



RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
2014



## EDITO

L'année 2014 aura été une année de mutation des règles et textes applicables au logement social. La loi 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine a introduit trois grands changements : la notion de quartiers prioritaires, qui seuls percevront les subventions de l'Etat au titre de la politique de la ville ; le contrat de ville, qui engage l'Etat et les collectivités ; la co construction, qui ouvre aux habitants la porte des projets. Elle lance également le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) et fixe à 5 milliards d'euros la contribution de l'ANRU.

La notion de géographie prioritaire modifie les contours des quartiers résultat d'une sédimentation de zonages et de dispositifs successifs. La nouvelle géographie prioritaire comprend 1 300 quartiers prioritaires. La SHLMR est fortement engagée dans le dispositif et a d'ores et déjà envisagé son plan d'actions. Plusieurs accords cadre de préfiguration des contrats de ville ont été signés et devront aboutir d'ici septembre 2015.

Le NPNRU remplace le PNRU lancé en 2003. Celui-ci était focalisé sur le volet urbain et avait pour objectif de concentrer en quelques années des moyens importants sur des opérations de réaménagement des quartiers, notamment au moyen de la démolition. Le NPNRU pose le principe du passage de la rénovation urbaine au renouvellement urbain en accordant une place centrale aux habitants.

Le NPNRU doit contribuer au développement des fonctions économiques et sociales des quartiers, par la création de lieux d'animation, de socialisation.

Ce nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) concerne 6 quartiers à La Réunion et sera doté d'une enveloppe de 200 M€ sur la période 2017-2024, mais aujourd'hui l'exhaustivité du dispositif n'est pas encore opérationnel dans la mesure où le premier acte sera l'établissement de protocoles de préfiguration pour la fin 2015.

En revanche le financement de la construction a été et reste fortement perturbé. D'une part la loi de finances pour 2014 dans le domaine du logement social a introduit en complément du maintien des dispositifs de défiscalisation actuels, un dispositif de crédit d'impôt ouvert sur option aux organismes de logement social mais à ce jour les modalités de mise en œuvre ne sont toujours pas précisées. Cette nouvelle possibilité est pourtant génératrice d'économie. D'autre part les disponibilités de financement au titre de la LBU étant en régression, le volume de production va dans les mois qui viennent être en diminution par rapport aux tendances des trois dernières années.

Dans ce contexte la SHLMR a adapté son mode de fonctionnement pour répondre aux évolutions économiques du département. L'efficacité de l'organisation récemment mise en place, lui a permis d'améliorer ses performances dans la réponse aux attentes de sa clientèle.

Le conseil d'administration, la direction et les collaborateurs de la SHLMR ont pleine conscience que les décisions prises pour évoluer sont vitales pour répondre, en sus des besoins nouveaux dus à la croissance démographique des prochaines années, aux nouveaux défis qui se présentent déjà : rénovation de son patrimoine et adaptation de son parc de logements au vieillissement de la population.

L'excellence des relations avec nos clients dans le service rendu doit être sans relâche poursuivie.

**Le Président du Conseil d'Administration  
Yann de PRINCE**



## CHIFFRES CLÉS 2014

371  
collaborateurs

22 501 logements locatifs gérés  
1 231 logements locatifs livrés  
482 logements mis en chantiers  
3 248 logements attribués  
25 ventes HLM

352  
locaux  
commerciaux  
en gestion

195 logements  
mis en chantier  
de réhabilitation

13 opérations  
d'aménagement

123 M€  
de CA

10,1 M€ de résultat net

260 M€ injectés dans  
l'économie réunionnaise.

### LE LOGEMENT TYPE SHLMR

70m<sup>2</sup> de surface moyenne  
pour un T3  
5,62€ de loyer/m<sup>2</sup> hors charges  
393,40€ de loyer moyen  
hors charges  
291€ d'allocation logement  
moyenne mensuelle  
62€ de charges locatives  
moyennes  
21 ans d'ancienneté moyenne

### NOS CLIENTS

10 ans  
d'ancienneté

49% ont entre 30 et 50 ans.  
57% sont en couple.  
35% sont en couple  
avec 1 ou 2 enfants.  
27% sont des personnes seules.  
46% ont des ressources  
inférieures de 20% aux plafonds  
d'attribution (LLS)  
71 % de bénéficiaires  
de l'allocation logement

## SOMMAIRE

01

La SHLMR

P 06

02

Notre clientèle

P 10



03

Construction  
neuve

P 26

04

Aménagement et  
Renouvellement  
Urbain

P 34

05

Ressources  
humaines

P 40



06

Résultats  
financiers

P 50



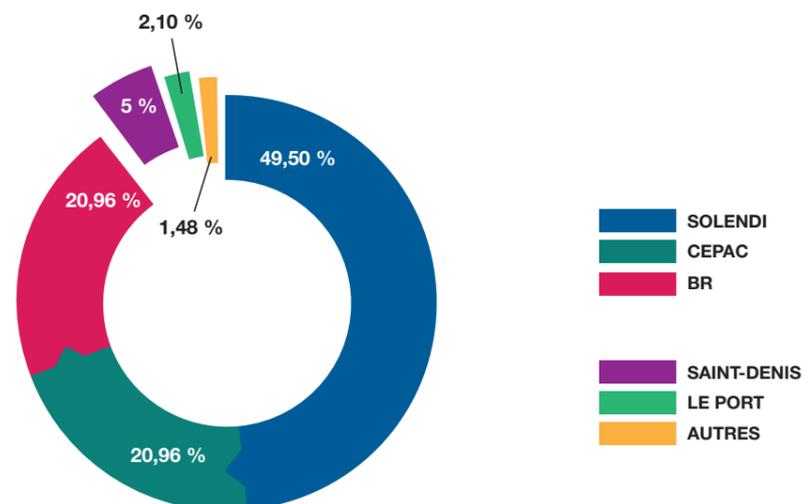


## LA SHLMR

La Société HLM de La Réunion (SHLMR), entreprise sociale pour l'habitat, créée en 1971 par M. Pierre LAGOURGUE, aménage des terrains, construit et gère des logements sociaux au service des familles sur l'ensemble du département de La Réunion.

### RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31-12-2014

La Gouvernance de la SHLMR est assurée par un pacte d'actionnaires qui détient 91,42% du capital social et regroupe le groupe SOLENDI, la CEPAC et la Banque de La Réunion.



## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 31-05-2014

### Représentants le Pacte d'actionnaires

#### Pour SOLENDI

Yann DE PRINCE **Président**  
 François CUVELIER **Vice-Président**  
 Bertrand GOUJON  
 Bruno de la LOGE D'AUSSON  
 François CAILLE  
 David SAM-LOCK  
 Dominique DUFOUR pour REUNION HABITAT

### Représentants le Pacte d'actionnaires

#### Pour la BR

Bernard FREMONT  
 Patrice MAZZEI

### Représentants le Pacte d'actionnaires

#### Pour la CEPACR

Patrick GEIGLE  
 Sébastien NOURRY

### Représentants des collectivités locales

Brigitte ADAME **Ville de Saint-Denis**  
 Emmanuel HOARAU **le Département**  
 Marie Françoise LAMBERT **le TCO**  
 Viviane MALET **la CIVIS**

### Représentants des locataires

Marie Noëlle BEGUE  
 Huguette MARGUERITE  
 Emiline BEGUE

### En outre, trois salariés représentent le personnel au conseil d'administration.

Monsieur Jean-Charles TAOCHY  
 Monsieur Sylvestre AROUQUIOM  
 Monsieur Jackson SAVIGNAN

Pour associer plus étroitement les administrateurs, la gouvernance de l'entreprise s'appuie sur quatre comités et une commission composés de membres du conseil d'administration :

#### Comité d'audit et des comptes

Examine l'approche et l'étendue des travaux du commissaire aux comptes ainsi que les budgets, plans d'affaires et comptes avant les Conseils d'Administration et Assemblées Générales. Peut diligenter des audits spécifiques des procédures autant que de besoin.

#### Comité des rémunérations

Définit la rémunération du Directeur Général et analyse la rémunération des principaux cadres de l'entreprise, ainsi que l'évolution de la masse salariale.

#### Comité de suivi des investissements

Analyse la pertinence des choix d'implantation, de la politique de prix, de la politique technique et propose des orientations.

#### Comité de suivi des attributions

Veille au respect de la déontologie et de l'indépendance de fonctionnement des commissions d'attribution.

#### Commission d'appels d'offres

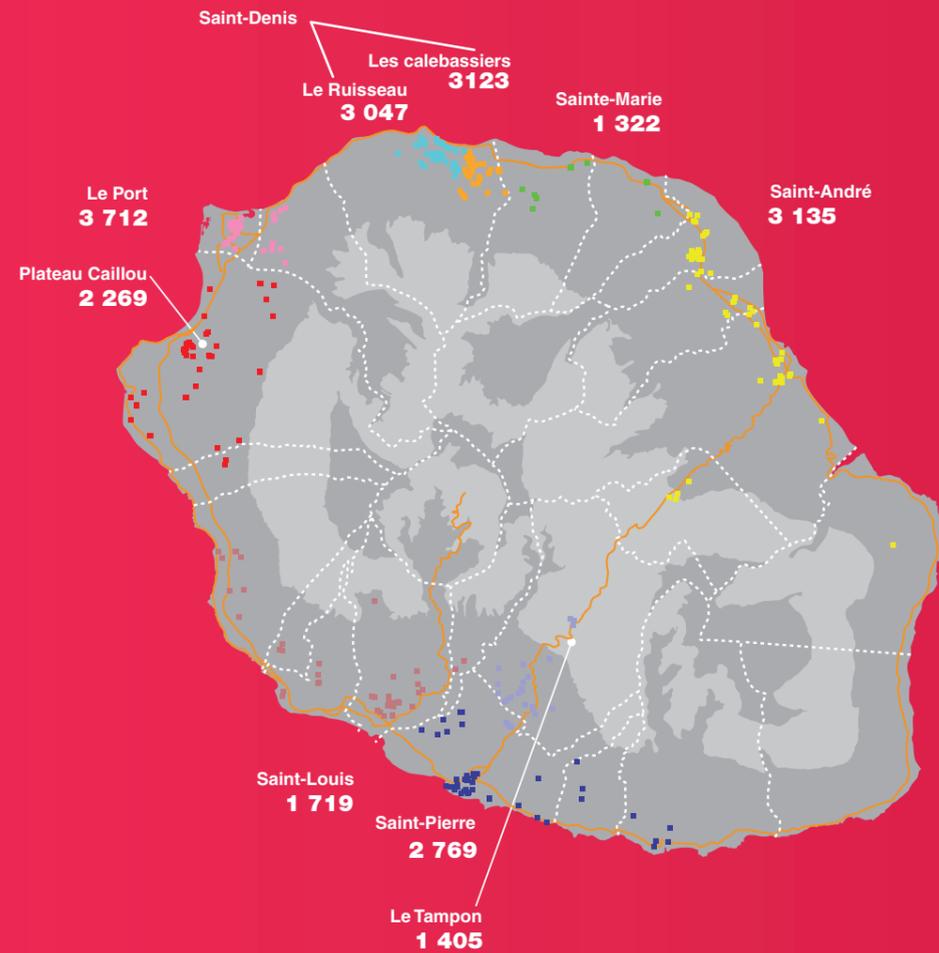
Veille au respect de la déontologie dans l'attribution des marchés.

