mission d'intérêt général et bénéficie, à ce titre, d'une aide publique au sens du droit européen. La garantie d'une transparence suffisante au regard des missions d'intérêt général de SHRA justifierait, à elle seule, leur soumission aux procédures de contrôle et d'autorisation prévues par les textes précités.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société conteste l'analyse de l'Agence sur le caractère de convention réglementée des contrats relatifs aux GIE. Elle excipe de l'étude de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) de février 2014 qui rappelle que l'existence même d'un groupe de sociétés doit être prise en considération pour déterminer le caractère courant d'une convention et le caractère normal de ses conditions puisqu'elle favorise, par principe, la conclusion d'opérations entre les sociétés de ce groupe. Elle estime ainsi que les conventions intra-groupe déclassées concernent des opérations courantes conclues à des conditions normales, lesquelles s'entendent d'opérations que la société (i) réalise d'une manière habituelle dans le cadre de son activité et (ii) conclut aux mêmes conditions que celles qu'elle pratique habituellement dans ses rapports avec les tiers.

C'est en accord avec la position retenue par les Commissaires aux comptes que la société a procédé à ce déclassement. En outre, elle précise que ces conventions portant sur des opérations jugées courantes par les Commissaires aux comptes n'échappent pas à tout contrôle et font l'objet d'une communication. Ainsi, le CA est totalement informé de l'existence de ces dernières. La société estime donc qu'il n'y a pas lieu de reclasser ces conventions intra-groupe courantes en conventions réglementées.

2.3.2 Mutualisation de services avec SHAB

Une convention de prestations de services entre la SCIC Habitat Auvergne Bourbonnais (SHAB) et la SCIC Habitat Rhône-Alpes, portant sur la gestion patrimoniale, la maintenance, et la gestion locative a été conclue en 2012. Elle est reconduite par période triennale et présentée chaque année au CA dans le cadre des conventions réglementées. La convention en vigueur court jusqu'au 31 décembre 2018. Cette convention définit :

- d'une part le mandat donné par SHAB à SHRA en matière de gestion administrative, comptable, financière, dans le domaine juridique, du pilotage, de la préparation et du montage des opérations ainsi qu'en matière de gestion des actifs immobiliers,

- d'autre part, le mandat donné par SHRA à SHAB en matière de gestion informatique pour la création des programmes, le quittancement, l'augmentation des loyers et les mises à jour.

Un projet de fusion-absorption de la SCIC Habitat Auvergne Bourbonnais (SHAB) par la SCIC Habitat Rhône-Alpes, qui font toutes deux parties du même groupe, a été initié en 2009. Ce projet, qui faisait l'objet d'échanges avec les instances représentatives du personnel et dont le calendrier envisagé lors de la réunion du CA du 26 octobre 2017 prévoyait une présentation en assemblée générale en mai 2018 pour une mise en œuvre avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018, pourrait être significativement amendé à la suite des évolutions législatives récentes (loi de finances pour 2018 et projet de loi ELAN²⁵).

2.3.3 Groupements d'intérêt économique constitués dans le groupe

- GIE groupe SNI « expertise et supports »

Ce GIE, créé en 2009, assure, pour le compte de ses adhérents, une partie des fonctions supports notamment dans les domaines financiers, juridique et ressources humaines. L'utilisation des services de ce GIE par chaque membre est obligatoire (*niveau n°1*), souhaitable (*niveau n°2*) ou possible (*niveau n°3*). Le coût des prestations versé à ce GIE sur la période 2012-2016 est de 2,6 M€.

L'article 7 du contrat constitutif du GIE « expertise et support » dispose que « *tout membre qui ne respecte pas l'obligation concernant les prestations de niveau 1, est redevable [...] d'une indemnité égale au double du prix qu'il aurait eu à payer au groupement pour les prestations en cause* ».

Ces interventions de niveau 1 recouvrent les domaines financier (*comptabilité, contrôle de gestion*), juridique (*droit des sociétés*), ressources humaines, communication, pilotage et contrôle interne. Les services correspondants ont pour objectif d'homogénéiser les pratiques au sein du groupe, de faciliter l'agrégation de données, de mettre à disposition des membres des tableaux de bords normalisés et de fournir une expertise en matière de droit des sociétés, ainsi qu'une assistance juridique et des outils de gestion, etc. A titre d'illustration, en matière de ressources humaines, le règlement intérieur du groupement prévoit, en son article 2.3 « *l'organisation de la gestion des recrutements des cadres supérieurs du groupe en liaison avec les managers concernés*. »

Par leur ampleur, les prestations de services relevant du niveau 1, qui sont obligatoires aux termes du contrat constitutif du GIE, sont susceptibles de limiter l'autonomie de gestion des sociétés membres du groupement. La qualité des prestations mutualisées au sein du groupement devrait être, à elle seule, de nature à motiver les membres du groupement à recourir aux services proposés, sans qu'il soit nécessaire de les rendre obligatoires.

En réponse aux observations provisoires, la société précise que dans le cadre d'un groupe comme celui de CDC Habitat, un certain nombre de fonctions sont centralisées et mutualisées, dont l'expertise financière et juridique. L'engagement des opérations de développement fait l'objet également d'une expertise avec un accompagnement au montage et une revue systématique des dossiers avant passage en comité d'engagements. Elle estime que le coût induit par adhésion au GIE est justifié par un niveau d'expertise qui ne lui serait pas possible d'avoir en interne et considère cet apport comme un véritable atout pour la société adhérente. Cette disposition s'exerce dans un souci de bonne gestion, d'optimisation des charges et de performance économique par l'effet de la mutualisation, d'homogénéité des pratiques au sein du Groupe, de facilité pour l'agrégation de données (mise à disposition de tableaux de bords normalisés, permettant un suivi sûr et régulier), de fourniture d'une expertise en matière de droit des sociétés, ainsi qu'une assistance juridique et des outils de gestion et enfin de sécurisation de l'exercice des métiers de gestion et de construction. Elle rappelle que les administrateurs et mandataires sociaux de la société ont tous validé cette adhésion. Enfin, la pénalité n'a jamais été appliquée. Pour conclure, la société estime que la réforme du monde HLM et les orientations de la loi ELAN confirment l'intérêt de cette disposition dans le cadre de l'incitation à l'appartenance à un groupe de taille suffisante, pour

²⁵ Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

assurer une mutualisation de ressources et de moyens et garantir la sécurité et la performance économique attendue pour produire du logement social.

- GIE groupe SNI « systèmes d'information »

Ce GIE, créé le 3 janvier 2006, fournit des prestations en matière de système d'information, de relation client et de communication. Le coût des prestations versé à ce GIE sur la période 2012-2016 est de 5,7 M€.

- GIE « Centre d'appels »

Ce GIE, créé en 2007, assure les fonctions de centre d'appels pour traiter les demandes des locataires de ses adhérents. Ce GIE permet notamment d'assurer une permanence de l'accueil et la traçabilité des demandes. Le coût des prestations versé à ce GIE sur la période 2012-2016 est de 0,8 M€.

- GIE « Ventes »

Ce GIE, créé en 2010, a pour mission d'accompagner et de piloter les ventes des logements des membres (cf. § 5.4) par la préparation et la réalisation de la vente des logements en bloc ou par lots, la recherche d'acquéreurs et l'achèvement du processus de vente et la conservation des pièces. Le coût de prestations s'est élevé à 1,1 M€ sur la période 2012-2016.

- GIE « territoire Rhône-Alpes Auvergne »

Ce GIE, créé en mai 2012, assure l'ensemble des prestations liées au développement et à la maîtrise d'ouvrage, à savoir la prospection foncière et immobilière, les études de projet, l'assistance technique, administrative et financière, les marchés, le suivi et la réception de travaux, ainsi qu'une assistance à la comptabilité. Les membres de ce groupement sont l'établissement sud-est de CDC Habitat²⁶ ainsi que les sociétés SHRA et SHAB. Ce GIE, qui ne dispose pas de personnel propre, s'appuie sur les moyens mis à disposition par ses membres, dont en particulier 30 salariés de SHRA, qui sont ainsi mis à disposition du GIE pour partie de leur temps. Sur la période 2012-2016, le coût des prestations réalisées par le GIE pour le compte de SHRA s'élève à 2,8 M€.

2.3.4 Gestion centralisée des ressources et des risques financiers

2.3.4.1 La convention de compte courant d'associé SHB/SHRA

Conformément à l'article L. 423-15 du CCH, par lettre du 11 juin 2010 du ministre compétent, SCIC Habitat Bourgogne (SHB), en sa qualité d'actionnaire, a été autorisé à apporter son concours financier à SCIC Habitat Rhône Alpes (SHRA) afin de conforter son assise financière et de soutenir son développement. SHB a ainsi consenti à SHRA, le 15 octobre 2010, une avance en compte courant d'un montant de 5,9 M€ pour une durée de 5 années, soit jusqu'au 14 octobre 2015, rémunéré au maximum au taux d'intérêt servi au détenteur d'un premier livret de caisse d'épargne majoré de 1,5 point. A titre d'illustration, en 2016, les charges d'intérêts se sont élevées à 80 k€. La durée de l'avance a ultérieurement été portée de 5 ans à 20 ans, soit jusqu'au 14 octobre 2030, et bloquée sur toute cette période. Ce n'est que passé ce délai, que SHB sera en droit de réclamer, à tout moment, le remboursement total ou partiel de sa créance en compte courant.

2.3.4.2 Stratégie du groupe en matière d'optimisation de la gestion de la dette

Compte tenu du fort pourcentage de prêts indexés sur le taux du livret A et sur les indices euribor, la SNI a proposé à ses filiales, à compter de l'année 2006, de mettre en place des contrats d'échanges de taux pour se prémunir d'une hausse de ces taux. Dans un premier temps, les contrats ont été signés entre la banque et la SNI qui se comporte comme un intermédiaire entre les établissements de crédit et ses filiales. Dans un deuxième temps, un document intitulé « confirmation d'une opération d'échange de conditions d'intérêt » reprenant les termes du contrat initial est signé a posteriori par la SNI et la société filiale.

²⁶ L'établissement sud-est est l'un des cinq établissements du pôle logements intermédiaires de CDC Habitat

Depuis leur signature, ces contrats ont entraîné une charge financière supplémentaire pour SHRA : les pertes (*mali*) nettes cumulées s'élèvent à 21,2 M€ au 31 décembre 2016, soit en moyenne près de 2,4 M€ par an (*cf. § 6.2.3.1*).

2.3.4.3 La convention de gestion centralisée de la trésorerie

Une convention datant de 2005 permet à la SNI d'assurer la double mission de gestion de la trésorerie des sociétés d'HLM filiales et de gestion de leur dette.

L'autonomie de la société en matière de placements et de gestion de la dette apparaît limitée tant par les termes que par la mise en œuvre de cette convention.

La mission de gestion de trésorerie consiste à écrêter quotidiennement le solde des comptes bancaires de la société et à transférer ce flux vers un compte centralisateur ouvert à la SNI. Cette pratique, qui a pour objectif d'optimiser la trésorerie, ne doit pas avoir pour effet, sur le plan réglementaire, de soustraire la société aux dispositions spécifiques applicables au secteur HLM en matière de placements de trésorerie (*art. R. 423-75 du CCH*).

Une convention de gestion de trésorerie centralisée renouvelable par tacite reconduction a été conclue à compter du 1^{er} janvier 2006 et complétée par un avenant en date du 5 janvier 2009. Cette convention permet d'écarter quotidiennement le solde des comptes bancaires de la société et de transférer ce flux vers un compte centralisateur ouvert à la société nationale immobilière d'économie mixte (*SNI*), dite Société centralisatrice, qui effectue des placements sous forme de Sicav, fonds communs de placement et obligations de première catégorie. Contrairement aux dispositions de l'article 5 de la convention de gestion centralisée de trésorerie qui dispose que « *la présente convention ne saurait altérer l'indépendance des parties quant à leur gestion et à la poursuite de leur propre objet social et qu'ainsi les parties continueront d'assumer de façon autonome leur direction, gestion, responsabilité et obligations* », la société apparaît, dessaisie de la gestion de sa trésorerie, sur laquelle elle n'opère qu'un contrôle limité.

En réponse aux observations provisoires, la société estime que l'autonomie du CA n'est absolument pas restreinte puisqu'il lui appartient d'approuver ou de rejeter les propositions de placement de trésorerie et de couverture de la dette émanant de CDC Habitat. Ce dernier rend compte semestriellement de sa gestion concernant la dette et la trésorerie, au CA de la société. Elle estime que le CA est pleinement souverain dans la définition de la stratégie financière et des modalités de placement de la trésorerie et de la couverture de la dette.

Elle complète sa réponse en précisant qu'en matière de placement, les lignes négociées par le mandataire sont proposées à chacune des filiales, qui apprécie l'opportunité du placement proposé au regard de sa durée, de sa rémunération, du blocage ou non des fonds placés. La société a toute latitude pour décider du montant à placer sur le support proposé ou de ne pas placer. Enfin, la société précise que depuis plusieurs années, les opportunités de placement offertes grâce à la convention centralisée de la trésorerie ont permis d'assurer un taux de rémunération très supérieur à celui du livret A.

2.3.5 Etats simplifiés des relations financières avec le groupe

Le tableau suivant présente les prestations intra-groupe :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var.annuelle moyenne
Redevances versées	1 935	2 457	2 799	2 894	2 944	11,1 %
+ Coût du personnel mis à disposition	239	262	232	221	162	- 9,3 %
+ Autres charges nettes issues de conventions spécifiques	10	8	5	10	5	- 15,9 %
- Refacturations (<i>personnel mis à disposition et CEE</i>)	1 082	1 738	1 649	1 776	2 075	17,7 %
- Rémunération du compte courant	529	421	224	20	21	- 55,4 %
- Prestations de service auprès de SHAB	166	69	70	83	72	- 18,8 %
= Solde des prestations intra-groupe	407	499	1 093	1 246	943	23,4 %

Si le solde des prestations intra-groupe est relativement stable sur les trois derniers exercices, les refacturations croisées ont fortement augmenté sur l'ensemble de la période. En effet, les redevances versées par la société aux cinq GIE du groupe dont elle est adhérente, ont augmenté de près de 1 M€ sur la période (cf. § 6.2.1.4) dont 522 k€ entre 2012 et 2013 à la suite de la création du groupement territorial. En sens inverse, les refacturations du personnel mis à disposition du même GIE Territoire et de certificats d'économie d'énergie ont connu une évolution identique.

Le tableau ci-dessous fait état des engagements financiers intra-groupe :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capital social et titres participatifs	9 200	9 200	9 200	9 200	9 200
+ Dettes sur groupes et associés	5 900	5 900	5 900	5 900	5 900
= Ressources apportées par le groupe	15 100	15 100	15 100	15 100	15 100
+ Solde net des avances en comptes courants (c/455)	- 24 358	- 29 786	- 4 736	- 6 346	- 3 425
= Ressources nettes apportées par le groupe	- 9 258	- 14 686	10 364	8 754	11 675

Les actionnaires, Adestia et SCIC Habitat Bourgogne (SHB), détiennent respectivement 51,3 % et 10,8 % du capital social, soit 9,2 M€. En vertu d'une convention conclue en 2010, SHB apporte à SHRA une avance en compte courant de 5,9 M€ comptabilisée au compte 17 « dettes rattachées à des participations » (cf. § 2.3.4.1). Cependant, compte tenu des soldes débiteurs des comptes d'avances en comptes courants accordées par la société au groupe et aux GIE, le groupe n'apporte des ressources à la société que depuis 2014, pour un montant de 11,7 M€ au 31 décembre 2016.

2.4 CONCLUSION

Fin 2016, la société anonyme d'HLM SCIC Habitat Rhône-Alpes (SHRA) est propriétaire et gestionnaire d'un patrimoine de 8 150 logements familiaux, conventionnés à 95 %, et d'une vingtaine de foyers contenant 1 315 places gérés par des tiers. La société exerce majoritairement son activité sur des territoires dont le marché immobilier est tendu dans les départements du Rhône, de l'Isère et de la Haute-Savoie, ainsi que très marginalement (pour 3 % du parc) en Savoie, dans l'Ain et dans la Drôme. Le dispositif de gestion de proximité est adapté avec une bonne présence des équipes sur le territoire des trois agences.

La société fait partie du groupe CDC Habitat (ex groupe SNI) dont l'organisation est très intégrée. En particulier la société est membre de cinq groupements d'intérêt économique (GIE) constitués avec d'autres entreprises sociales de l'habitat du groupe. La gestion de sa trésorerie est centralisée et le groupe est à l'origine de la mise en place, à compter de 2006 d'une politique de fixation des taux qui s'est jusqu'à présent révélée financièrement très pénalisante, avec un surcoût cumulé de 21,2 M€ à fin 2016. A l'exception de la convention conclue avec SHAB, les conventions avec les autres entités du groupe ne sont plus considérées comme réglementées.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2016, SHRA possède 8 150 logements familiaux conventionnés à 95 % ainsi qu'une vingtaine de foyers pour jeunes travailleurs, personnes âgées ou étudiants représentant 1 315 places gérés par des tiers. La répartition géographique du parc est la suivante

Départements	Ain	Drôme	Isère	Rhône	Savoie	Haute-Savoie	Total
Nombre de logements	87	1	2 489	3 416	157	2 000	8 150
Part du patrimoine	1,1 %	0,0 %	30,5 %	41,9 %	2,0 %	24,5 %	100 %
Nombre de communes	4	1	22	25	4	29	85

Les logements, majoritairement collectifs (96 %), sont situés dans 85 communes et sont répartis essentiellement (97 %) dans les trois départements du Rhône, de l'Isère et de la Haute-Savoie. Moins de 10 % des logements sont situés en quartier prioritaire de la ville (QPV).

