

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-029 Mai 2016

Société immobilière du département de la Réunion (SIDR)

Saint-Denis (974)

Rapport définitif de contrôle n°2015-029 Mai 2016
Société immobilière du département de la Réunion
(SIDR)
Saint-Denis (974)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-029

SOCIETE IMMOBILIERE DU DEPARTEMENT DE LA REUNION

(SIDR) – 974

Président : M. Alain Harmand
 Directeur général : M. Bernard Fontaine
 Adresse : 12, rue Félix Guyon - BP 3 – 97461 Saint Denis

Au 31 décembre 2013	nombre de logements familiaux gérés :	23 459
	nombre de logements familiaux en propriété :	23 459
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété (en équivalents-logements) :	64

Indicateurs	Organisme	Référence SEM Outre-mer (4)	France métropolitaine	Source
Patrimoine				(2)
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	1,8	2,8	3,0	(3)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	0,6	1,5	1,6	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	9,0	10,4	9,7	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	5,2	25		
Age moyen du parc (en années)	22	17,1	36	
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	46,8		19,3	
< 60 % des plafonds (%)	77,4		59,9	
> 100% des plafonds (%)	3,4		10,4	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	76,2		50,6	
Familles monoparentales (%)			20	
Personnes isolées (%)			37,4	
Gestion locative				(2)
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,51		5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,5		13,1	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)			7	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,0		3,7	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	5,77	9,7	13,1	(3)

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2013

(3) Bolero 2013 : ensemble des OLS

(4) Source : observatoire SEM immobilière 2015(Fédération EPL)

- Points forts**
- Caractère social de la population logée
 - Engagement très fort dans la production de logements sociaux neufs et mise en œuvre des avantages liés à la défiscalisation
 - Engagement récent dans une politique volontariste de réhabilitation et d'entretien du bâti
 - Politique de vente de logements aux locataires
- Points faibles**
- Hausse importante des coûts de gestion
 - Procédures d'enregistrement et de radiation sur le SNE défailantes
 - Manque de formalisation dans le processus d'attribution nuisant à la transparence
 - Recouvrement d'impayés sur salariés
 - Retards d'entretien conduisant à une recrudescence de réclamation et d'insatisfaction des locataires
 - Mauvaise prise en compte des risques liés à l'amiante ayant grevé fortement les budgets
 - Risques financiers et juridiques des opérations en VEFA
- Irrégularités**
- Membres de la CAL non désignés nominativement
 - Récupération TEOM non conforme
 - Frais de conduite d'opération calculés forfaitairement

Inspecteurs-auditeurs Ancols

Délégué territorial

Précédent rapport de contrôle : 2006-175 d'avril 2007

Contrôle effectué du 29/05/2015 au 22/06/2015

Diffusion du rapport définitif : Mai 2016

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-029

SOCIETE IMMOBILIERE DU DEPARTEMENT DE LA REUNION (SIDR) – 974

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	3
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....	3
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME.....	3
2.2 PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	4
2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	5
2.3.1 Gouvernance.....	5
2.3.2 Organisation et management.....	6
2.3.3 Conclusion de la présentation générale.....	9
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE.....	9
3.1 OCCUPATION DU PARC.....	9
3.2 ACCES AU LOGEMENT.....	9
3.2.1 Connaissance de la demande.....	10
3.2.2 Gestion des attributions.....	10
3.2.3 Loyers	12
3.2.4 Application du supplément loyer solidarité (SLS)	13
3.2.5 Charges.....	13
3.3 TRAITEMENT DES IMPAYES.....	14
3.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	15
3.4.1 Le traitement des réclamations.....	16
3.4.2 Concertation locative	16
3.5 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	17
4. PATRIMOINE	17
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE.....	17
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE	17
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE	18
4.3.1 Rythme de construction depuis les cinq dernières années et objectifs de production	18
4.3.2 Les opérations à risques réalisées dans le cadre de la défiscalisation.....	19
4.3.3 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements.....	20
4.4 MAINTENANCE DU PARC	21
4.4.1 Organisation et gestion de la maintenance	21
4.4.2 Les opérations de réhabilitation	21
4.4.3 Les actions de développement durable.....	22
4.4.4 L'eau chaude solaire	22
4.4.5 Diagnostics techniques.....	22
4.5 VENTE DE PATRIMOINE AUX LOCATAIRES.....	23
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE	24

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE	24
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE	24
5.1.1 Les opérations de défiscalisation	26
5.2 ANALYSE FINANCIERE	26
5.2.1 Rentabilité de l'ensemble des activités	26
5.2.2 Résultats comptables	28
5.2.3 Bilans fonctionnels (cf. annexe 6)	31
5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE	33
5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	34
6. CONCLUSION	36
LISTE DES ANNEXES	37

1. PRÉAMBULE

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

Le précédent rapport d'inspection de la Miilos (n° 2006-175 d'avril 2007) mettait en évidence le rôle social joué par l'organisme, la qualité d'un patrimoine correctement entretenu, une situation financière satisfaisante et l'engagement de la société de relancer la production de logements. Les loyers étaient très inférieurs aux plafonds réglementaires. Ce rapport témoignait également d'une hausse importante des coûts de gestion, d'une insuffisance et d'un coût élevé de la gestion de proximité, doublée d'une régie surdimensionnée et d'un climat social dégradé. Ce rapport pointait également les avantages accordés aux salariés et des logements loués à des personnes morales non autorisées.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

La Réunion est une île de 2500 km² située au sud-ouest de l'océan Indien. Géographiquement, elle est constituée de deux massifs volcaniques accolés, dont l'un est toujours en activité. La protection du milieu naturel est une préoccupation ancienne qui a abouti à la création du parc national de la Réunion qui couvre la partie centrale de l'île, soit plus de 100 000 hectares. De plus une réserve naturelle marine couvre 7 200 ha, notamment pour la protection des lagons. Depuis le 1^{er} août 2010, le cœur du parc a été inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco. Département d'outre-mer le plus peuplé, la Réunion compte, au 1^{er} janvier 2011, 828 581 habitants, installés pour la plupart sur la bande littorale. La population réunionnaise continue d'augmenter, d'environ 10 000 personnes par an, en raison de l'excédent des naissances sur les décès. Elle pourrait atteindre le million d'habitants à l'horizon 2030. La population est jeune avec 34 % de moins de 20 ans. La situation de l'emploi y est difficile. Moins de la moitié de la population en âge de travailler occupe un emploi (44 % des actifs). Le taux de chômage des 15 à 64 ans est de 35,9 % en 2012. Celui des jeunes de 15 à 24 ans est proche de 60 %. Le secteur d'activité dominant concerne les emplois liés au commerce et services (67,8 % en 2013) dépassant très largement le secteur administratif (14,1 %). Malgré son caractère touristique, le tourisme génère moins de 7 000 emplois salariés, avec une offre hôtelière particulièrement faible (la Réunion n'a accueilli que 416 000 touristes en 2013). Sur le plan social, la Réunion compte, en 2012, 343 000 personnes

vivant en dessous du seuil de pauvreté (42 % de la population). L'absence d'emploi et des revenus d'activité insuffisants expliquent principalement cette situation. Elle a pour conséquence le recours massif aux minima sociaux qui couvrent 150 000 foyers et 240 000 personnes¹.

En 30 ans, la composition moyenne des ménages réunionnais a fortement diminué, passant de 4,2 personnes en 1982 à 2,7 en 2012. Cette baisse est liée principalement à des modifications des modèles familiaux et à la décohabitation entre générations². La projection de ménages en 2020 donne l'hypothèse que la Réunion comptera près de 80 000 ménages supplémentaires³. Cette évolution dans le nombre et la composition des ménages aura des effets directs sur la demande en logement de la population. A l'horizon 2030, le déficit en logements sociaux est estimé entre 20 000 et 25 000 logements⁴.

Le parc de logements recensés en 2011 était de 329 234 (dont 90,1 % pour des résidences principales). 51,9 % des ménages étaient propriétaires de leur résidence principale. Le parc locatif des bailleurs sociaux représentait au total 54 665 logements (17 %) au 1^{er} janvier 2011 et 61 892 au 1^{er} janvier 2014⁵. Le taux de croissance en 2013 et 2014 du nombre de logements sociaux était de 4,1 % et 4,9 %. Sept bailleurs sociaux se répartissent le parc social de l'île. La SIDR est le premier bailleur social dans le département avec 36 % du patrimoine locatif social, suivie par la SHMLR (35 %), la SEMADER (11%), la SEMAC, la SEDRE (5 %), la SOGEDIS et la SODIAC (4%).

Les pôles principaux de logements concernent les bassins de vie de Saint-Denis/Sainte Marie, Saint Benoît, Saint Pierre, Saint-Paul/le Port/la Possession, répartis au sein de cinq EPCI (CINOR - CIREST - CASUD - TCO - CIVIS). Saint Denis totalise à elle seule, au 1^{er} janvier 2014, 19 973 logements sociaux (32,3 % du parc total). Le Port comptabilise 6 833 logements sociaux (11 % du parc total).

2.2 PRESENTATION DE L'ORGANISME

Créée en 1949 par l'article 2 de la loi du 30 avril 1946, la société immobilière du département de la Réunion (SIDR) est une société anonyme d'économie mixte d'Etat (SIDOM), dont l'actionnaire majoritaire est l'Etat, représenté par sept administrateurs sur les treize qui composent le conseil d'administration. Son capital de cent-vingt-cinq (125) millions d'euros est détenu majoritairement par l'Association Française de développement (53,30 %) et le département de la Réunion (43,20 %). Son siège social est fixé 12, rue Felix Guyon à Saint Denis.

Au 31 décembre 2014, la société était propriétaire d'un parc de 23 459 logements, dont 10 414 en ZUS, et affichait sa présence sur 19 communes du département. L'âge moyen du parc est de 22 ans.

¹ Source étude Insee : présentation de la région Réunion 2011 – mise à jour octobre 2014

² Extrait étude Insee Flash Réunion N° 40 – sept 2015

³ Source Insee : projection de ménages en 2020 à la Réunion

⁴ Rapport n° 007491-01 la gestion du logement social à la Réunion –CGDD- mars 2011

⁵ Source DEAL Réunion – Parc locatif des bailleurs sociaux à la Réunion – Situation au 1^{er} janvier 2014

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Gouvernance

2.3.1.1 Le conseil d'administration

Du 21 avril 2011 au 27 mai 2015, la société a été présidée par Mme Nassimah Dindar, présidente du conseil général. Le nouveau conseil départemental de la Réunion a procédé, en date du 29 avril 2015, à la désignation des conseillers qui devront le représenter au sein du conseil d'administration. Celui-ci, réuni le 28 mai 2015 a désigné M. Alain Armand à la présidence.

M. Bernard Fontaine est directeur général depuis le 1^{er} janvier 2014. Il a remplacé dans cette fonction M. Philippe Jouanen, en fonction depuis 2006.

Le conseil d'administration composé de quatorze administrateurs se réunit en moyenne quatre à cinq fois dans l'année. Il dispose d'un ordre du jour et d'un dossier préparatoire. Il apparaît à la lecture des procès-verbaux de séance, dont la rédaction est très étayée, que le CA est une instance où se débattent et se valident les orientations stratégiques de la société.

2.3.1.2 L'expression de la nouvelle stratégie : Le plan d'évolution stratégique (PES) « Excellence 2020 » et la refonte du Plan Stratégique du Patrimoine (PSP) .

Sur la période du contrôle, la société disposait d'un PSP, élaboré en 2007 et actualisé en 2011 sur lequel s'est appuyé la convention d'utilité sociale (CUS) signée en juin 2011.

Le constat qui peut être fait sur la mise en œuvre de cette stratégie patrimoniale, est l'engagement total de la société dans l'effort de construction essentiellement par voie d'acquisitions de programmes en VEFA auprès de promoteurs privés.

Les conséquences de cette politique de développement et le défaut d'entretien du parc fortement pointé du doigt par les locataires insatisfaits des prestations du bailleur (cf. § 3.4 - *qualité du service rendu aux locataires*) ont conduit la société à revoir les équilibres entre construction et entretien.

Par ailleurs, ce PSP n'avait pas pris en compte les coûts et conséquences de l'obligation réglementaire de protection des personnes face au risque de l'amiante en matière de réhabilitation.

Le conseil d'administration a validé le 18 décembre 2014 le « PES excellence 2020 » qui synthétise les nouvelles orientations stratégiques et les choix d'investissement les plus déterminants pour l'avenir de l'entreprise. Le nouveau plan stratégique vise à replacer la SIDR sur une trajectoire financièrement soutenable et axée sur la satisfaction de la clientèle. Sur le plan technique et financier, la SIDR doit se concentrer sur la réhabilitation et la remise à niveau du parc ancien, maintenir son effort de constructeur social tout en réduisant ses coûts de fonctionnement. Sur le plan social, la SIDR doit amplifier ses actions de développement solidaire et de cohésion sociale.

Le « PES excellence 2020 » se décline en six axes stratégiques :

- engager un programme de remise à niveau et de réhabilitation des logements anciens ;
- promouvoir la vocation sociale de la SIDR et privilégier la qualité de service ;

- poursuivre un programme équilibré de constructions nouvelles et déployer une stratégie foncière concertée avec les collectivités locales ;
- participer activement aux programmes de développement solidaire et de cohésion sociale ;
- améliorer durablement la situation financière de l'entreprise ;
- pratiquer un management participatif et renforcer la cohésion sociale dans l'entreprise.

En 2015, la société a souhaité revoir les bases de son PSP pour traduire les nouvelles orientations stratégiques de la société issues du PES, notamment en matière de réhabilitation du parc existant et de développement pour la période 2015/2020. Ce PSP a été présenté au conseil d'administration en sa séance du 17 septembre 2015.

2.3.2 Organisation et management

2.3.2.1 La réorganisation de la société

L'organisation telle qu'elle a été redéfinie au début de l'année 2015 (*cf. annexe 2*) comporte trois grandes directions opérationnelles :

- la direction du développement et du patrimoine (DDP) qui coordonne les activités de développement et réalisation de produits neufs avec celles liées à la gestion du patrimoine ;
- la direction de la gestion locative (DGL) qui fédère les cinq agences gérant le parc social et l'agence chargée de la commercialisation du parc « libre » devenues des directions en 2013 ;
- le secrétariat général qui rassemble des directions fonctionnelles (*finances, ressources humaines, juridique, ...*) et des services supports (*service systèmes d'information, service achats et moyens généraux, service QSE (Qualité, Sécurité et Environnement, ...)*).

Le directeur général est secondé par un directeur général adjoint ayant également fonction de secrétaire général.

Ce nouvel organigramme résulte de la mise en œuvre des principes énoncés dans le plan d'évolution stratégique (*cf. § 2.3.1.2*), bâti par le DG peu après son arrivée, conformément à la feuille de route qui lui a été remise par le préfet (*représentant l'actionnaire majoritaire*) et le conseil général.

L'autre point fort de la nouvelle organisation est la volonté de la direction de mettre en œuvre des outils et la culture du management par objectifs. Elle se traduit par une recherche de performance impliquant l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Des objectifs prioritaires sont fixés avec la mise en place d'indicateurs sur lesquels il convient d'agir en priorité (*vacance, impayés, réclamations, ...*).

En parallèle, un travail sur les principaux risques, auxquels peut être confrontée la société, s'est traduit par la nomination d'un « risk manager » qui a formalisé un projet de cartographie des risques.

2.3.2.2 La gestion des ressources humaines

Au 31 décembre 2014, la société emploie 451 salariés, soit un ratio d'environ 19 salariés pour 1000 logements, très proche de la médiane nationale dont le ratio se situe à 20.

Par contre, les coûts de fonctionnement sont élevés du fait d'une masse salariale non maîtrisée. En effet, les coûts de gestion par logement ont évolué de 1 040 € en 2009 à 1 574 € en 2013 pour une médiane nationale 2013 de 1 220 €.

Malgré une forte production de logements, cette dérive est liée à l'augmentation de la masse salariale qui atteint en 2013 le montant de 991 € par logement pour une médiane nationale de 710 € par logement (*valeur 2013*). Ces coûts ont pénalisé fortement les finances de l'organisme au détriment des actions qui auraient pu être conduites en matière d'entretien du patrimoine.

La politique de rémunération de la société est très avantageuse. En effet, les primes et avantages en nature accessoires aux salaires consentis, soit par le biais de la convention collective d'établissement, soit par leur inscription dans le contrat de travail (*initial ou par avenant*), affectent lourdement les coûts salariaux.

Parmi ceux-ci, au-delà des gratifications de 13^{ème} mois, primes de bilan, de vacances et d'ancienneté versées à l'ensemble des salariés, les plus significatifs sont :

- la prime d'objectifs dont le montant est fixé dans le contrat de travail (*variant de 1500 € à 8000 €*) ; cette prime perçue contractuellement par 66 salariés a fait l'objet d'une demande par la nouvelle direction de renoncement par ses bénéficiaires ; au moment du contrôle, 29 salariés ont renoncé à la percevoir ; elle n'a pas été payée au titre de 2014 ;
- l'indemnité locative pour le personnel locataire du parc de la SIDR qui bénéficie toujours d'avantages (*dispense de dépôt de garantie, indemnité équivalant à 30 % du loyer pour les salariés logés dans le parc social et 18 % pour ceux logés dans le parc intermédiaire*) ; le précédent rapport de la Miilos soulignait que « *les salariés locataires de la SIDR ont droit à un abattement sur le montant de leurs loyers. Cet abattement est prévu par la convention collective d'établissement de la société. Il prend la forme d'une indemnité particulière évaluée à 25 % du loyer pour les logements sociaux hors ILM et à 15 % pour les ILM. Cet avantage apparaît peu conforme à la vocation sociale de la société et instaure une inégalité de traitement au sein du personnel...* » ; la convention collective d'établissement comporte toujours cet avantage qui a été simplement transformé en « indemnité locative » ;
- l'indemnité de logement versée aux salariés occupant certaines fonctions (*directeurs, responsables de services, gestionnaires administratifs et financiers et gestionnaires de clientèle*) ; d'un montant moyen mensuel de 900 €, cette indemnité n'est pas assortie d'une obligation de se loger dans un périmètre géographique défini ;
- l'avantage en nature « voyage » dont la périodicité est bisannuelle, permet aux cadres métropolitains (*directeurs, responsables de services, de secteurs, chargés d'opérations*) de financer leurs billets d'avion pour aller en métropole avec leur famille ; l'indemnité de voyage est aussi versée aux cadres recrutés au sein du département et, pour eux, n'est pas assujettie à une obligation d'achat de billets d'avion.