NOTRE CLIENTÈLE

02

## NOTRE PARC

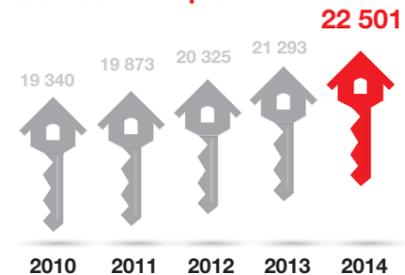
Au 31 décembre 2014, la SHLMR gère 22 501 logements locatifs sociaux soit une progression de 5,7% par rapport à 2013. La SHLMR loge près de 10% de la population de La Réunion



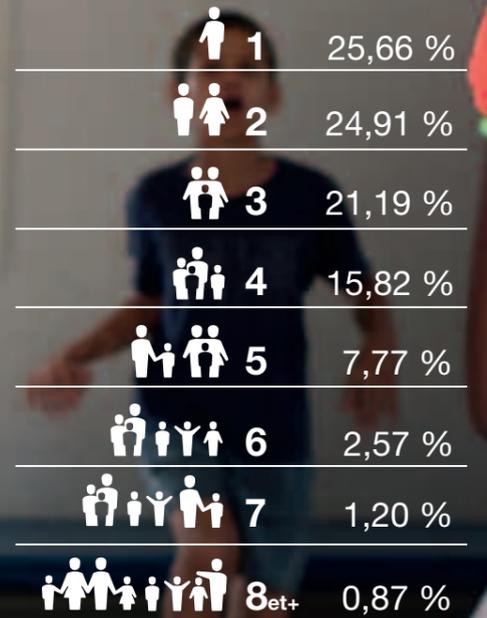
Répartition géographique du parc par Agence

- AGENCE DU RUISSEAU
- AGENCE DES CALEBASSIERS
- AGENCE DE SAINTE-MARIE
- AGENCE DE SAINT-ANDRÉ
- AGENCE DE SAINT-PIERRE
- AGENCE DU TAMPON
- AGENCE DE SAINT-LOUIS
- AGENCE DE SAINT-PAUL
- AGENCE DU PORT

### Evolution du parc



## PERSONNES PAR LOGEMENT



## QUI SONT LES NOUVEAUX CLIENTS DE LA SHLMR EN 2014 ?

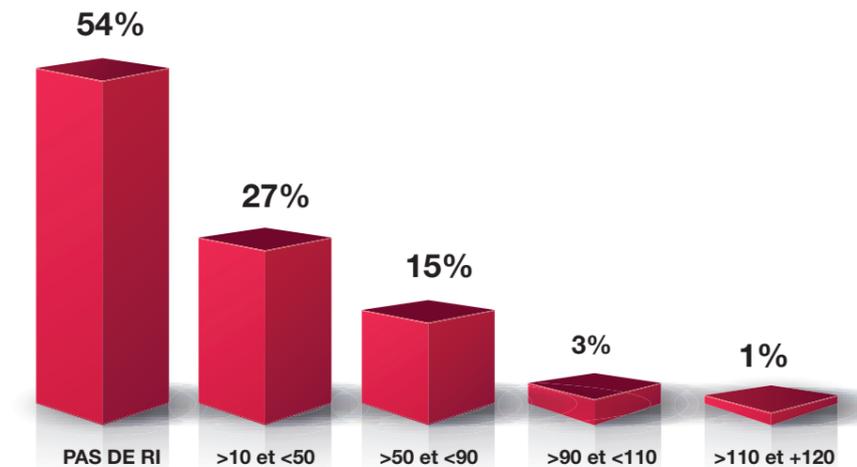
### 76% de familles

24% sont des ménages sans personne à charge ou des personnes seules, 34% des nouveaux clients sont des familles avec un enfant, 23% ont 2 enfants et 12% ont 3 enfants. Les ménages composés de 5 personnes et plus représentent 7,6% des nouveaux clients. Ces pourcentages sont quasiment identiques à ceux de 2013.

### Des jeunes ménages

20% des nouveaux clients sont des jeunes de moins de 25 ans et 33% sont âgés entre 25 à 35 ans. Le logement social remplit ainsi pleinement sa fonction dans la mesure où il représente le premier logement des jeunes ménages.

54% des nouveaux clients ne disposent d'aucun revenu imposable et 4% seulement ont des ressources qui sont presque égales ou supérieures au plafond de ressources LLS



Locataires Résidence Aurore Le Tampon



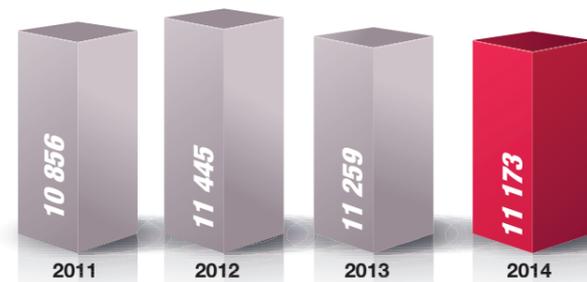
**3 249**  
Logements  
attribués

## LA PRESSION DE LA DEMANDE EST TOUJOURS FORTE

11 173 demandes nouvelles ont été enregistrées en 2014

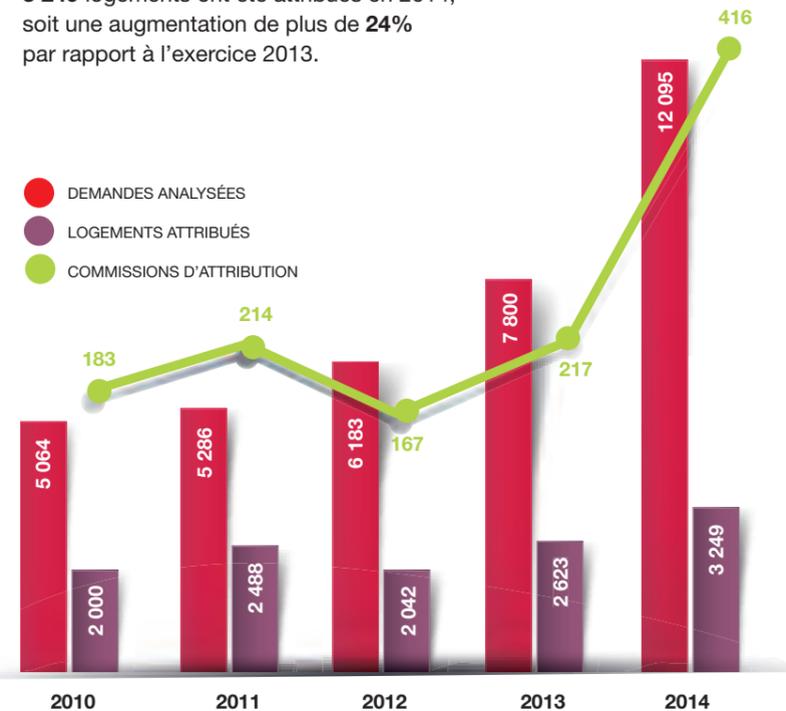
Après le point haut atteint en 2012, on constate depuis 2 ans un léger tassement de la demande de logements. En effet, après une forte progression à la fin des années 2000 et début 2010, l'augmentation de la production de logements enclenchée par l'ensemble des bailleurs commence à opérer une inflexion de la demande.

Les demandes de logement actives

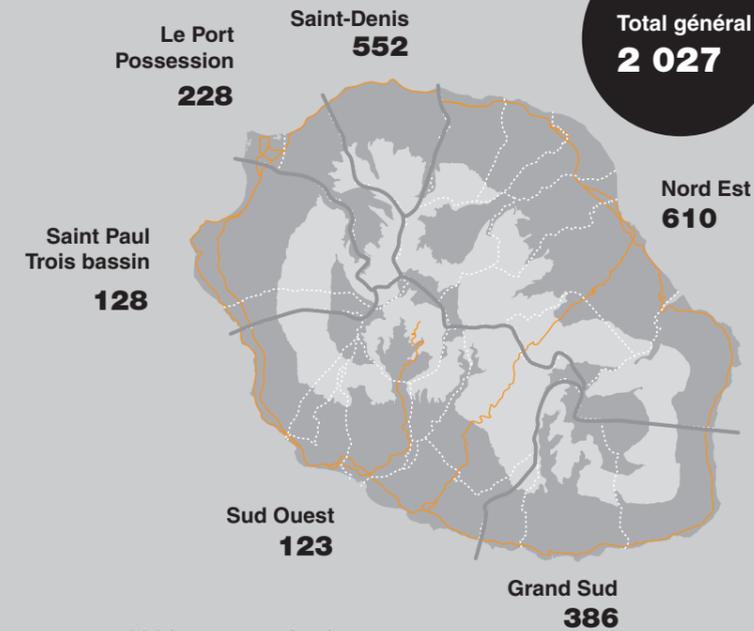


## ATTRIBUTIONS DE LOGEMENTS

3 249 logements ont été attribués en 2014, soit une augmentation de plus de 24% par rapport à l'exercice 2013.