Le patrimoine est relativement récent : son âge moyen est de 29 ans sur la base de l'année de construction, contre 38 ans en moyenne pour l'ensemble du parc social des organismes HLM.

Le patrimoine a fait l'objet de financements aidés de type PLA ou PLUS pour une part prépondérante (64 %).

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) n'ont pas été réalisés sur la totalité du parc (87 %) ²⁷. La performance énergétique moyenne des logements est globalement bonne. La part des logements à forte consommation d'énergie (classes E, F ou G) est de 11 % en 2016, soit une performance nettement meilleure que celle de l'ensemble des logements sociaux diagnostiqués de France métropolitaine (24 %) et d'Auvergne-Rhône-Alpes ²⁸ (27 %). 26 % des logements sont classés en D et 53 % en A, B ou C.

Le système informatique permet de repérer les logements où des travaux d'adaptation aux personnes à mobilité réduite ont été réalisés ainsi que les immeubles accessibles et bien localisés (*et donc potentiellement adaptables*). Ces derniers représentaient 2 265 logements en 2015 ²⁹.

3.1.2 Evolution du patrimoine

Le tableau ci-après donne une vision synthétique de l'évolution du parc dont SHRA est propriétaire depuis 2012.

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction/ Amélioration	VEFA	Acquisition	Vente	Transformatio n d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	7 485	108	52	28	-89	-2	0	7 582	1,3 %
2013	7 582	120	102	0	-76	1	0	7 729	1,9 %
2014	7 729	102	12	191	-174	-1	0	7 859	1,7 %
2015	7 859	112	211	0	-115	2	-96	7 973	1,5 %
2016	7 973	16	218	0	-57	0	0	8 150	2,2 %
Total		458	595	227	-511	0	-96		1,7 %

Sur l'ensemble de la période, la livraison de 1 280 nouveaux logements familiaux, acquisitions incluses, s'est accompagnée d'importantes sorties, dont 96 pour démolition ³⁰ et 511 cessions à l'unité ou en bloc (*cf. § 5.5*), de sorte que, globalement, le parc de logements familiaux de la société enregistre une croissance annuelle moyenne de 1,7 % sur la période. La part des réalisations en VEFA ³¹ est conséquente, avec une moyenne de 56 % sur la période (*hors acquisition*).

²⁷ Source Répertoire du parc locatif social (RPLS) au 1^{er} janvier 2017.

²⁸ Source Service de l'observation et des statistiques (SOeS), RPLS au 1^{er} janvier 2016.

²⁹ Donnée du plan stratégique patrimonial.

³⁰ Programme Jean Pain à Fontaine en Isère.

³¹ Vente en l'état futur d'achèvement.

Suivant les objectifs fixés dans la convention d'utilité sociale conclue en 2011, le nombre d'ordres de service à lancer pour la production de logements sociaux neufs était de 180 par an jusqu'en 2014 puis de 150 jusqu'en 2016. De fait, ces objectifs ont été atteints, voire dépassés.

Depuis 2014, SHRA s'inscrit dans le plan de relance de production de logements social « VEFA 10 000 » initié par le groupe pour l'ensemble de ses filiales. Dans ce cadre, le plan à moyen terme 2015-2024 de SHRA prévoit le lancement de 680 ordres de service supplémentaires pour la production de logements neufs sur la période 2015-2018, soit une moyenne de 350 par an au lieu des 150 ou 180 antérieurement. Pour parvenir à cette production supplémentaire, les plans de financement des opérations réalisées sur la période 2015-2018 ont été calibrés de sorte que la quotité de fonds propres investis ne soit pas supérieure à 13 %. En 2015, 302 ordres de service ont été lancés et 377 en 2016, résultat proche du nouvel objectif.

3.1.3 Démolitions

La société s'est engagée, en 2014, dans une acquisition en bloc de 191 logements qui devait donner lieu à un lourd programme de réhabilitation en vue d'une cession partielle en accession sociale à la propriété. Néanmoins, en l'absence d'étude préalable suffisante, ce projet a été profondément remanié et son équilibre financier apparaît à ce jour largement compromis.

En 2014, SHRA a acquis, auprès de la SA d'HLM Société Dauphinoise pour l'Habitat (SDH), 191 logements conventionnés de l'ensemble immobilier l'Arlequin situé dans le quartier de la Villeneuve à Grenoble pour un montant de 3,8 M€, ce qui représente un peu moins de 20 k€ par logement. Avant cette acquisition, SHRA ne possédait pas de patrimoine dans ce quartier.

Initialement, la société prévoyait la réhabilitation et la restructuration des 191 logements afin d'obtenir un label BBC rénovation moyennant un coût prévisionnel des travaux par logement estimé à 56,8 k€. Ce projet initial prévoyait la réhabilitation de 80 logements destinés à demeurer dans le parc locatif social de SHRA et la réhabilitation des 111 autres logements aux fins de vente en accession sociale à la propriété dans le but de favoriser la diversification des statuts d'occupation. L'estimation financière a été réalisée à partir des conclusions des études précédemment réalisées pour le compte de la ville de Grenoble et pour les bailleurs présents sur le site, les SA d'HLM SDH et ACTIS.

Néanmoins, ce n'est que postérieurement à l'acquisition que SHRA a réalisé un diagnostic pré-opérationnel, en fin d'année 2015, pour chiffrer précisément le programme technique dans ses quatre composantes : i) réorganisation des bâtiments avec réaménagement des espaces, ii) intervention sur le clos et le couvert, iii) mise en sécurité de l'ensemble des installations techniques, iv) réhabilitation intérieure des logements et restructuration des logements aux typologies obsolètes.

Suivant cette étude, le projet a été profondément remanié : désormais, le programme de cession est abandonné compte tenu du manque d'attractivité du secteur et seule est prévue la démolition de 95 logements, financée pour partie par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Le devenir des 96 autres logements demeure encore en suspens et fait l'objet de discussions avec la ville et la métropole de Grenoble.

Cette réorientation du projet initial a été opérée à la vue du montant des moyens financiers devant être mobilisés pour mener à bien la réhabilitation de l'ensemble des logements. En effet, le coût prévisionnel des travaux de réhabilitation des 191 logements s'élèverait à 17,1 M€, ce qui représente 89,3 k€ par logement alors que l'étude initiale prévoyait 56,8 k€ : le dépassement du coût des travaux est donc de 57 %. En outre, ces derniers n'intégrant pas les coûts de relogement et divers autres postes de dépenses, comme les frais financiers et les imprévus, le coût total estimé de cette opération se serait élevé à 21,9 M€, dont 18 % aurait pu être financé par une subvention de l'ANRU, 20 % sur fonds propres et le solde par emprunts.

En mars 2017, l'ANRU a autorisé SHRA à procéder à des relogements anticipés, à la fois pour les 95 logements qui seront démolis à terme mais également pour les 96 autres logements. Aux termes de la convention en cours

de discussion avec l'ANRU, qui devait être signée en juillet 2018, seule l'opération de démolition des 95 logements serait subventionnée à hauteur de 70 %.³²

Selon le protocole conclu avec la ville et approuvé par le CA du 17 décembre 2013 ainsi que par le conseil municipal du 16 décembre 2013, SHRA motive sa décision d'acheter ce patrimoine en bloc par le souci de « limiter l'impact financier des réhabilitations engagée par la SDH » sur cet ensemble immobilier, conformément à la demande de la ville de Grenoble.³³ Pour recevable qu'il puisse être, cet argument ne pouvait être de nature à exonérer la société de procéder aux études préalables requises pour s'assurer de la faisabilité socioéconomique et de l'équilibre financier de cette opération.

Par ailleurs, SHRA prévoit, hors ANRU, la démolition, à l'horizon 2022, des 188 logements de la résidence Bonnetterre à Villeurbanne.

3.1.4 Données sur la vacance et la rotation

Fin 2015, 15 logements étaient vacants depuis plus de trois mois (vacance commerciale), soit un taux de 0,19 %, largement inférieur à la moyenne régionale de 1,9 % au 1^{er} janvier 2016. Au 31 octobre 2017, le nombre de logements vacants de plus de trois mois s'établissait à 11 logements, soit 0,11 %. La vacance technique à fin 2016 représente 3,6 % du parc, elle comprend notamment une part importante du patrimoine de la résidence l'Arlequin à Grenoble.

Le taux de mobilité de la société est comparable à celui observé dans la région avec 10,6 % fin 2015 (10,5 % pour la région au 1^{er} janvier 2016), celui de l'agence iséroise étant le plus élevé avec 11,9 %.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

La convention d'utilité sociale (CUS) portant sur la période 2011-2016 ne prévoit pas de remise en ordre des loyers. Le parc est situé très majoritairement en zone 2³⁴ pour les loyers (91 %).

Les augmentations moyennes des loyers de ces dernières années ont respecté les plafonds légaux :

Augmentation annuelle moyenne	2013	2014	2015	2016	2017
SHRA	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %	0,00 %
Plafonds légaux ³⁵	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %	0,00 %

La structure des loyers mensuels pratiqués pour les logements conventionnés de la société³⁶ (au m² de surface habitable, hors loyers accessoires) est comparée dans le tableau ci-dessous à l'ensemble des bailleurs sociaux³⁷ :

³² Décision prise lors de la réunion qui s'est tenue au siège de l'Anru en mars 2018.

³³ « Afin de limiter l'impact financier des réhabilitations qu'engage la SDH à l'Arlequin, la ville a sollicité la SCIC Habitat Rhône-Alpes pour racheter les 191 logements du 10/20 Arlequin, propriété de la SDH. »

³⁴ Le zonage 1/2/3 établi en fonction de la tension du marché est utilisé pour déterminer le montant des aides personnelles au logement (AL et APL) ainsi que les plafonds de loyer du logement social (PLAI et PLUS). La zone 3 correspond aux secteurs les moins tendus.

³⁵ Obligation légale à compter de 2011 basée sur l'évolution de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année N-1 (cf. article L 353-9-3 du CCH).

³⁶ Pour les logements dont le loyer est connu, hors cas particuliers.

³⁷ Source : enquête répertoire sur le parc locatif social (RPLS) 2016 .

	nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
SHRA Rhône	3 152	5,9	6,5	7,1
Références Rhône	142 662	5,0	5,8	6,6
SHRA Isère	2 436	5,8	6,4	6,9
Références Isère	78 803	5,1	5,8	6,5
SHRA Haute-Savoie	1 886	5,9	6,6	7,3
Références Haute-Savoie	40 111	5,2	5,6	6,4
SHRA Ensemble de Rhône-Alpes	7 715	5,9	6,5	7,0
Références Rhône-Alpes	418 330	4,8	5,6	6,4
Références France métropole	4 153 165	4,8	5,5	6,4

L'accessibilité économique du parc de la société est faible : les loyers pratiqués sont globalement élevés, avec peu de loyers accessibles aux ménages modestes, des valeurs médianes nettement supérieures à celles de l'ensemble des bailleurs sociaux et une couverture très faible par l'aide personnalisée au logement.

Les niveaux de loyers de la société rendent très difficile l'accueil de ménages disposant de faibles revenus. Les écarts avec les médianes sont de 16 % pour l'ensemble de la région, de 12 % dans le Rhône, 10 % en Isère et 18 % en Haute-Savoie. Sur l'ensemble du parc, seuls 4,7 % des logements ont des loyers inférieurs à 4,80 € par m² de surface habitable, contre 24 % en Auvergne Rhône-Alpes au 1^{er} janvier 2017³⁸. Les loyers supérieurs à 6,50 €/m² concernent 49 % des logements de la société, contre 20 % dans la région. L'écart avec le marché de la location privée reste toutefois important puisque les loyers constatés sur ce marché sont en moyenne, supérieurs à 11,5 € par m² sur les territoires d'intervention de la société (cf. § 2.1).

Le loyer mensuel médian du parc conventionné de la société est de 435 €, contre 358 € dans la région Rhône-Alpes et 356 € pour l'ensemble du parc social de France métropolitaine³⁹. Par exemple, le loyer moyen d'un logement de type 3 à SHRA est de 442 € en 2016.

La couverture des loyers par les aides à la personne permet de caractériser l'accessibilité sociale du parc. La proportion de logements dont le loyer, en 2016, dépasse le loyer plafond⁴⁰ pris en compte pour le calcul de l'aide personnalisée au logement (APL), est de 75 % dans le département du Rhône, taux très nettement supérieur à la moyenne départementale (46,3 %), régionale (50,7 %) et nationale (44,8 %), pour l'ensemble des organismes HLM. De même, ce taux est de 75,7 % pour la société en Isère, contre 60,5 % dans le département. En Haute-Savoie, la part des logements non couverts par l'APL s'élève à 83,5 % pour la société, contre 65 % dans le département.

Aucun dépassement de loyer maximum conventionné n'a été constaté en 2015, 2016 et 2017.

Pour les logements conventionnés, les avis d'échéance valant quittances délivrées par la société ne mentionnent pas le loyer maximum défini par la convention [article R. 442-2-1 du CCH]. Or, le bailleur est tenu de le faire apparaître, soit sur la quittance, soit sur l'avis d'échéance valant quittance remis aux locataires. En effet, cette obligation résulte des dispositions de l'article précité aux termes duquel : « *L'organisme d'habitations à loyer modéré mentionne sur la quittance de chaque locataire le montant du loyer maximal applicable à son logement* ». Pour la bonne information du locataire, le loyer maximum doit être exprimé en prix mensuel pour le logement

³⁸ Source SDES (service de la donnée et des études statistiques), RPLS au 1^{er} janvier 2017 : Les valeurs de 4,80 €/m² et de 6,50 €/m² sont les premier et troisième quartile de la répartition des loyers.

³⁹ Source RPLS au 1/1/2016.

⁴⁰ Pour cette étude, le « loyer plafond APL » est calculé par logement non pas en fonction du ménage qui l'occupe mais selon le type de ménage qu'il a vocation à accueillir suivant sa typologie.

qui le concerne et ce, lors de l'établissement de l'avis d'échéance valant quittance qui doit, de surcroît, être conforme aux dispositions de l'article 21 de la loi n° 89 - 2 du 6 juillet 1989.

En réponse aux observations provisoires, la société explique l'absence de mention du loyer maximum sur ses quittances par un retard lié à l'attente de la fin de la migration de toutes les filiales ESH du groupe vers un progiciel commun. Elle signale que l'évolution de l'outil est à présent réalisée. Le paramétrage est en cours et le déploiement devrait intervenir à l'été 2019.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Conformément à la réglementation, SHRA pratique le barème modulé du SLS fixé à l'article R. 441-21-1 du CCH. En 2016, 348 ménages y sont assujettis (*pour un montant mensuel moyen de 85 €*), soit 5,3 % des 6 574 logements occupés entrant dans le champ d'application. Le produit total du SLS s'est élevé à 275 k€ en 2015 et à 237 k€ en 2016.

3.2.3 Charges locatives

En 2016, le coût moyen des charges annuelles ressort à 17,0 € / m² de surface habitable pour l'ensemble du parc. Le coût du chauffage s'élève en moyenne à 5,9 €/m². Le coût moyen des charges d'ascenseurs est de 1,0 €/m² (69 % des logements concernés), celui du nettoyage des parties communes de 0,2 €/m² et des espaces extérieurs de 0,7 €/m². Ces coûts sont globalement modérés. Néanmoins, pour les vingt locataires de la résidence 302 à Fontaine en Isère, les charges annuelles de chauffage ont par ailleurs été légèrement supérieures à 1 000 € en 2016.

La régularisation de charges locative s'opère de janvier à mars chaque année pour les programmes hors copropriétés, et tout au long de l'année dans les autres cas. Elles sont réalisées par trois salariés du service de gestion locative. Les fichiers de synthèse établis par client sont adressés à l'agence concernée et la conseillère commerciale met en place, si nécessaire, un échéancier de remboursement.

L'excédent de provisionnement de charges générales observé en 2016 est de 10 %, contre 9 % l'année précédente.

En 2016, un excédent de provisionnement annuel de charges de plus de 10 % a été constaté sur 3 844 logements. Celui-ci était inférieur à 100 € pour 286 logements (17 groupes), compris entre 100 € et 300 € pour 2 886 logements (87 groupes) et supérieur à 300 € pour 712 logements (34 groupes). Il était de 892 € en moyenne pour les deux logements de la résidence Gai Soleil à Saint-Egrève en Isère (groupe n° 877).