Un plan d'action pour la réduction des frais de fonctionnement, dont principalement la masse salariale, apparaît indispensable pour permettre la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Dans sa réponse, l'organisme précise que le plan d'évolution stratégique « Excellence 2020 » fixe à l'entreprise des objectifs très volontaristes en matière de réduction des coûts de gestion et de maîtrise de la masse salariale. La baisse du coût de gestion est projetée avec une cible proche de 1300 € par logement à fin 2016 pour un parc locatif d'environ 26 000 logements en gestion. Concernant la politique de rémunération, la société indique que diverses dispositions sont prises depuis 2014 pour corriger certaines composantes et supprimer les avantages tels que la prime d'objectifs, l'indemnité ou le droit au voyage dont ne bénéficient plus les collaborateurs nouvellement recrutés.

2.3.2.3 *La commande publique*

Les dispositions de l'article L. 481-4 du CCH soumettent les sociétés d'économie mixte du secteur du logement social aux dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et de son décret d'application. De ce fait, la SIDR est soumise aux règles de la commande publique.

La société dispose d'un cadre de procédures concernant la mise en œuvre de la commande publique. La société a présenté au conseil d'administration du 28 mai 2015 la nouvelle composition de la commission d'appel d'offres.

La SIDR dispose d'un service « achats » dont le rôle est :

- d'assurer la sécurité juridique des consultations ;
- de mettre à la disposition des différentes directions et services des outils et documents types ;
- de contrôler l'exécution des marchés par le biais de la saisie et le visa des factures ;
- d'assurer le suivi des contrats pluriannuels.

Des marchés de prestation ont été passés sans mise en concurrence préalable, notamment pour des prestations d'avocats (*non conforme aux dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et de son décret d'application*). Les marchés de prestations juridiques, tels que des prestations d'avocats n'échappent pas à la procédure applicable à la commande publique. Si l'achat de prestations juridiques a été longtemps considéré comme incompatible avec les règles de la commande publique, compte tenu notamment de la déontologie applicable aux professions d'avocats, la jurisprudence est constante depuis 1999 (*CE ass. 9 avril 1999 et CE ass. 5 mars 2003*) et a conclu que « les spécificités de la profession d'avocat ne s'opposaient pas à l'application des règles de la commande publique ». Les marchés de prestations juridiques, quel que soit leur montant, peuvent être passés en procédure adaptée, ce qui n'exclut pas le respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures énoncés par l'article 6 de l'ordonnance précitée.

La SIDR a décidé pour 2016, de définir une procédure de mise en concurrence des marchés de services juridiques fournis par les avocats, tenant compte du décret d'application de l'ordonnance du 23 juillet 2015.

2.3.3 Conclusion de la présentation générale

L'arrivée d'une nouvelle équipe de direction début 2014 a été l'occasion pour la société de mettre en place de nouvelles orientations stratégiques par le biais du « PES excellence 2020 » et de recentrer sa politique sur la remise à niveau, l'entretien et la réhabilitation du bâti, tout en continuant de produire une offre nouvelle maîtrisée (*techniquement et financièrement*).

Pour lui permettre de dégager des ressources nécessaires à l'atteinte de sa politique, la SIDR doit agir, en premier lieu, sur la maîtrise de ses coûts de fonctionnement.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 OCCUPATION DU PARC

Premier bailleur du département, la SIDR joue son rôle social en logeant une population dont plus de 76 % ont des revenus se situant en dessous de 60 % des plafonds PLUS. Ce taux reste constant entre 2012 et 2014⁶. Les familles monoparentales (37 %) sont nettement plus nombreuses que dans les départements métropolitains (19,6 %). En contrepartie, les personnes seules représentent 28 % des ménages dans le département de la Réunion, alors qu'elles totalisent 37 % des ménages en France métropolitaine. 62,5 % des titulaires de contrats de location de la SIDR se situent dans une tranche d'âge de 30 à 60 ans (67,9 % pour l'ensemble des bailleurs sociaux du département de la Réunion, et 60 % au plan national). Quasiment 28 % des titulaires de bail ont plus de 60 ans (19,2 % pour l'île de la Réunion et 30,4 % sur la France entière).

En 2012, 76,2 % des ménages étaient bénéficiaires d'une aide au logement (76,8 % en 2014) pour un taux moyen dans le département de 75 % et 51,1 % au plan national.

Ressources des locataires par rapport aux plafonds PLUS	Inférieures à 20%	Inférieures à 40%	Inférieures à 60%	Supérieures à 100%	Bénéficiaires d'une aide au logement
Locataires SIDR (%) :					
- OPS 2012	46,8	65,4	77,4	3,4	76,2
- OPS 2014	46,7	65,1	76,2	3,5	76,8
Statistiques département La Réunion 2012 (%)	53,0	71,3	84,2	4,1	75,0
Statistiques France entière 2012 (%)	19,9	38,9	60,6	10,0	51,1

3.2 ACCES AU LOGEMENT

Réservataires	Nombre de logements réservés	Logements réservés (%)
Etat	2 147	9,1 %
Collectivités locales	2 962	12,6 %
Organismes « collecteurs 1% » et autres	1 131	4,8 %
Total	6 240	26,5 %

⁶ Source enquêtes OPS 2012 et 2014

3.2.1 Connaissance de la demande

Au 31 décembre 2014, 13 424 demandes nouvelles ont été saisies, soit 13 % de plus qu'en 2013. Ceci illustre bien la réalité du besoin de logements sociaux. Les typologies de logements principalement recherchées correspondent à des logements de taille moyenne (*T3* : 32,4 % et *T4* : 21,6 %) avec une demande non négligeable pour les petits logements (*T1* : 15,1 % et *T2* : 24,4 %). Par ailleurs, près de 90 % des demandeurs en attente d'une attribution de logement disposent de revenus inférieurs à 60 % des plafonds PLUS.

La gestion des enregistrements et des radiations des demandes de logement n'est pas satisfaisante et ne permet pas une connaissance fine des demandeurs en attente d'attribution (*non conforme aux articles R 441-2-3 et suivants du CCH*). L'enregistrement des demandeurs est effectué en agence (*par les agents d'accueil*) sur le progiciel de gestion (*IKOS*). L'interface entre le progiciel de la société et le système national d'enregistrement (*SNE*) produit un nombre important d'anomalies. Les services chargés de l'enregistrement et des attributions ne font pas de contrôles réguliers de la transmission sur le SNE des informations provenant de leur progiciel de gestion locative. De ce fait, les anomalies ne sont pas traitées régulièrement et par voie de conséquence les radiations après attribution ne sont pas régulièrement enregistrées.

La SIDR indique dans ses réponses qu'elle s'engage dans une gestion améliorée de ces fichiers destinés à suivre la demande pour une connaissance affinée des demandeurs en attente, à la fois dans le cadre de ses propres activités et dans le cadre collectif départemental. Elle précise que face aux dysfonctionnements aussi relevés par les autres bailleurs sociaux locaux, un projet piloté par l'ARMOS (Association Régionale des Maîtres d'Ouvrage Sociaux) est lancé. Les bailleurs sociaux du département s'orientent ainsi vers une saisie directe dans le SNE par l'intermédiaire d'une structure associative dédiée.

3.2.2 Gestion des attributions

La gestion des attributions est assurée par le service attributions placé au sein de la direction de la gestion locative.

Pour le contingent propre de l'organisme, l'instruction des dossiers proposés à la CAL est opérée soit par le service du siège soit par l'agence gestionnaire du groupe concerné dans le cadre d'une pré-CAL. La conseillère sociale de l'agence concernée est sollicitée dans la phase d'instruction pour contacter le demandeur et produire une évaluation sociale. En ce qui concerne l'attribution de logements neufs, l'ensemble de l'instruction est centralisé au siège.

Pour les contingents réservés, la procédure prévoit la saisine du réservataire dès réception du préavis de départ. Un délai d'un mois est donné au réservataire pour présenter des demandeurs. Le principe de trois demandes au minimum est, dans l'ensemble respecté par les réservataires. La mise en service de groupes neufs répond aux mêmes principes.

Le tableau ci-après récapitule les attributions annuelles :

Année	2011	2012	2013	2014
Nombre de dossiers présentés à la CAL	13 062	15 577	15 800	18 403
Nombre d'attributions de logements	2 365	2 795	2 967	3 118
- dont nombre en logements neufs	770	906	1 152	1 316

La SIDR a respecté ses engagements vis à vis de l'accord Etat /bailleurs (*fixant les obligations en matière de logement des DALO, hébergement d'urgence,...*) en logeant 51 ménages.

Le contrôle de 175 dossiers n'a pas révélé d'anomalie vis à vis des règles d'attribution et du respect des plafonds de ressources des demandeurs.

Il y a lieu toutefois de relever les difficultés rencontrées par le service des attributions pour respecter le formalisme imposé par la réglementation. L'obligation de louer dans des délais très courts après livraison des programmes neufs, construits dans le cadre d'une « défiscalisation », est source de dysfonctionnements, du fait du nombre de CAL à réunir et du volume de dossiers à traiter, malgré le renforcement en effectif du service. Ainsi, l'équipe de contrôle n'a pas été en mesure de vérifier pour tous les dossiers si le numéro unique est toujours délivré préalablement au passage en CAL et a fait le constat de la difficulté à rattacher une date d'attribution à une date de CAL pour les livraisons de programmes neufs.

La gestion des attributions n'apporte pas toute la transparence imposée par la réglementation (*non conforme avec l'article R. 441-9 du CCH*).

- La composition des quatre commissions d'attribution des logements (CAL) n'est pas précise et ne répond pas aux dispositions précitées du CCH. L'article R. 441-9 du CCH prévoit en effet que les commissions d'attribution des logements sont composées de six membres désignés par le conseil d'administration. Dans le cas de pluralité de commissions, le conseil d'administration de l'organisme désigne librement six représentants par commission dont un représentant des locataires. La SIDR a créé quatre commissions d'attribution couvrant chacune un secteur géographique (*Est, Nord, Ouest, Sud*) du département. Jusqu'à fin 2014, les membres de chaque CAL de la SIDR n'étaient pas désignés nominativement, mais l'étaient par fonction. Un des membres, administrateur du conseil d'administration, mais pas nommément désigné, n'a jamais été convoqué, réduisant ainsi la composition à cinq membres. Il est à noter que les représentants des locataires ne participent que rarement aux commissions. Par ailleurs, il n'a jamais été élu de président pour chacune des commissions, la responsable du service des attributions de la SIDR ou le directeur de la gestion locative remplissent implicitement ce rôle. Enfin, ces commissions sont largement ouvertes aux salariés de la SIDR en charge des attributions au siège et en agence, les listes d'émargement montrent qu'au-delà de la composition générique participent nombre de personnes venues « défendre les dossiers ». Sur ce point, il convient de rappeler que la composition des commissions d'attribution des logements est limitativement définie par le code et que seuls les membres réglementairement prévus et désignés peuvent participer aux décisions. Le conseil d'administration dans sa séance de décembre 2014 a partiellement corrigé ces irrégularités de forme en désignant nominativement l'administrateur membre de chacune d'entre elles, ainsi que les représentants des locataires. Mais pour ce qui concerne les autres membres, aucune

désignation nominative n'a été opérée. Le fait que ces membres soient des salariés de la SIDR ne dispense pas pour autant leur désignation nominative au sein de chaque commission. La société doit soumettre à son conseil d'administration la liste des membres de chaque commission pour validation afin de se conformer aux dispositions réglementaires.

La SIDR maintient sa position sur la désignation des membres des CAL et la justifie par la circulaire du 27 mars 1993 (*relative aux commissions d'attribution des organismes de logement social*) selon laquelle « il est préférable que les membres de la commission soient nominativement désignés en cette qualité par le conseil et non au titre des fonctions dont ils sont titulaires. Ce n'est que dans ces cas exceptionnels que le conseil pourra nommer en qualité de membre de la commission le titulaire d'une fonction donnée quelle que soit son identité et non pas désigner nominativement un membre ».

Dans les commissions d'attribution des logements constituées par la SIDR, seuls un administrateur et le représentant des locataires sont désignés nominativement. Les quatre autres membres sont désignés par leur fonction. Cette pratique s'éloigne de l'esprit de la circulaire précitée, la désignation ne présentant plus le caractère exceptionnel visé par le rédacteur de la circulaire. L'Ancols ne partage donc pas l'interprétation de la société.

- Les procès-verbaux ne permettent pas une lecture claire des attributions effectuées, particulièrement dans le cadre des livraisons d'opérations neuves. Les commissions sont tenues sur la base d'un document informatique sur lequel apparaissent les informations relatives aux logements à attribuer et aux demandeurs (*sauf pour les attributions faites dans le cas de livraisons de logements neufs*). Les procès-verbaux des commissions sont incomplets et ne permettent pas d'avoir le reflet des débats et des décisions de la commission. En effet, sur ces PV n'apparaissent pas les attributions de groupes neufs qui ne font l'objet d'aucun PV spécifique. Ces attributions sont regroupées sous forme numérique dans un fichier informatique, sans mention de date de CAL, ce qui complique la lecture et la compréhension du rôle de la commission et de son processus d'attribution. Par ailleurs, les listes d'émargement ne distinguent pas toujours clairement les membres des invités à la commission. La lecture en est d'autant plus difficile que les membres sont identifiés par une fonction et que les invités peuvent remplir les mêmes fonctions. Il n'est donc pas possible de vérifier l'atteinte du quorum dans ces conditions. Enfin, aucun procès-verbal n'est signé.

Concernant les procès-verbaux, la SIDR prend bonne note de la nécessité d'établir des PV plus complets et mieux formalisés. Elle précise en outre que la normalisation du processus d'attribution pour les opérations neuves, non encore automatisé sur le logiciel IKOS, est prévue.

3.2.3 Loyers

Le parc de la SIDR n'est pas conventionné à l'APL. En 2014, le loyer mensuel moyen est de 359 € pour une surface habitable moyenne de 64 m² soit 5,61 €/m² de surface habitable (*pour le parc locatif social, le loyer moyen au 1^{er} janvier 2014 est de 5,77 €/m² pour le département de la Réunion et de 5,64 €/m² pour l'ensemble de la France*).

Données sur les logements*	Totalité du parc loué	Dont logements financés LLTS	Dont logements financés LLS	Dont logements financés PLS
Nombre	23 364	4 464	8 792	599
Loyer mensuel moyen (€)	359	370	390	607
Surface habitable moyenne (SH) en m ²	63,9	70,2	68	80,7
Loyer mensuel en €/m ² de SH	5,61	5,29	5,82	7,68

*Données 2014

L'augmentation annuelle des loyers est encadrée par une convention signée entre le représentant de l'Etat dans le département et la société, arrêtant programme par programme le taux de revalorisation annuelle.

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Hausse annuelle de loyers votée en CA (%)	1,10	1,82	2,08	0,87	0,57
Hausse maximale autorisée à partir de 2011 (%)	1,10	1,90	2,15	0,90	0,57

3.2.4 Application du supplément loyer solidarité (SLS)

SLS	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de locataires assujettis	55	117	130	135	141
Montant mensuel du SLS encaissé (€)	1 975	3 988	4 490	4 524	5 286

L'enquête est lancée tous les ans en début d'année. Un délai supérieur à un mois est donné par la société à ses locataires pour répondre. Si les délais ne sont pas respectés, la pénalité de 25 € est appliquée et un supplément de loyer maximum est facturé tant que le dossier n'est pas mis à jour. Au 31 décembre 2014, le taux de ménages assujettis au SLS est de 1% des locataires hors ZUS.

3.2.5 Charges

L'examen a porté sur les charges de l'exercice 2013. La vérification des charges (*factures, imputation au groupe, application des contrats*) est effectuée en agences. Le siège opère un contrôle lors de la régularisation qui a lieu fin mars pour une comptabilisation au mois de mai.

L'entretien est effectué par du personnel en régie récupéré à 100 %. Seuls deux gardiens affectés aux résidences étudiants font l'objet d'une récupération à 75 % et effectuent les deux tâches (*entretien et rotation des containers*).

Le montant moyen des charges est de 10,52 € au mètre carré. Ce montant est légèrement plus élevé que les niveaux moyens donnés par l'observatoire des charges 2013 de l'USH (9,07 €/m² comprenant les charges d'entretien, espaces verts et autres entretiens, électricité des communs et TEOM).

Le calcul des provisions de charges fait ressortir une surprovision générale correcte de 3 %. Cependant l'examen par programme montre, dans 81 résidences, un surprovisionnement supérieur à 15 % représentant, sur 17 ensembles, un montant supérieur à 200 €/logement par an. A l'inverse, seuls cinq programmes ont une sous provision supérieure à 15 %.