## ATTRIBUTIONS PARC ANCIEN



290 logements de plus dans le parc anciens ont été attribués en 2014 soit une progression de 17%.

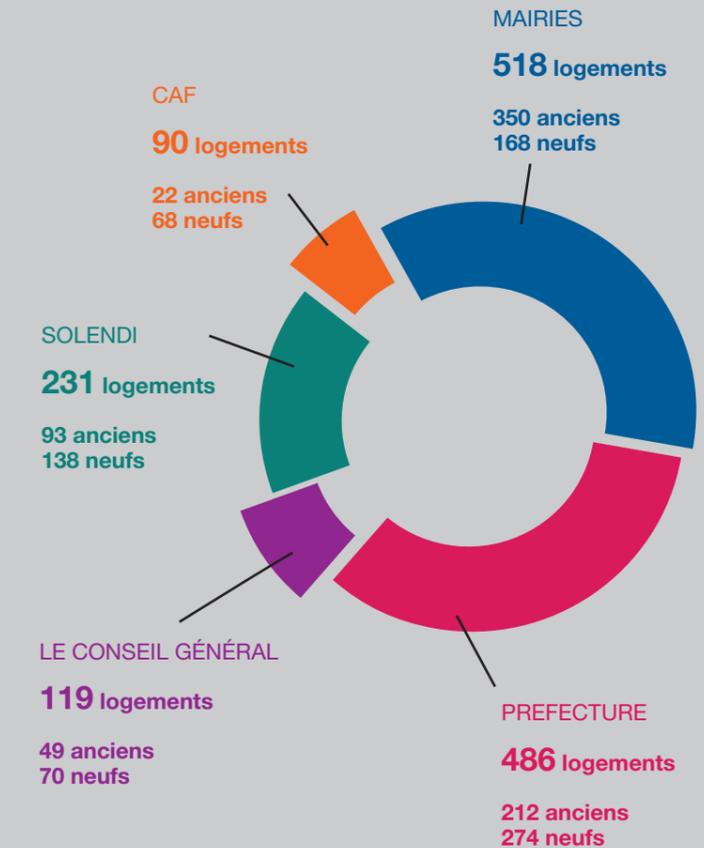
Les secteurs Le Port/Possession, Saint Paul et Sud-Ouest ont un taux de mobilité du parc faible autour de 6%, alors que la moyenne de la SHLMR est de 8,4%. Cela explique l'écart avec les autres secteurs.

## LES MUTATIONS INTERNES

Le nombre de mutations est relativement stable, 413 locataires ont bénéficié de mutations internes en 2014 alors qu'ils étaient 434 en 2013. Les mutations sont motivées par le prix ou la taille du logement, ainsi que pour des raisons de santé (handicap, perte d'autonomie...).

## LES PARTENAIRES

Au cours de l'exercice, 1 444 logements ont été réservés aux partenaires de la SHLMR, soit 44% des logements attribués en 2014.

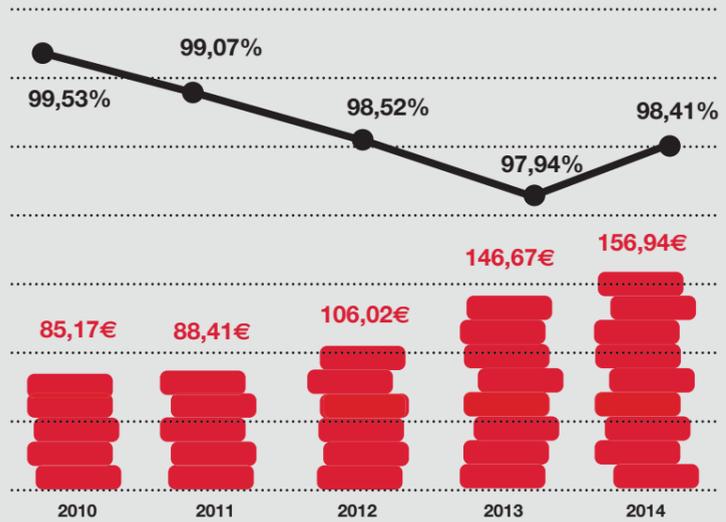


On observe que les réservataires ont bénéficié au total d'un nombre de logements quasiment équivalent dans le neuf et l'ancien mais avec des situations contrastées selon les contingents. SOLENDI REUNION obtient plus de logements dans le neuf que dans l'ancien.

## TAUX D'ENCAISSEMENT DETTE OCCUPANT

● Taux de recouvrement au 31.12.2014

■ Dette moyenne par locataire occupant



## DETTE DES LOCATAIRES

Après avoir connu une baisse pendant trois années consécutives, le taux de recouvrement s'améliore cette année pour s'établir à un niveau proche de celui de décembre 2012, à 98,41%.

Après un début d'année inférieur aux années précédentes, les effets liés à la mise en place de nouveaux processus et d'une nouvelle organisation ainsi que les efforts entrepris par les équipes de la SHLMR ont permis d'améliorer le taux de recouvrement dans un contexte économique difficile.

Résidence Les Cerisiers La Saline

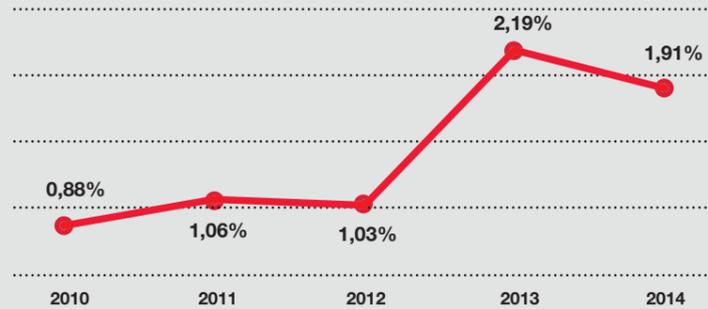


Baisse de **34%**  
de la vacance

## BAISSE DE LA VACANCE

Entre 2013 et 2014, le nombre de logements vacants en fin de mois est passé de 260 à 173 soit une baisse de 34%. Cette évolution positive résulte des effets de la réorganisation et de la mise en place de nouveaux processus au sein des agences.

## VACANCE FINANCIÈRE



Vacance financière totale (logements et commerces)

## EVOLUTION MODEREE DES LOYERS

Compte tenu de l'encadrement de l'évolution des loyers sur ces trois derniers exercices, les prévisions de la Convention d'Utilité Sociale n'ont pu être réalisées ce qui représente un manque de ressources significatif pour l'entreprise.

Les augmentations moyennes appliquées ont été de :

- 1,1% en 2011,
- 1,57% en 2012,
- 1,89% en 2013,
- 0,90 % en 2014.

Par dérogation au Code de la Construction et de l'Habitation (CCH), l'article 112 de la loi Alur du 24 mars 2014 prolonge l'encadrement de l'évolution des loyers jusqu'au 31 décembre 2016.

Ainsi, la révision des loyers pratiqués d'une année à l'autre restera limitée à l'évolution de l'IRL du troisième trimestre de l'année précédente.

Résidence Océane Saint-Paul



## LA MAINTENANCE DU PATRIMOINE

L'activité « travaux patrimoine » a généré 158 commandes et marchés en 2014 au titre du Plan Stratégique de Patrimoine pour un montant total de 8 956 K€.

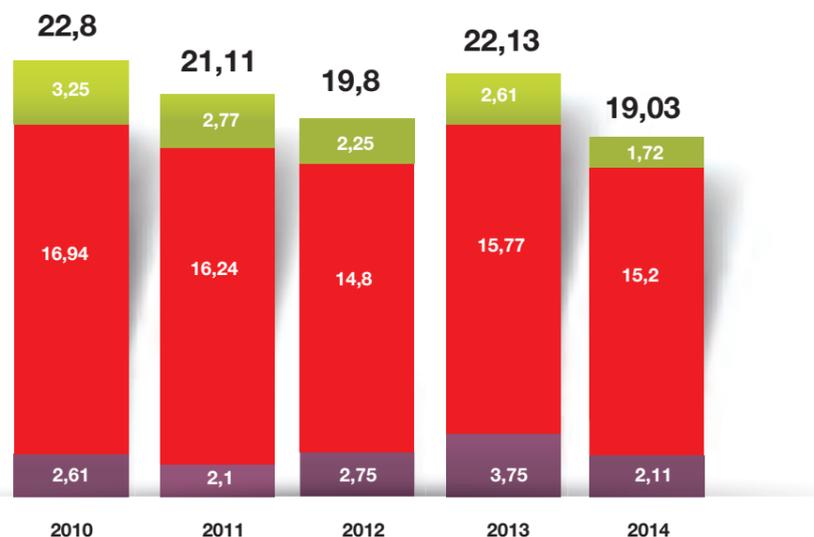
**C'est une valeur stable au regard de l'année 2013.**

Elle est marquée toutefois par une augmentation significative de l'abandon de travaux programmés et remplacés au fil de l'eau par des travaux non programmés mais issus de l'adaptation en continu des demandes des gestionnaires au sein de la Direction de la Relation Client.

Cette analyse en 2014 nous a conduit à projeter pour 2015 la modification des PPT (Plan Programmation de Travaux) et PSP (Plan Stratégique de Patrimoine) pour se rapprocher de la réalité des besoins de programmation des travaux du patrimoine.