En réponse au rapport provisoire, la société précise que l'objectif assigné à chaque agence par le groupe est de ramener l'excédent de provisionnement de charges à moins de 1 mois d'acompte. Ceci afin de sensibiliser les équipes en charge de la régularisation, sur l'effort financier trop important que cela peut représenter sur le budget des ménages mais aussi sur le risque accru en matière d'impayés.

Elle mentionne la nette amélioration observée en 2017 sur l'ajustement des acomptes de charges, suite à l'analyse précise menée en conséquence et destinée à affiner le budget de chaque opération et notamment les postes à fort impact financier comme celui du chauffage. La résidence de deux logements précitée a ainsi bénéficié d'une réduction de 35 % de régularisation du solde de charges par rapport à 2016.

3.3 CONCLUSION

Le patrimoine de la société est localisé dans 85 communes et trois départements essentiellement. Il est relativement récent avec moins de trente ans d'âge moyen, contre 38 ans en moyenne pour le parc des organismes HLM. La performance énergétique des logements est globalement bonne avec une proportion de logements dits économes nettement inférieure aux moyennes régionale ou nationale.

Le parc de logement a augmenté de 665 unités en cinq ans (+8,9 %) en dépit des cessions (511 unités) et des démolitions (96 unités) réalisées.

En 2014, la société a réalisé, auprès d'un autre bailleur social, une acquisition en bloc de 191 logements de l'ensemble immobilier l'Arlequin, situé dans le quartier de la Villeneuve à Grenoble, pour un montant de 3,8 M€, en vue de procéder à un lourd programme de réhabilitations. Néanmoins, ce n'est que postérieurement à l'acquisition que SHRA a réalisé un diagnostic technique, pour chiffrer précisément le programme de travaux dans ses différentes composantes. Suivant cette étude, le projet a été profondément remanié, le coût au logement s'avérant très largement supérieur à celui initialement estimé (57 % de surcoût). Désormais, le programme de cession est abandonné compte tenu du manque d'attractivité du secteur et seule est prévue la démolition de 95 logements, financée pour partie par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Le devenir des 96 autres logements demeure encore en suspens et fait l'objet de discussions avec la ville et la métropole de Grenoble.

La vacance de plus de trois mois est très faible, ce qui est cohérent avec la forte tension du marché et de l'écart de prix avec les loyers du parc privé.

L'accessibilité économique du parc est limitée. Les loyers pratiqués par la société sont globalement élevés, avec peu de bas loyers, des valeurs médianes nettement supérieures à celles de l'ensemble des bailleurs sociaux et une couverture très faible par l'aide personnalisée au logement. Par ailleurs, la société doit remédier aux excédents de provisionnement de charges trop élevés constatés dans certains groupes.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les résultats de l'enquête « occupation du parc social » (OPS) réalisée en 2016 sont comparés à ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux sur un même territoire dans le tableau suivant :

OPS 2016 En %	Isolés	Familles monoparentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100% *
SHRA Rhône	39,2 %	21,1 %	19,6 %	57,1 %	12,1 %
Moyenne département Rhône	37,8 %	18,8 %	17,9 %	55,8 %	13,0 %
SHRA Isère	39,3 %	24,5 %	19,9 %	56,2 %	10,8 %
Moyenne département Isère	37,1 %	20,2 %	20,9 %	61,8 %	9,4 %
SHRA Haute-Savoie	36,1 %	25,9 %	10,4 %	44,6 %	17,1 %
Moyenne Haute-Savoie	32,8 %	21,8 %	12,8 %	48,9 %	17,1 %
SHRA total 3 départements	38,4 %	23,5 %	16,3 %	53,5 %	13,1 %
Moyenne région Auvergne Rhône-Alpes	39,4 %	19,9 %	20,6 %	58,9 %	11,3 %
Moyenne France métropolitaine	38,5 %	20,8 %	21,4 %	60,3 %	10,4 %

Globalement, en Isère et en Haute-Savoie, SHRA accueille moins de ménages modestes ou très modestes (ressources inférieures à 20 % ou 60 % des plafonds PLUS), que les autres bailleurs sociaux. En effet, l'enquête menée en 2016 montre que SHRA se situe très en deçà des moyennes régionale et départementales, excepté pour le département du Rhône, où s'appliquent les accords collectifs qui fixent, par organisme des objectifs d'accueil de publics prioritaires, conformément aux orientations du PLALHPD⁴¹.

Les données 2016 disponibles pour la société concernant les emménagés récents (nombre de ménages ayant emménagé dans leur logement actuel depuis le 1^{er} janvier 2014) indiquent néanmoins une part plus importante

⁴¹ Plan local d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées.

des ménages très modestes (18,4 %) et modestes (55,7 %), en moyenne dans les trois principaux départements d'implantation.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Dans le département du Rhône, un fichier partagé de la demande a été créé en 2012. Il est adossé au système national d'enregistrement (SNE) et est géré par un prestataire externe. La demande est importante et concentrée sur le territoire de la métropole (cf. 2.2). La société s'appuie en priorité sur le fichier SNE pour connaître la demande, puis en second lieu sur les partenariats locaux (

En Isère, près de 55 % des demandes concernent la métropole de Grenoble, 12 % la communauté d'agglomération Porte de l'Isère, 7 % celles de Vienne Agglo, 6 % celles du Pays Voironnais et 5 % celles du Pays Grésivaudan. L'indice de la pression de la demande de logement, de 2,7 en moyenne (cf. § 2.1), est un peu plus important dans la métropole et dans le Nord Isère. L'agence de la société utilise le fichier national d'enregistrement pour connaître la demande locale de logement social.

Dans le département de la Haute-Savoie, l'observatoire de la demande de logement social fait l'objet d'un partenariat entre les services de l'Etat, l'association PLS.ADIL74⁴³ et l'Union Sociale de l'Habitat 74 (USH 74). Avec près de 22 000 demandeurs début 2017, la demande de logements sociaux est en progression de 14 % en un an. Parmi ces demandeurs, 22 % représentent des familles monoparentales, un demandeur sur 10 a moins de 25 ans et 12 % ont plus de 60 ans. 10 % des demandes excèdent le délai de 36 mois. L'agence de la société utilise depuis 2015 le fichier national d'enregistrement pour connaître la demande locale de logement social et complète son information avec le fichier « Pour le logement savoyard » (PLS) essentiellement dans le cadre du contingent préfectoral.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Près de 80 % des logements sont réservés, dont 23 % par l'Etat, 18 % par les collectivités et 32 % par les collecteurs ou les employeurs :

	Réservataire	Etat	Collecteur ou employeurs	Collectivités locales	Autres réservataires	Non réservé	Total
Nombre de logements		1 840	2 600	1 472	394	1 844	8 150
Pourcentage du parc		23 %	32 %	18 %	5 %	22 %	100 %

Source RPLS au 1^{er} janvier 2017

Seul le département du Rhône a arrêté des objectifs d'accueil des publics prioritaires inscrits au titre du plan local d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PLALHPD) et des accords collectifs. Ainsi, l'agence de Lyon propose des logements à des ménages prioritaires sur son contingent non réservé aux deux partenaires associatifs en place, L'objectif de la société est légèrement dépassé sur la période de la Cus (2011-2016) avec un taux d'attributions à des ménages prioritaires rapporté au nombre d'attributions de 4,5 %, contre un objectif de 4,1 %.

Les trois agences de la société ont des engagements en matière d'attribution de logements à des ménages en situation d'urgence, au titre de la Cus. Globalement, l'objectif est atteint avec un taux de réalisation de 4 %, contre un objectif de 2 %, soit 231 ménages accueillis dans ce cadre. De même, la société a atteint son objectif en matière d'attribution de logements à des ménages sortant d'hébergement ou de logements adaptés :

⁴³ Pour le logement savoyard-Agence départementale d'information logement.

374 familles en ont bénéficié pour un objectif de 309 sur la période de la Cus, soit un taux de réalisation de 121 %.

4.2.3 Gestion des attributions

Compte tenu de la dispersion géographique du parc locatif, une commission d'attribution des logements (CAL) a été instituée dans chaque agence. Chaque CAL se réunit en tant que de besoin, au moins une fois par mois. Leur composition est conforme aux dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH. Les conseillers en commercialisation préparent les dossiers en vue de chaque CAL. Les candidats présentés en commission sont systématiquement contactés au préalable pour mise à jour de leur dossier. Ils ont la possibilité de visiter le logement qui leur est proposé avant la commission, ce qui limite les refus après attribution. Une fiche descriptive de chaque logement et de la situation de chaque candidat est remise à chacun des membres.

Le règlement intérieur des commissions d'attribution de SHRA a été actualisé en août 2017 pour prendre en compte les évolutions législatives liées à la loi Egalité et Citoyenneté n° 2017-86 du 27 janvier 2017. Ce règlement, ainsi que les orientations sur la politique d'attributions ont été mis en ligne sur le site internet de la société, conformément aux dispositions de l'article R. 441-9-IV du CCH.

Le tableau ci-après présente le bilan des attributions réalisées depuis cinq ans :

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de Cal	100	93	81	93	90
Nombre d'attributions	978	1 078	906	943	1 025
<i>Dont % attributions Agence du Rhône</i>	42 %	30 %	40 %	38 %	36 %
<i>Dont % attributions Agence de l'Isère</i>	39 %	40 %	34 %	33 %	32 %
<i>Dont % attributions Agence de Haute-Savoie</i>	19 %	30 %	26 %	29 %	32 %
Taux de mutations internes/Attributions	9,9 %	9,6 %	9,5%	8,7 %	7,6 %

Le nombre de CAL est sensiblement le même pour chaque agence et le nombre d'attributions stable d'une année sur l'autre. Le contrôle des attributions 2016 et 2017 indique que 68 % des attributaires disposaient chaque année de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS. Il n'a pas été révélé d'irrégularité.

Les procès-verbaux des CAL montrent que les réservataires présentent rarement trois candidats pour l'attribution d'un logement bien que ce soit obligatoire en vertu de l'article R. 441-3 du CCH⁴⁵ et malgré le rappel systématique de la société à l'occasion de la convocation à chaque commission.

L'examen des dossiers d'attributions de logements n'appelle pas de remarque.

4.2.4 Qualité du service rendu aux locataires

Le plan de concertation locative, qui a été actualisé en 2016, porte sur la période 2016-2019. Le conseil de concertation locative se réunit deux fois par an.

La satisfaction des locataires est mesurée tous les ans par une enquête commune à l'ensemble des sociétés du groupe CDC Habitat. Un plan d'actions d'urgence a été mené début 2017 suite aux mauvais résultats de l'enquête de satisfaction 2016. Ce plan visait notamment à :

- améliorer la propreté des halls, des escaliers et des abords, en procédant au besoin au rappel des engagements des entreprises de nettoyage et des intervenants sur les espaces verts,

⁴⁵ Cette obligation de présenter trois candidats ne s'applique pas pour les candidats reconnus prioritaires au titre du droit au logement opposable (article R. 441-1 du CCH).

- protéger l'accès aux immeubles après identification des dysfonctionnements au droit des accès et remplacement éventuel de l'ensemble des portes n'assurant plus convenablement leur fonction (*exemple porte voilée*),
- intervenir sur l'aspect des halls d'entrée après identification des causes d'insatisfaction (*menuiserie, vitrerie, état des portes intérieures, état des boîtes à lettres, des revêtements muraux et des plafonds, éclairage*),
- améliorer l'information des locataires par l'envoi d'une plaquette sur les réparations locatives, la mise à jour de l'ensemble des panneaux d'affichage existants et la communication des dates prévisionnelles des gros travaux programmés.

Ce plan a été mis en œuvre de janvier à avril 2017, avant le démarrage de l'enquête de satisfaction annuelle qui s'est déroulée entre le 29 mai et le 5 juillet 2017 auprès de 1 271 locataires. Il ressort de cette dernière enquête un niveau de satisfaction global de 67,3 % en augmentation par rapport à l'enquête précédente (+ 3 points), avec des résultats différenciés selon les agences, celle de Lyon connaissant les moins bons niveaux de satisfaction, avec un taux moyen de satisfaction globale de 60 %, contre 77 % pour l'agence d'Annecy et 68 % pour celle de Grenoble. Si l'amélioration des équipements sanitaires est bien perçue avec une progression de 10 points, des points de vigilance demeurent, portant sur l'état de vétusté de la robinetterie et des équipements de chauffage. La perception de la propreté des parties communes s'améliore. En revanche, la sécurisation des accès demeure une priorité des locataires. La réponse aux réclamations, le plus souvent d'ordre technique, est en progression et dans des délais plus courts. Le plan d'actions initié début 2017 apparaît adapté et doit être poursuivi.

La visite effectuée sur une partie du patrimoine des agences de Lyon et d'Annecy, met en évidence un parc et des espaces extérieurs bien entretenus. Néanmoins les conditions de sécurité dans les parkings couverts doivent être améliorées (cf. 5.3.3).

4.3 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.3.1 L'accompagnement social et la prévention des impayés

Le suivi des impayés est organisé en fonction de l'ancienneté de la dette locative et de la présence, ou non, du locataire dans le parc. Le recouvrement précontentieux et contentieux des locataires présents est assuré par les agences tandis le recouvrement contentieux des locataires partis est effectué par un service dédié au siège de la direction de la gestion locative.

La procédure « impayés » mise en œuvre par la société depuis 2015 vise à prévenir le plus en amont possible toute situation d'impayé de loyers d'un locataire en ciblant plus particulièrement les primo-défaillants. Elle s'inscrit dans le cadre du projet « ENPAI » (ensemble pour prévenir et accompagner les situations d'impayés) élaboré par la direction de la gestion locative du groupe CDC Habitat.

La procédure définie par le groupe fait intervenir trois comités impayés dont le périmètre, la fréquence de réunion et la composition sont différents. Le premier comité à intervenir est le comité impayés précontentieux, qui se réunit une fois par mois et qui traite des dossiers au stade précontentieux, c'est-à-dire ceux pour lesquels deux lettres de relances ont déjà été envoyées suivies d'une prise de contact par téléphone ou par le personnel de terrain. Ce comité est composé d'un chargé de clientèle, du responsable de secteur, du gardien du secteur, du directeur adjoint de l'agence et, au besoin, d'un conseiller en économie sociale et familiale (CESF).

En cas d'échec de la phase précontentieuse, en l'absence de paiement ou de plan d'apurement, le comité impayés contentieux intervient : le dossier est alors transmis à l'huissier pour recouvrement, et ce comité décide des actions à mener dans la phase contentieuse.

Le troisième comité concerne les locataires ayant quitté leur logement. Les créances afférentes sont traitées au siège, la société pouvant alors faire appel à un prestataire externe pour effectuer des recherches d'adresse ou recouvrer ces sommes.

4.3.2 Le recouvrement des créances locatives

En €	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges quittancés (cpt 703+704)	53 104	55 346	55 580	55 566	55 815
Créances locataires (cpt 411)	2 818	3 007	3 174	2 991	2 492
+ Créances douteuses (cpt 416)	3 378	3 525	3 799	4 372	4 365
+ Pertes sur créances irrécouvrables (cpt 654)	101	366	735	525	1 016
= Total des créances locataires	6 297	6 899	7 707	7 889	7 874
Impayés / quittancement SHRA	11,9 %	12,5 %	13,9 %	14,2 %	14,1 %
<i>Impayés / quittancement médiane SA de province</i>	<i>11,8 %</i>	<i>12,1 %</i>	<i>12,6 %</i>	<i>13,0 %</i>	<i>n.c</i>
Impayés / quittancement SHRA (corrigé du terme échu)	7,1 %	7,6 %	8,9 %	9,4 %	10,1 %

Le stock de créances locatives impayées a fortement augmenté sur la période (+ 25 %). Il est devenu nettement supérieur à la médiane des SA d'HLM de province à partir de 2014 suite à la hausse très rapide des créances locatives observées jusqu'en 2014. En 2015 et en 2016, il dépasse 14 % tandis que la médiane nationale en 2015 s'élève à 13 %. Depuis 2014, les créances progressent moins fortement, mais demeurent orientées à la hausse. Corrigé du terme échu du mois de décembre, le taux de créances locatives impayées est en progression constante sur toute la période (+ 3 points).

Si la société explique cette tendance par la paupérisation du parc social, les loyers élevés pratiqués par la société constituent également un facteur aggravant.

Cependant, le taux de recouvrement de la société, qui correspond à l'ensemble des encaissements de l'année (y compris les versements liés à des plans d'apurement sur des exercices antérieurs) rapportés au montant des loyers et charges quittancés cette même année, est en progression.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges quittancés (a)	53 104	55 346	55 580	55 566	55 815
+ Créances locatives n-1	5 515	6 196	6 532	6 973	7 363
- Créances locatives n	6 196	6 532	6 973	7 363	6 857
- Pertes sur créances irrécouvrables (c/654)	101	366	735	525	1 016
= Encaissements de l'année (b)	52 322	54 644	54 404	54 651	55 305
Taux de recouvrement (b/a)	98,5 %	98,7 %	97,9 %	98,4 %	99,1 %

Le taux de recouvrement a diminué jusqu'en 2014 puis a atteint 99,1 % à fin 2016 grâce à une baisse des créances sur cet exercice en lien avec les nouvelles mesures mises en œuvre en 2015 et notamment, les actions en matière de précontentieux. En réponse au rapport provisoire, la société indique que la procédure ENPAI mise en place a permis entre 2016 et 2018 de contenir le taux d'évolution des impayés, ce dernier s'élevé à 1,6 % au 31 décembre 2016 et à 1,4 % au 31 décembre 2018.