Le traitement de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) dans les charges récupérables est empreint d'irrégularités (*non conforme à l'article L. 442-3 du CCH*). En effet, les charges sont exigibles sur justification, en contrepartie des services rendus liés à l'usage de la chose louée, des dépenses d'entretien courant et des menues réparations et des impositions. Les programmes neufs font l'objet d'une provision TEOM la première année de mise en service. Or, cette taxe n'étant pas exigible l'année de mise en service, les provisions ne sont donc pas fondées. Même s'il y a remboursement l'année suivante, les visées pédagogiques avancées par l'organisme, ne doivent pas interférer avec la réglementation. De plus, sur certaines communes, l'organisme ne reçoit pas toujours des avis de taxes foncières identifiés par programmes. Aussi, pour la répartition de la TEOM, le calcul est effectué sur l'ensemble des programmes des communes concernées au prorata de la surface habitable, même sur les programmes qui ont été correctement taxés. La société doit se rapprocher de l'administration fiscale afin d'obtenir des avis détaillés pour mettre un terme aux méthodes actuelles de répartition. Dans sa réponse, l'organisme invoque une raison pédagogique et le besoin de déterminer correctement un taux d'effort lors de l'attribution. Ces arguments ne sont pas recevables car ils ne permettent pas un respect de la réglementation. Sur la répartition au prorata de la TEOM, l'organisme indique qu'elle n'est pas interdite par les textes. Cependant, cette proratisation est également appliquée sur des programmes bénéficiant d'avis correctement établis.

3.3 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Le traitement des impayés est assuré par les cinq agences gérant le parc locatif social, le contentieux locatif relevant du siège. La société emploie six conseillères en économie sociale et familiale (CESF) réparties dans les agences et six autres au siège pour les attributions et l'accompagnement. Elles ne traitent pas les dossiers FSL qui sont gérés au niveau du département. Afin d'harmoniser les pratiques, une procédure de gestion du précontentieux a été établie. Le point sur les dossiers et l'état du recouvrement est effectué lors de réunions mensuelles au siège. Le passage au service contentieux est décidé après avis des CESF. Pour les non bénéficiaires de l'allocation logement (AL), les dossiers sont transmis après trois relances sans réponse. Le dossier peut parfois être renvoyé aux agences dans les cas où les locataires désirent régulariser de manière amiable leur situation. Afin d'éviter des frais d'avocats, les procédures contentieuses sont élaborées en interne par juristes.

En 2013, seuls 9,80 % des locataires effectuent leurs règlements par prélèvement.

A fin 2014, 26 % des dossiers d'impayés concernaient les locataires partis et 74 % les présents.

Le passage en créances irrécouvrables est lissé, et ne correspond pas à une constatation annuelle des pertes. En effet, suivant la décision du conseil d'administration en date du 29 novembre 2012, la comptabilisation des créances irrécouvrables relatives à la dette des locataires partis est limitée chaque année à 10 % du montant de la dette totale de ces locataires.

Il ressort du contrôle des dossiers que plusieurs salariés de la société sont en situation d'impayés.

Les procédures de recouvrement auprès des salariés en impayés ne sont pas satisfaisantes.

L'organisme loue des logements à des salariés dont vingt-un sont en situation d'impayés, alors

qu'ils bénéficient d'une indemnité locative (cf. § 2.3.2.2). L'examen des dossiers a révélé des situations qui perdurent et pour lesquelles les procédures contentieuses ne sont pas abouties. Il existe également des cas de non recouvrement de dettes sur des salariés ayant quitté leur logement. Lors du dernier contrôle, le rapport faisait déjà mention d'une créance à recouvrer sur un ancien salarié pour un montant de 4 688 €. Dans ses réponses l'organisme s'était engagé à recouvrer son montant. Sur demande de l'équipe de contrôle, aucun justificatif n'a pu être fourni sur son recouvrement effectif. Le recouvrement des impayés des salariés pour leur logement doit être effectué en appliquant les procédures prévues pour tous les locataires. Dans sa réponse, l'organisme indique qu'il est conscient du problème et qu'il a d'ores et déjà engagé un suivi spécifique et des procédures de recouvrement. Pour l'ensemble des locataires, la situation des impayés est retracée dans le tableau ci-dessous.

En %	2009	2010	2011	2012	2013	Médiane nationale*
Evolution des créances locataires / loyers et charges	0	1,2	1,1	1,3	2,1	1,3
Créances locataires / loyers et charges récupérées	10,8	11,0	11,0	11,0	11,5	13,1

* SA HLM 2013

Il est constaté une dégradation importante de l'évolution des impayés en 2013 (cf. annexe 3). Le total des créances locataires représente 11,5 % des loyers et charges récupérées, volume inférieur à la médiane des SA d'HLM 2013 de 13,1 %. Il n'y a pas lieu de corriger du terme échu, les loyers étant à échoir.

L'évolution des créances est plus préoccupante, surtout en 2013 où elle est presque deux fois supérieure à la médiane située à 1,3 %. La société constate une dégradation de la situation de ses locataires ainsi qu'une situation d'impayés précoce y compris sur les programmes neufs. Certains nouveaux locataires se trouvent en difficulté pendant la période nécessaire à la mise en place de l'aide au logement.

3.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité est assurée par cinq agences, rattachées hiérarchiquement à la direction de la gestion locative. Sous la responsabilité du directeur d'agence, chaque responsable de pôle (*pôle clientèle, pôle administratif, pôle social et pôle technique*) encadre une équipe de collaborateurs directement à l'écoute des locataires. Parmi eux, les chargés de clientèle sont les référents directs des locataires, puisqu'ils sont leurs principaux interlocuteurs depuis l'entrée dans les lieux jusqu'à leur sortie (*état des lieux, précontentieux, réclamations,...*).

Une régie de cinq à six agents en moyenne est constituée au sein de chaque agence pour assurer les travaux d'entretien courant et les petites réparations, liés ou non aux réclamations des locataires.

La visite de patrimoine (cf. annexe 4), réalisée sur un échantillon de 41 groupes (2 431 logements collectifs et 975 individuels) montre que l'entretien et la maintenance des parties communes sont insuffisants. Ce constat est conforté par le résultat de l'enquête de satisfaction : deux locataires sur trois seulement sont satisfaits de la maintenance générale des parties communes et de leur propreté. Il a pu être en effet constaté des niveaux de propreté très variables selon les groupes. D'importants travaux de

réparations et de réhabilitation sont en cours ou programmés dans le cadre du « plan 3000 » (cf. ci-dessous §. 4.4). Les agents de la régie interviennent régulièrement, mais force est de constater que des éclairages font défaut dans les cages d'escaliers et autres parties communes, des mécanismes d'ouvertures de portes sont hors service, et les portes tenues ouvertes par des cordes. Le défaut de présence quotidienne (*ou de passage*) d'un gardien ou d'un employé d'immeuble dans les résidences ne permet pas d'assurer une veille suffisante du patrimoine.

Sur les résidences au sein desquelles sont implantées les agences, la présence de la société est cependant réelle ; pour la plupart des groupes constituant le reste du patrimoine, le gardiennage est confié à une société privée.

3.4.1 Le traitement des réclamations

Depuis 2012, l'accueil et l'enregistrement des réclamations est opéré par un centre d'appels téléphoniques (centre de relation clientèle - CRC), confié à un prestataire externe. Le CRC centralise les appels téléphoniques des locataires 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et assure l'enregistrement sur IKOS des réclamations. Leur prise en compte se fait également auprès des agents d'accueil des agences.

Le traitement des réclamations n'est pas satisfaisant. Le nombre de réclamations et le stock accumulé sont importants et ont pour conséquence directe le mécontentement important de nombreux locataires. Ceci démontre le niveau insuffisant d'intervention du bailleur en matière de maintenance et d'entretien du patrimoine. Une grande partie des réclamations concerne des problèmes liés à des désordres techniques (*infiltrations d'eau, problèmes de portes ou fenêtres, de plomberie,...*).

Le traitement des réclamations repose sur une organisation basée sur les agences, par la régie sous la responsabilité d'un chef d'équipe qui planifie les interventions. 40 % des réclamations sont traitées par la régie. Les travaux exigeant un niveau de technicité dont ne dispose pas la régie (*ou les interventions en milieu amianté*), sont confiés à des entreprises. Un accord cadre a été signé en 2015 avec des entreprises spécialisées pour permettre d'accélérer le délai de traitement des réclamations.

Malgré cette organisation, le stock reste important et le contrôle après intervention n'est pas systématique, ce qui ne permet ni de maîtriser le délai d'intervention ni de s'assurer de la qualité du travail effectué.

La SIDR partage ce constat et fait part à l'Ancols de sa détermination à résorber le stock des réclamations en suspens. Elle met en place un dispositif, y compris organisationnel pour améliorer la satisfaction des locataires en termes de délais d'attente et de qualité d'intervention. Des moyens financiers nouveaux et renforcés seront consacrés à ce plan d'action dès 2016.

3.4.2 Concertation locative

La société a mis en place un dispositif de concertation locative avec les associations de locataires (*plan de concertation locative arrivé à échéance fin 2014*). Un nouveau plan a été approuvé par le conseil d'administration le 28 mai 2015. Il est en cours de signature par les associations de locataires. Les modalités de fonctionnement du conseil de concertation locative sont définies dans ce document et la mise en œuvre en est suivie régulièrement par le bailleur

3.5 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

Bien implantée sur le territoire réunionnais, la SIDR accueille une population très sociale et pratique des montants de loyers inférieurs aux valeurs maximales réglementaires fixées pour le département de la Réunion. La gestion des enregistrements et des radiations sur le fichier des demandeurs doit être améliorée, de même que la gestion des attributions qui n'apporte pas toute la transparence imposée par la réglementation.

La SIDR doit revoir sa politique de provisionnement des charges et mettre en œuvre efficacement les procédures visant à recouvrer les dettes locatives de ses salariés locataires.

La qualité du service rendu n'est pas satisfaisante, la SIDR doit notamment porter ses efforts sur le délai de traitement des réclamations et s'attacher à purger le stock accumulé, source importante de mécontentement des locataires en attente de traitement.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Au 31 décembre 2014, la SIDR possède un patrimoine de 23 459 logements locatifs familiaux dont 10 414 se situent en ZUS (44,4 %). Elle est propriétaire de deux résidences sociales et un foyer de jeunes travailleurs (*représentant 64 équivalents logements*). 82 % des logements sont collectifs. Le parc a un âge moyen de 22 ans (*l'âge moyen du parc des SIDOM d'outre mer est de 19,8 ans*). Le nombre important de livraisons récentes a contribué à « rajeunir » le parc, puisque 7 971 logements ont été livrés entre 2001 et 2014, soit 34 % du parc de logements de la société. 44 % du parc de la SIDR se situe sur la seule commune de Saint-Denis (52 % *du parc de logements sociaux de la commune*). 8,2% des logements se situent sur le territoire de la commune du Port (28 % *du parc de logements sociaux de la commune*).

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Jusqu'à fin 2013, la stratégie patrimoniale de la société reposait sur les orientations stratégiques du PSP validé en 2007 :

- accroissement de l'offre de logements pour répondre aux besoins des familles réunionnaises ; pour cela, la SIDR a mené une politique active de prospection et d'acquisition foncière pour produire plus de logements à vocation sociale ;
- rôle moteur en matière de développement durable : participation à la démarche Grenelle de l'Environnement à la Réunion (*économies d'énergie/ installation de chauffe-eau solaires, production d'électricité photovoltaïque et éolienne*) ;
- participation à l'effort de cohésion sociale et à la lutte contre l'exclusion et la précarité pour favoriser la mixité sociale et développer l'accession à la propriété.

A son arrivée en 2014, la nouvelle direction a mis en œuvre une stratégie patrimoniale fondée sur le « PES excellence 2020 » (*cf. § 2.3.1.2*). Pour remédier aux retards constatés en matière d'entretien du patrimoine, trois axes prioritaires d'intervention d'urgence, mis en œuvre dès le début de l'année 2015, ont été dégagés :

- améliorer le traitement des réclamations et résorber le stock en retard ;
- intervenir en urgence dans les logements les plus dégradés en créant une force d'action rapide et en ciblant les quatre domaines les plus souvent évoqués (*infiltration, plomberie, réseau électrique et huisserie*) ;
- dégager des moyens financiers supplémentaires pour faire face aux dépenses exceptionnelles induites par ce plan d'urgence (*en cédant une partie du foncier non stratégique, en accélérant le programme d'accession sociale - vente de logements anciens, en optimisant la gestion du parc, en procédant à la cession de locaux commerciaux et de logements intermédiaires dans un contexte concurrentiel*).

Le nouveau PSP, élaboré en 2015, traduit ces orientations stratégiques, et fixe pour la société des enjeux à l'horizon 2020 en termes :

- d'entretien du patrimoine et particulièrement d'actions de réhabilitation (*avec 2 000 logements concernés sur les cinq prochaines années et un coût moyen au logement de 75 k€*), de remise à niveau de plus de 3 000 logements sur la même période (*avec un coût moyen prévu de 13 k€ par logement*) et de maintenance préventive des ouvrages, d'actions en matière de développement durable (*poursuite de l'équipement en eau chaude solaire, remise à niveau ou en conformité des installations électriques ou d'adduction d'eau*) ;
- de développement en permettant une offre diversifiée et porteuse de mixité sociale ;
- d'accession sociale essentiellement par la cession de logements aux locataires occupants ou ayant-droits.

4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

Les besoins de la population réunionnaise en fort accroissement (*un million d'habitants estimé à l'horizon 2030*) induisent une forte demande en logements des familles et nécessitent une production soutenue de logements neufs. De 2010 à 2014, pour répondre aux objectifs de développement de logements sociaux fixés par l'Etat, l'activité de la SIDR a été marquée par une forte production de logements neufs (*4 850 livraisons sur cette période*).

4.3.1 Rythme de construction depuis les cinq dernières années et objectifs de production

L'acquisition en VEFA auprès de promoteurs privés est devenue le mode principal de développement de 2011 à 2014 (*82,8 % de la production annuelle en 2014*). Ce recours massif à la production par l'intermédiaire de promoteurs, s'il permet de multiplier la livraison de programmes neufs, n'est pas exempt de risques (*fragilité financière des promoteurs, vices et désordres divers relevés dans la construction auxquels la société doit remédier, appel en garantie des assurances ou actions contentieuses - cf. § 4.3.2 ci-dessous*). Cette tendance a vocation à se rééquilibrer progressivement avec l'orientation actuelle de développer la production en propre, sans cependant poser de quotas entre production en propre et recours à la VEFA.

Les engagements pris dans le cadre de la CUS sont globalement atteints et la société confirme son objectif de ramener le nombre moyen de production à 500 logements par an à l'horizon 2020.

Livraisons réalisées et prévues	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Neuves	379	379	461	208	204			1 631
VEFA	0	570	810	858	981			3 219
Total	379	949	1 271	1 066	1 185	1 935	976	7 761
Engagements CUS		930	1 400	2 000	1 450	950	450	7 180

4.3.2 Les opérations à risques réalisées dans le cadre de la défiscalisation

La SIDR a procédé à des acquisitions en VEFA auprès de promoteurs sans s'être entourée de toutes les garanties de compétence et de solidité financière de ces prestataires. Elle doit aujourd'hui faire face à des aléas juridiques et financiers liés aux acquisitions en VEFA, occasionnant des retards dans les délais de livraison, et des surcoûts liés à des travaux supplémentaires à effectuer, voire à des contentieux à développer.

- La SIDR a souscrit auprès de la SARL « ARHES » des contrats de réservation en vue d'acquérir en VEFA auprès de ce promoteur des logements locatifs sociaux financés par des prêts de l'Etat et par le recours au système de défiscalisation. Ce promoteur a rencontré de grosses difficultés financières et tous les chantiers ont accumulé des retards importants. La SARL a fait l'objet en octobre 2012 d'une procédure de liquidation judiciaire sans poursuite d'activité. Plusieurs opérations engagées avec ce promoteur ont pu être livrées en 2012. Deux opérations (*Juliette et Matisse*) sont en cours de chantier dont une, réalisée non conformément au permis de construire, devrait être démolie. Or, au terme d'une procédure contentieuse, la SIDR s'est vue condamnée à payer ces opérations. Sur appel interjeté, la Cour d'appel a réformé ce jugement au bénéfice de la SIDR (*par arrêt du 29 juillet 2013*). Mais, du fait de l'insolvabilité de la SARL, la possibilité de recouvrement des sommes versées par la SIDR est quasi inexistante.
- La SIDR a signé un contrat avec la SCI « Les deux Scorpions » pour la construction de dix villas. Cette opération dénommée « Le Portail » est financée par un prêt PLS et par la rétrocession de l'avantage fiscal lié à la défiscalisation. L'entreprise travaillant pour le promoteur a décaissé un talus situé à l'arrière des maisons, créant une falaise instable de 8 m de haut par endroits, présentant un risque d'effondrement. Le TGI saisi, a ordonné la réalisation d'un mur de soutènement à la charge du promoteur qui n'a pas fait réaliser les travaux. La SIDR avec l'aval du TGI (*ordonnance de référé du 11 septembre 2014*) a fait réaliser les travaux en urgence. Le surcoût de l'opération est de 1,4 M€, comptabilisé en charges exceptionnelles dans les comptes de la SIDR. Cette opération qui aurait dû être livrée en mars 2013, comporte toujours un risque fiscal lié au retard important de livraison du chantier. En effet, l'avantage de la défiscalisation est donné en contrepartie du respect des dates conventionnelles de construction et de mise en location.