REMISES EN ÉTAT LOCATIVES ●  
PARTIES COMMUNES ET RÉCLAMATIONS ●  
GROS ENTRETIEN ●

### Dépenses totales sur le patrimoine en M€



## ACTIVITÉ COMMERCIALE



Résidence Epicéa Saint-Pierre

### LES COMMERCES

Au 31-12-2014, la SHLMR gère 352 unités commerciales principalement situées en pieds d'immeuble d'habitations.

Au 31 décembre 2014, 352 locaux sont inscrits au patrimoine dont 44 vacants (12.50%).

Les commerces jamais mis en location (MEL) représentent à eux seuls près de 1/3 de ce chiffre (14 sur 44 vacants). Toutefois 8 d'entre eux sont en cours de transformation (agence de Sainte-Marie/extension et antenne de Saint-Benoit/création).

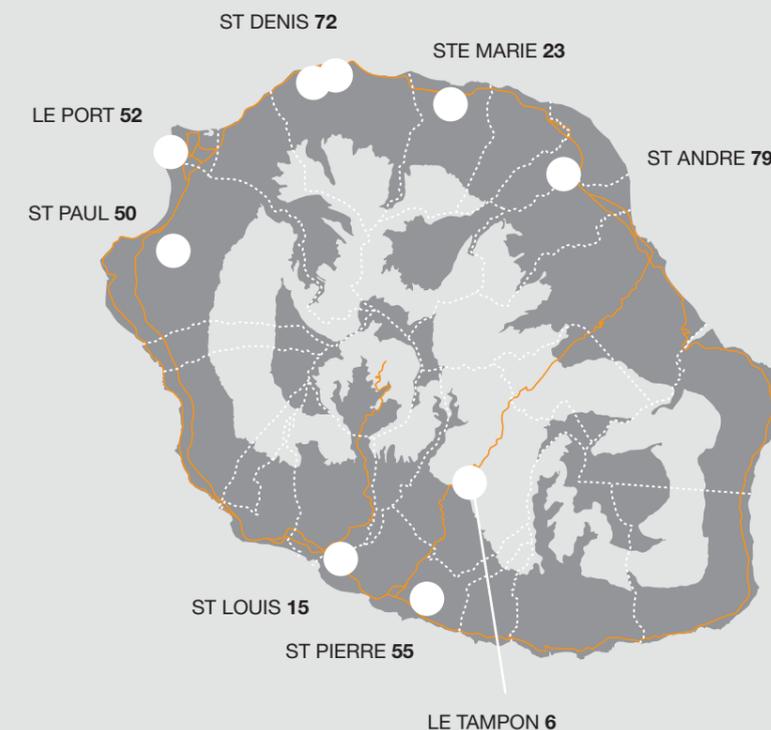
Les principaux facteurs de vacance sont :

- Locaux situés dans des quartiers non attractifs et éloignés du centre-ville,
- Absence de zone de stationnement pour la clientèle à proximité directe des commerces,
- Locaux non accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Une réflexion a été menée en 2014 concernant la destination de certains de ces locaux. En effet, une transformation en logement est envisageable pour certains d'entre eux alors que d'autres nécessitent une mise en conformité PMR (Personnes à Mobilité réduite) avant relocation. Des études sont en cours.

Au 31 décembre 2014, le cumul des impayés pour les occupants des locaux commerciaux est de 175 k€ contre 339 k€ fin 2013. Cette baisse s'explique d'une part par une meilleure étude des dossiers des demandeurs et surtout par un meilleur suivi de la dette et notamment d'un précontentieux plus incisif.

### Implantation des commerces



### LES VENTES HLM

Au 31 décembre 2014, il reste 1 927 logements destinés à la vente aux locataires. Parmi ce nombre 1 417 logements relèvent du stock et 510 concernent ceux qui composent les groupes d'habitations pour lesquels une décision du Conseil d'administration est intervenue plus récemment. **25 ventes réalisées sur l'exercice 2014 pour un chiffre d'affaires de 1 209 k€.**

L'objectif de 100 logements vendus par an dans le plan à moyen terme (PMT) plus ambitieux que les engagements de la CUS (50 ventes annuelles) a donné lieu à l'adoption d'une Charte des ventes en octobre 2013 conforme aux orientations définies par Action-Logement et précisant des dispositions anti-spéculatives adaptées au contexte insulaire.

Cet objectif non atteint s'explique d'une part par la paupérisation des locataires et d'autre part, ceux qui disposent de ressources provenant de salaires n'ont pas toujours les accords de financement des banques en raison d'un endettement trop important, notamment, en raison des crédits à la consommation.

# DES ACTIONS DE PROXIMITE AVEC LES LOCATAIRES POUR TISSER DU LIEN SOCIAL ET ACCOMPAGNER LE "BIEN VIVRE" DANS LES QUARTIERS

## INSERTION PROFESSIONNELLE

Plusieurs chantiers d'insertion ont été mis en œuvre : ACI « Insertion par le beau » au Port, l'ACI les Gaspards à Sainte Marie qui s'est déroulé de décembre 2013 à juin 2014 et une Convention de prestations signée avec la Maison De l'Emploi Sud ont permis de réaliser près de 2000 heures d'insertion (opérations neuves, aménagement...) hors ANRU.

Le premier appel d'offres « insertion » a été lancé en mars 2014 pour des marchés d'insertion « prestations de nettoyage et entretien des parties communes et espaces verts » (article 14 ordonnance 2005).

**Cela a permis la signature de deux marchés** (mai 2014 à mai 2017) :

- **Trois Ravines à Saint- Louis**
- **Europe 1 et 2 à Saint- Benoît**



Locataires Résidence Aurore Le Tampon

## UN LIEN PLUS ÉTROIT AVEC LES ASSOCIATIONS DE QUARTIER

**Un diagnostic de notre parc pour repérer les groupes sensibles a été réalisé afin de mettre en place des actions correctrices.**

Trois groupes d'habitations ont été identifiés :

- ZUP 1- 2 –ville du Port,
- Pélagos à St Denis
- Europe 1- 2 à St Benoît

**En concertation inter service plusieurs types d'actions ont été menées :**

- **Europe 1 & 2** : projet d'embellissement des espaces intérieurs délaissés et journée interculturelle

- **Pélagos** : proposition de mise en place d'un gardien logé et projet de collaboration avec la Police Nationale

- **ZUP 1 & 2** : projet en réflexion avec la ville du Port et une association pour l'enjeu emploi/insertion /amélioration du cadre de vie.

Un diagnostic des Locaux Communs Résidentiels (LCR) a permis d'établir un état des lieux et de programmer des travaux lorsque cela est nécessaire pour donner la possibilité à de nouvelles associations d'en bénéficier.

## UN DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION À DESTINATION DES LOCATAIRES.

Dans sa démarche d'amélioration de la qualité de service, la SHLMR développe ses moyens de communication avec les locataires.



### - Lancement d'un journal du locataire trimestriel.

Kartie, est un journal de 8 pages envoyé aux locataires avec leur quittance de loyer. Bien que des informations sur la vie de l'entreprise et les services aux locataires y figurent, Kartie est un journal principalement destiné à la valorisation des actions de proximité, des associations de quartier, des partenariats établis par la SHLMR à destination des locataires ... Un journal qui se veut plus vivant qu'administratif.



### - Réseau d'information dynamique

Suite à un appel d'offres et à un long travail de préparation et d'installation, un réseau d'informations dynamique a été déployé dans les 9 agences et à l'accueil du siège de la SHLMR. Des boucles vidéo de 7 à 10 minutes permettent de diffuser de nombreuses animations sur la vie de l'entreprise et les démarches des locataires : Utilisation des bornes de paiement, travail des employés d'immeuble, état des lieux, listes de pièces à fournir, ... Ce dispositif permet également de diffuser des messages spécifiques par agence ou encore un message urgent en temps réel.

### - Une page Facebook événement

En 2014, la SHLMR augmente son exposition sur les réseaux sociaux. La page SHLMR événement affiche clairement le nom de l'entreprise. Elle a été créée pour mettre en valeur les actions qui sont menées dans les quartiers en lien avec les locataires et les associations. Nous avons pris le parti de laisser cette page en libre accès pour les utilisateurs, pas de blocage et pas de filtre. Avec une ligne éditoriale claire et une attention particulière portée sur toutes les publications et les commentaires, cette page ne fait que très rarement l'objet de réclamations ou protestations. Pour se faire, nous nous attachons à répondre à tous les commentaires et messages qui sortent de la ligne éditoriale en moins de 2 heures.



### - Deux pages Facebook dédiées à des manifestations phare

Les opérations Mi danse mon kartier et Master Marmite bénéficient chacune d'une page Facebook spécifique.

En 2014, la page Master Marmite est passée de 150 fans à 1500, grâce à un community management dédié, à un planning de publications réfléchi et à la mise en ligne d'un grand nombre de photos et vidéos.

La page Mi danse mon kartier n'a gagné que 270 fans en 2014, en passant de 2 000 à 2 270 pour la deuxième édition de l'opération. Par contre nous avons noté une très nette évolution des personnes actives sur la page. Le concept 2014 de Mi danse mon kartier a plutôt mobilisé les tranches d'âge 25/34 et 35/44 ans, quand le public était beaucoup plus jeune en 2013.

### - Le site internet

Entièrement revu pour apporter plus de contenu et plus de dynamisme le site Internet de la SHLMR s'est adapté aux pratiques modernes du web. Responsive, le site est maintenant consultable sur mobiles et tablettes et toutes les pages sont partageables sur les réseaux sociaux. Un espace petites annonces permet de mettre en valeur les biens à vendre et les commerces à louer. Et un espace locataire de plus de 50 pages a été créé pour mieux informer nos clients. Début 2015, le site permettra de consulter et télécharger les appels d'offres en ligne, de géolocaliser le patrimoine immobilier de la société, de contacter le SHLMR directement, ...

### - L'extranet client

L'espace locataire de notre site Internet permet d'accéder à une espace client sécurisé. Les locataires peuvent désormais régler leur loyer en ligne, consulter leur compte, mettre en place un prélèvement automatique... Lancé fin novembre 2014, sur seulement 20% du parc, plus de 300 paiements ont été réalisés en ligne dès le mois de décembre. Début 2015, les 23 501 locataires recevront leurs identifiants de connexion, pour augmenter le trafic en ligne et diminuer les passages en agence.