4.4 CONCLUSION

Globalement la société accueille moins de ménages défavorisés (dont les ressources sont inférieures à 20 % ou 60 % des plafonds PLUS) comparativement aux autres bailleurs des départements concernés, de la région et de la France métropolitaine. Néanmoins, son implication dans l'accueil des publics prioritaires est satisfaisante. Les

efforts entrepris par la société pour améliorer la qualité du service rendu aux locataires doivent être poursuivis. Le taux de satisfaction, quoiqu'encore faible, est en progression dans la dernière enquête de satisfaction.

Le stock de créances locatives impayées se situe à un niveau élevé au regard de la médiane nationale et a fortement augmenté sur la période sous revue, privant la société de ressources importantes. Toutefois, la procédure groupe mise en œuvre en 2015 a permis d'améliorer le taux de recouvrement de la société.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La méthodologie d'élaboration du plan stratégique de patrimoine applicable à l'ensemble des filiales du groupe CDC Habitat est décrite par une procédure interne nommée « PSP02-Plan stratégique de patrimoine ». Quoique répondant à des normes homogènes, cette méthodologie permet de tenir compte des particularités éventuelles de chaque territoire.

Le diagnostic du patrimoine est réalisé opération immobilière par opération immobilière à partir de trois axes d'analyse : le marché, l'attractivité et la performance économique. La synthèse de ces trois indicateurs permet de classer les groupes d'immeubles en différentes familles.

Le PSP initial de la société a été réalisé en 2005. La dernière actualisation date de décembre 2013 pour la période 2014-2018. Les objectifs du PSP comprennent :

- un développement à hauteur de 200 logements par an, dont 60 % financés en PLUS, 25 % en PLAI et 15 % en PLS pour un montant estimé entre 140 k€ et 150 k€ par logement, ce qui est cohérent avec les coûts de production observés pour des constructions livrées en 2015 et en 2016 (cf. § 5.2.2) ;
- la cession à l'unité de 45 logements par an en moyenne sur la période⁴⁶, ainsi que la vente en bloc de 10 opérations (328 logements) sur l'ensemble de la période ;
- la démolition de 96 logements (*Résidence Jean Pain à Fontaine en Isère*) ;
- la réhabilitation de cinq opérations⁴⁷ pour 11,8 M€ (528 logements), soit un montant moyen de 22,3 k€ par logement.

Le PSP intègre également des objectifs en matière d'accessibilité des logements dont les travaux peuvent être réalisés dans le cadre des réhabilitations. Sur la période 2014-2018, 193⁴⁸ logements adaptés au vieillissement doivent être livrés et 104 logements existants doivent bénéficier de travaux d'adaptation dans quatre résidences identifiées.

Le PSP ne comporte pas formellement de chiffrage global de l'ensemble des opérations envisagées. Cependant, à partir du PSP, un plan à moyen terme (PMT) est établi et actualisé tous les ans, incluant la prospective financière de la société (cf. § 6.3)

⁴⁶ 201 logements correspondant à 25 opérations identifiées.

⁴⁷ Thonon-les-Bains Saint Sébastien (53 logements), Lyon 7^{ème} Yves Farge (71 logements), Lyon 7^{ème} Effort (114 logements), et Vénissieux Moulin à Vent (148+142 logements).

⁴⁸ Dont 121 logements accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR).

5.1.1 Offre nouvelle

Entre 2013 et 2016, le volume d'investissement s'établit à 164,6 M€, dont 3,8 M€ pour le programme de l'Arlequin (cf. § 6.2.2.3). Sur cette période, la société a consacré l'essentiel de ses investissements (146,6 M€, soit 89 %) à l'offre nouvelle.

Au cours des cinq dernières années, la production de logements familiaux (*hors acquisitions en bloc et hébergements collectifs*) a été de 211 par an en moyenne, ce qui est conforme aux objectifs du PSP. L'offre nouvelle est située à 40 % en Haute-Savoie, 30 % dans le Rhône et 30 % dans l'Isère :

Logements familiaux livrés (production en neuf ou acquisition-amélioration)	2012	2013	2014	2015	2016	Total 5 ans	%	Moyenne annuelle
Rhône	97	13	12	90	104	316	30 %	63
Isère	36	121	8	112	43	320	30 %	64
Haute-Savoie	27	88	94	121	87	417	40 %	84
Total	160	222	114	323	234	1 053	100 %	211

En 2014, 19 logements concernant l'extension de l'EHPAD de Saint-Egrève de la métropole grenobloise ont par ailleurs été livrés.

Selon les décisions de financement obtenues sur les cinq dernières années, la production de la société est répartie à peu près à parts égales dans les trois principaux départements d'implantation de la société. Elle comprend un taux important de PLAI et la moyenne annuelle est en progression par rapport à la période précédente.

Décisions de financement obtenues	2012	2013	2014	2015	2016	Total 5 ans	%	moyenne/an
Total	110	276	256	428	251	1 321		264
PLUS et PLUS-CD	66	172	132	234	174	778	59 %	156
PLAI	30	72	59	102	77	340	26 %	68
PLS	14	32	65	92	0	203	15 %	40
Rhône	12	74	116	126	107	435	33 %	87
Isère	98	132	69	50	0	349	27 %	70
Haute-Savoie	0	16	40	235	98	389	29 %	78
Savoie	0	42	0	0	0	42	3 %	8
Ain	0	12	31	17	46	106	8 %	21

5.1.2 Réhabilitations et démolitions

La société a consacré 11 % des investissements, soit 18 M€, au renouvellement de composants entre 2013 et 2016 (cf. § 6.2.2.3), ce qui peut sembler faible au regard de l'ampleur du parc même si aucun retard manifeste de réhabilitation n'a été relevé.

Sur la période 2014-2016, 321 logements⁴⁹ ont été réhabilités⁵⁰ (et livrés) pour un montant de 12,3 M€. Ce montant comprend notamment la réhabilitation de deux résidences pour personnes âgées comptabilisant 127 logements et dont le coût s'établit à 6,6 M€.

Un ordre de service a été lancé fin 2017 pour les 142 logements de la résidence Moulin à Vent à Vénissieux (*dont le montant est estimé à 3,4 M€*). En 2018, seront lancées les autres opérations inscrites au PSP actualisé, dont en particulier la 2^{ème} tranche de la résidence Moulin à Vent à Vénissieux, qui concerne 148 logements (dont le

⁴⁹ Il s'agit des 114 logements rue de l'Effort à Lyon, des 80 logements de la résidence Curie à Fontaine en Isère, des 51 logements de la résidence pour personnes âgées à Saint-Egrève en Isère, et des 76 logements de la résidence pour personnes âgées à Rillieux la Pape.

⁵⁰ Ceci concerne des réhabilitations lourdes hors investissement pour renouvellement de composants

montant prévisionnel est également de 3,4 M€, ainsi que les 71 logements de l'opération Yves Farge situés à Lyon 7^{ème} (pour 0,8 M€) et les 53 logements de la résidence Saint-Sébastien à Thonon-les-Bains (pour 0,6 M€).

Par ailleurs, les 96 logements de la résidence Jean Pain à Fontaine ont été démolis en 2015 pour un coût de 1,3 M€, soit près de 14 k€ par logement.

Globalement les opérations de réhabilitation et de démolition sont conformes aux objectifs. Hors PSP 2014-2018, la société prévoit de lancer en juillet 2018 la réhabilitation de 54 logements à Seynod (Résidence Valvert) en Haute-Savoie, de 66 logements de la résidence Rocheplaine à Saint-Egrève en Isère, de 16 logements rue Paul Bert à Lyon, ainsi que la démolition à l'horizon 2022 des 188 logements de la résidence Bonnetterre à Villeurbanne (cf. §6.3).

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.2.1 Engagement et suivi des opérations

Le service développement, dont le directeur est un salarié du groupe CDC Habitat, dispose d'une équipe de cinq chargés d'opérations, dont trois sont salariés de SHRA, en charge de la prospection foncière et des études de faisabilité. Le personnel intervient indifféremment sur les opérations de logements intermédiaires ou de logements sociaux. Le service prend en charge les opérations en maîtrise d'ouvrage directe ou jusqu'à la signature de l'acte authentique d'acquisition en Vefa.

Le service maîtrise d'ouvrage assure ensuite le suivi des opérations jusqu'à leur mise en service, ainsi que durant l'année de parfait achèvement. Le service est composé de sept chargés d'opérations, dont quatre sont salariés de SHRA. Les opérations sont validées, à leurs différents stades, par un comité interne composé de membres du comité de direction et du chargé d'opération concerné, puis par le comité d'engagement du groupe et par le CA de la société. Les équilibres financiers prévisionnels des opérations sont réalisés en lien avec le pôle administratif et financier des investissements au moyen d'un logiciel propre au groupe.

5.2.2 Analyse d'opérations

Les 25 opérations neuves clôturées en 2015 et 2016 totalisent 675 logements familiaux, dont 383 en vente en état futur d'achèvement (Vefa). Leur prix de revient définitif est de 4 % inférieur au prix de revient prévisionnel. La quotité moyenne de fonds propres est de 10,5 % du coût total. Les paramètres pris en compte semblent réalistes, notamment le coût de gestion au logement qui est de 1 546 € en 2016.

Le prix moyen hors taxe au mètre carré de surface utile est, en zone 2, de 2 094 € (et de 2 117€ pour les opérations en Vefa). En zone 3, il est 1 869 € pour deux opérations en Vefa. Ces résultats n'appellent pas d'observation au regard du coût moyen observé dans la région Rhône-Alpes⁵¹, qui est de 2 301 € pour les opérations construites par les organismes, hors opérations d'acquisition-amélioration, et de 2 345 € pour les opérations en Vefa. Le coût moyen hors taxe au logement est de 131 k€.

Les 27 opérations de construction neuve financées en 2015 et 2016, mais non soldées, totalisent 648 logements, tous situés en zone 2. La quotité moyenne de fonds propres investis est de 13 % du coût total hors taxe. Le prix moyen des opérations en maîtrise d'ouvrage directe est de 2 123 €/m² SU, contre 2 334 €/m² pour les opérations en Vefa, qui sont majoritaires avec 560 logements construits sur les 648 (soit 86 %). Là encore, ces données n'appellent pas d'observation au regard des références indiquées ci-dessus.

⁵¹ Bilan 2016 des logements aidés (source DGALN).

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Entretien du patrimoine

Le responsable technique du patrimoine est chargé d'assurer la coordination et le suivi global de l'activité de maintenance du patrimoine ainsi que la gestion de la base de données. Son équipe est composée de cinq salariés.

Les besoins en travaux sont évalués par résidence à partir d'une base de données qui comprend, pour plus de 80 % du patrimoine, les plans numérisés et les dates de réalisation des travaux et d'installation des équipements⁵². Cet outil de gestion technique du patrimoine est notamment utilisé pour établir un plan prévisionnel de travaux à plus ou moins long terme (*trois ans et au-delà*) à l'aide d'une bibliothèque de prix et de durées de vie des équipements commune aux sociétés du groupe. Une interface avec l'outil informatique de gestion locative permet aux agences de demander des interventions ponctuelles (*suite à un sinistre par exemple*), de passer des commandes, de sortir des fiches d'identité des logements pour leur commercialisation. Après échanges avec les responsables d'agences et validation par la direction de la société, ce plan prévisionnel de travaux, qui sert de base à l'élaboration des plans à moyen terme, est soumis pour approbation à la direction générale du groupe.

Sur la période sous revue, les montants dédiés à l'effort de maintenance du parc ont été les suivants :

	2012	2013	2014	2015	2016
Effort de maintenance en k€	3 286	3 359	3 589	3 538	3 541
<i>Dont entretien courant</i>	2 040	1 974	2 201	2 188	2 396
<i>Dont gros entretien</i>	1 246	1 385	1 388	1 349	1 145
En € par logement géré	433	435	457	444	434
En % des loyers	7,4 %	7,4 %	7,9 %	7,6 %	7,7 %
<i>En € par logement géré (médiane SA d'hlm de province)</i>	574	557	587	565	Nc
<i>En % des loyers (médiane SA d'hlm de province)</i>	12,2 %	11,7 %	12,0 %	11,6 %	Nc

L'effort de maintenance comprend les dépenses d'entretien courant et les dépenses relatives au gros entretien. Il est stable sur la période, oscillant autour d'une valeur moyenne annuelle de près de 3,5 M€. Toutefois, rapportées au logement géré, les charges de maintenance s'établissent à 434 € en 2016 et 444 € en 2015, ce qui est faible au regard de la médiane des SA d'HLM de province, qui est de 565 € par logement en 2015. Si la visite de patrimoine n'a pas montré de défaut d'entretien manifeste (*cf. § 4.2.4*), la modicité de l'effort de maintenance réalisé dans la durée pourrait, à terme, se traduire par un besoin de rattrapage.

5.3.2 Exploitation du patrimoine

L'ensemble des contrats d'entretien (nettoyage, chauffage, VMC, robinetterie, ascenseurs, portes automatiques) fait l'objet d'un suivi rigoureux et des renouvellements nécessaires par un salarié du service patrimoine. L'effort de regroupement de ces contrats a été poursuivi comme demandé lors du dernier contrôle de la Miilos⁵³, ce qui a permis de diviser leur nombre par deux.

70 % du parc de l'organisme est concerné par les obligations relatives au repérage amiante dans les parties privatives (*parc dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} juillet 1997*). La mise à jour des dossiers techniques amiante (DTA) des parties communes est effectuée et suivie par agence avec un objectif de réalisation en 2021 qui est conforme à la réglementation. Fin 2017, 37 % des mises à jour étaient réalisées sur l'agence de Lyon, 79 % sur celle de Grenoble et 57 % sur celle d'Annecy.

⁵² L'outil permet de gérer, les revêtements, les équipements sanitaires, les menuiseries y compris les placards, les systèmes de chauffage, les ascenseurs, ainsi que tout ce qui concerne l'enveloppe (façade, toiture).

⁵³ Le nombre de contrats était supérieur à 200, il est de 98 aujourd'hui.

La société réalise systématiquement des diagnostics de repérage avant travaux pour chaque opération de démolition, réhabilitation et travaux programmés de gros entretien et de remplacements de composants.

La société est en retard pour la constitution des dossiers amiante des parties privatives (DA-PP), obligatoires aux termes du décret n° 2011-629.

Le dossier amiante des parties privatives, prévu à l'article R. 1334-29-4 du Code de la santé publique, doit être mis en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2013, par les propriétaires d'immeubles collectifs d'habitation construits avant le 1^{er} juillet 1997. La société n'a pas réalisé l'ensemble des dossiers amiante sur les parties privatives (DA-PP). A fin 2017, sur les 5 700 logements concernés, 2 350 DAPP ont été effectués, dont l'ensemble des logements remis à la relocation. La société en prévoit environ 1 000 par an, avec un objectif de complète réalisation en 2021.

En réponse aux observations provisoires, la société précise que 5 424 DA-PP doivent être réalisés avant le 31 décembre 2020. Au total, 3 477 dossiers ont été réalisés à fin février 2019. La société indique que le plan d'action mis en œuvre assurera le respect des délais de réalisation de l'ensemble des DA-PP fin 2020.

5.3.3 Sécurité dans le parc

Tous les détecteurs de fumée ont été installés. Le contrôle annuel des chaudières individuelles au gaz n'appelle pas de remarque. Les constats de risque d'exposition au plomb ont été réalisés.

Les conditions de sécurité relatives à la protection contre l'incendie ou aux portes automatiques dans les parkings couverts doivent être améliorées [Arrêté du 31 janvier 1986 et articles R*125-4 et 5 du CCH].

Le repérage des issues de sortie dans plusieurs parkings couverts s'est révélé insuffisant. Or, en application de l'article 92⁵⁴ de l'arrêté du 31 janvier 1986 relatif à la protection contre l'incendie des bâtiments d'habitation, la signalétique doit permettre facilement le repérage de toutes les sorties. En réponse au rapport provisoire la société précise qu'elle a demandé au prestataire de contrôler ce point d'insuffisance de signalétique et de faire le nécessaire pour se mettre en conformité avec la réglementation. Par ailleurs, plusieurs portes basculantes de garage ont été testées pendant la visite de patrimoine au cours de leur mouvement de fermeture notamment. Le mouvement n'a pas pu être interrompu malgré une pression importante au niveau de la barre palpeuse. Les conditions de sécurité requises en vertu de la loi du 23 juin 1989 et des articles R* 125-4 et R* 125-5 du CCH ne sont donc pas respectées. La société, en réponse au rapport provisoire, appelle les prestataires à une vigilance sur ce point et elle reste attentive aux obligations de ces derniers de contrôler les éléments de sécurité des portes automatiques. Le cas échéant, la société procède à une mise en demeure des prestataires concernés pour une intervention rapide.