Dans sa réponse la SIDR explique *qu'avec quelques années de recul, le recours à des acquisitions en VEFA a montré ses limites quant à la qualité technique des immeubles construits, pénalisés par de nombreuses malfaçons, à la fragilité financière des montages en VEFA, ou encore à la qualité des promoteurs. Il apparaît également que le processus de sélection des promoteurs et opérations a manqué de pertinence. L'organisation de l'entreprise et les processus d'analyse des offres de VEFA ont été revus en profondeur depuis 2015 pour sécuriser les opérations, mais l'inertie de l'activité bâtiment l'expose encore sur 2016 à de lourdes avanies.* » « Dans un contexte de contraction des moyens financiers disponibles pour la construction de logements neufs, la SIDR a décidé à travers son plan d'évolution stratégique de privilégier la production en propre et de mettre en œuvre un processus rigoureux de sélection des opérations proposées en VEFA. »

4.3.3 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements

La direction du développement et du patrimoine de la société fait preuve d'une réelle expertise au sein des équipes de maîtrise d'ouvrage. L'organisation mise en place en 2015 et le dimensionnement de la direction doivent permettre l'atteinte des objectifs de développement fixés. L'organisation de la production repose sur des conducteurs d'opérations (*ingénieurs, architectes,...*) chargés des études et de la programmation de l'opération. Le suivi du chantier est confié à des chargés de travaux placés sous leur responsabilité. Toutefois, la société doit rester vigilante à tous niveaux pour assurer la gestion de projets et le contrôle des opérations notamment pour éviter des dérives financières. En effet, certaines études aboutissant au montage financier des projets auraient méritées d'être renforcées pour éviter des surcoûts néfastes à la société.

Le contrôle de deux opérations de construction a révélé des écarts importants entre le prix de revient initial des opérations et le prix de revient définitif :

- sur l'opération « Jardin des Iles » (*construction de 33 logements financés en LLS*), le prix de revient initial, présenté en comité d'engagement en mars 2011 était de 4 312 k€, avec un loyer d'équilibre mensuel de 5,8 €/m² et une prévision de mise en service en décembre 2013 ; le plan de financement présenté à l'Etat en juillet 2011 faisait état d'un prix de revient de 4 851 k€ avec un loyer mensuel de 5,85 €/m². Le comité d'engagement réuni en juin 2012 a validé un prix de revient à 5 300 k€ et un loyer mensuel à 6 €/m². Le surcoût de 449 k€ entre le prix financé et le prix de revient conduit la société à mobiliser soit un emprunt supplémentaire, soit des fonds propres ;
- sur l'opération « Grand Case » (*construction de 29 logements en LLS*), des écarts de même nature ont été constatés : prix de revient initial validé par le comité d'engagement en mars 2011 : 3 858 k€ avec loyer d'équilibre mensuel proposé à 5,8 €/m² ; ensuite, le plan de financement a été déposé auprès de l'Etat en juin 2011 avec un prix de revient de 4 334 k€ ; ce coût a de nouveau été revalorisé en juin 2012 à 4 609 k€ avec un loyer mensuel passé à 5,85 €/m² ; la livraison, prévue en février 2014, a été effective en décembre 2014.

Ces écarts peuvent avoir des conséquences néfastes sur l'équilibre financier des opérations, justifiant soit de mobiliser des emprunts supplémentaires soit des fonds propres, fragilisant la santé financière de la société, par des aléas qui auraient pu être sinon maîtrisés, du moins anticipés par une meilleure gestion des études en amont des projets.

4.4 MAINTENANCE DU PARC

4.4.1 Organisation et gestion de la maintenance

Jusqu'à la réorganisation de mars 2015, la direction du patrimoine était rattachée à la direction de la gestion immobilière réunissant la gestion locative et la gestion du patrimoine. Aujourd'hui, elle est une des composantes de la direction du développement et du patrimoine, montrant la volonté de la société de se recentrer sur la filière patrimoniale.

Les budgets de gros travaux sont pilotés par la DDP et mis en œuvre par la direction du patrimoine dans le cadre du PSE. Les budgets d'entretien courant sont délégués aux directeurs d'agences et réservés à l'entretien courant dont les dépenses relatives aux travaux de remise en état des logements après le départ des locataires.

Avec la mise en œuvre du PSP, il a été décliné un programme de travaux d'environ 2,5 M€ par an pour le gros entretien. Le PSP de 2007 ne mettait toutefois pas suffisamment l'accent sur les scénarii d'entretien et de réhabilitation. Le déséquilibre financier entre construction neuve et gestion patrimoniale a eu des conséquences visibles sur la gestion patrimoniale. Le nombre et la nature des réclamations des locataires sont des indicateurs concrets du défaut de maintenance du patrimoine (cf. § 3.4.1 ci-dessus). Le nouveau projet de PSP 2015 prend en compte ces lacunes et propose une politique volontariste en matière de réhabilitation et d'entretien du patrimoine.

Sur la période contrôlée, l'effort consacré à l'entretien comprenait les charges d'entretien courant (*régie comprise*) et celles de gros entretien. Il s'élevait en 2013 à 421 €/logement alors que la médiane des SA d'HLM était calculée à 570 €/logement.

Dépenses de maintenance (en k€)	2009	2010	2011	2012	2013
Remplacement de composants	2 559	1 150	2 558	4 478	6 107
Gros entretien	2 499	804	1 685	1 488	1 929
Entretien courant et remise en état des logements	6 225	6 307	8 092	8 691	7 943

La nouvelle politique a conduit à la mise en place d'un « plan 3000 logements », devant permettre la remise à niveau de logements dont les équipements sont anciens ou présentent un déficit de prestations. Ce plan, validé en 2014 par le conseil d'administration et décliné sur cinq ans (2015-2020), est chiffré à plus de 45 M€.

Sur les choix en matière de remplacements de composants, le principal problème rencontré dans l'Ile de la Réunion concerne les infiltrations (*les travaux d'étanchéité représentent plus de 30 % des investissements depuis un an*). L'état du patrimoine conduit à réaliser un certain nombre de travaux d'urgence pour lesquels l'enveloppe n'a pas été identifiée en tant que telle.

Les priorités d'intervention sur le patrimoine, jusqu'en 2014, se cantonnaient au « clos et couvert », rien n'était prévu en termes d'équipements intérieurs dans les logements.

4.4.2 Les opérations de réhabilitation

Le nouveau PSP intègre des budgets pour les actions de réhabilitation d'un montant moyen de 30 k€ par logement et 40 k€ dans les zones concernées par une des

conventions avec l'ANRU Dans ce cadre, il est programmé la réhabilitation de 1 180 logements sur les cinq prochaines années. En matière de rénovation urbaine sur la période du contrôle, la SIDR a conduit deux opérations :

- à Saint Pierre dans le secteur de la Ravine Blanche (*convention avec l'ANRU du 19 octobre 2007*) ; cette opération est en voie de terminaison ;
- à Saint Denis dans le quartier des Camélias ; elle a fait l'objet d'une convention initiale signée avec l'ANRU le 23 novembre 2009, pour un montant total de travaux de 125,77 M€ dont 20,78 M€ de subvention de l'ANRU, ayant donné lieu à trois avenants successifs (*le dernier daté du 3 novembre 2014 a réévalué le chiffrage à 129,07 M€*) ; la SIDR est propriétaire de 95 % du foncier sur le quartier ; le projet a consisté en la démolition de 120 logements, la construction de 240 logements et la réhabilitation d'environ 1 000 logements.

La présence d'amiante non décelée au moment des études, donc non prise en compte dans les estimations financières, a entraîné un surcoût d'environ 15 M€ qui n'a pas été pris en charge par l'ANRU. En ordre de grandeur, le coût moyen de la réhabilitation d'un logement passe de 40 K€ (*estimation initiale*) à 60 K€, remettant en cause le principe même de réhabilitation de certains immeubles.

4.4.3 Les actions de développement durable

En matière de développement durable, l'action conduite porte prioritairement sur l'acheminement et le dimensionnement du réseau électrique (*évolution du besoin de consommation électrique avec un réseau qui n'est plus adapté*) et l'adduction d'eau potable, pour laquelle notamment ont été constatés des pertes importantes, particulièrement sur la commune de Saint Denis, liées à l'âge et au mauvais état des canalisations. La remise à niveau des réseaux est prévue dans le cadre d'une programmation sur cinq années pour un montant de l'ordre de 500 à 600 k€ par an. Des actions en matière de réduction des dépenses d'éclairage public sont mises en place dans certaines résidences.

4.4.4 L'eau chaude solaire

La SIDR a mis en place une politique d'installation systématique de chauffe-eau solaires sur son patrimoine neuf. Sur le parc existant, la société incite vivement ses locataires à s'équiper en eau chaude solaire dont le financement passe par le biais d'accords collectifs. L'eau chaude solaire représente 35 à 40 % de la consommation annuelle du logement en eau chaude, produisant une réduction du montant des charges non négligeable. La maintenance du dispositif est incluse dans les charges locatives (*cf. § 3.2.4*). La SIDR détient le plus gros parc de chauffe-eau solaire de France (*plus de 13 000 logements équipés*) avec une moyenne annuelle de 500 logements équipés.

4.4.5 Diagnostics techniques

La mise en œuvre tardive de l'établissement des repérages de présence d'amiante préalables à l'engagement de travaux de réhabilitation du patrimoine entraîne des retards importants dans les délais de réalisation des opérations concernées, des surcoûts non prévus et non pris en charge dans le cadre des plans de financement. La réalisation tardive des repérages de matériaux et produits contenant de l'amiante n'a pas permis à la société d'intégrer cette problématique dans le cadre des opérations

lourdes de réhabilitation qu'elle conduit. Il en ressort notamment un volume de travaux de désamiantage à hauteur de 12 M€ venu grever le budget de l'opération de réhabilitation ANRU « Camélias ». Une provision pour gros entretien de 9 M€ a été inscrite par la société concernant la seule question de l'amiante.

Cette dimension mal prise en compte est aggravée par le fait que l'île de la Réunion n'est pas équipée pour le stockage et le traitement sur place des matériaux amiantés. Ceux-ci doivent être acheminés vers la métropole par des sociétés spécialisées, provoquant un surcoût très important de ces travaux.

Un appel d'offres lancé en avril 2014 a permis de réaliser fin 2014 les repérages pour les opérations ANRU Camélias et Ravine Blanche et pour la première tranche de logements concernée par le plan 3000 (*soit près de 2000 logements*).

Dans sa réponse, la société indique avoir passé, depuis 2014, un accord-cadre global pour la mise à jour des dossiers technique amiante (DTA) et pour la réalisation des diagnostics (*diagnostics avant travaux, et diagnostics avant démolition*). Elle précise que ces diagnostics permettront d'une part de disposer au 31 décembre 2016 d'une cartographie précise et complète de la présence d'amiante sur tous les bâtiments dont le permis est antérieur à juillet 1997 et d'autre part de lancer l'exécution des travaux selon les modes opératoires appropriés. La SIDR ajoute, concernant les opérations en secteur ANRU, que le coût de démaniantage est pris en compte et anticipé au niveau comptable par une provision constituée au 31 décembre 2014 ; s'il y aura bien un investissement en fonds propres (*en trésorerie*) proche des coûts de désamiantage (*près de 11 M€*), la structure financière « haut de bilan » (*potentiel financier*) ne sera pas davantage impactée

4.5 VENTE DE PATRIMOINE AUX LOCATAIRES

La CUS prévoit un objectif de 900 ventes de logements sur la période 2011-2016 (*150 logements en moyenne par an*). En conformité avec les dispositions du CCH (*articles L. 443-7 ; L. 443-12 ; R. 443-12*), le conseil d'administration délibère annuellement sur la politique de vente. Il détermine les orientations générales, notamment concernant le choix des logements proposés à la vente.

Cette politique, poursuivie par la société, de favoriser l'accession à la propriété des locataires du parc social portant sur des programmes essentiellement individuels et anciens, lui permet également de reconstituer des fonds propres.

La procédure de vente est formalisée. Les avis des maires sont systématiquement requis ainsi que l'estimation de France Domaine. La société s'assure du potentiel d'achat des locataires.

Pour les locataires occupants, un démarchage volontariste est effectué par un service spécialisé, dépendant de la direction du patrimoine, auprès des locataires concernés par les programmes mis en vente, pour les informer et les accompagner dans toutes les démarches administratives et financières liées à l'acquisition de leurs logements.

Concernant plus particulièrement les logements vacants, le service vente procède à l'information sur les logements à vendre uniquement par affichage dans les agences, les locataires du parc de la SIDR ne disposent pas d'une information personnalisée (*dans les halls d'immeubles,...*) ce qui peut exclure un potentiel de locataires susceptibles d'être intéressés mais qui ne visitent pas régulièrement leur agence.

Si dans un délai de deux mois aucun locataire de la SIDR ne s'est manifesté, la société se réserve le droit de vendre à une clientèle extérieure. Elle procède alors par insertion d'annonces dans la presse. Lorsqu'il y a plusieurs candidats pour un même bien un comité de sélection se réunit pour opérer un choix entre les candidats dont les dossiers ont fait l'objet d'une instruction et d'un classement établi à partir d'une grille de critères prédéfinie. Cette procédure n'appelle pas de remarque particulière.

Sur les cinq dernières années (2010-2014), la société a réalisé 534 ventes de logements, soit une moyenne annuelle de 106 logements. Le tableau ci-après détaille les ventes réalisées sur l'année 2013:

Statut de l'acquéreur	Locataires occupants	Autres locataires parc	Extérieurs	Total
Nombre de ventes	147	8	3	158

Les ventes sont toutes réalisées au prix correspondant à l'évaluation de France Domaines, parfois abondé du montant des travaux d'amélioration opérés par l'organisme. Les logements proposés à la vente ont bien été construits ou acquis depuis plus de 10 ans. Le prix d'acquisition d'un logement se situe dans une fourchette de 23 k€ à 143 k€ avec une moyenne de 41 k€.

Le tableau ci-dessous récapitule le total du produit réalisé par ces ventes.

Ventes réalisées	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Nombre de logements vendus	80	43	114	158	139	534
Montant en k€ des logements anciens vendus	3 375	1 657	4 297	6 520	6 151	22 000

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La très forte production de logements neufs de 2010 à 2014 a été la réponse aux objectifs fixés par l'Etat. Toutefois, le recours massif à de la production par l'intermédiaire de promoteurs privés en VEFA n'est pas exempt de risques (*en termes techniques et financiers*) et peut à terme conduire à des contentieux. La compétence des équipes de maîtrise d'ouvrage de la SIDR devrait lui permettre de rééquilibrer la production entre VEFA et production en propre.

L'impulsion donnée dès 2014 sur l'entretien et la maintenance se traduit par une prévision de moyens financiers à affecter à la réhabilitation avec une priorité donnée au «plan 3000 logements». Cependant, la société n'a pas suffisamment anticipé les conséquences techniques et financières de la présence d'amiante dans la programmation des opérations de réhabilitation.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La direction financière, outre le service comptable, dispose d'un service de contrôle de gestion, d'un contrôle financier interne et de deux personnes affectées à la programmation. La gestion comptable est organisée en binômes spécialisés par activité.

Depuis 2009, l'outil Ikos a été mis en place pour gérer les activités comptables et financières avec le suivi des opérations et la gestion locative. Le service dispose également d'un logiciel métier pour l'aménagement (*GESProjet*).

Les procédures sont écrites mais dispersées. Un travail de formalisation est en cours.

L'approche budgétaire est effectuée par activité et par service. Les agences disposent d'un budget comprenant l'entretien courant.

La comptabilité est tenue de manière globale. L'organisme ne tient pas de comptabilité distincte permettant une approche par secteur d'activité. Seule, une ventilation des charges et des produits sert à obtenir un résultat par activité. Une clé de répartition des charges indirectes est appliquée à hauteur de 75 % sur la gestion locative et de 25 % sur les autres activités de développement en fonction de plusieurs critères : masse salariale pour les frais liés à la direction générale, nombre de salariés pour les frais de DRH et comptabilité, et nombre de postes informatiques pour les frais du service informatique. Les charges directes du service foncier et de la direction du développement sont affectées aux services concernés.

Les encaissements en espèces représentent 20 % des loyers. Lors de la visite dans une agence, l'équipe de contrôle a pu constater que le traitement des encaissements était sécurisé par délivrance automatique de reçus et par des transferts des fonds à la banque confiés à une entreprise spécialisée. Le gestionnaire financier de l'agence effectue des contrôles réguliers des mouvements mais le siège n'effectue un contrôle des caisses sur place qu'une fois par an.

Les comptes ont été certifiés sincères par les commissaires aux comptes dont le mandat a été renouvelé lors de l'assemblée générale ordinaire (AGO) du 26 juin 2012. Cependant, leurs rapports émettent quelques points de vigilance :

- les risques juridiques, fiscaux et financiers découlant des opérations réalisées avec la SARL ARHES mise en liquidation judiciaire ; les risques financiers comprennent la perte de la créance de 497 k€, l'indemnisation des investisseurs fiscaux en cas de retard de location faisant perdre l'agrément fiscal, estimée à 8,6 M€, et les frais financiers d'emprunts pour remplacer le financement en défiscalisation estimés à 11,9 M€ ;
- les enjeux financiers relatifs à la réglementation sur l'amiante ayant donné lieu à la comptabilisation d'une provision de 8 996 k€ en 2013 ;
- la vente non encore réalisée, suite à des problèmes juridiques et administratifs, d'un terrain « Front de mer Saint-Pierre » à la Société Foncière de la Plaine pour un montant de 4,5 M€ ;
- le contentieux avec la Confédération Nationale du Logement relatif à la TEOM ;
- le détail des opérations en défiscalisation avec leur traitement comptable et les incidences sur les comptes sociaux.