## MASTER MARMITE 2

### En 2014 on remet le couvert.

Un chapiteau de 120 m<sup>2</sup>, 9 étapes, 9 restaurants parrains et 72 cuisiniers.

Les 9 étapes se sont déroulées au cœur des quartiers autour de deux épreuves pour confectionner une entrée à base de camaron et un plat à base de poulet. La deuxième saison de Master Marmite prend une dimension culinaire supérieure avec un équipement qui permet désormais de réaliser des plats chauds.

Avec au moins 200 spectateurs pour chacune des dates, les cuisines étaient animées et les partenaires occupés. La Maison du Diabète et Raphaële GODARD le professeur de zumba étaient toujours de la partie et l'association de lutte contre l'obésité, Le Poids des mots, ainsi que l'Établissement Français du Sang ont rejoint l'opération.

Il y a eu également du nouveau pour les salariés. Les agences SHLMR sont entrées dans la compétition ! Choix du site, organisation générale, mobilisation des candidats et du public, intégration de partenaires du quartier,... Les agences sont challengées.

Côté cuisine, à chaque étape 2 salariés se sont affrontés derrière les fourneaux, pour un concours Master Marmite interne.



Après 8 mois de concours et de mobilisation intense des équipes pour l'organisation, les 9 finalistes se sont affrontés aux fourneaux pendant près de 3 heures. C'est Joéta MADÉLY, locataire de la résidence Calebassiers à Saint-Denis qui a remporté la batterie d'ustensiles de cuisine et le trophée Master Marmite. Elle a su conquérir le jury composé des 9 chefs parrains grâce à son dessert. Une crêpe farcie qui lui a donnée la totalité des points possibles sur ce dernier plat qui a fait la différence.

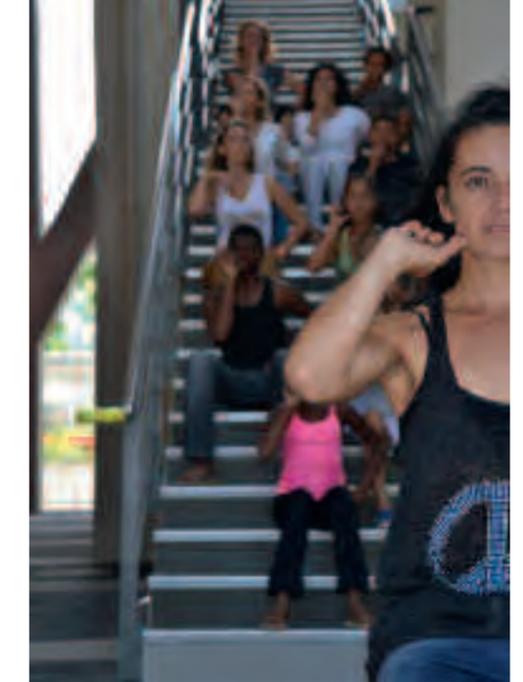
Côté salariés, les 9 finalistes ont été regroupés en équipes de 3 et ils ont dû s'affronter lors d'une épreuve particulièrement éprouvante en ouverture de la convention annuelle de la SHLMR. Chaque équipe a confectionné 200 amuses bouches pour permettre aux autres collaborateurs de goûter et voter. Cette épreuve intense a été remportée par Betty LEPELIER, Marie-Thérèse CROZET et Arash KHALATBARI

Retrouvez les images de la manifestation et suivez le concours 2015 sur notre page Facebook Master Marmite.

## MI DANSE MON KARTIER 2



Mi danse mon Kartier Résidence Carré Vert lagon La Saline les Bains



Après le concours de chorégraphie en 2013, le concept a complètement été renouvelé en partenariat avec l'association MOV\_A.

### En 2014, c'est la SHLMR qui tourne son clip !

Arash KHALATBARI, collaborateur du service Développement local et social et musicien reconnu (membre du trio EKOVA jusqu'en 2001, Prix SACEM en 2014) a composé une musique originale pour le projet.

La Compagnie ARTEFACT, inspirée par le son métissé a réussi à créer une chorégraphie réalisable en milieu urbain et pour tous les âges. Tous les ingrédients étaient réunis, il ne restait plus qu'à publier le tout sur la page Facebook de l'événement. L'opération est ouverte au grand public, tous les amateurs de danse peuvent participer au clip SHLMR.

Après 2 mois d'animation uniquement sur Facebook, sans aucun autre moyen de communication et 270 fans supplémentaires pour notre page (2 270 fans), 50 danseuses et danseurs, enfants et parents nous ont rejoint pour 2 jours de tournage intense sur 5 groupes d'habitations différents.

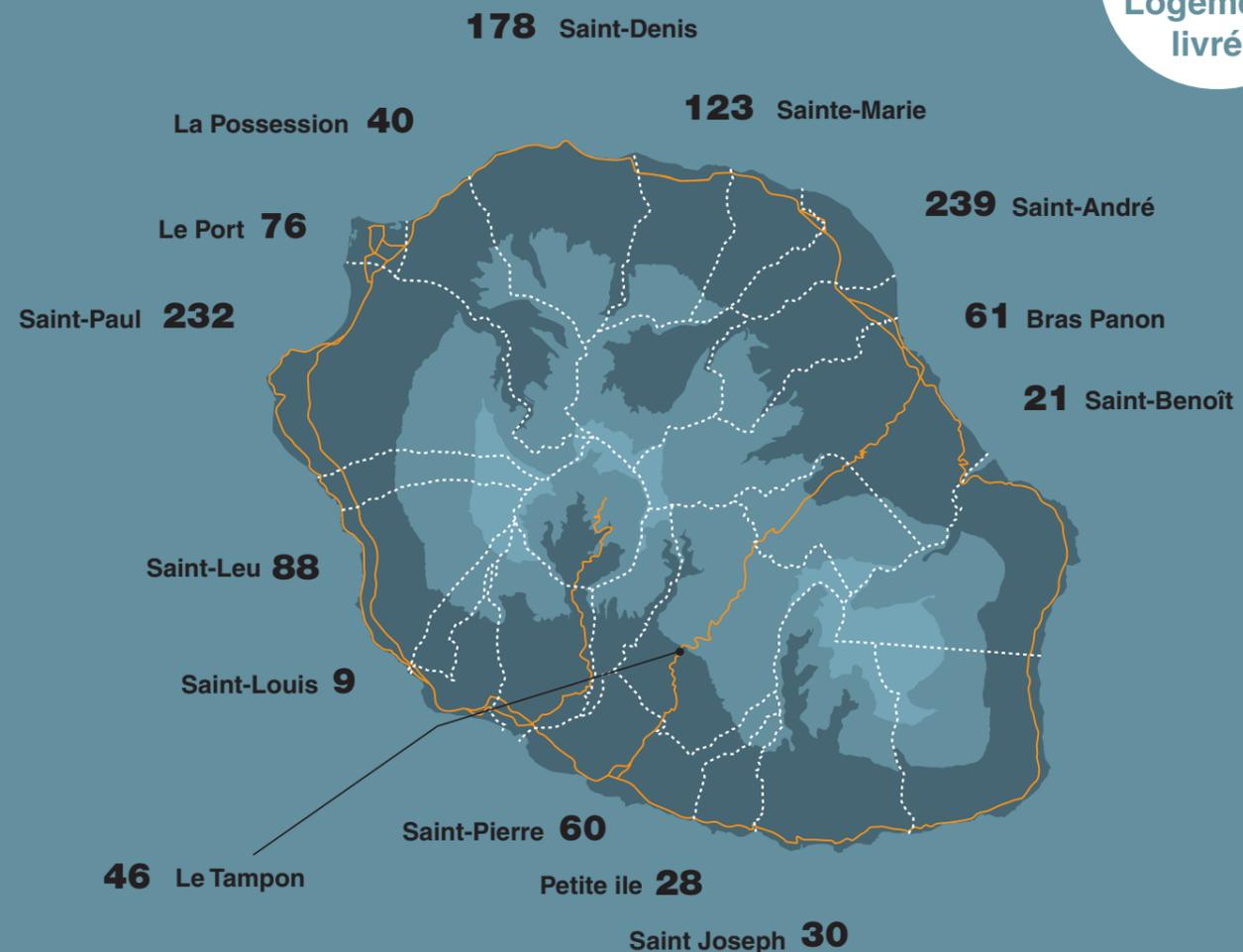
Retrouvez les vidéos sur notre page Facebook Mi danse mon kartier.

# 03



## LA CONSTRUCTION NEUVE Répartition des livraisons de logements locatifs par commune

**1 231**  
Logements livrés



75% des logements ont été livrés dans les secteurs prioritaires de la politique d'investissement.

- LES : Logement Évolatif Social
- PLS : Prêt Locatif Social
- LLTS : Logement à Loyer Très Social
- LLS : Logement à Loyer Social
- PTZ : Prêt à Taux Zéro

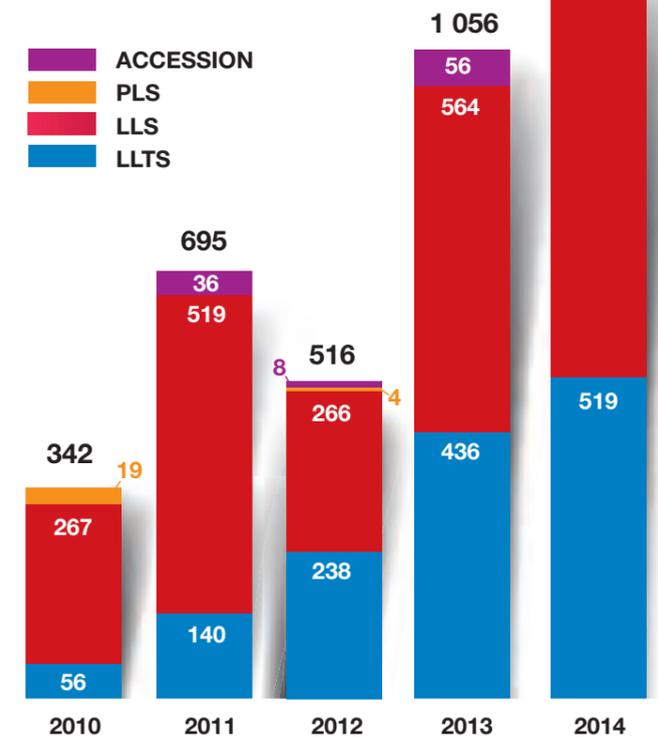
**1 258 LIVRAISONS NEUVES**

Les livraisons restent impactées par un nombre conséquent de défaillances d'entreprises mais d'ampleur moindre qu'en 2013 et 2012.