5.4 VENTES DE PATRIMOINE

SHRA mène à la fois un programme de vente à l'unité et de ventes en bloc. La société délibère chaque année sur le bilan des ventes réalisées dans l'année et sur les orientations de sa politique de ventes conformément à l'article L. 443-7 du Code de la Construction et de l'Habitation. Cette activité est réalisée par le GIE « ventes » du groupe.

⁵⁴ Extrait de l'article 92 : « Des inscriptions ou signalisations visibles en toutes circonstances doivent être apposées de manière à faciliter la circulation dans le parc et le repérage commode des issues. »

Cessions d'immobilisations en k€	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Nombre de logements vendus	89	76	174	115	57	511
- dont ventes en bloc	52	34	131	94	27	338
- dont ventes aux personnes physiques	37	42	43	21	30	173
Produits des ventes de logements en k€	8 784	9 859	15 987	10 523	8 356	53 509
- Valeur nette comptable des logements	2 715	3 448	5 790	3 744	2 684	18 301
= Plus ou moins-value sur cessions	6 069	6 411	10 197	6 779	5 672	35 128

Sur la période, la société a vendu 511 logements, dégageant une plus-value totale de 35,1 M€, soit près de 64 % du résultat net cumulé. A fin 2016, les plus-values représentent 3,3 % des capitaux propres. Entre 2013 et 2016, les produits de cession des logements ont atteint 44,7 M€, soit plus de 27 % des montants investis et 68 % de la capacité d'autofinancement (CAF) brute, ce qui est considérable. La soutenabilité de la politique d'investissement apparaît donc étroitement tributaire des cessions de logements à l'unité (cf. § 6.2.2.3).

Concernant les ventes à l'unité, les nouveaux accédants bénéficient, pendant les cinq premières années qui suivent leur achat, d'une garantie de rachat du bien en cas de défaillance du propriétaire. Chaque année, de nouvelles opérations sont proposées à la vente. Les prix de vente sont différenciés selon que l'acquéreur soit le locataire en place, un locataire du parc de la société ou un acquéreur extérieur. Ils sont approuvés par le CA et actualisés régulièrement.

Entre 2012 et 2016, 173 logements familiaux ont été vendus, soit près de 36 logements par an en moyenne, pour un montant global de 26,3 M€, soit 5,3 M€ en moyenne annuelle. Quoique très significatif, ce résultat reste inférieur aux objectifs affichés dans le PSP actualisé pour la période 2014-2018 de 45 ventes en moyenne annuelle (cf. § 5.1). Sur la même période, 39 % des ventes ont été effectuées auprès des locataires occupants, 7 % auprès de locataires de la société et 54 % auprès d'acquéreurs extérieurs. Le prix moyen au logement s'établit à 152 k€.

Les opérations mises en ventes en 2017 totalisent 113 logements (*Paul Bert à Bourgoin, Le Moulin à Voiron et Grands Prés à Metz-Tessy*). En 2018 il est prévu de réaliser une étude de faisabilité pour la commercialisation de 9 logements à Cruseilles en Haute-Savoie (*ancienne gendarmerie*).

Concernant les ventes en bloc, SHRA privilégie la cession de groupes excentrés au regard de ses principales zones d'implantation afin de recentrer sa présence sur les métropoles et d'optimiser sa gestion de proximité. Les ventes en bloc réalisées auprès de plusieurs bailleurs sociaux durant la période 2012-2016 concernent 9 opérations qui totalisent 338 logements, ce qui est conforme au PSP actualisé (cf. § 5.1). Ces cessions ont permis de constater 27,2 M€ de produits.

Dans le cadre du PSP, la société envisage la cession en bloc de plusieurs résidences en Isère et en Haute-Savoie pour un total de 233 logements⁵⁵. Ces cessions devraient être finalisées en 2018.

5.5 ACTIVITES DE PROMOTION IMMOBILIERE

Sur la période 2012-2016, la société a procédé à quelques opérations de promotion immobilière, en vendant des locaux d'activités situés en rez-de-chaussée des immeubles d'habitation construits en maîtrise d'ouvrage directe ou en VEFA (aménagement de la Zac Galbert à Annecy, pôle médico-social de Feigères). La société a vendu également deux immeubles en VEFA et leur terrain d'assiette à la maison mère (*opération Vallin Fier à Annecy* - cf. § 6.2.1.1).

⁵⁵ En Isère, les Maisons Neuves à Eybens (69 logements), Le Palanquin (37 logements) et le D'Alembert (37 logements) à Bourgoin Jallieu ; la résidence Nation (17 logements) à La Tour du pin ; en Haute-Savoie, résidence Benettin de 30 logements à Viuz en Sallaz et résidence Les Ewues de 43 logements à Cluses.

5.6 CONCLUSION

La société a une politique patrimoniale très dynamique. Le plan stratégique de patrimoine adopté fin 2013 pour la période 2014-2018 prévoyait notamment un développement à hauteur de 200 logements par an, la mise en vente à l'unité de 45 ventes par an, ainsi que la vente en bloc de 328 logements, la réhabilitation de 528 logements et la démolition de 96 logements. Sur la période sous revue, les résultats en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation, ont été conformes à ce PSP. En revanche, les ventes à l'unité demeurent en deçà de l'objectif. Les objectifs de ce PSP ont été rehaussés à compter de 2015, suite au plan de relance de production de logements sociaux initié par le groupe.

Si les objectifs de vente en bloc ont été atteints, ceux à l'unité n'ont pas été réalisés de sorte que le retard cumulé entre 2013 et 2016 s'établit à 44 logements. Pour autant, la société a dégagé, de l'ensemble des ventes réalisées sur cette période, des produits de cession représentant 68 % de la CAF brute cumulée et 27 % de la totalité des investissements consentis, ce qui est considérable. De même, la contribution des plus-values de cession cumulées est déterminante tant sur la formation du résultat net cumulé, dont elles représentent plus de 64 %, que sur les capitaux propres à fin 2016, dont elles constituent 3,3 %.

Le parc de la société est globalement bien entretenu. La maintenance et l'entretien du parc font l'objet d'un plan pluriannuel d'entretien régulièrement actualisé. Les contrats d'exploitation sont suivis de façon rigoureuse et renouvelés en tant que de besoin. En revanche, les dossiers amiante sur les parties privatives n'ont pas été entièrement réalisés et les conditions de sécurité relatives à la protection contre l'incendie et aux portes automatiques dans les parkings couverts doivent être améliorées.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation

Les services administratifs et financiers sont regroupés au sein d'une direction comprenant également la gestion locative. Sa directrice, qui est également directrice générale adjointe de la société, assure aussi les fonctions de directrice administrative et financière de SHAB. L'ensemble du personnel de la direction administrative et financière est mise à disposition du GIE Territoire Rhône-Alpes Auvergne (*GIE RAA*) qui effectue notamment des services dans le domaine de la comptabilité (cf. § 2.2.4).

La société dispose de fiches de procédure, disponibles sur l'intranet du groupe, qui sont déclinées en modes opératoires.

6.1.2 Qualité comptable

En 2016, la société a modifié ses méthodes de calcul relatives au provisionnement du gros entretien et à la dépréciation des créances locatives, ce qui a entraîné une diminution de la provision cette année-là.

- A partir de 2016, le règlement de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2015-04 du 4 juin 2015⁵⁶, impose de comptabiliser les dépenses de programmes pluriannuels de gros entretien ou de grandes révisions dont le seul objet est de vérifier le bon état de fonctionnement des installations sans prolonger leur durée de vie. La société a donc modifié sa méthode de calcul applicable au provisionnement du gros entretien.

⁵⁶ Relatif aux comptes annuels des organismes de logement social à comptabilité privée.

- A la suite de l'entrée en vigueur du règlement précité de l'ANC, la société a également changé sa méthode de détermination des dépréciations des créances locatives. Au 1^{er} janvier 2016, la dépréciation des créances des locataires atteint 3,5 M€ tandis qu'elle se portait, au 31 décembre 2015 selon l'ancienne méthode, à 3,8 M€.

Les comptes des exercices 2012 à 2016 ont été certifiés sans réserve. L'examen des documents comptables de synthèse n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes. Les sondages et vérifications effectués attestent de la pertinence et de la fiabilité des procédures comptables. Cependant, une anomalie a été relevée : la comptabilisation des intérêts compensateurs n'est pas conforme aux dispositions de l'instruction comptable des organismes d'habitation à loyer modéré (*Livre III, chapitre 10*) se référant à l'article 131-1 du règlement ANC n° 2015-04. Cette écriture n'a néanmoins pas eu d'impact sur le compte de résultat.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Les ratios utilisés dans l'analyse financière sont comparés à ceux de la médiane nationale Boléro⁵⁷ 2015 des sociétés anonymes (SA) d'HLM de province. Les ratios au logement sont calculés hors foyers ; en revanche, les ratios aux loyers incluent les redevances des foyers.

6.2.1 Performance de l'exploitation

La facturation de la mise à disposition du personnel est comptabilisée par la société sur un compte qui alimente le chiffre d'affaires (*compte 708513*) alors que l'utilisation d'un compte de transfert de charges (c/79) favoriserait la pertinence de l'information financière sur ces flux croisés, dans la mesure où les refacturations au GIE RAA sont systématiquement retraitées des coûts de gestion.

Le montant des refacturations de personnels mis à disposition par la société au GIE RAA a été retiré du chiffre d'affaires et vient en déduction des redevances versées au GIE.

6.2.1.1 Le produit total

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers	44 536	45 647	45 703	46 370	46 238
+ Activité de promotion immobilière	0	0	8 025	715	1 176
+ Activités annexes (hors refacturations au GIE)	252	233	254	293	560
+ Prestations de services	166	69	70	83	72
= Chiffre d'affaires	44 953	45 949	54 052	47 462	48 046
+/- Variations de stocks	2 015	2 410	- 5 447	- 457	- 846
+ Production immobilisée	343	333	549	97	100
= Produit total	47 311	48 692	49 154	47 102	47 300

Le produit total atteint 47,3 M€ en 2016. Il a diminué par rapport à 2014 (- 1,9 M€ soit - 3,8 %) sous l'effet principalement de la diminution de l'activité de promotion immobilière.

Les produits locatifs augmentent de près de 4 % (+ 1,7 M€) sur la période pour atteindre 46,2 M€ en 2016. La légère diminution des loyers en 2016 (- 132 k€) résulte de l'impact des ventes, de la vacance pour travaux et de la fin du bail à réhabilitation d'une résidence de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) arrivé à échéance en juillet 2015.

L'activité de promotion immobilière a été soutenue en 2014. En effet, les ventes de locaux commerciaux ont rapporté 8 M€ en 2014 (*près de 15 % du chiffre d'affaires de la société*) et 9,9 M€ entre 2014 et 2016 à la faveur

⁵⁷ Base d'observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes, base de données du Ministère du Logement, de l'Egalité des territoires et de la Ruralité. Elle intègre les données comptables et patrimoniales des organismes HLM réglementairement transmises chaque année au ministère via l'application internet Harmonia.

de la cession des espaces aménagés de la ZAC Galbert à Annecy (1,3 M€), ainsi que de la vente, au groupe en l'état futur d'achèvement de l'opération Vallin Fier de 25 et 24 logements (pour respectivement 3,5 M€ et 2,9 M€). En 2016, le pôle médico-social de l'opération de Feigères – Chef-lieu a été vendu à la ville (516 k€), et la parcelle n° 4 de l'opération Vallin-Fier comprenant une surface commerciale a également été vendue (660 k€).

Le produit des activités annexes est peu significatif au regard du chiffre d'affaires : il atteint 318 k€ en moyenne sur la période. Il est composé des produits de la sous-location de bureaux à Lyon et à Grenoble au groupe. Les prestations de services correspondent à la rémunération versée par SHAB en vertu de la convention conclue avec la société (cf. § 2.3.2) : elles s'élèvent à 92 k€ par an en moyenne sur la période.

6.2.1.2 L'excédent brut d'exploitation (HLM)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge brute sur promotion immobilière	0	0	435	258	- 88
+ Marge brute locative ⁵⁸	23 964	24 946	27 482	27 701	27 720
+ Rémunération de gestion	166	69	70	83	72
+ Productions diverses	252	233	254	293	560
= Marge brute totale (HLM)	24 496	25 274	28 456	28 128	28 264
Produit total (hors c/ 708513)	47 311	48 692	49 154	47 102	47 300
En % du produit total	51,8 %	51,9 %	57,9 %	59,7 %	59,8 %
- Frais de fonctionnement	16 890	17 982	19 261	19 034	20 644
Dont frais de maintenance	3 286	3 359	3 589	3 538	3 541
Dont frais de personnel ⁵⁹	4 858	4 487	4 650	5 006	5 766
Dont Autres impôts et taxes dont TFPB	4 102	4 356	4 460	4 504	4 430
Dont Autres charges nettes	1 214	1 948	2 016	1 758	2 752
= Excédent brut d'exploitation (HLM)	7 606	7 292	9 196	9 094	7 620
En % du produit total	16,1 %	15,0 %	18,7 %	19,3 %	16,1 %

La marge brute totale est suffisante, chaque année, pour couvrir les dépenses de fonctionnement, y compris les charges d'entretien du patrimoine de la société. Elle atteint 28,3 M€ en 2016, soit près de 60 % du produit total, et a augmenté de 3,8 M€ (+ 15,4 %) depuis 2012. Les frais de fonctionnement connaissent une croissance du même ordre (+ 3,8 M€), ce qui a pour effet de limiter la progression de l'excédent brut d'exploitation HLM (EBE), qui atteint, en 2016, 7,6 M€, soit 16,1 % du produit total, un des niveaux le plus bas de la période sous revue. L'EBE était élevé en 2014 et en 2015 (respectivement 18,7 % et 19,3 % du produit total) grâce, notamment, à une marge sur accession plus significative et à des frais de personnel mieux contenus qu'en 2016.

La marge brute locative

En 2016, la marge brute locative a atteint 27,7 M€. Elle stagne depuis 2014, alors qu'elle a connu une progression importante en début de période (+ 3,5 M€, soit + 14,7 % entre 2012 et 2014). Cette augmentation résultait de la hausse des produits locatifs due essentiellement aux nouveaux logements mis en service (cf. § 5.1.1), de la hausse annuelle des loyers votée par le conseil d'administration (cf. § 3.2.1) et, également, de la contraction des intérêts locatifs, qui ont diminué de 4,4 M€ depuis 2012 sous l'effet de la baisse du taux du Livret A (cf. § 6.2.2.2).

La marge brute locative est minorée par la vacance⁶⁰, celle-ci représente un manque à gagner de 1,4 M€ en 2016 (2,9 M€ en 2015), ce qui correspond à 3 % de l'ensemble des loyers (cf. § 3.1.4).

⁵⁸ La marge brute locative résulte de la différence entre les produits locatifs majorés des subventions d'exploitation et de la quote-part des subventions d'investissement virées au compte de résultat d'une part, et les charges calculées relatives à l'amortissement des immobilisations locatives et les frais financiers liés aux emprunts d'autre part.

⁵⁹ Les frais de personnel incluent les rémunérations, les impôts et taxes sur rémunérations, les charges sociales et le paiement des personnels extérieurs à l'organisme (personnel intérimaire, détaché ou prêté à l'organisme).

⁶⁰ Y compris la vacance technique.

Autres facteurs concourant à la formation de la marge brute totale

Les productions diverses s'élèvent à un peu plus de 318 k€ en moyenne sur la période. Elles sont essentiellement composées des produits des activités annexes (*compte 708*) tels que la location d'emplacements publicitaires et d'antennes relais ainsi que la sous-location de bureaux au groupe.

La marge brute sur promotion immobilière est inexistante en début de période et déficitaire en 2016 (- 88 k€) en raison des coûts de production supérieurs aux produits des ventes.

6.2.1.3 Le résultat net

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation (HLM)	7 606	7 292	9 196	9 094	7 620
- Dotations nettes aux provisions	1 657	888	1 191	1 062	- 325
= Résultat d'exploitation	5 949	6 404	8 005	8 031	7 945
+/- Résultat financier (y compris contrats d'échange de taux)	- 1 103	- 2 281	- 2 823	- 3 041	- 3 805
+/- Résultat exceptionnel	5 897	6 088	9 463	6 620	4 653
- Participation des salariés	234	234	178	248	432
- Impôts sur les bénéfices	0	17	12	11	10
=Résultat net de l'exercice	10 509	9 960	14 455	11 352	8 351
En % du produit total	22,2 %	20,5 %	29,4 %	24,1 %	17,7 %
Dividendes versés au titre de l'année N-1	555	407	370	333	333
En % du résultat net	5,3 %	4,1 %	2,6 %	2,9 %	4,0 %

Le résultat net diminue sur la période (- 2,2 M€ soit - 21 %). Il atteint 8,4 M€ en 2016, soit près de 18 % du produit total, point bas de la période sous revue. Cette baisse intervient alors même que la société a constaté une reprise nette sur provisions (*non récurrente*) de 325 k€, contre une dotation nette de 1 062 k€ l'année précédente, à la suite des changements de méthodes comptables adoptés en application de la réglementation. Toutes choses étant égales par ailleurs, en l'absence de cet impact comptable, le résultat net 2016 se serait établi autour de 7 M€, à un niveau deux fois moindre qu'en 2014.