Les frais de conduite d'opération sont calculés de manière forfaitaire et non au coût réel (*non conforme au plan comptable général/ règlement n° 99-03 du 29 avril 1999 du comité de la réglementation comptable – article 447/72 – production immobilisée*). Les coûts internes de conduite d'opération sont calculés forfaitairement à un taux de 3 % pour les opérations en propres et de 0,75 % pour les opérations en VEFA. Le compte 72 « Production immobilisée » enregistre le coût des travaux faits par l'entité pour elle-même. Il est crédité soit par le débit du compte 23 « Immobilisations en cours » du

coût de production des immobilisations créées par les moyens propres de l'entité au fur et à mesure de la progression des travaux, soit directement par le débit des comptes d'immobilisations intéressés si le transit par le compte 23 ne s'avère pas nécessaire. Les biens ou services produits par l'entreprise sont évalués à leur coût de production, les charges directes ou indirectes de production sont prises en compte dans la mesure où elles peuvent être raisonnablement rattachées à la production du bien. En appliquant un montant forfaitaire, il n'est pas possible de démontrer que ce montant corresponde à la valeur réelle des coûts de production des biens concernés. En effet, la SIDR annonce, calculer ce coût forfaitaire dans la limite des coûts réels de personnel de l'activité construction neuve. Or, les coûts internes de production doivent s'appliquer opération par opération. Un calcul global ne peut démontrer une affectation juste de ces coûts sur les opérations.

L'organisme n'apporte pas d'éléments nouveaux et ne s'engage pas sur une rectification de cette pratique.

5.1.1 Les opérations de défiscalisation

Elles ont été menées, dans le cadre des articles 199 undecies (*schéma à l'IR*) et 217 undecies (*schéma à l'IS*). La majorité des opérations a été effectuée en crédit bail.

Les financements obtenus par la SIDR (*emprunts et subventions*) relatifs aux opérations sont transférés à la société de portage sous forme d'un crédit vendeur pour les opérations en propre et sous forme d'avances en compte courant libérées au fur et à mesure de l'avancement des travaux pour les opérations acquises en VEFA par la société de portage auprès d'un promoteur. La rétrocession de l'avantage fiscal procure 30 à 40 % du coût de revient des opérations et évite une mobilisation de fonds propres. Le montage repose sur un principe d'équilibre des flux de trésorerie entre les deux structures :

- en phase fiscale, la redevance de crédit bail équivaut au remboursement du crédit vendeur ;
- au débouclage de l'opération, l'option d'achat équivaut au remboursement du capital restant dû.

Les premiers débouclages s'effectueront en 2015. Un bilan devrait être conduit sur le coût de ces opérations qui sont grevées de frais supplémentaires (*rémunération de l'arrangeur, frais de notaires dus lors de la vente et de la sortie d'opération*), et de risques juridiques (*avis de France Domaines pour le rachat et écart possible avec le prix de rachat prévu dès le montage de l'opération*). Pour le moment, les avantages réels constatés sont procurés par les montages financiers qui ne requièrent pratiquement pas de fonds propres, et par l'obtention rapide de la rétrocession fiscale, avant l'achèvement des travaux.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

Le tableau suivant retrace l'autofinancement tel qu'il ressort des écritures comptables de la société.

5.2.1 Rentabilité de l'ensemble des activités

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Marge sur accession/aménagement	-51	-1 529	-2 486	962	-817
Marge sur prêts	47	202	-298	-589	-569
Loyers	68 860	71 300	74 649	80 761	88 293
Coût de gestion hors entretien	-26 111	-27 635	-32 208	-42 579	-48 387
Entretien courant	-6 997	-7 003	-8 827	-8 266	-7 446
GE	-2 500	-804	-1 685	-1 488	-1 929
TFPB	-6 397	-6 731	-7 093	-7 806	-8 178
Flux financier	941	1 750	4 685	7 960	9 632
Flux exceptionnel	-528	-602	1 073	376	536
Autres produits d'exploitation	3 637	7 320	4 555	3 862	7 752
Pertes créances irrécouvrables	-690	-534	-686	-923	-992
Intérêts opérations locatives	-10 578	-6 865	-11 083	-14 989	-15 696
Remboursements d'emprunts locatifs, développement et aménagement	-16 514	-22 615	-23 664	-26 180	-22 497
Autofinancement net⁷	3 119	6 254	-3 068	-8 899	-299
% du chiffre d'affaires	3,21	6,66	-2 90	-9 16	-0,28

La rentabilité globale est très dégradée. Malgré une légère amélioration en 2013 par rapport aux deux années précédentes, l'autofinancement représente en 2013, - 0,28 % du chiffre d'affaires. L'autofinancement est calculé en tenant compte du remboursement de la totalité des emprunts, y compris pour les activités aménagement et accession. Cette prise en compte est indispensable afin d'évaluer une situation financière globale, dès lors que ces activités revêtent une importance particulière dans la société et monopolisent une partie importante du personnel et des moyens qui figurent en charges. Par contre il n'est pas tenu compte dans ce tableau des retraitements à opérer relatifs aux opérations de défiscalisation. En effet, les coûts de gestion intègrent les redevances de crédit-bail dont la contrepartie est le remboursement, par les structures de portage, des avances consenties, lesquelles impactent le bilan par la diminution des créances constatées. Dans un système classique, l'immeuble serait incorporé au patrimoine et ferait l'objet d'un amortissement n'entrant pas dans un calcul d'autofinancement. Dans les opérations de défiscalisation, l'amortissement est pratiqué par la structure de portage et la redevance payée par l'organisme correspond pour partie à cet amortissement. Cependant, la redevance de crédit-bail est enregistrée, conformément à la réglementation comptable, en charge directe. En effet, le montant des loyers de crédit-bail, ajusté de manière à neutraliser les flux de trésorerie entre la SIDR et les structures porteuses, répond à la formule : le loyer moins les produits financiers issus des avances consenties égale l'amortissement comptable effectué par la structure qui détient juridiquement l'immeuble, diminué de l'avantage fiscal rétrocédé. En déduisant de la redevance, la partie du remboursement des avances consenties équivalent à l'amortissement pratiqué, il ressort pour les cinq années du contrôle un autofinancement plus important :

⁷ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Autofinancement net	3 119	6 254	-3 068	-8 899	-299
Remboursement avances consenties équivalent à l'amortissement des immobilisations	0	260	1 665	3 590	6 538
Autofinancement retraité	3 119	6 514	-1 403	-5 309	6 239

Malgré ce retraitement, la situation reste dégradée sur les années 2011 et 2012. L'autofinancement 2013 ne représente que 5,77 % du chiffre d'affaires, niveau nettement plus faible que la médiane nationale des SA d'HLM de 11,7 %.

Hors l'année 2012, l'activité accession, promotion et aménagement reste déficitaire du fait de décalages dans le temps entre charges et produits et d'un contexte économique défavorable. Cependant, l'activité aménagement permet de dégager du foncier à prêts « accession » est déficitaire sur les trois dernières années.

Les flux financiers sont en progression sur la période de contrôle, atteignant leur meilleur niveau en 2013 (9 632 k€). Depuis 2011, ils intègrent la rémunération des avances dans le cadre des opérations de défiscalisation. Cependant, ce produit est en partie neutralisé par les intérêts de préfinancement figurant dans le résultat locatif. La marge financière calculée par la SIDR est de 1 432 k€ pour 2013.

Les flux exceptionnels impactent l'autofinancement de manière moindre. La diminution de flux exceptionnels les deux dernières années est due en grande partie à une augmentation des charges (*indemnités versées sur des contentieux, pertes sur opérations VEFA avec le groupe Arhes de 576 k€ en 2012*), et ce malgré des annulations de dettes prescrites plus importantes ces deux années, respectivement de 495 k€ et 370 k€.

5.2.2 Résultats comptables

Le tableau ci-dessous montre l'apport des plus-values de cessions dans la formation du résultat. Ces plus-values contribuent en grande partie à la formation des résultats bénéficiaires des années 2010 et 2012 et viennent résorber les déficits d'exploitation sur les autres années. En 2013, la plus value de cession de 6 885 k€, n'arrive pas à compenser totalement le déficit qui serait sans cet apport de 12 352 k€.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Résultats nets comptables	3 475	5 677	1 430	3 647	-5 467
- dont plus-values de cessions ⁸	4 487	3 192	1 532	3 590	6 885

5.2.2.1 Les produits

Le produit locatif augmente régulièrement, sur la période de contrôle, du fait essentiellement du nombre très important de mises en service sur la période contrôlée. Les augmentations de loyers sont pratiquées dans les limites autorisées par l'Etat. Le loyer moyen reste inférieur aux loyers plafonds fixés pour le département de la Réunion. Fin 2013, le taux de vacance financière est estimé à 3,21 % ce qui représente une perte de 3 418 k€. Le tiers de cette vacance relève de la réhabilitation.

Les autres produits bénéficient en 2013 de l'encaissement d'un dégrèvement CGLLS pour 2 666 k€.

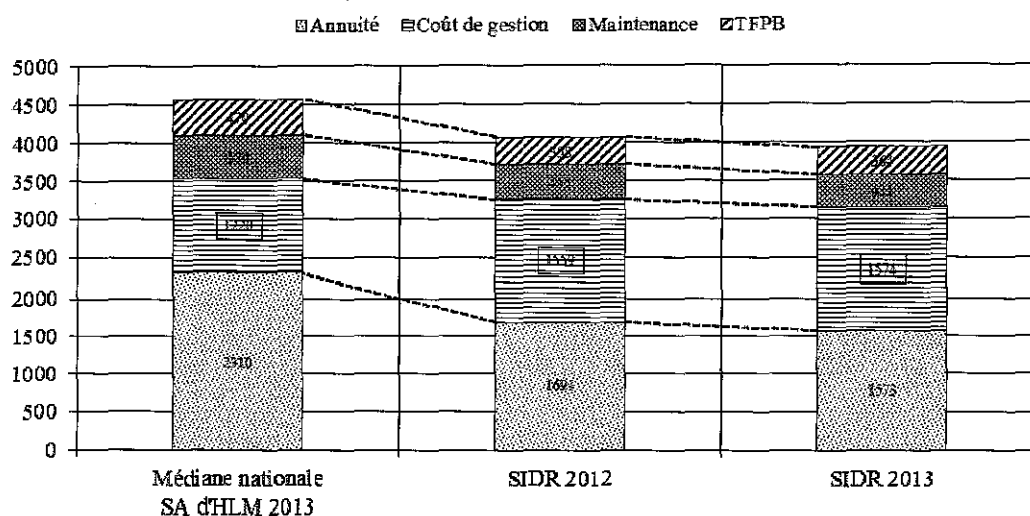
⁸ Toutes cessions : vente logements anciens, opérations en défiscalisation, terrains, autres actifs

5.2.2.2 Les charges

L'analyse des charges est effectuée au travers des quatre composantes retracées dans le tableau ci-dessous (cf. annexe 5).

En €/logement	Médiane nationale*	SIDR 2012	SIDR 2013
Annuité	2 310	1 691	1 573
Coût de gestion	1 220	1 559	1 574
Maintenance	570	455	421
TFPB	470	358	364

* SA d'HLM 2013



En 2013, l'annuité locative de 1 573 €/logement, composée du remboursement en capital (*hors remboursements anticipés*) et charges d'intérêts, est très inférieure à la médiane nationale des SA d'HLM (2 310 €/logement). Cependant, en rapport des loyers, l'annuité équivaut à 42,14 % pour une médiane nationale 2013 des SA d'HLM à 46,5 %. Les charges d'intérêts de 607 €/logement sont également plus faibles que la médiane constatée en 2013 (980 €/logement). La société a procédé à des remboursements anticipés pour un montant de 11 M€ sur la période 2010-2013 afin de restituer les excédents de financement.

En 2006, afin de se prémunir contre les variations à la hausse du taux du livret A, la société a passé avec la Société Générale un contrat d'échange de taux contre un taux fixe à 3,259 % sur un encours de 40 M€ (*environ 10 % de l'encours de sa dette*) pour une période de 10 ans. Le CA du 9 novembre 2006 en a validé la mise en place avec un suivi régulier et périodique afin de procéder éventuellement aux ajustements en fonction de la conjoncture. Durant la période examinée, le CA n'a pas eu d'information sur les pertes dues à ce contrat et son éventuel réexamen. Le surplus d'intérêts versés par la SIDR s'est élevé à 4,6 M€ à fin 2014.

Les coûts de gestion de 1 574 €/logement sont élevés par rapport à la médiane de référence 2013 des SA d'HLM de 1 220 €/logement. Ces coûts comprenant le personnel, les frais généraux et les impôts hors TFPB concernent l'activité locative auxquels ont été rajoutés 75 % des frais de structure, suivant la clé de répartition adoptée par la société. Les redevances de crédit bail ont été déduites.

Les frais de personnel sont très élevés (cf. §2.3.2.2.). Ils sont calculés en prenant le personnel dédié aux activités locatives et construction locative plus une part des frais de personnel de la structure selon la clé de répartition appliquée par la SIDR (75 %). Ils ne comprennent pas le personnel intérimaire qui est intégré dans les autres coûts de fonctionnement. Le niveau des frais de personnel de 991 €/logement est supérieur de presque 40 % à la médiane nationale des SA d'HLM de 710 €/logement. D'après une étude commandée par la direction, la masse salariale a fortement augmenté ces dernières années avec une croissance du salaire de base de 8% en deux ans et une évolution de la masse salariale de +12,86 % entre 2011 et 2013.

L'effort consacré à l'entretien comprend les charges d'entretien courant y compris effectué par la régie et celles de gros entretien. Il s'élève en 2013 à 421 €/logement alors que la médiane nationale des SA d'HLM est de 570 €/logement. Ce déficit d'effort est d'autant plus néfaste du fait des conditions climatiques spécifiques et du mauvais état général des immeubles. Les différents plans (*plan 3 000 logements, amiante, développement durable et seniors*) engagés vont nécessiter un effort financier important mais devenu indispensable pour le patrimoine concerné.

La charge de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) de 364 €/logement est inférieure à celle constatée pour les SA d'HLM (470 €/logement). La SIDR bénéficie d'exonérations sur la production récente, de la sortie de logements anciens de son patrimoine dans le cadre de ventes aux locataires et d'abattement pour logements situés en ZUS. Fin 2013, 63,7 % des logements étaient soumis à la taxe.

5.2.3 Bilans fonctionnels (cf. annexe 6)

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	276 033	304 653	325 172	346 236	352 628
Provisions pour risques et charges	10 851	14 753	14 334	9 747	22 810
<i>Dont PGE</i>	7 969	8 352	8 053	5 361	7 669
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	406 252	432 204	458 105	483 296	508 638
Dettes financières	447 075	560 592	655 918	738 528	902 760
Actif immobilisé brut	-1 071 262	-1 206 480	-1 360 920	-1 529 378	-1 682 919
Fonds de Roulement Net Global	68 949	105 722	92 609	48 429	103 917
FRNG à terminaison des opérations⁹					NC
Stocks (toutes natures)	64 971	65 428	54 165	61 173	58 688
Autres actifs d'exploitation	70 707	82 859	91 325	98 728	99 350
Provisions d'actif circulant	-7 368	-8 605	-9 611	-9 680	-9 525
Dettes d'exploitation	-24 893	-22 033	-21 633	-21 723	-22 326
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	103 417	117 649	114 246	128 498	126 187
Créances diverses (+)	10 453	33 897	17 984	20 750	70 863
Dettes diverses (-)	-42 448	-77 873	-61 659	-78 239	-131 605
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-31 995	-43 976	-43 675	-57 489	-60 742
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	71 422	73 673	70 571	71 009	65 445
Trésorerie nette	-2 473	32 049	22 038	-22 580	38 472

Fin 2013, le fonds de roulement de 103 917 k€ est à un niveau élevé du fait d'une augmentation très importante des nouveaux emprunts (+189 M€ en 2013). Il représente quatre mois de dépenses pour une médiane des SA d'HLM de 3,7 mois. Les ressources internes sont alimentées par la progression des capitaux propres sous l'effet d'un cumul de résultat de 8 762 k€. Cependant, il faut noter que le cumul de résultat positif est dû en grande partie à la vente des logements (cf. tableau § 6.2.1).

Les subventions nettes d'investissement progressent fortement (+ 71 307 k€) grâce aux nouvelles opérations. Les autres ressources sont générées par les provisions pour risques, notamment la provision pour risque « amiante » de 9 M€ en 2013, décomposée en 4,7 M€ pour réalisation des diagnostics et 4,3 M€ pour les travaux induits. Les ressources internes constituent 29,37 % des capitaux permanents pour une médiane des SA de 32,2 %.

Les immobilisations progressent avec le développement du parc et une augmentation significative des immobilisations financières dans le cadre de la défiscalisation, en attente de la rentrée des immeubles dans le patrimoine en fin de période fiscale.

Les engagements hors bilan sont significatifs. Concernant les engagements donnés pour un montant de 612 M€, on peut noter les redevances de crédit bail restant à courir (93,7 M€), le reste à payer sur marchés signés (188,3 M€) et les promesses de rachat des opérations locatives en défiscalisation (241 M€). Concernant les

⁹ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

engagements reçus (1 179,9 M€), ils se décomposent en garanties (1 079,9 M€) et en emprunts court terme et avances de trésorerie (100 M€).

Les plans de financements prévisionnels ne ressortent pas équilibrés faisant apparaître des surplus de financements conséquents détaillés dans le tableau suivant (*calcul effectué uniquement sur les opérations en surfinancement*) :

Opérations nouvelles	Nombre	Montant du surfinancement en M€
En maîtrise d'ouvrage :		
- Livrées	17	2,3
- Livrées non soldées	35	5,1
- En cours	6	0,9
En VEFA :		
- Livrées	37	6,6
- En cours	34	11,9
Total	129	26,8

L'excédent de financement est remboursé après la clôture financière, cependant les fiches de suivi ne sont pas mises à jour de ces remboursements. L'absence de fiabilité de ces fiches de suivi ne permet dès lors pas de calculer le FRNG à terminaison des opérations. L'organisme estime son FRNG à terminaison à 41,8 M€, montant non retenu au vu de la non fiabilité des FSFC.