Certains retards restent conséquents et supérieurs à un an. Nous avons pour la première fois connu une défaillance de promoteur ayant pour conséquence le recours à la GFA sur le chantier COCO à Saint-Louis. Cette opération de 107 logements connaît donc à fin 2014 un prévisionnel de retard de plus d'une année (13 mois).

En 2014, les livraisons de la SHLMR représentent 38% des livraisons de logements sociaux à La Réunion et ce niveau de livraisons n'a jamais été atteint depuis 1995.

75% des logements ont été livrés dans les secteurs prioritaires de la politique d'investissement. Les LLS représentent encore 58% des livraisons de logements locatifs. Les VEFA en 2014 représentent moins de 50 % des livraisons.





Résidence Grand Large Saint-Paul

Conformément à notre objectif de production, l'équivalent de 1542 logements locatifs ont fait l'objet d'une préparation en demande de financement. Suite à la priorisation de l'Etat, 1156 logements ont fait l'objet d'un dépôt de financement formalisé, mais seuls 711 ont fait l'objet d'un récépissé de dépôt par l'Etat (retour des autres dossiers ou refus de réceptionner). Cette programmation de locatifs neufs a été complétée de 83 logements en réhabilitation.

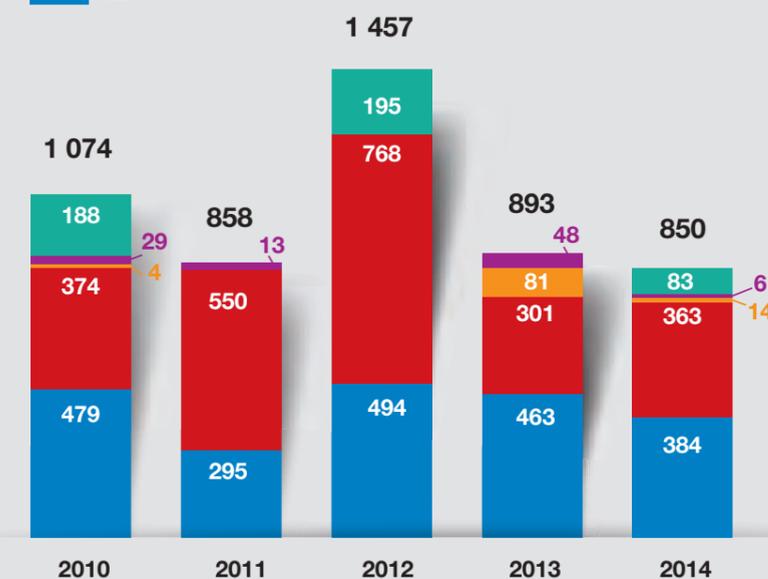
En fin d'année, dans le cadre des redéploiements de LBU, l'Etat nous a demandé de redéposer 107 logements locatifs en vue de leur financement ou de substitution de programmes. Nous avons ainsi pu faire financer 761 logements locatifs neufs soit 12% de moins que 2013.

### Les LLTS sont davantage impactés pour deux raisons principales :

- Fort taux de financement 2013 de LLTS lié au rattrapage des années précédentes ;
- Le plafonnement des aides à 45% au lieu de 50% qui nous a été opposé en 2014 par l'Europe (AFR en vigueur depuis 2009) nous a contraint à transformer 3 opérations initialement en LLTS en LLS avec un loyer limité pour diminuer le quota unitaire de financement.