Le résultat financier (hors intérêts sur opérations locatives sociales), connaît un déficit croissant sur l'ensemble de la période (- 2,6 M€ en moyenne), en raison des charges payées au titre des contrats d'échange de taux (*cf. § 6.2.3.1*).

Bien que le résultat exceptionnel diminue de 1,2 M€ sur la période (*soit - 21 %*), il reste élevé à près de 4,7 M€ en 2016. Cette baisse résulte essentiellement de la diminution des plus-values de cessions d'éléments d'actifs qui s'élèvent à 5,7 M€ en 2016, contre 7,8 M€ en moyenne entre 2013 et 2015 (*cf. § 5.4*).

6.2.1.4 Détail des charges d'exploitation

a) Coût de gestion hors entretien

	2012	2013	2014	2015	2016
Coûts de gestion en k€	9 959	11 006	11 425	12 536	14 219
En € par logement géré	1 313	1 424	1 454	1 572	1 741
En % des loyers	22,4 %	24,1 %	25,0 %	27,0 %	30,8 %
En € par logement géré (médiane SA d'HLM de province)	1 161	1 180	1 210	1 220	Nc
En % des loyers (médiane SA d'HLM de province)	24,5 %	24,2 %	24,7 %	25,0 %	Nc

Les coûts de gestion sont élevés. En outre, leur croissance en 2016, est notamment imputable à celle des frais de personnel.

Les coûts de gestion hors entretien, qui comprennent les frais généraux, les impôts et taxes (hors taxe foncière sur les propriétés bâties) ainsi que les charges de personnel, sont très élevés. Ils ont augmenté de 4,3 M€ (+ 42,7 %) depuis 2012 pour atteindre 14,2 M€, ce qui représente une hausse annuelle moyenne considérable

de plus de 9 % entre 2012 et 2016. Rapportés au nombre de logements, les coûts de gestion hors entretien ont atteint 1 572 € en 2015 et 1 741 € en 2016, soit des niveaux très nettement supérieurs à la médiane des SA d'HLM de province, qui est de 1 220 € en 2015. A fin 2016, les coûts de gestion représentent près de 31 % des loyers, en hausse par rapport à 2015 où ils en représentaient 27 % et alors que la médiane nationale est de 25 %.

	2012	2013	2014	2015	2016
Frais généraux en k€	4 977	6 403	6 668	7 399	8 338
<i>dont travaux relatifs à l'exploitation</i>	276	387	386	445	387
<i>dont rémunérations d'intermédiaires et honoraires</i>	689	745	1 131	922	1 030
<i>dont redevances versées aux GIE</i>	1 935	2 457	2 799	2 894	2 944
<i>dont autres services extérieurs</i>	1 214	1 948	2 016	1 758	2 752
<i>y compris cotisations CGLLS</i>	88	254	205	325	516
<i>y compris charges mutualisation HLM</i>	0	440	490	72	582
<i>y compris locations mobilières et immobilières</i>	577	609	631	708	999
<i>dont écart de récupération sur charges récupérables⁶¹</i>	77	292	- 6	712	585
<i>dont production immobilisée</i>	- 114	- 25	- 216	- 3	0
En € par logement géré	656	828	849	928	1 021
En % des loyers	11,2 %	14,0 %	14,6 %	16,0 %	18,0 %

Les frais généraux constituent le poste de dépenses le plus important des frais de fonctionnement. Ils sont très élevés et atteignent 8,3 M€ en 2016, en hausse de plus de 3 M€ (+ 67,5 %) par rapport à 2012, représentant un taux de croissance annuel moyen de 14 %. Leur progression résulte à la fois de l'augmentation :

- des rémunérations d'intermédiaires et des honoraires (+341 k€ sur la période, soit +49,5 %) en raison notamment de la hausse des honoraires techniques essentiellement constitués des frais de désamiantage et des frais d'actes et de contentieux, dont le montant annuel moyen est de respectivement 266 k€ et 219 k€ sur la période ;
- des redevances versées aux GIE, qui sont passées de 1 935 k€ en 2012 à 2 944 k€ en 2016 ;
- des autres services extérieurs tels que les locations mobilières et immobilières (*celles-ci ont triplé sur la période*) ;
- de dépenses rigides exogènes comme les cotisations CGLLS et le dispositif de mutualisation HLM au titre duquel, en 2013, la société a comptabilisé 440 k€ en charges.

L'écart de récupération sur charges récupérables est erratique sur la période et défavorable à la société dans la mesure où, au 31 décembre, les charges facturées aux locataires sont inférieures aux charges engagées par la société. Cette situation résulte à la fois de l'augmentation de la vacance pour démolition, travaux ou diagnostic amiante à partir de 2015, ainsi qu'aux effets induits par la réduction, dans le cadre de la Loi Alur, du préavis de départ à un mois dans les zones tendues. En réponse au rapport provisoire, la société considère que les 500 k€ refacturés en 2016 seulement à CDC Habitat devraient être déduits des frais généraux, à l'instar des pertes sur charges récupérables. Il est vrai que la méthodologie appliquée par l'Agence diffère de celle de la société sur ce dernier point.

Les coûts internes de production immobilisée viennent en déduction des charges.

La société ne comptabilise plus de redevance de marque versée au groupe depuis 2015, cette dernière a coûté 162 k€ par an en moyenne entre 2012 et 2014.

⁶¹ En 2015 et en 2016, suite à la suppression du compte 7034 « Frais de poursuite » et son remplacement par le compte 79188002 « Autres transferts de charges », le solde du compte 79188002 a été ajouté au compte 703 « Récupération de charges » pour la cohérence de l'analyse financière.

	2012	2013	2014	2015	2016
Charges de personnel non récupérables ⁶² en k€	5 762	5 894	6 098	6 549	7 288
- Refacturations au GIE RAA	- 885	- 1 389	- 1 398	- 1 523	- 1 501
= Charges de personnel non récupérables nettes des refacturations au GIE RAA	4 858	4 487	4 650	5 006	5 766
En € par logement géré	641	581	592	628	706
En % des loyers	10,9 %	9,8 %	10,2 %	10,8 %	12,5 %
En € par logement géré (médiane SA d'hlm de province)	673	698	693	710	Nc
En % des loyers (médiane SA d'hlm de province)	14,0 %	14,1 %	14,0 %	13,9 %	Nc

Les charges de personnel non récupérables nettes des refacturations au GIE atteignent 5,8 M€ en 2016, en hausse de 0,9 M€ depuis 2012 (+ 18,7 %) (cf. § 2.2.4), soit un taux de croissance annuel moyen de 4,4 %. Ces charges sont inférieures à la médiane des SA d'HLM de province sur l'ensemble de la période. En 2016, rapportées au nombre de logements gérés, elles atteignent 706 €, en progression par rapport à 2015 (+ 12,4 %) où elles s'élevaient à 628 € au logement tandis que la médiane nationale se situe à 710 €. Rapportées aux loyers elles sont aussi inférieures à la médiane nationale.

La progression particulièrement importante des charges de personnel sur le dernier exercice de la période sous revue (+ 760 k€) est notamment due à :

- la création de postes en 2016 (responsable du contentieux des locataires partis, assistante de direction, technicien de patrimoine),
 - la mise en place de trois contrats de professionnalisation au sein des pôles gestion locative et de proximité des agences (*pour renforcer la gestion des impayés à l'agence de Lyon*),
 - l'impact sur une année pleine des postes pourvus au cours de l'année 2015 (*responsable d'opération, assistant moyen généraux et accueil, contrat de professionnalisation à l'agence de Lyon*),
- b) la mobilisation de personnels de proximité sur des tâches administratives pour pallier l'absentéisme, ce qui a eu pour effet de réduire la part récupérable des charges de personnel et d'augmenter d'autant la part non récupérable.
- c) Dans sa réponse, la société précise que les éléments refacturés dans le cadre de la convention de prestations de services entre SHAB et SHRA, ainsi que la mise à disposition du personnel au GIE Système d'information n'ont pas été déduits des charges de personnel. Ceux-ci se sont élevés en moyenne à 167 k€ entre 2013 et 2016.

Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)	2012	2013	2014	2015	2016
Taxe foncière sur les propriétés bâties en k€	3 978	4 240	4 354	4 372	4 315
En € par logement géré	525	549	554	548	528
En % des loyers	8,9 %	9,3 %	9,5 %	9,4 %	9,3 %
En € par logement géré (médiane SA d'hlm province)	436	448	450	450	Nc
En % des loyers (médiane SA d'hlm de province)	9,0 %	9,3 %	9,0 %	8,9 %	Nc

La taxe foncière sur les propriétés bâties s'élève à 4,3 M€ en 2016. Elle est en légère diminution par rapport à 2015 (- 57 k€), en raison à la fois des ventes de logements et de l'exonération de taxe obtenue du centre régional des œuvres universitaires (CROUS) de St-Martin-d'Hères. Nette des dégrèvements sur exercices antérieurs, la

⁶² Les charges de personnel comprennent : les rémunérations, les impôts et taxes sur rémunérations, les charges sociales, le paiement des personnels extérieurs à l'organisme (*personnel intérimaire, détaché ou prêté à l'organisme*) et la participation des salariés aux résultats.

TFPB atteint 4 087 k€ en 2016 et 4 279 k€ en 2015. Rapportée aux nombres de logements gérés, la TFPB demeure supérieure à la médiane des SA d'HLM de province sur toute la période.

6.2.2 Les modalités de financement des investissements

6.2.2.1 Les autofinancements courant et net HLM⁶³

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et redevances	44 536	45 647	45 703	46 370	46 238
+ Autres activités	166	69	505	130	- 16
- Coût de gestion	9 959	11 006	11 425	12 536	14 219
- Maintenance (EC et GE non récupérables)	3 286	3 359	3 589	3 538	3 541
- Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)	3 978	4 240	4 354	4 372	4 315
+/- Flux financier réel	- 1 048	- 2 246	- 2 558	- 3 346	- 3 371
+ Autres produits d'exploitation	586	716	791	1 216	1 998
- Pertes créances irrécouvrables	101	366	735	525	1 016
- Intérêts opérations locatives	8 732	9 398	6 836	5 992	5 212
- Remboursements d'emprunts locatifs	12 758	13 418	16 060	17 228	20 378
= Autofinancement courant HLM	1 702	2 655	1 145	- 115	- 3 932
<i>en % du produit total</i>	<i>3,6 %</i>	<i>5,5 %</i>	<i>2,3 %</i>	<i>- 0,2 %</i>	<i>- 8,3 %</i>
+/- Flux exceptionnel réel (hors cessions)	- 152	- 68	- 53	209	- 520
- Impôts sur les bénéfices	0	17	12	11	10
- Participation des salariés	234	234	178	248	432
= Autofinancement net HLM	1 315	2 336	902	- 165	- 4 895
<i>en % du produit total</i>	<i>2,8 %</i>	<i>4,6 %</i>	<i>1,8 %</i>	<i>- 0,4 %</i>	<i>- 10,3 %</i>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>2,9 %</i>	<i>5,1 %</i>	<i>1,7 %</i>	<i>- 0,3 %</i>	<i>- 10,2 %</i>

Le ratio d'autofinancement net HLM moyen pour la période 2014-2016 tel que défini à l'article R. 423-70 du CCH s'élève à - 9,8 % en 2016 et à - 2,8 % en moyenne sur les trois derniers exercices, soit des niveaux inférieurs aux taux d'alerte respectifs de 0 % et 3 % fixés par arrêté du 10 décembre 2014.

En 2016, la société dégage un autofinancement courant négatif de - 3,9 M€ représentant - 8,3 % du produit total. Cette performance d'exploitation dégradée résulte notamment de la progression importante des coûts de gestion, dont en particulier des frais généraux et des frais de personnels, ainsi que du flux financier, qui est constamment déficitaire sur la période sous revue (- 2,5 M€ en moyenne) en raison des charges payées au titre des contrats d'échange de taux (cf. § 6.2.3.1).

L'autofinancement net diminue fortement (- 6,2 M€), passant de + 1,3 M€ en 2012 à - 4,9 M€ en 2016. Cette baisse, qui procède des mêmes causes que la diminution de l'autofinancement courant est, de surcroît, accentuée par le flux exceptionnel (hors cessions) déficitaire et le versement de la participation au résultat des salariés.

Dans le cadre du dispositif de gestion prudentielle prévu à l'article R. 423-70 du CCH, le conseil d'administration doit délibérer sur les causes de cette situation et sur les mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de la société de manière pérenne. Cette délibération doit être intégrée dans le rapport de gestion prévu à l'article L. 225-100 du code de commerce⁶⁴. Le conseil d'administration du 31 mars 2017 a pris

⁶³ L'autofinancement HLM représente la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés). Il est net lorsqu'il prend en compte les flux exceptionnels réels hors cession.

⁶⁴ « L'assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, sous réserve de prolongation de ce délai par décision de justice. Si l'assemblée générale ordinaire n'a pas été réunie dans ce délai, le ministère public ou tout actionnaire peut saisir le président du tribunal compétent statuant en référé afin d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, aux dirigeants de convoquer cette assemblée ou de désigner un mandataire pour y procéder.

connaissance des ratios dégradés et a approuvé la principale mesure corrective suivante : la construction de 680 logements supplémentaires sur la période 2015-2018 en partie financée par :

- un prêt de haut de bilan bonifié⁶⁵ de 3,2 M€ en 2017 ;
- le versement, par le groupe, de 35 M€ de crédits obtenus auprès de la Banque Européenne d'investissement (BEI)⁶⁶ ;
- une avance en compte courant de l'actionnaire de référence Adestia de 7 M€ sur la période 2018-2027.

Ces prêts constituent un avantage concurrentiel décisif qui permet notamment de procéder à d'importants investissements à court terme pour construire des logements dont le rendement est à long terme. Cependant, l'Agence relève que les mesures adoptées par le conseil d'administration ne portent pas sur les conditions d'exploitation, lesquelles sont affectées par l'ampleur et la croissance soutenue des coûts de gestion

La direction admet que « *l'impact de ce renforcement du haut de bilan de la société n'est pas immédiat sur l'autofinancement de la société* » mais elle estime qu'il « *permet de consolider durablement sa structure financière et donc son potentiel financier* ». Selon elle, « *la projection à 10 ans du plan à moyen terme (PMT) 2017-2026 confirme qu'après la période tendue du plan de relance, la société retrouve un équilibre d'exploitation et donc un autofinancement net positif.* »

6.2.2.2 L'annuité locative

Annuités locatives	2012	2013	2014	2015	2016
Annuités locatives en k€	22 254	22 388	22 896	23 220	25 590
dont remboursement du capital de la dette locative	12 758	13 418	16 060	17 228	20 378
dont intérêts locatifs	9 343	9 192	7 049	5 989	5 262
dont intérêts compensateurs ⁶⁷	382	86	120	97	49
(-) dont frais financiers externe capitalisés ⁶⁸	(-) 229	(-) 308	(-) 333	(-) 94	(-) 99
Annuités locatives en € par logement géré	2 935	2 897	2 913	2 912	3 133
Annuités locatives en % des loyers	50,0 %	49,0 %	50,1 %	50,1 %	55,3 %
Médiane des SA d'hlms de province					
Annuités locatives en € par logement géré	2 347	2 289	2 143	2 170	Nc
Annuités locatives en % des loyers	48,9 %	46,5 %	44,8 %	44,8 %	Nc

En 2016, l'annuité locative s'élève à 25,6 M€, en nette augmentation (+ 3 M€) par rapport à 2012 en raison notamment du remboursement *in fine* d'un emprunt de 2,4 M€ effectué par la société. Par son ampleur et son évolution, l'annuité locative participe à la faiblesse de la performance de l'exploitation (cf. § 6.2.2.1).

Rapportée au nombre de logements gérés, l'annuité locative atteint 3 133 €, soit plus de 55 % des loyers. Les annuités locatives restent largement supérieures aux ratios médians des SA d'HLM de province sur l'ensemble

Le conseil d'administration ou le directoire présente à l'assemblée les comptes annuels et le cas échéant les comptes consolidés, accompagnés du rapport de gestion y afférent, auquel est joint, le cas échéant, le rapport mentionné, selon le cas, à l'article L. 225-37 ou L. 225-68 [...] »

⁶⁵ Ce prêt bénéficie d'un différé d'amortissement total sur les 20 premières années à taux zéro, puis est remboursable annuellement par amortissements constants à un taux adossé au livret A +0,60 pour les années restantes.