Le bas de bilan

Le besoin en fonds de roulement, de 65 444 k€, constatant des créances à court terme supérieures aux dettes de même nature, reste assez stable sur la période de contrôle avec une légère baisse en fin de période. Au niveau de l'exploitation, le besoin en fonds de roulement est plus important les deux dernières années du fait de l'augmentation des créances locataires, des créances sociales et d'autres créances notamment sur l'aménagement. Les dettes d'exploitation restent, quant à elles, assez stables.

Hors exploitation, est dégagée une ressource en fonds de roulement alimentée par les opérations de défiscalisation (*créances sur ventes des lots en cours de montage en défiscalisation*) et pour les dettes, une augmentation des produits constatés d'avance (*opération servant à neutraliser le résultat si l'opération n'est pas achevée au 31 décembre*).

La trésorerie

Résultante du haut et du bas de bilan, la trésorerie nette (*hors concours bancaires*) de 38,5 M€ ne représente que 1,3 mois de dépenses (*médiane des SA d'HLM de 3,2 mois*). En 2012, elle est même négative du fait de la faiblesse du fonds de roulement, l'organisme ayant dû faire appel à des concours bancaires plus importants afin de pallier une mobilisation tardive des emprunts et répondre aux décalages sur les opérations de promotion et d'aménagement. En 2013, la forte augmentation des nouveaux emprunts améliore le haut de bilan et en conséquence la trésorerie.

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle fournie porte sur la période 2015-2024 (cf. annexe 7). Elle intègre les mesures issues du PES 2020 et reprises dans le PSP 2015-2020. Le prévisionnel présenté au CA du 17 septembre 2015 est en cohérence avec ce PSP. Toutefois, l'analyse inclut une période supplémentaire pour 2021-2024.

Hypothèses :

Les hypothèses retenues sont décomposées selon les taux suivants et s'appuient en partie sur la note du ministère en charge du logement du 15 avril 2014 :

- inflation de 0,50 % en 2015 à 1,90 % en 2024 ;
- masse salariale de - 2 % jusqu'en 2020 et + 3 % au-delà ;
- charges courantes et coût de la construction de 0,50 % à 1,90 % à partir de 2021 ;
- TFPB de 2 % sur l'ensemble de la période ;
- loyers de 0,40 à 1,90 % ;
- vacance et impayés de 3 % ;
- taux du livret A de 1 % à 2,40 % en fin de période.

Certains paramètres d'évolution ne sont pas analogues à la note technique du ministère. Il convient de noter que l'écart entre les charges (*hors salariales*) et les produits n'est pas suffisant (0,25 jusqu'en 2020, 0,15 ensuite, aucun écart à partir de 2022). Cette approche est fondée sur une approche volontariste de réduction des coûts de gestion. L'évolution négative en début de période sur la masse salariale repose sur une réduction d'effectifs par non remplacement de départs à la retraite dont une vingtaine concernerait les ouvriers de régie, tout en maintenant les effectifs de la direction développement et patrimoine permettant la réalisation en propre de 500 logements par an.

Dépenses prévisionnelles :

Le total des investissements de 1 434,8 M€ se décompose en dépenses pour la construction neuve de 500 logements sociaux par an et vingt unités en accession libre (1 010,5 M€), la réhabilitation lourde (207,3 M€), les remplacements de composants (91,3 M€), le plan développement durable (35,9 M€), l'amélioration (42,4 M€), le plan seniors (22,8 M€) et l'investissement de structure et achats de terrains (24,4 M€).

A noter que les travaux de réhabilitation comprennent les opérations « Ravine Blanche » et « Camélias » avec une prise en compte des travaux « amiante ». Sur ce point, la réglementation comptable en cours impose une comptabilisation de ces dépenses en charges. Face à l'enjeu financier, l'organisme espère pouvoir immobiliser ces travaux et bénéficier d'emprunts lui permettant d'étaler la charge sur le long terme. Le surcoût des travaux de désamiantage sur ces deux opérations est estimé et pris en compte pour 10 M€. Dans l'hypothèse où ces dépenses seraient intégrées dans un programme ANRU, l'organisme pourrait bénéficier de subventions spécifiques. Sur les autres travaux de réhabilitation, l'étude retient 21 M€ de dépenses de désamiantage sur la période 2015-2020. Les diagnostics amiante sont intégrés aux charges et étalés sur la période 2015-2020 pour un montant de 5 M€. Selon les dernières informations parvenues, suite aux retours de diagnostics, les dépenses sur les Camélias pourraient être ramenées de 12 M€ à 8 M€.

Ressources prévisionnelles :

Ce plan est financé par des ressources externes pour un montant de 1 207,9 M€ provenant des emprunts (654,9 M€), subventions (529,3 M€) et rétrocession d'avantages fiscaux (23,7 M€).

Le reste du financement est apporté par des ressources internes pour un montant de 254,2 M€ générées par la CAF nette de remboursements d'emprunts (158,8 M€) et des produits de cessions (95,4 M€ pour les logements anciens avec une prévision de vente de 100 logements sociaux par an, de 30 logements intermédiaires, de commerces et de terrains).

Au total, les ressources escomptées sont chiffrées à 1 462,1 M€.

Le solde de fonds propres participe positivement à la variation du fonds de roulement à hauteur de 27,3 M€.

Résultats prévisionnels :

L'étude table sur un autofinancement moyen de 12,39 % du quittance sur la période. Cette prévision de CAF est très optimiste au vu du constaté sur la période de contrôle.

La variation du fonds de roulement est positive sur la période (22,7 M€) avec un « creux » entre 2017 et 2018 dû à l'importance des travaux des différents plans et de désamiantage. A partir de 2020, le fonds de roulement retrouve une progression régulière pour atteindre 64 441 k€ fin 2024.

Conclusion sur l'analyse prévisionnelle :

Selon cette analyse, les moyens financiers sollicités sont suffisants pour mettre en œuvre le plan, sous condition que les dépenses soient correctement recensées, notamment l'interrogation portant sur le désamiantage. L'analyse prend en compte 10 M€ pour l'opération des Camélias, hypothèse la plus défavorable. Ce surcoût de désamiantage pourrait être englobé dans une opération ANRU, dès lors les fonds propres à investir pourraient être ramenés à 3 M€. Les autres dépenses de travaux « amiante » sont évalués à 21 M€ sur la période 2015-2020 à comptabiliser en investissement. Seuls, les diagnostics seront pris en charge au niveau du résultat.

La prévision d'autofinancement est optimiste car l'écart entre charges et produits est insuffisant. La baisse de la masse salariale de 2 % jusqu'en 2020, due au non remplacement d'effectif, devrait être compensée, au moins partiellement, soit par un redéploiement ou une réorganisation de la régie, soit par appel à prestations externes. Dans cette hypothèse, il resterait à vérifier l'économie réellement réalisée.

L'apport financier par cession de patrimoine paraît conforme à ce qui a été observé sur la période 2010-2014, soit 106 logements par an en moyenne.

5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

Durant la période de contrôle, la SIDR s'est engagée dans un vaste plan de développement, profitant des avantages financiers fournis par la défiscalisation. Cependant, certaines opérations, du fait de la faillibilité des promoteurs, l'ont entraînée dans des pertes financières conséquentes. La rentabilité globale de la société n'est pas satisfaisante, ses coûts de gestion étant trop élevés. L'activité non locative tend à se

réduire. Recentrée sur le locatif social, et désirant dorénavant porter ses efforts sur le bâti, la SIDR devra faire face aux coûts très importants de réhabilitation et de désamiantage de son parc. Sur la période écoulée, elle a pu bénéficier de ressources liées à la vente de logements, ressource non encore épuisée. Sur le long terme, le dégagement de ressources financières reste tributaire, d'abord, d'une exploitation plus rentable, conséquence d'une maîtrise des coûts de gestion. Ensuite, à l'instar de la période 2009-2013, les produits de cession constitueront un aspect essentiel permettant à la société d'exécuter ses différents plans d'investissement.

6. CONCLUSION

Très implantée sur le territoire réunionnais, la SIDR remplit son rôle social de par sa politique des loyers et d'accueil d'une population fragilisée socialement. Elle doit veiller cependant à plus de transparence dans le processus d'attributions et à une meilleure gestion du dispositif d'enregistrement et de radiation des demandes. Des efforts sont également nécessaires sur le délai de traitement des réclamations et pour « purger le stock accumulé ». Elle doit aussi revoir sa politique de provisionnement des charges et mettre en place des procédures visant à recouvrer les dettes locatives de ses salariés locataires.

Durant la période de contrôle, la SIDR s'est engagée dans un vaste plan de développement, profitant des avantages financiers fournis par la défiscalisation. Avec une dérive importante de la masse salariale, cette très forte production de logements neufs a été faite en partie au détriment de réhabilitations pourtant devenues très prégnantes sur une importante partie du patrimoine. Depuis 2014, une impulsion est donnée sur l'entretien et la maintenance du patrimoine (*réalisation d'un nouveau PSP avec une prévision de moyens financiers à affecter à la réhabilitation*). Cependant, la société n'ayant pas procédé à une évaluation du coût lié à la présence d'amiante sur son patrimoine à réhabiliter, elle n'a pas pu prendre en compte les coûts supplémentaires liés à ce produit dans le montage des opérations de réhabilitation.

La rentabilité globale n'est pas optimale, ses coûts de gestion (*notamment salariaux*) étant très élevés. Le dégagement de ressources financières nécessaires pour les réhabilitations devenues obligatoires et le maintien d'une production maîtrisée de logements neufs restent tributaires d'une meilleure rentabilité avec en particulier une réduction des coûts de gestion tout en poursuivant une politique de cession du patrimoine.

Le Directeur général



Pascal MARTIN-GOUSSET

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-029

**SOCIETE IMMOBILIERE DU DEPARTEMENT DE LA
REUNION (SIDR) – 974**

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES AU RAPPORT

- 1) Informations générales
- 2) Organigramme général de l'organisme
- 3) Evolution des impayés locatifs de 2009 à 2013
- 4) Programme de la visite de patrimoine
- 5) Coûts de fonctionnement de 2009 à 2013
- 6) Bilans fonctionnels
- 7) Analyse prévisionnelle
- 8) Sigles utilisés

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-029
**SOCIETE IMMOBILIERE DU DEPARTEMENT DE LA
REUNION (SIDR) – 974**

ANNEXES AU RAPPORT

INFORMATIONS GENERALES SUR LA SOCIETE (ORGANISME AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION)

RAISON SOCIALE : Société Immobilière du Département de la Réunion

SIEGE SOCIAL :	
Adresse du siège : 12 rue Felix Guyon	Téléphone : 0262947474
Code postal : 97400	Télécopie : 0262947475
Ville : SAINT DENIS	

DIRECTEUR GENERAL : Bernard FONTAINE

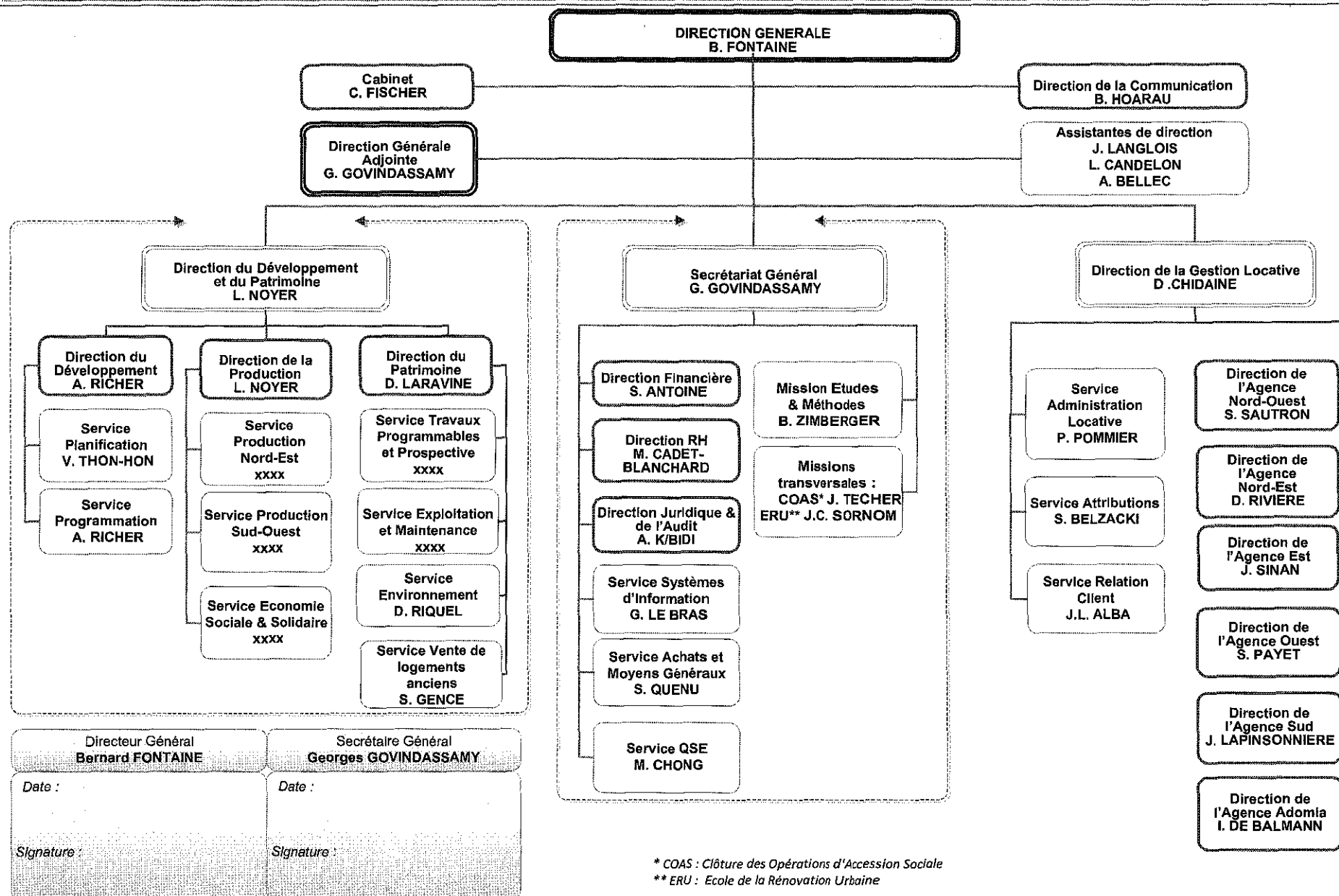
ACTIONNAIRE DE REFERENCE : Agence Française de Développement

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 27/03/2015			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	DINDAR Nassimah	Conseil Général	
	MAILLOT Gérard	Conseil Général	
	PONIN-BALLOM Gino	Conseil Général	
	PUY Marcelle	Conseil Général	
	FOUCAULT Stéphane	AFD	
	GUIRAL-NAEPELS Audrey	AFD	
	ROZAN Catherine	Etat – Min Finances	
	BRUYERRE Pierre-Eloi	Etat – Min Finances	
	TREJAUT Geneviève	Etat – Min Finances	
	DARROUX Remy	Etat – sous préfet	
	FAUVRE Daniel	Etat – Min logement	
	THIOLLEZ Alain	Actionnaire privé	
	CAZAL Harold	Actionnaire privé	
	PAYET Aristide	familles	

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	125 000 000€	AFD (53,304 %)
	Nombre d'actions :	25 000	Département (43,20 %)
	Nombre d'actionnaires :	100	

COMMISSAIRE AUX COMPTES : Sté EXA et Sté ERNST & YOUNG

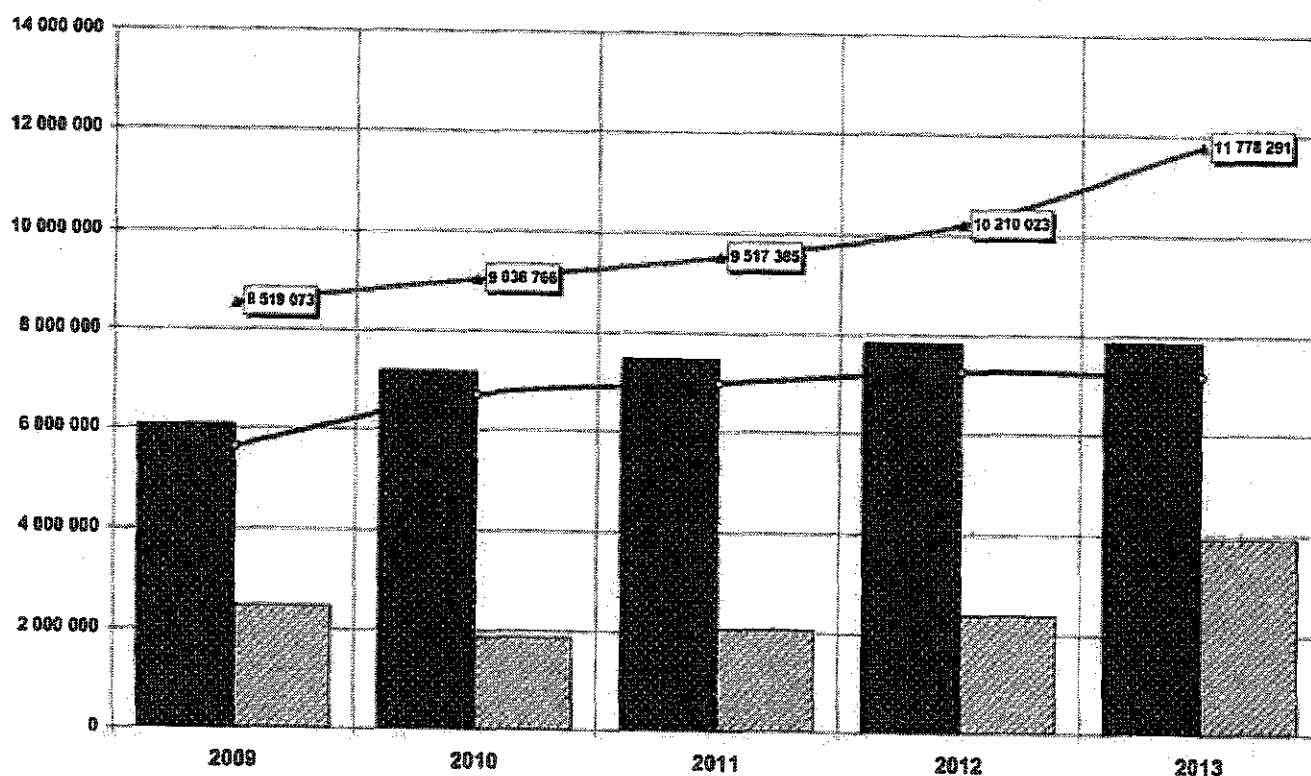
EFFECTIFS AU : 31/12/2014	Cadres :	118	Total administratif et technique :392
	Maîtrise :	68	
	Employés :	202	
	Gardiens :	4	
	Employés d'immeuble :	23	Effectif total :479
	Ouvriers régie :	64	