**La quote-part de la production interne dans le financement 2014 des logements locatifs neufs est de 54 %**

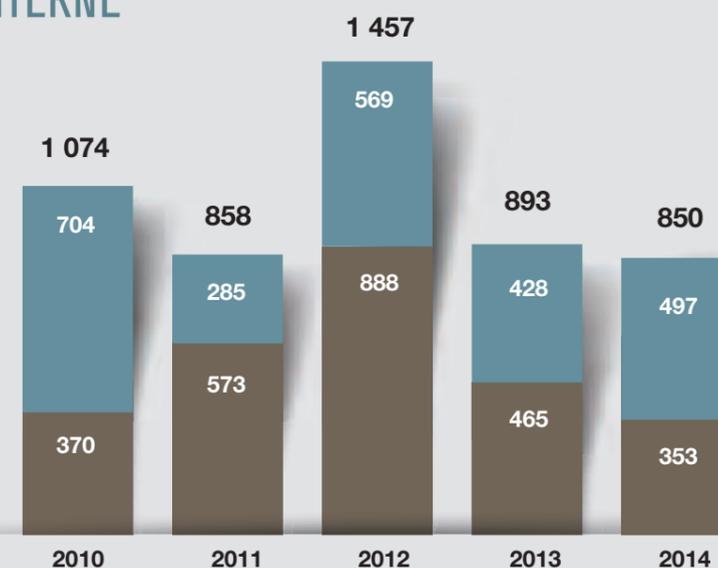
## 850 LOGEMENTS FINANCÉS



Résidence Les Terrasses de Mongaillard Saint-Denis



## LOGEMENTS FINANCÉS VEFA/INTERNE

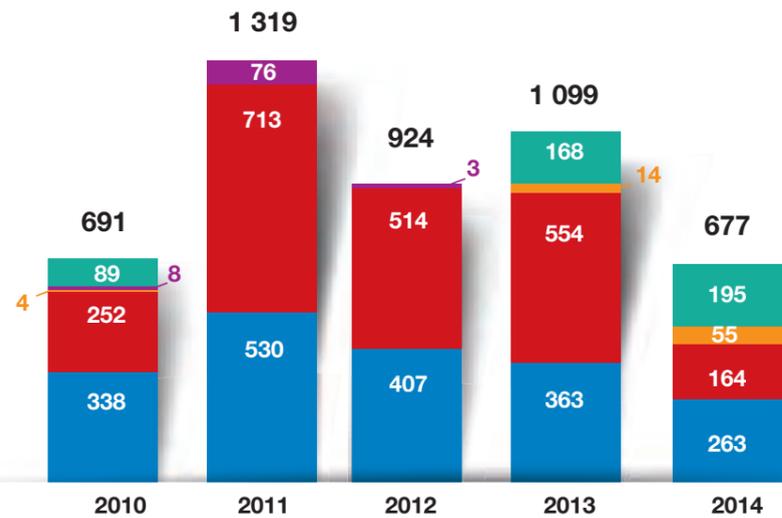




**195**  
Réhabilitation  
en 2014

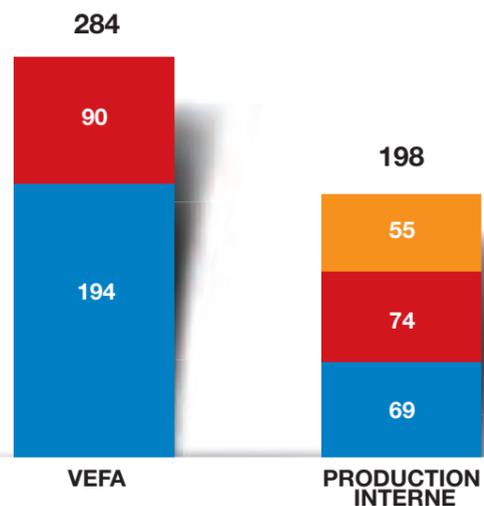
## 677 LOGEMENTS MIS EN CHANTIER

- RÉHABILITATION
- ACCESSION
- PLS
- LLS
- LLTS



## 472 LOGEMENTS LOCATIFS MIS EN CHANTIER

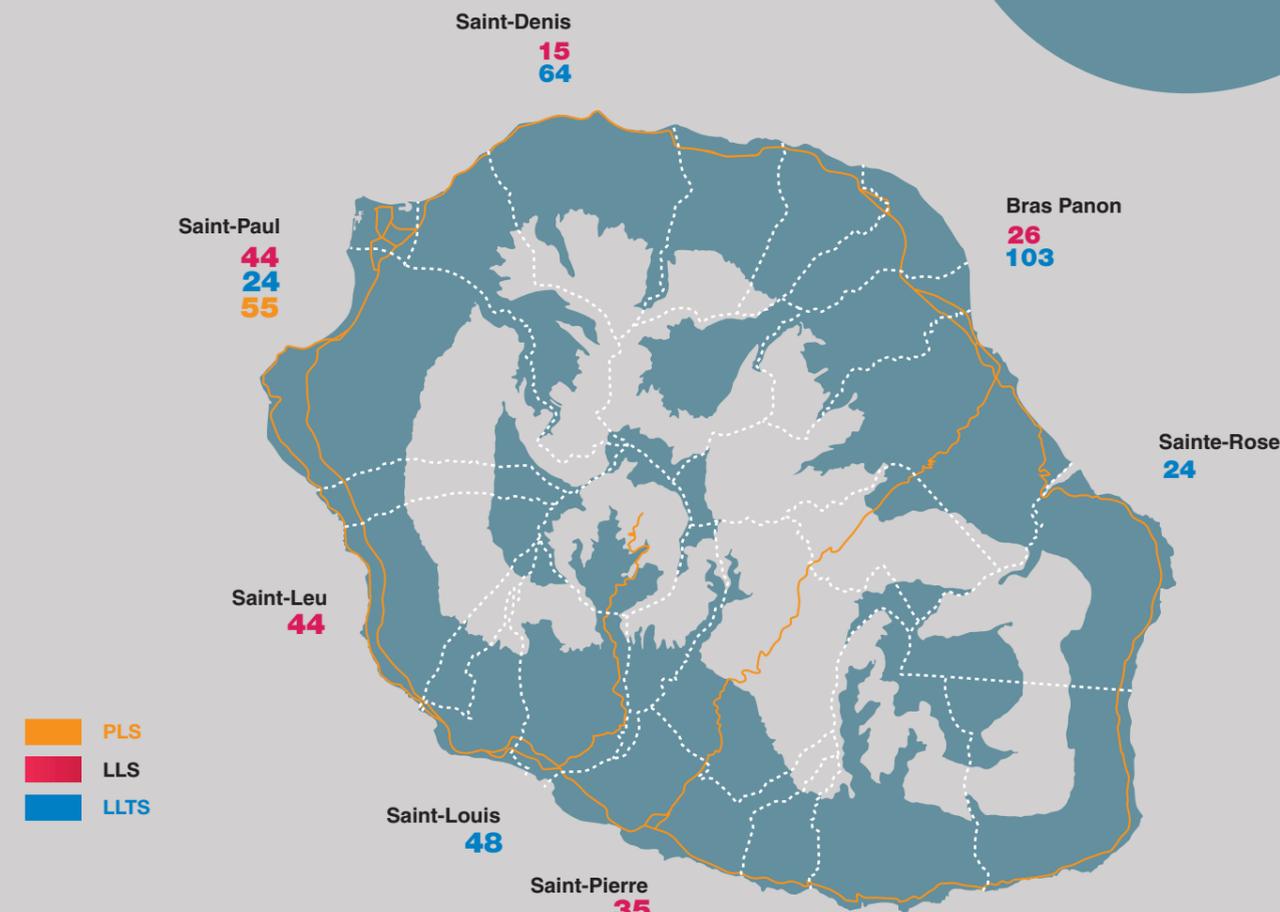
Les mises en chantier sont très faibles en 2014 en raison essentiellement des modifications en cours d'année du régime de défiscalisation, qui ont perturbées la délivrance des arrêtés de financement LBU qui de ce fait sont arrivés tardivement. Les VEFA représentent 60 % des mises en chantier.



## RÉPARTITION DES MISES EN CHANTIER PAR COMMUNES

La répartition géographique des logements mis en chantier montre qu'ils sont situés à plus de 80% en secteur prioritaire de notre politique d'investissement correspondant à la demande locative.

Les chantiers en cours au 31/12/14 représentent **1 731** logements.



04

## LA RÉHABILITATION

Dans le cadre de la réhabilitation en milieu occupé, 3 opérations représentant 446 logements sont en cours en 2014

- **L'opération Bons Enfants CDHIJK**  
à Saint-Pierre

Ce chantier lancé en février 2013 pour une durée de 24 mois pour un montant de travaux de 10,4 M€ HT avec 168 logements à réhabiliter est en fin de chantier, mais des complexités de gestion des interfaces avec les travaux de l'ANRU de Ravine Blanche n'ont pas simplifié le travail des équipes. Cette opération sera livrée en milieu d'année 2015.

- **L'opération Voie Triomphale 2**  
sur la commune du Port

Cette opération située dans l'ANRU du Port comprend 195 logements à réhabiliter et 8 à démolir. Sur 2014 nous avons enfin pu notifier les marchés en toute fin d'année après une négociation longue avec les entreprises faisant suite à un premier appel d'offres infructueux. Les travaux de désamiantage des 8 logements à démolir ont pu être menés avant la fin de l'année.

- **L'opération les Bons Enfants ABEF (Tranche 2)**  
sur la commune de Saint-Pierre

Cette opération représente 83 logements à réhabiliter. Nous avons obtenu le financement en 2014, toutefois la découverte d'amiante dans les enduits et peintures de façades compromettent le projet d'extension et de traitement du confort thermique. Des études complémentaires sont engagées pour étudier les possibilités de revoir la programmation des travaux, le désamiantage de la façade obligeant à déménager tous les locataires. Un démarrage en 2015 est attendu mais encore incertain.



## LE FONCIER

En 2014, l'activité foncière a été déployée conformément aux orientations de la politique d'investissement adoptée par le conseil d'administration avec deux objectifs :

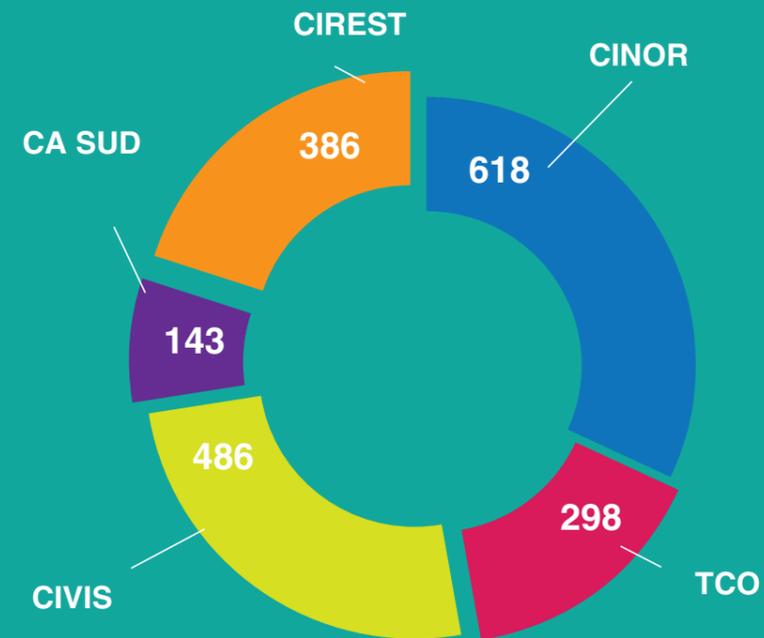
- un ciblage des secteurs prioritaires
- la volonté de peser sur les prix des transactions

L'année 2013 avait connu peu d'achats fonciers, 2014 a quant à elle vu plus de concrétisation dans les acquisitions.

Les achats réalisés (contrats signés) de terrains représentent 6.5 ha permettant de construire environ 468 logements. Le montant global des acquisitions 2014 est de 8 760 k€.

L'ensemble de ces fonciers ne concerne pas que de la réserve foncière :

- 244 eq/logts représentent des fonciers pour des nouvelles opérations,
- Certaines acquisitions sont pour des opérations en financement 2013 et 2014
- Une part pour des régularisations foncières ou des extensions d'agences



Stock foncier  
**1 754**  
logements

Au 31 décembre 2014, le stock foncier de la SHLMR représente l'équivalent de 1754 logements. La répartition du stock foncier au 31/12/14 en nombre de logements potentiels et par année de programmation nous donne les éléments prévisionnels suivants :

Programmation 2015	265
Programmation 2016	217
Programmation 2017	308
Programmation 2018	439
Programmation 2019 et suivant	486

Nous constatons que notre stock foncier à court terme est insuffisant pour atteindre les objectifs de production de la politique d'investissements.

Un portage foncier par l'intermédiaire d'un prêt bancaire a été mis en place en 2014 à hauteur de 4,5 M€ en complément des prêts GAIA de la CDC déjà mis en œuvre.



## L'AMÉNAGEMENT

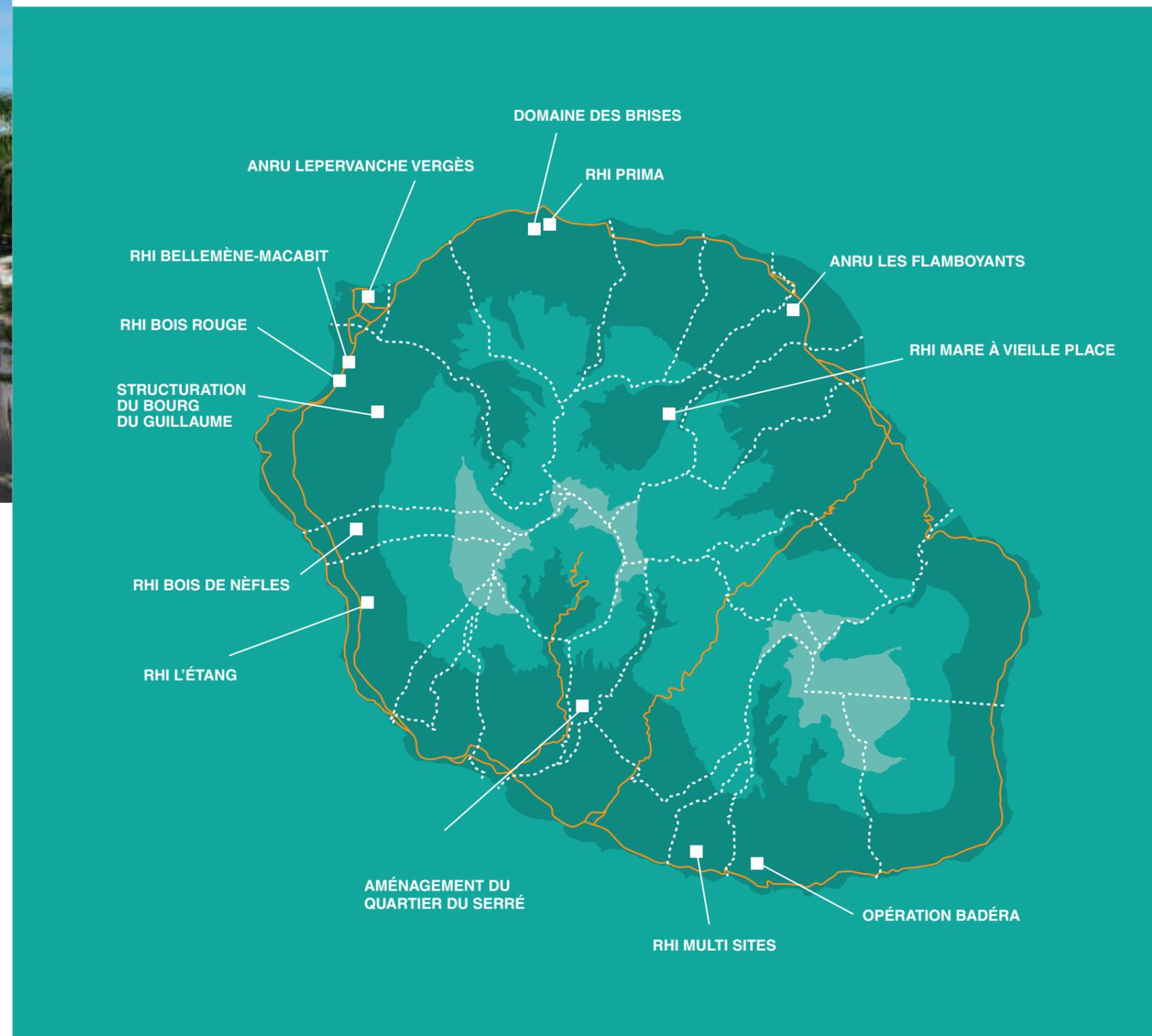
La SHLMR conduit actuellement 9 concessions d'aménagement sur 7 communes de l'île.