⁶⁶ La Banque européenne d'investissement (BEI) est la Banque de l'Union européenne (ses actionnaires sont les Etats membres de l'UE), elle forme avec le Fonds européen d'investissement (FEI) le groupe BEI. CDC Habitat a signé un prêt de 200 M€ pour la réalisation de travaux de modernisation et de réhabilitation énergétique de 25 000 logements sociaux. Ce nouveau financement a bénéficié de la garantie européenne dans le cadre du Plan d'investissement pour l'Europe appelé plus communément Plan Juncker. La durée du prêt est de 22 ans, le différé de remboursement est de 2 ans, taux d'intérêt fixe de 2,52 %.

⁶⁷ Hors remboursements anticipés.

⁶⁸ Le compte 7222 est utilisé pour imputer au coût des immeubles de rapport les charges d'intérêts afférentes à un emprunt souscrit par l'organisme et affecté à une opération déterminée, et ayant couru pendant la période de construction (= préfinancement de l'opération). Peut notamment être enregistrée à ce compte, la quote-part relative à la période de construction des intérêts de préfinancement capitalisés lors de la consolidation de l'emprunt. (Source : *Instruction comptable des organismes d'habitation à loyer modéré*).

de la période sous revue, avec notamment, en 2015, 2 912 € par logement géré (soit 50,1 % des loyers), contre une médiane à 2 170 € représentant moins de 45 % des loyers.

Sur la période, les remboursements de la dette en capital augmentent (+ 7,6 M€) tandis que les paiements d'intérêts diminuent (- 4,4 M€) en application notamment des formules de double révisibilité des emprunts de la Caisse des dépôts.

6.2.2.3 Le tableau des flux

En k€	2013	2014	2015	2016	Cumul
Autofinancement net HLM	2 336	902	- 165	- 4 895	- 1 822
- Remboursements anticipés et autres remboursements	1 672	4 248	2 660	1 726	10 306
+ Cessions d'actifs	9 859	15 987	10 523	8 950	45 319
= Financement propre disponible	10 523	12 641	7 698	2 329	33 191
+ Nouveaux emprunts financiers	28 419	9 332	31 428	34 819	103 998
+ Subventions d'investissement	3 492	5 603	4 513	4 094	17 702
- Investissements réalisés	24 650	52 347	40 867	46 772	164 637
= Flux nets liés aux investissements	17 784	- 24 771	2 772	- 5 530	- 9 746
- Variation des intérêts compensateurs	512	120	97	49	- 779
- Variations dépôts, dépréciations et remboursements non locatifs	393	218	727	- 658	- 680
= Variation du Fonds de Roulement Net Global (A)	16 878	- 25 109	1 948	- 4 920	- 11 203
- Variation du besoin en fonds de roulement (B)	7 445	- 28 175	2 380	- 3 698	- 22 048
= Variation de la trésorerie nette (A+B)	9 433	3 065	- 431	- 1 219	10 848

Faute de dégager un autofinancement net HLM cumulé positif, le financement de l'important effort d'investissement de la société est étroitement tributaire des cessions patrimoniales.

L'effort cumulé d'investissements entre 2013 et 2016 a atteint 164,6 M€, ce qui traduit une activité dynamique et soutenue de la société surtout à partir de 2014 (cf. § 3.1.2). Les investissements ont été couverts à hauteur de 20 % par le financement propre disponible (33,2 M€) lequel est intégralement imputable aux produits de cessions compte tenu des flux négatifs dégagés par la CAF disponible, de 11 % par les subventions d'investissement (17,7 M€), et de 63 % par de nouveaux emprunts (104,0 M€). Le solde de 9,7 M€, qui correspond au flux net lié aux investissements, a été ponctionné sur le fonds de roulement net global de la société. Ce dernier ayant atteint un niveau faible à fin 2016 (cf. § 6.2.3.2), la société ne peut reproduire, sur l'avenir, la stratégie de financement mise en œuvre sur la période passée.

Plus de 18 M€ (soit 11 % de l'investissement cumulé) ont été consacrés au renouvellement de composants. Entre 2013 et 2016, en moyenne annuelle, ces dépenses se sont élevées à 4,5 M€. Le point haut des investissements, en 2014 (52,3 M€), résulte notamment du nombre important d'ordres de service lancés (192) et de l'acquisition, au cours de cet exercice, des 191 logements de l'ensemble de la Galerie de l'Arlequin situés à Grenoble (3,8 M€) (cf. § 3.1.3). Sur la période, le volume d'investissement (164,6 M€) a concerné pour près de 6 % les foyers (9,6 M€). L'offre nouvelle a concerné 89 % des investissements.

Au final, la société fragilise nettement son fonds de roulement (FRNG) à l'issue de la période sous revue (- 11,2 M€). Néanmoins, la diminution du besoin en fonds de roulement (BFR) (cf. § 6.2.3.3) compense le recul du FRNG de sorte que la variation de la trésorerie demeure positive (+ 10,8 M€ en cumul sur la période).

6.2.3 La situation bilancielle

6.2.3.1 L'encours des dettes

	2012	2013	2014	2015	2016
Emprunts nets / capitaux propres (en %)	277 %	258 %	219 %	209 %	204 %
Emprunts nets/ CAF brute (en nombre d'années)	19,5	21,6	19,2	19,8	22,8
Emprunts nets en k€	338 640	342 323	328 117	340 330	353 406
Capitaux propres ⁶⁹ en k€	122 171	132 832	150 145	163 076	173 394
CAF brute en k€	17 351	15 840	17 083	17 160	15 532

Au 31 décembre 2016, le capital restant dû sur les emprunts nets de la trésorerie s'élève à 353,4 M€. Le montant du stock d'emprunts net de la trésorerie connaît une augmentation modérée sur la période (+ 4,4 %, soit 14,8 M€ supplémentaires) en dépit de l'effort important d'investissement réalisé par la société notamment pour produire une offre nouvelle adaptée (cf. 5.1.1).

Si le ratio d'endettement de structure de la société s'est amélioré sur la période, passant de 277 % des capitaux propres en 2012 à 204 % en 2016, en revanche, sa capacité de remboursement s'est dégradée pour s'établir à 22,8 ans en 2016 (+ 3,3 ans) à la suite de la dégradation de la performance d'exploitation. Si le volume d'endettement est maîtrisé à fin 2016, la société doit toutefois veiller à rétablir sa performance d'exploitation pour conserver une capacité de désendettement satisfaisante.

Le premier prêteur de fonds de la société est la Caisse des dépôts et consignations (CDC) avec qui la société a contracté plus de 87 % de son encours. Au dernier trimestre 2012, une partie de cette dette a fait l'objet d'un réaménagement. Celui-ci portait sur 151 prêts pour un montant total de 100,8 M€ (*intérêts compensateurs compris*). Cette opération, qui a donné lieu au compactage d'une partie de la dette et au reprofilage de la dette indexée sur le taux de Livret A, s'est traduit par un allongement de la maturité globale des prêts.

La société bénéficie également, depuis 2010, d'une avance consentie par SHB de 5,9 M€, dont l'échéance initiale était prévue en 2015, mais qui a été repoussée jusqu'en 2030. Compte tenu de sa date d'exigibilité, cette dette est comptabilisée au compte 17 « dettes rattachées à des participations ».

Le risque de liquidité est très limité à court terme : à peine plus de 5 % des dettes financières a une échéance inférieure à un an, 19 % des échéances comprises entre un et cinq ans, et plus de 75 % des dettes une échéance supérieure à cinq ans. En revanche, un risque de liquidité existe en 2021, exercice au cours duquel la société devra rembourser un emprunt in fine arrivant à échéance. Selon la prévisionnelle établie par la société, l'autofinancement net HLM s'établirait, cette année-là, à - 7,1 M€ (cf. § 6.3).

Le portefeuille d'emprunts initial est composé à plus de 87 % de produits indexés sur le taux du livret A, de 7 % d'emprunts à taux fixes, et de 6 % d'emprunts à taux variables (*inflation hors tabac et euribor 3 mois*). Cependant, à partir de 2006, le groupe a souscrit, pour le compte de la société, des contrats d'échanges de taux d'intérêts (cf. § 2.3.4.2). Ces contrats, qui étaient destinés à couvrir la société contre une hausse des taux, ont empêché la société de bénéficier de la baisse de ces derniers. Ces différents contrats, qui courent jusqu'en 2021 et 2037 selon les cas, ont entraîné, depuis leur signature, une charge financière supplémentaire pour la société (ou mali), d'un montant net cumulé de 21,2 M€ au 31 décembre 2016, soit en moyenne près de 2,4 M€ par an.

Fin 2016, le stock de capital restant dû sur ces 21 contrats est de 130,2 M€ (141 M€ de capital initial), soit près de 37 % du total des emprunts. Parmi les contrats souscrits, cinq sont à taux fixe (34 M€ de capital restant dû) et treize à taux semi fixe avec une barrière désactivante sur un taux élevé de l'euribor (entre 6 et 7 %) pour un capital restant dû de 84,2 M€. En outre, trois contrats reposent soit sur le différentiel d'inflation entre la zone euro et la France, soit sur un produit de pente avec barrière à taux fixe, soit sur un différentiel de taux Libor/US

⁶⁹ Les capitaux propres comprennent : les dotations et réserves (compte 10), le report à nouveau (compte 11), le résultat de l'exercice (compte 12) ainsi que les subventions d'investissement (compte 13).

Bond Market Association (BMA). Ce dernier contrat fait l'objet d'un provisionnement de 973 k€ au 31 décembre 2016 en raison de son caractère spéculatif⁷⁰.

La structure de la dette (hors avance consentie par SHB), telle que modifiée par les contrats d'échange de taux, est indexée à plus de 58 % sur le taux du livret A et le reste (42 %) sur des taux fixes et semi fixes. Le taux moyen payé en échange de celui du livret A pendant la période sous revue s'élève à 2,8 % tandis que celui payé en échange des indices euribor atteint 3,8 %.

Compte tenu de la baisse des taux de marché et de la durée des contrats en place, la valorisation des contrats d'échange de taux a été portée à -29,6 M€ à fin 2016, ce qui rend dissuasive, sinon impossible, une sortie anticipée de ces instruments financiers dont le bilan s'est révélé très pénalisant pour la société à ce jour.

6.2.3.2 Le fonds de roulement net global (FRNG)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres élargis aux subventions d'investissement	122 171	132 832	150 145	163 076	173 394
+ Provisions pour risques et charges (y.c PGE)	2 563	2 669	3 127	2 748	2 701
+ Dettes financières ⁷¹	354 578	367 541	356 325	367 310	379 989
- Actif immobilisé net	442 606	449 458	481 122	502 710	530 578
dont actif immobilisé brut	623 510	641 368	680 873	707 738	745 379
dont cumul des amortissements	180 904	191 910	199 752	205 028	214 801
= Fonds de Roulement Net Global	36 706	53 584	28 475	30 423	25 505
Equivalent en mois de dépenses mensuelles moyennes	4,8	7,6	3,0	3,6	2,7
Médiane nationale des SA d'HLM de province	3,8	3,6	3,8	3,6	Nc

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent de ressources stables par rapport aux emplois immobilisés. Fin 2016, la société dispose d'un FRNG de 25,5 M€, représentant 2,7 mois de dépenses mensuelles moyennes, montant en diminution par rapport à 2015 (3,6 mois) et désormais nettement inférieur à la médiane des SA d'HLM de province.

Sur la période, l'actif immobilisé net a augmenté nettement plus vite (+ 88 M€ soit + 20 %), que les dettes financières (+ 25,4 M€, soit + 7 %), ce qui a entraîné la baisse du FRNG, puis sa stabilisation à compter de 2014, à un niveau proche des 3 mois de dépenses mensuelles moyennes.

Les capitaux propres se sont considérablement renforcés sur l'ensemble de la période sous l'effet principalement des résultats bénéficiaires (10,9 M€ en moyenne annuelle sur la période sous revue).

Le montant des provisions pour risques et charges est stable (2,8 M€ en moyenne) bien que la provision pour gros entretien (PGE) ait diminué en 2016. La société comptabilise la PGE sur la base d'un programme triennal de travaux, arrêté par ensemble immobilier. En 2016, elle s'élève à 888 k€, en diminution de 337 k€ par rapport à l'exercice précédent. Les dépenses provisionnées portent pour l'essentiel sur des travaux de peinture et de réfection sans amélioration des halls d'immeubles, des parties communes et des façades.

⁷⁰ La société paie en échange du taux du livret A un taux calculé de la façon suivante : $1,87\% + [10 \times \text{Taux de référence } 1 - (\text{taux de référence } 2 \times 0,65)]$, le taux de référence 1 étant la moyenne pendant les 6 mois qui précèdent la période de constatation, de l'index de swap USD – BMA Municipal publié le jeudi de chaque semaine ; le taux de référence 2 correspond à la moyenne pendant les 6 mois qui précèdent la période de constatation, du Libor 3 mois publié le jeudi de chaque mois. Classé F6 dans la charte Gissler.

⁷¹ Emprunts, dépôts et cautionnements reçus, intérêts compensateurs.

A terminaison des opérations⁷², bien que les montants entre les dépenses à comptabiliser sur les opérations en cours (50,4 M€) et les financements à mobiliser (61,1 M€) soient importants, le FRNG (36,2 M€) se situe à un niveau confortable, supérieur à celui constaté à fin 2016, soit 3,9 mois de dépenses mensuelles moyennes.

6.2.3.3 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Stocks (toutes natures)	4 470	6 880	1 433	976	46
+ Autres actifs d'exploitation	23 665	22 916	22 632	19 710	20 722
- Dépréciations d'actif circulant	2 795	3 291	3 472	4 072	3 068
- Dettes d'exploitation	9 205	8 957	9 566	8 589	8 462
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	16 134	17 548	11 028	8 026	9 238
+ Créances diverses	25 446	33 781	5 302	7 580	4 690
- Dettes diverses	17 228	19 530	12 706	9 603	11 623
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	24 353	31 798	3 623	6 003	2 304

Le besoin en fonds de roulement cumulé (BFR) correspond aux ressources nécessaires pour couvrir les décalages de trésorerie du cycle d'exploitation. Un BFR négatif constitue une ressource tandis qu'un BFR positif constitue un besoin de financement.

Le BFR a fortement diminué sur la période (- 22,1 M€, soit - 91 %), en passant de 24,4 M€ en 2012 à 2,3 M€ à fin 2016. Cette baisse résulte notamment de la diminution des stocks et en cours de la société à partir de 2014, en raison des ventes en l'état futur d'achèvement de logements à la SNI, de locaux commerciaux et d'autres espaces aménagés situés à Annecy, notamment au sein du quartier Valin-Fier et de la ZAC Galbert (cf. § 6.2.1). En 2016, le pôle médico-social de l'opération de Feigères – Chef-lieu a été vendu à la ville (516 k€) et la parcelle 4 de l'opération Valin-Fier comprenant une surface commerciale a également été vendue (660 k€).

Les créances diverses diminuent également sous l'effet principalement de la contraction des fonds laissés à disposition du groupe par la société dans le cadre de la convention de gestion de trésorerie centralisée (c/455). Pour autant, à fin 2016, la société détient encore une créance de 1,8 M€ sur le groupe CDC Habitat, qui est rémunérée au taux du livret A.

Les dettes diverses baissent aussi sur la période : elles se composent principalement de produits constatés d'avance (*produits des ventes sur lots en cours, compte 4872*) concernant notamment les opérations Valin-Fier et de la ZAC Galbert à Annecy.

6.2.3.4 La trésorerie

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Fonds de Roulement Net Global	36 706	53 584	28 475	30 423	25 505
- Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement	24 353	31 798	3 623	6 003	2 304
= Trésorerie nette	12 353	21 787	24 851	24 420	23 201
<i>En mois de dépenses moyennes</i>	<i>1,6</i>	<i>3,1</i>	<i>2,6</i>	<i>2,9</i>	<i>2,5</i>
dont trésorerie passive	- 127	0	0	- 383	0
dont trésorerie active	12 480	21 787	24 851	24 803	23 201

⁷² Le Fonds de roulement net global à terminaison des opérations mesure l'excédent des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunt, etc.) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement), en se plaçant comme si les opérations d'investissement engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant payées et toutes les recettes étant encaissées.

Fin 2016, la trésorerie nette de la société atteint 23,2 M€, soit 2,5 mois de dépenses mensuelles moyennes. Son montant est globalement stable depuis 2013. La trésorerie active est constituée à plus de 97 % de valeurs mobilières de placement (22,6 M€). Elle donne lieu à une rémunération de 2,08 % et génère des produits financiers.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société a élaboré un plan à moyen terme (PMT) pour la période 2018-2027 qui a été présenté au conseil d'administration du 14 décembre 2017.

L'étude prévisionnelle 2018 – 2027 présentée ci-après intègre les dispositions du projet de loi de finances 2018 relatives à la réduction des loyers des logements conventionnés (RLS) en fonction des ressources des locataires.