Annexe n°

EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2009 A 2013

SIDR	2009	2010	2011	2012	2013
Loyers et charges logements quittancés : (A)	79 136 782	82 209 694	86 147 522	92 933 798	102 123 791
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	5 616 281	6 707 308	6 988 089	7 259 730	7 275 249
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	447 990	474 222	468 207	558 343	579 662
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	0	0	41	1 720	2 186
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	6 064 281	7 181 530	7 456 285	7 818 353	7 852 725
En jours de quittancement	28,0 jours	31,9 jours	31,6 jours	30,7 jours	28,1 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	7,66%	8,74%	8,66%	8,41%	7,69%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	1 425 127	1 957 749	1 514 812	1 556 009	1 381 001
REPRISE SUR LA PCD	985 033	866 732	1 234 020	1 284 378	1 463 513
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	5 616 281	6 707 308	6 988 100	7 259 730	7 177 218
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	2 454 792	1 855 236	2 061 120	2 393 670	3 925 566
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	2 454 792	1 855 236	2 061 120	2 393 670	3 925 566
En jours de quittancement	11,3 jours	8,2 jours	8,7 jours	9,4 jours	14,0 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	3,10%	2,26%	2,39%	2,58%	3,84%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	8 519 073	9 036 766	9 517 385	10 210 023	11 778 291
Terme échu total de décembre (créances non exigibles) :	0	0	0	0	0
(C/4112 Annexe Ventilation des C/locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)					
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	8 519 073	9 036 766	9 517 385	10 210 023	11 778 291
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	39,3 jours	40,1 jours	40,3 jours	40,1 jours	42,1 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	10,77%	10,99%	11,05%	10,99%	11,53%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		965 693	854 841	1 160 804	2 124 891



■ CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.
 ■ VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé
 —●— TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu

visite de patrimoine

Nom programm e	Adresse	Commune	Antenne ou unité de gestion	ZUS ZRR	Nature du programme (N - AA - Acq -VEFA)	Nature du financement	Nbre logts en collectif	Nbre logts en individuel	Nbre logts total	Nbre de garages	Année de constructio n	Année mise en service	Année de réhabilit.	Age moyen du parc
CHAUDRO	-	INTE CLOTEL	NE	ZUS	roduction prop	AFD	0	116	116	0	1969	1969	1998	46
CHAUDRO	75 à 87 RUE	INTE CLOTEL	NE	ZUS	roduction prop	AFD	120	0	120	0	1969	1969	2008	46
CHAUDRO	-	INTE CLOTEL	NE	ZUS	roduction prop	AFD	0	262	262	0	1968	1968	1996	47
CHAUDRO	ALLEE CH	INTE CLOTEL	NE	ZUS	roduction prop	AFD	92	0	92	0	1966	1966	1996	49
CHAUDRO	-	INTE CLOTEL	NE	ZUS	roduction prop	AFD	0	97	97	0	1966	1966	1996	49
CHAUDRO	-	INTE CLOTEL	NE	ZUS	roduction prop	AFD	0	159	159	0	1966	1966	1996	49
PORT 014	2 à 10 RUE	LE PORT	OUES	HOR	roduction prop	AFD	50	0	50	0	1967	1967	1995	48
PORT 020	-	LE PORT	OUES	HOR	roduction prop	AFD	0	8	8	0	1971	1971		44
LABOURD	CITE SIDR	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	AFD	32	0	32	0	1971	1971	1999	44
LABOURD	CITE SIDR	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	AFD	69	0	69	0	1971	1971	1996	44
LABOURD	-	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	AFD	0	98	98	0	1971	1971	1996	44
CAMELIAS	ALLEE DES	SAINT DENIS	NO	ZUS	roduction prop	AFD	146	0	146	0	1970	1970	2007 et 2010	45
EMILE ZOL	RUE A CA	LE PORT	OUES	ZUS	roduction prop	LLS	255	0	255	0	1987	1987		28
MESSIDOR	AV COM DE	LE PORT	OUES	HOR	roduction prop	LLS	148	0	148	0	1990	1990		25
MELCHIOR	80 à 72 RUE	POSSESSIC	OUES	ZUS	roduction prop	LLS	124	0	124	0	1990	1990		25
BALTHAZA	RUE RIMBA	POSSESSIC	VLN	ZUS	roduction prop	IL2	102	0	102	0	1987	1987		28
CENTRE C	SIDR CENT	SAINT ANDRE	EST	HOR	roduction prop	LLT	19	0	19	0	1983	1983		32
DR LAMAR	700 AVENUE	SAINT ANDRE	EST	HOR	roduction prop	LLS	165	0	165	0	1987	1987		28
DUHAL 12	-	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	AFD	0	24	24	0	1977	1977		38
JOSEPH H	CITE JOSE	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	LLS	51	0	51	0	1988	1988		27
JOSEPH H	-	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	LS1	0	59	59	0	1984	1984		31
AMIRAL BO	CITE AMIR	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	LLS	110	0	110	0	1988	1988		27
ANTIOPE	RUE A BRU	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	LLS	80	0	80	0	1992	1992		23
DE BRULY	24 à 37 RUE	SAINT DENIS	NO	ZUS	roduction prop	LS1	106	0	106	0	1980	1980		35
SAINT FRA	RUE DU VE	SAINT DENIS	NO	ZUS	roduction prop	AFD	161	0	161	0	1978	1978	1900	37
TAKAMAKA	22 RUE DES	SAINT DENIS	NO	ZUS	roduction prop	AFD	74	0	74	0	1979	1979		36
PORT 210	-	LE PORT	OUES	HOR	roduction prop	AFD	0	90	90	0	1971	1971		44
PORT 214	1 à 7 RUE	LE PORT	OUES	HOR	roduction prop	AFD	40	0	40	0	1966	1966	2008	49
LABOURD	-	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	AFD	0	48	48	0	1973	1973	2000	42
DUHAL 3	-	SAINT BENOI	EST	ZUS	roduction prop	LS1	0	14	14	0	1983	1983		32
LECONTE	2 RUE HEN	POSSESSIC	OUES	HOR	roduction prop	LLS	28	0	28	0	1998	1998		17
MESSIDOR	14 26 RUE	LE PORT	OUES	HOR	roduction prop	LLS	34	0	34	0	1999	1999		16
CARDAMO	330 à 370	SAINT ANDRE	EST	ZUS	roduction prop	LLT	31	0	31	0	1999	1999		16
CAMELIAS	19 11 RUE	SAINT DENIS	NO	ZUS	roduction prop	AFD	70	0	70	0	1971	1971	1900	44
CAMELIAS	10 12 BD	SAINT DENIS	NO	ZUS	roduction prop	AFD	62	0	62	0	1971	1971	1900	44
FOYER JE	4 RUE SUP	SAINT PIERRE	SUD	HOR	roduction prop	LLT	26	0	26	0		2009		6
PITAYA	84 à 90 RUE	SAINT ANDRE	EST	HOR	roduction prop	LLT	66	0	66	0	2010	2010		5
ANTHURA	RUE VOLTA	ST ANDRE	EST	HOR	VEFA	PL3	40	0	40	0	2011	2011		4
ANTHURA	RUE LECO	ST ANDRE	EST	HOR	VEFA	LLS	65	0	65	0	2011	2011		4
CARDAMO	11 RUE ALA	POSSESSIC	OUES	HOR	VEFA	LLS	38	0	38	0	2012	2012		3
FLEURIAN	RUE EVAR	ST ANDRE	EST	HOR	VEFA	LLT	27	0	27	0	2013	2013		2

Total échantillon visité

2431 975 3406

COUT DE FONCTIONNEMENT DE 2009 à 2013						
SDR						
	RATIOS AU LOGEMENT	2009	2010	2011	2012	2013
	P.M. : NOMBRE DE LOGEMENTS (hors biens reportés)	19 278	20 043	20 529	21 618	22 284
	CHARGES NON RECUPERABLES (hors charges personnelles)	-11	379	819	881	880
	CHARGES DE PERSONNEL (hors charges personnelles)	828	912	980	1 043	1 081
DA	COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN ET HORS TFPB + IMPOTS + PERSONNEL	914	1 290	1 800	1 733	1 970
DB	ENTRETIEN COURANT (hors charges personnelles)	363	350	430	388	334
DA + DB	COUT DE GESTION AVEC ENTRETIEN (hors TFPB + IMPOTS + PERSONNEL)	1 277	1 640	1 833	2 110	2 304
DC	IMOTS FONCIERES ET CHARGES REPARATIONS BLOCS BIENS	130	40	82	88	87
DD	TAXES FONCIERES - IM	374	385	383	403	400
	COUT DE FONCTIONNEMENT TOTAL AVEC TFPB	1 781	2 085	2 404	2 602	2 800
P.M.	Total charges personnel comptabilisées (R+NR) par Lgt	1 207	1 194	1 255	1 286	1 336
P.M.	Coût total maintenance RR (EC + GE + GR + Régio) par Lgt	493	390	512	455	421
P.M.	Coût Total Régio (NR) par Lgt	128	119	119	112	117
P.M.	Coût Total Personnel Régio (NR) par Lgt	97	89	91	85	83
COMPTES POSTES DE CHARGES NON RECUPERABLES						
	2009	2010	2011	2012	2013	
	FRAIS GENERAUX					
002	Achats stocks approvisionnement	449 193	412 732	426 513	443 923	377 272
0022	Variation de stocks approvisionnement	-58 137	78 485	18 821	48 256	-5 971
006	Achats non stocks de matières et fournitures	689 486	780 854	947 686	882 947	1 001 649
F.Maintenance	Moins consommations de la Régio	-556 981	-506 768	-561 617	-578 307	-747 311
011-039	Moins amort. et frais généraux Régio	0	0	0	0	0
012	Travaux relatifs à l'exploitation	0	0	0	0	0
013	Crédit bail mobilier et immobilier	0	0	0	0	0
014-039	Autres travaux d'entretien (biens mobiliers, informatiques)	798 342	942 105	1 052 792	940 380	1 034 810
016	Primes d'assurance	327 096	329 967	373 950	300 057	368 299
022	Rémunération d'intermédiaire et honoraires	0	0	0	0	0
027	Publicité, publications, relations publiques	0	0	0	0	0
028	Dépensements, missions et déplacements	0	0	0	0	0
029	Redevances (SA)	0	0	0	0	0
Autres 01-02	Autres services extérieurs	6 823 588	7 933 761	12 843 764	15 210 906	21 180 332
005-039	Redevances et charges de gestion courantes	184 539	147 890	185 269	188 433	245 534
Autres 722	Moins Autres productions immobilières	-1 201 533	-1 099 941	-1 818 903	-1 130 235	-1 378 850
Ecart de récup.	Ecart de Récupération des Charges récupérables (NR)	283 903	171 478	-93 868	569 382	388 921
	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	-7 672 113	-1 513 856	-3 632 552	-2 060 081	-2 610 933
	TOTAL FRAIS GENERAUX	-204 693	7 574 512	10 638 396	14 794 243	19 792 757
	IMPOTS ET TAXES					
Autres 020-039	Impôts (hors TFPB) et hors taxes sur salaires	0	0	0	0	0
	TOTAL (IMPOTS TAXES) (Hors TFPB) et Taxes sur salaires	0	0	0	0	0
	CHARGES DE PERSONNEL					
021	Personnel extérieur à la société	169 025	294 004	291 869	269 720	340 847
006	Moins Récup. de charges impôt. à d'autres organ. MLH (SA)	0	0	0	0	0
045-045-049	Rémunérations	14 014 871	14 158 887	15 402 389	16 685 100	17 893 837
046-047-048	Charges sociales	6 511 017	6 776 145	7 343 846	7 952 426	8 535 466
020-023	Sur Rémunérations	939 131	1 000 808	1 093 902	1 211 113	1 278 479
00	Participation des salariés	383 488	3 187	0	551 848	514 931
F.Maintenance	Moins total charges de personnel de la Régio	-1 864 037	-1 775 769	-1 877 286	-1 818 430	-1 848 254
	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	-2 338 000	-2 230 656	-1 947 344	-2 524 038	-2 627 890
	TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	17 025 637	18 232 832	20 313 379	22 326 540	24 065 471
	Ajouter charges régio amortissement et divers non affectables	0	0	0	0	0
A	COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN	17 620 940	25 807 348	30 917 689	37 120 787	43 888 327
	ENTRETIEN COURANT					
014	Entretien et réparations courantes sur biens immobiliers	4 573 550	4 626 289	5 368 367	5 376 743	4 858 395
F.Maintenance	Dépenses assimilables à l'entretien courant	0	0	0	0	0
B	Plus charges de la régio affectables à l'entretien courant	2 423 018	2 382 557	2 438 903	2 389 177	2 595 565
	TOTAL ENTRETIEN COURANT	6 996 568	7 008 846	7 807 270	7 765 920	7 453 960
A + B	COUT DE GESTION AVEC ENTRETIEN (LOLA) (FG + IMPOTS + PERSONNEL + ENTRETIEN COURANT)	24 617 482	32 816 191	39 724 959	45 386 703	51 342 282
	EFFORT DE MAINTENANCE GE + GR					
0102	Gros entretien sur biens immobiliers	2 499 827	803 631	1 685 273	1 488 275	1 929 030
F.Maintenance	Plus charges de la régio affectables au GE	0	0	0	0	0
F.Maintenance	Dépenses assimilables au GE	0	0	0	0	0
0103	Grosses réparations sur biens immobiliers	0	0	0	0	0
F.Maintenance	Plus charges de la régio affectables au GR	0	0	0	0	0
	TOTAL GE + GR	2 499 827	803 631	1 685 273	1 488 275	1 929 030
A + B + C	COUT DE FONCTIONNEMENT hors TFPB (FG + IMPOTS + PERSONNEL + EC + GE + GR + Régio)	27 117 309	33 613 822	41 410 232	46 874 978	53 271 312
	TAXES FONCIERES					
02012	Taxes Foncières sur les Propriétés Bâties	7 298 604	7 699 591	7 860 794	8 633 893	9 106 155
D	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	0	0	0	0	0
	TOTAL TFPB	7 298 604	7 699 591	7 860 794	8 633 893	9 106 155
A + B + C + D	COUT DE FONCTIONNEMENT TOTAL avec TFPB	34 415 913	41 313 413	49 271 026	55 508 871	62 377 467