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

- Le gel de l'indexation des loyers conventionnés au 1^{er} janvier 2018 ;
- Un taux du livret A à 0,75 % jusqu'en août 2019, puis à 1,0 % sur le reste de la période ;

Au terme de son plan à dix ans, la société ne prévoit pas de renouer avec un autofinancement courant positif avant 2024 de sorte que la soutenabilité financière de son ambitieux programme d'investissement (445 M€) dépend non seulement de la multiplication par 2,6 du rythme annuel moyen de ventes à l'unité, mais également de l'apport, par le groupe et par la BEI, de fonds d'un montant cumulé de 42 M€ dans des conditions bonifiées et à maturité longue avec des différés d'amortissement. Cette stratégie ne peut être concevable qu'avec le soutien et la garantie financière du groupe et de la BEI.

En réponse, la société ne conteste pas l'analyse développée et précise que le soutien très significatif du groupe sur la période 2017- 2026 du PMT correspond à l'ambition de réhabilitation et de développement affirmé par le groupe aux côtés des collectivités territoriales. Elle ajoute que la fusion des 13 ESH du groupe au 1er janvier 2019 permet notamment la mutualisation des ressources pour donner ainsi aux territoires en fort développement les moyens nécessaires pour répondre aux besoins de logements sociaux sur les marchés locatifs en forte tension.

Les tableaux ci-après présentent la performance d'exploitation prévisionnelle ainsi que l'évolution attendue de la structure financière de la société.

En k€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Produits locatifs nets	43 155	44 200	45 675	47 027	49 075	50 654	52 041	53 695	55 413	57 141
- TFPB	4 378	4 447	4 531	4 669	4 787	4 734	4 849	4 934	5 033	5 120
- Maintenance	4 661	4 650	4 595	4 520	4 452	4 602	4 723	4 877	5 041	5 201
- Coûts de gestion	11 833	11 246	11 484	11 543	11 734	11 991	12 218	12 491	12 790	13 089
- Autres charges	1 628	1 508	1 559	1 488	1 486	1 502	1 532	1 561	1 597	1 634
- Charges financières	8 137	8 641	10 150	10 805	11 337	11 537	12 236	12 748	12 675	12 653
- Remboursement en K	17 121	17 057	17 509	21 688	17 065	17 049	15 750	16 063	16 675	16 775
<i>en % des loyers</i>	39,7 %	38,6 %	38,3 %	46,1 %	34,8 %	33,7 %	30,3 %	29,9 %	30,1 %	29,4 %
=Autofi. courant	- 4 301	- 2 716	- 3 618	- 7 270	- 1 566	- 572	908	1 333	1 801	2 884
+ Eléments exceptionnels	108	714	354	167	249	168	174	125	264	203
=Autofi net	- 4 193	- 2 002	- 3 264	- 7 103	- 1 317	- 404	1 082	1 458	2 065	3 087
<i>En % des loyers</i>										

L'autofinancement net HLM de la société devrait demeurer négatif jusqu'en 2023 et reste, de ce fait, sous le seuil d'alerte du ratio d'autofinancement défini dans l'article R. 423- 9 du CCH.

La baisse de l'autofinancement net de la société résulte principalement des effets conjugués de la diminution estimée des produits locatifs résultant de l'application de la réduction du loyer de solidarité (-9,8 M€ entre 2018 et 2021 selon la société) et de l'augmentation des charges financières de 4,5 M€ (+55 %) sur la période.

Un remboursement d'emprunt *in fine* interviendra en 2021, de sorte que le montant du capital de la dette remboursé cette année atteindra 21,7 M€, contre 17,5 M€ l'année précédente. Les autres postes de dépenses sont stables sur la période à l'exception des coûts de gestion qui, après une légère diminution, augmentent de plus de 1 M€ (+ 9 %) entre 2023 et 2027. Bien que constants sur la période, les frais de maintenance demeurent supérieurs à ceux observés sur la période passée sous revue en raison notamment de l'intégration, dans ces dépenses, des coûts relatifs à la sous-traitance (c/611).

L'analyse prévisionnelle intègre la démolition partielle (95 logements) de l'opération de rénovation urbaine du groupe l'Arlequin situé à la Villeneuve de Grenoble en 2020 (cf. § 3.1.3) ainsi que la démolition des 188 logements de l'opération Bonneterre à Villeurbanne en 2022. La société a intégré les coûts des démolitions à la charge foncière des opérations de reconstruction (volume non identifié pour l'Arlequin et 275 logements pour Bonneterre), de sorte qu'ils ne pèsent pas sur la performance d'exploitation. Cette hypothèse peut sembler insuffisamment conservatrice dans le cas de l'opération de la Villeneuve.

En k€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Potentiel financier 01/01	37 528	28 309	24 987	20 085	16 035	15 899	24 806	28 492	32 115	36 664
+Autofinancement net	- 4 193	- 2 002	- 3 264	- 7 103	- 1 317	- 404	1 082	1 458	2 065	3 087
+Produits des cessions	12 792	14 040	10 300	10 530	11 070	11 340	11 610	11 790	11 970	12 150
-Fonds propres investis	15 508	14 771	10 444	12 663	13 833	13 898	13 963	14 927	14 792	18 241
Autres variations	- 2 310	- 589	- 1 494	- 5 186	3 944	11 869	4 957	5 302	5 306	5 036
= Potentiel financier 31/12	28 309	24 987	20 085	16 035	15 899	24 806	28 492	32 115	36 664	38 696
+Provisions et dépôts de garantie	6 559	6 973	7 352	7 642	7 970	8 028	8 180	8 576	8 979	9 072
= Fonds de roulement à long terme	34 868	31 960	27 437	23 677	23 869	32 834	36 672	40 691	45 643	47 768

La société prévoit que sa structure financière se dégrade jusqu'en 2022 avec un potentiel financier à 15,9 M€ et un fonds de roulement à long terme à 23,9 M€. A partir de 2023 et sur le reste de la période, la situation devrait s'améliorer, avec un fonds de roulement à long terme qui double sous l'effet des financements négociés par le groupe auprès de la BEI (5 M€ annuels entre 2021 et 2027) et de l'avance en compte courant de l'actionnaire majoritaire, qui sera perçue en 2024 (7 M€), soit 42 M€ au total. L'équilibre de la prévisionnelle demeure donc très fortement tributaire du soutien financier massif et récurrent dans des conditions financières extrêmement favorables du groupe et de la Caisse des dépôts.

L'ambitieux plan de développement prévoit le lancement de la construction de 400 logements en 2018, et de 348 en 2019, puis de 250 par an ensuite, soit un total de 2 748 logements entre 2018 et 2027, correspondant à un investissement net de 445,4 M€ (162 k€ par logement). Pour équilibrer les opérations à la suite de la mise en œuvre de la réduction des loyers de solidarité (RLS) prévue dans la loi de finances pour 2018, la société prévoit d'investir une quotité plus élevée de fonds propres, représentant plus de 23 % des investissements totaux sur la période, et jusqu'à 25 % sur les plans de financement des opérations non encore identifiées.

Les travaux sur le parc sont estimés à 67,8 M€, avec près de 56 % de fonds propres investis.

Aucune cession en bloc n'est identifiée à partir de 2021. En revanche, le plan prévoit la montée progressive des ventes à l'unité à 90 logements par an à partir de 2021 alors que seules 35 ventes annuelles à des personnes physiques ont eu lieu en moyenne entre 2012 et 2016 (cf. § 5.4). Le montant moyen des produits de cessions envisagé est de 11,8 M€ par an, contre 5,3 M€ annuels entre 2012 et 2016 pour les seules ventes à l'unité (cf. § 5.4). La société prévoit de multiplier ses ventes annuelles à l'unité par 2,6 par rapport à la période 2012-2016.

L'amélioration de la situation financière de la société repose sur le succès de la politique de ventes de logements qu'il faudra maintenir en bon état dans un contexte financier contraint, ainsi que sur les fonds apportés directement par le groupe (*avance associé*) et par la BEI via la Caisse des dépôts, qui devraient notamment permettre la réhabilitation thermique de 807 logements.

6.4 CONCLUSION

La performance de l'exploitation de la société est dégradée, ses coûts de gestion élevés et son endettement important. En dépit de loyers élevés, d'une vacance commerciale contenue et de frais de maintenance limités, la société ne parvient pas à dégager un autofinancement positif. Ce dernier est passé en l'espace de 5 ans de + 1,3 M€ à - 4,9 M€ en raison, notamment, du poids des coûts de gestion et de la hausse de son annuité, laquelle est au surplus majorée par les pertes élevées et récurrentes constatées sur les contrats d'échange de taux contractés à l'initiative du groupe.

La structure financière de la société demeure toutefois encore correcte, grâce notamment à une avance en compte courant de 5,9 M€ apportée par une filiale du groupe et comptabilisée en dette de long terme. Le niveau d'endettement est élevé, à en juger par la capacité de désendettement qui est désormais élevée (22,8 *ans en 2016*) à la suite de la dégradation de la capacité d'autofinancement brute.

Quoiqu'elle soit tenue de présenter au conseil d'administration des mesures de redressement en vertu de l'article R. 423-70 du CCH, la société n'a proposé aucune solution concrète pour améliorer son efficience et contenir ses coûts de gestion. Sa projection financière à dix ans, qui prévoit un autofinancement net négatif jusqu'en 2023 inclus, repose exclusivement sur une croissance accélérée du parc, financée par une très forte augmentation des cessions ainsi que par des prêts pour partie *in fine* et à longue maturité dont les conditions de financement sont attractives. Cette stratégie ne peut être concevable qu'avec le soutien et la garantie financière du groupe et de la BEI.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE :	SCIC Habitat Rhône-Alpes
-------------------------	--------------------------

SIÈGE SOCIAL :		
Adresse du siège	5 Place Camille Georges	Téléphone : 04-78-95-59-23
Code postal, Ville :	69285 Lyon	Télécopie :

PRÉSIDENT :	David Kimelfeld
--------------------	-----------------

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Romain Royet
----------------------------	--------------

ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	ADESTIA
-----------------------------------	---------

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2016			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président	David Kimelfeld		4
Vice-Président	Manuel Flam		41
	Adestia	Hervé Silberstein	1
	GIC	Véronique Winter	4
	GIC Développement	Thierry Lindrec	4
	SCIC Habitat Bourgogne	Dominique Chauvet	4
	Conseil Départemental de Haute-Savoie	Vincent Pacoret	2
	Métropole de Lyon	Corinne Cardona	2
	Grenoble Alpes Métropole	Personne qualifiée	2
	Ville de Lyon	Personne qualifiée	2
	CDC	Jonathan Monnet	2
	Elodie Cabrol		4
	Michel Lannez		4
	Murielle Chantelot		4
	Clémence Lépine		4
Représentants des locataires	Lucien Guidoni		3
	Maurice Cazade		3
	Louis-Marie Peuaud		3

ACTIONNARIAT		Actionnaires les plus importants (% des actions)	
Capital social	14 800 256 €	Adestia	51,3 %
Nombre d'actions	925 016	GIC	31,2 %
Nombre d'actionnaires	22	SHB	10,8 %
EFFECTIFS DU PERSONNEL au 31/12/2016 en ETP	Administratif	85,3	Effectif total : 137,8
	Proximité :	52,5	

7.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE

ORGANISATION

LES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Le groupe SNI est marqué par la coexistence de deux ensembles : un pôle de logements intermédiaires et un pôle de logements sociaux et très sociaux rassemblant Adoma et les Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH).

L'organisation territoriale du groupe SNI s'articule autour des métropoles, où la demande en logements est la plus forte. Le Groupe est ainsi organisé en Groupements d'Intérêts Économiques (GIE) mutualisant les activités de développement, de maîtrise d'ouvrage et de renouvellement urbain (voire les fonctions support) des ESH et des établissements SNI. Cette organisation permet d'améliorer la visibilité du Groupe auprès des décideurs locaux, qui disposent d'un interlocuteur unique, à même de proposer l'offre complète du Groupe (hors Adoma). Il existe par ailleurs plusieurs GIE fonctionnels, qui permettent de mutualiser et sécuriser les fonctions supports des entités du groupe SNI.

Procédures Groupe : les bonnes pratiques bien encadrées

Le corpus des procédures Groupe décrit avec précision les actes de gestion essentiels, tant pour les fonctions de pilotage que pour les métiers ou les fonctions support. Il formalise les bonnes pratiques à l'échelle du Groupe et permet de bâtir un référentiel commun.

GIE

DÉVELOPPEMENT ET MAÎTRISE D'OUVRAGE

Île-de-France :

- Grand Paris Habitat

Régions (7)

- Aquitaine et Charente
- PACA
- Pays-de-Loire et Centre-Limousin
- Nord-Est
- Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon
- Rhône-Alpes et Auvergne
- Bourgogne et Franche-Comté

Ventes

Expertises
et Supports

Système
d'Informations
et Numérique

Copropriétés

Centre d'appels
(Dijon et Montpellier)

Intermédiaire
86 221 logements

SNI
5 établissements
72 815 logements

Île-de-France
(Paris)
24 620 logements

Grand-Ouest
(Rennes)
10 633 logements

Sud-Ouest
(Bordeaux)
10 701 logements

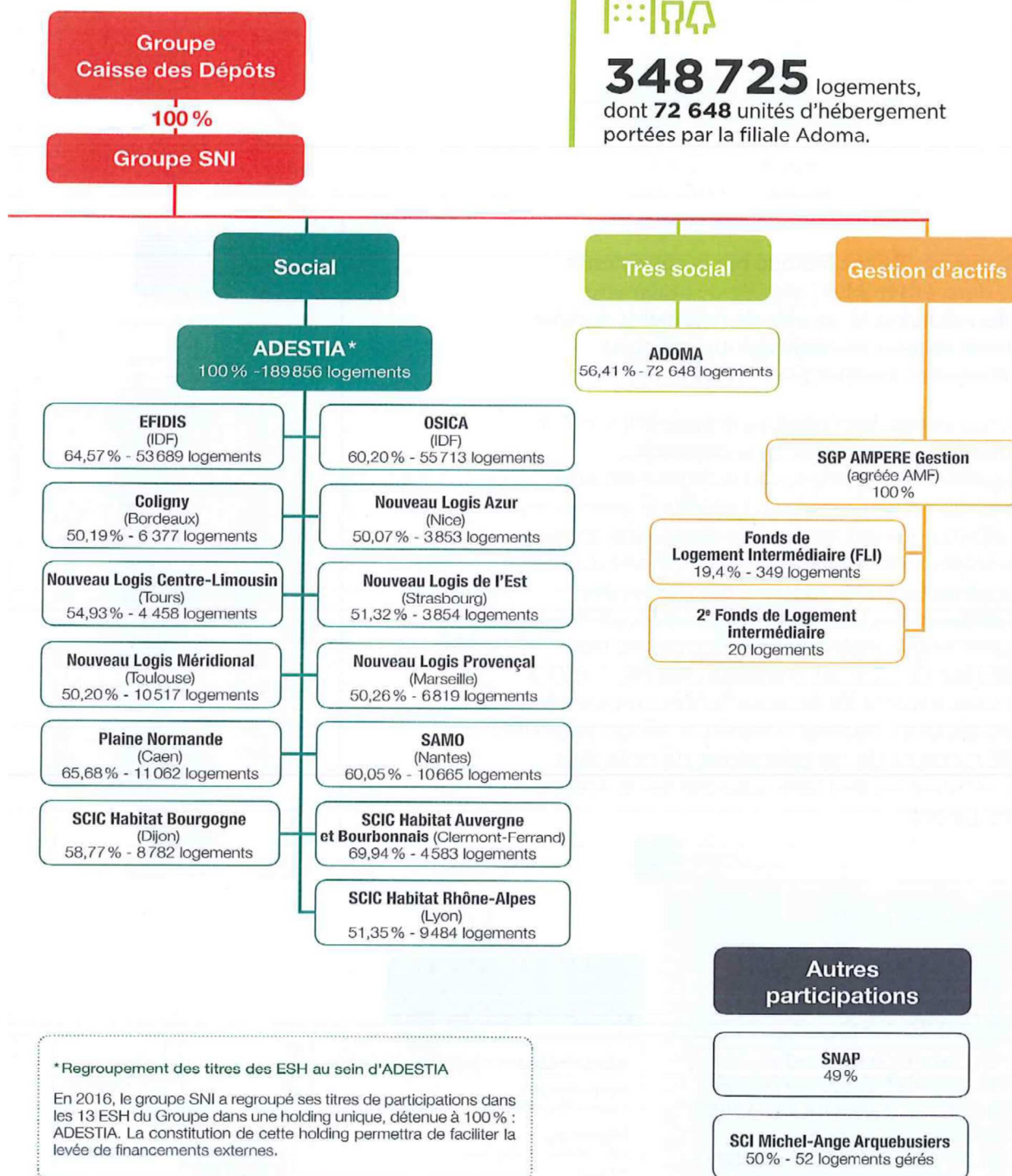
Nord-Est
(Metz)
12 253 logements

Sud-Est
(Marseille)
14 608 logements

Sainte-Barbe
(Moselle)
99,99 % - 13 406 logements



348 725 logements,
dont **72 648** unités d'hébergement
portées par la filiale Adoma.



7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