1- BILAN FONCTIONNEL					
SDR	2009	2010	2011	2012	2013
Capital et réserves (BA)	117 047 233	129 521 003	128 188 748	127 628 748	131 378 238
Détachés et réserves (BP)	0	0	0	0	0
Report à nouveau	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000
Résultat de l'exercice	3 474 769	5 975 750	1 428 806	3 947 475	-6 467 122
Situation nette	121 771 993	127 446 748	128 878 748	132 826 223	127 899 096
Subventions d'investissement	134 281 236	127 964 812	199 203 089	213 798 948	223 386 082
Provisions réglementées	0	0	0	0	0
Autres participations (BA)	0	0	0	0	0
Capitaux propres	276 933 291	354 692 781	325 171 751	348 236 170	352 837 750
Provisions pour risques et charges	10 559 576	9 732 852	94 332 951	9 747 216	23 898 513
Amort. et provisions pour dépréciation de fact. branchées	986 251 318	432 253 838	453 105 854	453 288 971	586 538 802
Emprunts et dettes financières (hors LCNE, intérêts compensateurs et débite)	432 873 473	546 122 880	548 737 738	722 464 232	884 048 218
Emprunts et dettes financières diversifiés (hors LCNE)	0 229 534	9 116 577	9 916 288	9 812 978	9 133 214
Emprunts et dettes financières diversifiés (hors LCNE)	0	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières diversifiés (hors LCNE)	-801 838	1 362 888	2 898 878	7 478 848	9 298 788
Intérêts compensateurs	31 253	18	0	917	518
Ressources stables	1 133 178 154	1 307 253 824	1 449 528 899	1 577 907 829	1 788 836 627
Immobilisations incorporelles (VB)	2 298 000	2 538 946	2 890 253	2 081 883	2 808 977
Immobilisations corporelles (VB)	889 747 319	783 268 880	786 328 823	788 884 119	789 198 918
Immobilisations en Location-Vente	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles en cours (VB)	242 498 866	287 381 581	384 308 210	388 474 483	466 385 789
Immobilisations d'exploitation	1 054 544 684	1 073 189 318	1 115 513 141	1 169 448 185	1 207 393 684
Immobilisations financières	11 864 300	125 528 750	233 271 479	319 422 875	487 848 873
Prêt acquisition	3 898 843	9 172 299	7 828 273	9 328 748	9 328 748
Autres prêts, dépôts et caution, verse (hors LCNE Actif)	64 821	1 087 381	4 814 877	34 884 588	58 888 884
Immobilisations financières	16 728 954	133 389 310	245 106 628	362 438 285	474 586 197
Autres actifs immobilisés (Charges à répartir hors intérêts compensateurs, primes de remboursement, indemnités)	0	0	0	0	0
Charges différées: intérêts compensateurs	0	0	0	0	0
Fonds de roulement net global (FRNG)	61 813 898	199 772 798	188 808 630	188 828 848	103 916 377
Block de réapprovisionnement et autres stocks	84 878 848	85 427 854	84 104 783	81 173 273	80 888 184
Fournisseurs débiteurs	1 872 728	2 817 268	2 883 341	2 078 728	2 080 118
Cotisations clients et locataires	9 074 813	8 811 013	9 180 437	8 736 298	11 278 918
Autres créances d'exploitation (hors LCNE Actif)	88 884 348	71 568 288	79 871 283	88 838 843	88 848 417
Charges constatées d'avance d'exploitation	128 781	208 478	308 888	177 834	304 831
Provisions à émettre ou à régulariser d'exploitation	0	0	0	0	0
Provisions d'actif circulant (hors provisions financières)	-17 388 111	-8 084 788	-8 611 284	-8 878 988	-8 828 838
Actifs d'exploitation nets	128 281 132	138 688 779	138 784 582	158 114 228	148 588 433
Amortissements et impayés reçus sur commandes	5 228 428	4 113 847	5 288 258	3 287 472	3 228 298
Dettes sur achats d'exploitation	11 848 888	9 838 231	19 884 822	18 884 738	18 288 427
Dettes fiscales et sociales	7 501 428	8 838 748	9 135 164	9 378 327	9 387 448
Produits constatés d'avance d'exploitation	213 064	53 118	387 188	9 888 318	2 877 818
Provisions à émettre ou à régulariser d'exploitation	0	0	0	0	0
Emprunts acquisition relatifs et provisions, opérations d'aménagement	7 834 033	4 948 882	4 088 888	0	0
Dettes d'exploitation	31 925 822	28 981 238	25 887 351	27 577 258	25 057 088
Besoin de Fonds de Roulement d'Exploitation	96 356 756	112 528 549	100 327 231	122 836 972	123 467 384
Créances diverses	19 483 488	33 887 317	17 883 747	20 788 072	70 882 818
Charges constatées d'avance hors exploitation	28 293	72 282	85 813	187 341	5 083
Dépenses à émettre ou à régulariser hors exploitation	0	0	0	0	0
Créances diverses Hors Exploitation	19 483 488	33 887 317	17 883 747	20 788 072	70 882 818
Dettes diverses sur immobilisations	15 784 387	16 888 880	17 384 783	16 948 877	14 138 987
Autres dettes diverses	11 388 182	13 928 843	14 348 238	28 618 078	19 657 871
Intérêts courus non échus (hors compensateurs)	4 828 872	3 682 888	7 887 734	9 888 188	9 388 140
Produits constatés d'avance hors exploitation	10 777 888	84 838 488	22 884 758	28 888 628	88 888 218
Révisions à émettre ou à régulariser hors exploitation	0	0	0	0	0
Différences d'évaluation Financ	0	0	0	0	0
Dettes diverses Hors Exploitation	42 467 568	77 873 179	61 424 450	72 384 745	128 874 315
Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation	33 965 772	43 993 588	43 257 890	43 257 132	52 583 113
Besoin de Fonds de Roulement	44 388 473	69 724 968	68 879 121	116 094 104	176 050 497
Volonté relat. de placement (Hors des prov. financières)	10 887 878	18 888 811	18 811 611	4 200 000	12 700 000
Disponibilités (Valeur nette)	32 842 117	77 841 947	48 967 510	48 887 818	79 488 882
Tresorerie active	51 788 895	93 488 518	60 478 847	52 887 818	92 188 882
Comptes bancaires et autres créances de banque	84 878 873	81 282 881	38 488 488	18 287 888	84 787 772
Tresorerie passive	54 174 873	61 352 681	38 448 458	75 477 908	53 717 772
Tresorerie nette	2 314 022	32 135 837	22 030 389	22 988 910	38 471 110
RECAPITULATION EQUILIBRE FINANCIER DU BILAN	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de Roulement Net Global (A)	61 813 898	199 772 798	188 808 630	188 828 848	103 916 377
Besoin de Fonds de Roulement (B)	0	0	0	0	0
Besoin de Fonds de Roulement (C)	61 813 898	199 772 798	188 808 630	188 828 848	103 916 377
Tresorerie = FRNG - BFR (A) - (B)	-3 214 777	33 647 827	33 938 389	22 988 910	38 471 110
NOTA: S'IL Y A UN FONDS DE ROULEMENT NEGATIF, IL S'AGIT D'UNE RESSOURCE EN FONDS DE ROULEMENT QUI VIENDRA S'AJOUTER AU FONDS DE ROULEMENT NET POUR DONNER LA TREASORERIE					
P.M. MONTANT MOYEN DEPENSES MENSUELLES	18 818 888	24 273 387	28 887 883	25 888 784	28 148 388
FRNG EN MOIS DE DEPENSES	3,8 mois	4,2 mois	3,8 mois	1,8 mois	4,0 mois
FRNG PAR LOUEMENT GERE	3 212	8 888	4 318	2 281	4 887
PART DU FRNG DANS LA TREASORERIE (A)	-2887%	314%	488%	-214%	278%
TREASORERIE EN MOIS DE DEPENSES	-0,2 mois	1,3 mois	0,9 mois	-0,5 mois	1,5 mois

- INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT, PAR NATURE D'INVESTISSEMENT -

INVESTISSEMENTS PAR NATURE, en K€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2015-2019	Total 2015-2024
1 / Construction neuve														
Investissement I. op.	222 914	222 000	135 875	91 120	92 040	93 190	94 988	96 243	98 072	99 935	101 834	103 769	806 621	1 006 475
Investissement Cco	0	0	377	309	303	368	384	401	409	416	424	432	1 922	4 005
Total Investissement Construction neuve	222 914	222 000	136 252	91 508	92 423	93 578	94 902	96 644	98 481	100 352	102 258	104 201	808 543	1 010 480
Subventions	17 833	17 760	36 293	39 641	40 037	40 538	41 146	41 865	42 661	43 472	44 280	45 139	197 655	415 091
Avantages rétrocedés Défectionisation	71 332	71 040	23 743	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23 743	23 743
Emprunts	131 648	130 600	73 604	48 752	49 241	49 897	50 605	51 490	52 460	53 465	54 461	55 516	272 060	348 785
Fonds propres investis Construction neuve	2 100	2 600	2 482	3 114	3 145	3 163	3 232	3 288	3 351	3 414	3 479	3 545	16 086	32 164
2 / Réhabilitation lourde														
Investissement	2 957	4 412	11 950	24 098	29 329	29 644	17 067	10 179	10 525	18 077	19 235	19 601	112 908	207 324
Subventions	957	1 000	4 784	9 639	9 736	9 857	7 147	7 272	7 410	7 551	7 694	7 840	41 163	78 930
Emprunts	0	1 600	4 305	6 875	8 767	6 872	6 432	6 545	6 669	6 795	6 925	7 056	37 047	71 634
Fonds propres investis Réhabilitation lourde	2 000	2 012	2 570	5 784	10 841	10 914	4 288	4 363	4 446	4 530	4 616	4 704	34 698	57 358
3 / Remplacement de composants (RRC) hors PDD														
Investissement	6 107	5 744	12 441	12 200	12 200	12 200	13 307	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	62 348	91 346
Subventions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Emprunts	0	0	3 693	4 200	4 200	4 200	4 354	0	0	0	0	0	20 845	28 346
Fonds propres investis Remplacement de composants	6 107	5 744	6 549	8 000	8 000	8 000	8 951	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	41 502	70 502
4 / Plan Développement Durable														
Investissement	2 074	4 143	4 985	4 020	3 712	3 366	3 657	3 199	3 199	3 199	3 199	3 199	19 540	35 935
Subventions ECS	1 037	1 374	1 373	1 363	1 379	1 206	1 451	1 122	1 122	1 122	1 122	1 122	6 771	12 381
Emprunts	0	2 769	3 612	2 658	2 334	2 160	2 206	2 077	2 077	2 077	2 077	2 077	13 170	23 554
Fonds propres investis Solaires	1 037	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.1 Amélioration immeubles (AMI)														
Investissement	3 155	3 753	3 697	4 050	4 091	4 142	4 204	4 277	4 359	4 442	4 526	4 612	20 164	42 400
Subventions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis AMI Immeubles	3 155	3 753	3 697	4 050	4 091	4 142	4 204	4 277	4 359	4 442	4 526	4 612	20 164	42 400
5 / Plan Séniors														
Investissement	0	957	2 934	3 015	3 309	2 447	2 230	2 513	2 167	1 792	1 129	1 341	13 935	22 077
Exonération TPPE	0	957	2 934	3 015	3 309	2 447	2 230	2 513	2 167	1 792	1 129	1 341	13 935	22 077
Emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis Plan Séniors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 / Investissement Structure & terrains														
Investissement & terrains	6 289	500	603	2 608	2 614	2 621	2 631	2 642	2 654	2 666	2 679	2 692	11 076	24 408
Subventions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis Structure	6 289	500	603	2 608	2 614	2 621	2 631	2 642	2 654	2 666	2 679	2 692	11 076	24 408
TOTAL INVESTISSEMENTS														
Investissements	243 896	241 709	172 672	141 493	127 588	147 998	139 077	133 255	135 184	137 127	138 027	141 446	748 934	1 434 772
Subventions	19 827	21 091	45 366	53 658	54 461	54 040	51 972	52 773	53 390	53 937	54 243	55 443	259 323	529 278
Avantages rétrocedés Défectionisation	71 332	71 040	23 743	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23 743	23 743
Emprunts	131 648	134 969	85 414	64 207	64 537	65 069	63 796	60 112	61 214	62 339	63 483	64 650	342 122	449 770
Fonds propres investis	20 086	14 609	10 131	23 555	23 690	26 832	23 303	20 370	20 809	20 883	21 101	21 353	122 546	226 932
Concède Fonds propres	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Résumé :

Sur les investissements les plus significatifs (Construction neuve, Réhabilitation lourde), les opérations sont pilotées à l'achèvement des le lancement de l'Ordre de Service (OS).

Ed:11 201100152 15.55

- TABLEAU DE FINANCEMENT EMPLOIS / RESSOURCES (Type PCG, en ligne) -

En K€	2 013	2 014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2015-2019	Total 2015-2024
EMPLOIS														
Dividendes mis en paiement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acquisition d'actif immobilisé (investissements)	234 450	222 029	172 672	141 499	147 688	147 998	139 077	133 255	135 184	137 127	138 827	141 448	748 934	1 434 772
Remboursement dettes financières (hors Amort et Acq)	22 529	25 614	28 845	30 383	32 758	33 314	34 282	35 392	36 832	36 593	37 768	38 114	157 552	342 012
Total Emplois	256 979	247 643	199 517	171 882	180 446	181 312	173 359	168 647	171 816	173 720	176 594	179 560	906 486	1 776 784
RESSOURCES														
Capacité d'autofinancement	23 112	27 207	35 911	42 194	45 784	47 212	49 339	51 694	51 641	55 493	58 658	62 834	220 441	500 780
Cessions d'actif	6 651	22 137	13 392	12 353	12 406	12 478	12 070	10 684	6 793	6 869	4 146	4 225	62 699	95 416
Subvention d'investissement	25 364	25 000	45 384	53 658	54 461	54 048	51 973	52 773	53 360	53 937	54 243	55 443	259 523	529 278
Avantages rétrocedés Déficitisation	54 843	71 040	23 743	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23 743	23 743
Augmentation des dettes financières (hors Amort et Acq)	138 925	120 500	85 414	64 287	64 537	65 689	63 796	60 112	61 214	62 336	63 483	64 650	343 122	654 919
Total Ressources	248 925	295 884	260 843	172 431	177 198	176 827	177 179	175 262	173 009	178 636	186 330	187 171	909 528	1 804 136
Variation du Fonds De Roulement	-8 054	18 241	4 327	609	-3 258	-2 485	3 850	6 655	1 192	4 916	3 935	7 611	3 042	27 352

OK avec Variation du "Potentiel financier" (+ Variation de la Provision Gros Entretien)

- APPROCHE ECONOMIQUE SECTEUR IMMOBILIER LOCATIF SOCIAL : EN NET -

Rappel / analyse Secteur Immobilier locatif social :

Dans notre activité d'investissement immobilier financé pour l'essentiel par subventions et emprunts à très long terme, il est pertinent de s'intéresser plus directement aux flux nets suivants :

Autofinancement net

= Capacité d'autofinancement - Remboursement d'emprunts localita long terme

C'est la mesure des ressources nettes dégagées par l'exploitation (en trésorerie, indépendamment des pratiques comptables).

Avec normalement une certaine récurrence et visibilité (dans le cadre des "caractéristiques de l'exploitation", et notamment du profit de remboursement de la dette financière).

Fonds propres investis

= Investissements - Financements externes (Subventions et Emprunts)

C'est la mesure du niveau d'investissement sur fonds propres de la société.

Ces fonds propres investis résultent de la prise en compte de différents aspects : pratiques professionnelles, coût et profil des emprunts mobilisables, gestion financière interne et arbitrage Structure / Autofinancement fi.

La présentation de ces fonds propres investis par nature est intéressante (Construction neuve, Réhab. lourde, Améliorations diverses, Structure...).

Par ailleurs, la vente de logements sociaux anciens constitue une pratique s'inscrivant dans une politique pérenne ; la ressource financière ainsi dégagée correspond au Prix de cession, et vient compléter la ressource constituée par l'Autofinancement net.

Finalement, l'évolution de la structure financière Haut de bilan est conditionnée principalement, et au niveau économique, par la confrontation de ces 3 flux nets significatifs (sur lesquels il est bien entendu possible et nécessaire d'agir) :

Structure financière N-1

+ Autofinancement net N

+ Produit des cessions d'actif N

- Fonds propres investis N

= Structure financière N

(Hors impact de certaines transactions non significatives, type Variations provisions, Variations dépôts garantie...)

Cette approche économique aboutit à cette présentation synthétique (dérivée de celle du PCG, mais moins comptable et adaptée au secteur) :

En K€	2 013	2 014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2015-2019	Total 2015-2024
RESSOURCES NETTES														
Autofinancement net	5 154	1 106	9 086	11 811	13 026	13 898	15 087	16 342	15 009	16 900	20 890	24 740	62 889	158 768
Produit des cessions d'actif	8 915	6 094	13 392	12 353	12 406	12 478	12 070	10 684	6 793	6 869	4 146	4 225	82 699	95 416
Total Ressources (nettes)	14 069	7 200	22 478	24 164	25 433	26 376	27 158	27 026	21 802	23 769	25 036	28 964	125 588	254 184
EMPLOIS NETS														
Fonds propres investis	20 688	14 609	18 131	23 555	28 690	28 862	23 308	20 370	20 609	20 853	21 101	21 353	122 546	226 832
Arbitrage financier (type désendettement par remboursement anticipé de la dette locative long terme, si applicable)														
Total Emplois (nets)	20 688	14 609	18 131	23 555	28 690	28 862	23 308	20 370	20 609	20 853	21 101	21 353	122 546	226 832
Variation de la Structure financière	-6 619	-7 409	4 327	609	-3 258	-2 486	3 850	6 655	1 192	4 916	3 935	7 611	3 042	27 352

OK avec Variation ci-dessus. Correspond à la variation du "Potentiel financier" (+ Variation de la Provision Gros Entretien)

Gestion des équilibres financiers :

Action sur ces 3 flux nets = objet de la gestion économique et financière.

On retrouve l'ensemble des leviers :

Autofinancement net

Politique de loyers

Maîtrise impayés, vacance

Maîtrise des charges de maintenance

Coût et profilage de la dette financière

Maîtrise des coûts de fonctionnement et qualité du service aux locataires

Produits des cessions

Arbitrages patrimoniaux, besoins financiers et politique de ré-investissement

Fonds propres investis

Plan stratégique de patrimoine

Choix interventions

Maîtrise coût de revient

Mobilisation ressources "gratuites" (subventions)

Mobilisation emprunts : coût, profil, "équilibre opérations"

Investissement en fonds propres : location de dette mobilisée ci-dessus, tenant compte d'une situation et gestion globales (Niveau Structure financière / Niveau Autofinancement)

- SIGLES UTILISES

Sigle		Sigle	
AAH	Allocation pour Adultes Handicapés	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PALULOS	Prime à l'amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PLR	Programme à Loyer Réduit
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CMP	Code des Marchés Publics	PSR	Programmes Sociaux de Relogement
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	RHI	Résorption de l'Habitat Insalubre
DALO	Droit Au Logement Opposable	RMI	Revenu Minimum d'Insertion
DTA	Dossier technique d'amiante	SA d'HLM	Société Anonyme d'HLM
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SCI	Société Civile Immobilière
FSL	Fonds de Solidarité Logement	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	SCP	Société Coopérative de Production
GPV	Grand Projet de Ville	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
HBM	Habitation à Bon Marché	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
HLMO	Habitation à Loyer Modéré Ordinaire	USH	Union sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations d'organismes d'HLM)
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
OPH	Office Public de l'Habitat	ZUS	Zone Urbaine Sensible