Commune	Opérations	Nb de familles concernées
Saint-Denis	RHI Prima	478
Le Port	Aménagement ANRU LEPERVANCHE VERGES	126
Saint-Paul	Structuration du Bourg du Guillaume	0
Saint-Paul	RHI Bois Rouge	160
Saint-Paul	Bellemène-Macabit	330
Trois-Bassins	RHI Bois de Nèfles	290
Petite-Ile	RHI Ravine du Pont	700
Saint-André	Aménagement ANRU Les Flamboyants	126
Salazie	RHI Mare à Vieille Place	70

En outre, la SHLMR conduit :

- 1 opération d'aménagement en propre : Badéra à St Joseph dont les travaux de viabilisation ont démarré en 2014.
- 1 étude de faisabilité en propre : Terrain Mas sur la Montagne à St Denis
- 3 études pour le compte de collectivités (le Serré sur St Joseph, Ravine Creuse à St André, L'Etang sur St Paul).

La rémunération facturée par le service aménagement au titre de ses missions et des missions MOUS est de 961 k€.





RESSOURCES HUMAINES

05



## RESSOURCES HUMAINES

### La formation reste une priorité pour le développement des compétences des collaborateurs.

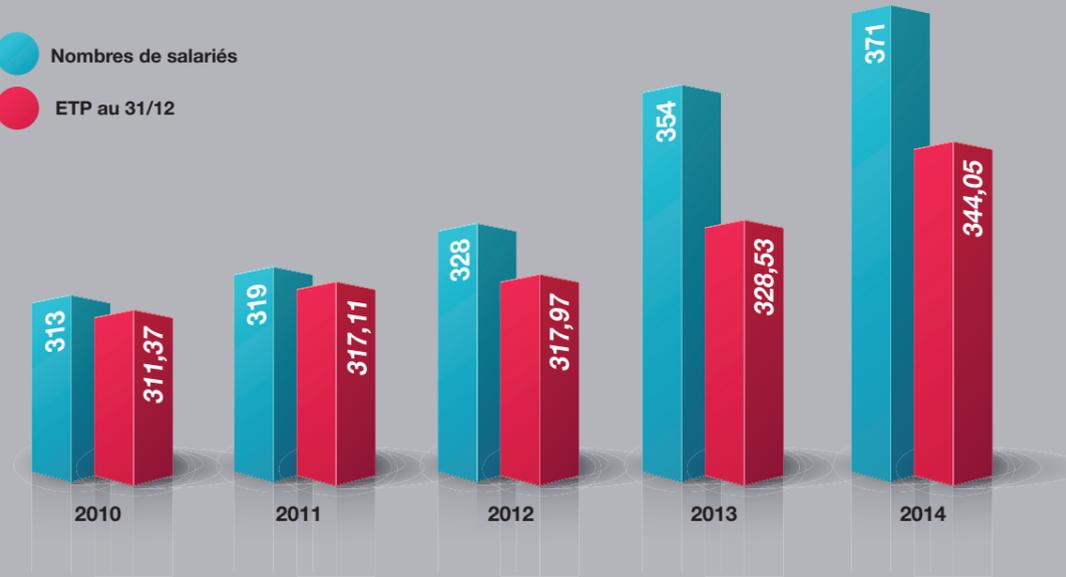
Les investissements auprès d'organismes de formation sont en baisse car la SHLMR a privilégié la formation et le coaching interne. Un poste a été créé à cet effet qui permet essentiellement la formation et le coaching à la maîtrise des logiciels métiers et bureautiques. 184 heures de coaching individuel ou en binôme ont été réalisées par notre formatrice interne. La mise en place des process a également eu

pour conséquence le développement du coaching et formations internes pour accompagner les équipes dans la conduite du changement et la bonne utilisation des outils informatiques.

Ces séances vont s'intensifier en 2015 avec la mise en place d'IKOS FULL WEB et l'accompagnement des utilisateurs à la conduite du changement et également à la manipulation de nouveaux modules. La formation en management se poursuit avec la mise en œuvre d'un module destiné aux managers de proximité qui est dispensé à un groupe de 14 personnes.

### Évolution des effectifs

- Nombres de salariés
- ETP au 31/12



**11**  
créations  
de postes

**26**  
emplois  
d'avenir

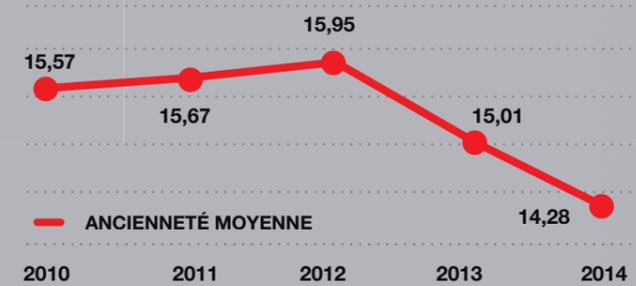
### Dépenses de formation du personnel en €

- Dépenses
- Obligations légales



## Évolution de l'ancienneté

Entre 2012 et 2014 l'effectif a augmenté de 13%, avec notamment l'embauche de 19 emplois d'avenir. Cette situation conjuguée aux différents départs explique que 81 collaborateurs ont moins de 2 ans d'ancienneté au 31-12-2014.



## UNE CONTINUITÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET L'ADAPTATION DES ORGANISATIONS

Les employés d'immeuble ont été mis à l'honneur en 2014 puisque la SHLMR a lancé le projet « Talents d'immeuble » qui a eu pour objectif de capitaliser sur la connaissance des groupes et des locataires par le personnel de terrain. Ceci permet d'identifier des actions à mettre en place pour renforcer le lien avec les locataires. Ce projet aboutira cette année.

Il a permis de revoir les équipements techniques des salariés pour faciliter le nettoyage, de mettre à disposition un budget pour l'entretien des parties communes fortement dégradées qui nécessitent une opération « coup de poing » et surtout la mise en place d'un tournoi sportif inter agences où les équipes, constituées de locataires, seront coachées par le personnel SHLMR. Au sein de la DRC, la nomination de trois nouveaux responsables d'agence a permis de redynamiser les équipes. Le recrutement des emplois d'avenir s'est poursuivi avec 11 collaborateurs intégrés pour un total de 26 emplois d'avenir dont l'objectif de 30 sera atteint en 2015.

**De nombreux chantiers sont encore ouverts pour permettre d'améliorer non seulement les méthodes de travail mais également la qualité de nos prestations.**

## APPROPRIATION DES ÉVOLUTIONS D'ORGANISATION

### La structuration des processus métiers et le phasage des outils informatiques

L'année 2014 a permis d'asseoir les bonnes pratiques notamment dans la relation de la SHLMR avec le locataire mais également au sein des services. En mode projet, des groupes ont été constitués afin de permettre l'analyse des pratiques métiers dans le cadre des évolutions d'organisation. Ces analyses ont eu pour résultat la rédaction de l'ensemble des process qui ont à cette occasion été révisités :

### Le suivi de la dette

- La gestion de la dette par la mise en place de tableaux de bord automatisés mensuels répertoriant l'historique de la dette, les actions menées et le montant de la dette
- La mise en place de réunions mensuelles « impayés » où chaque métier est représenté, les agents de secteur pour la dette inférieure à 3 mois, les conseillers sociaux, les chargés de contentieux et/ou de précontentieux ce qui a permis de recouvrer des sommes conséquentes concrétisées dans l'évolution positive du taux de recouvrement.

### L'entrée du locataire dans le logement

Le processus d'entrée des locataires a été également rédigé qu'il s'agisse du processus lié aux logements neufs ou aux logements anciens afin d'harmoniser les pratiques

### La connaissance de notre patrimoine

Ce chantier a pour objectif la saisie complète de tous les éléments liés à notre patrimoine pour alimenter le PPT ou le PSP de manière plus automatique, permettre une meilleure gestion des coûts liés aux assurances, disposer d'un listing exhaustif de notre parc et faciliter la gestion des charges.

### Le processus budgétaire

La refonte complète du processus d'engagement des dépenses par Workflow et plus largement de la politique de gestion des budgets par une approche métier plutôt qu'une approche comptable a été initiée fin 2014. Cette restructuration permettra aux opérationnels de mieux maîtriser les dépenses mais surtout d'identifier plus aisément des plans d'action de réduction.

De manière globale, l'année 2014 a eu pour conséquence le déploiement dans toutes les directions de l'utilisation de notre logiciel métier en lieu et place de tableaux de bord sous tableur par service et/ou direction afin de mettre à disposition une information exhaustive et partagée. L'évolution des outils par la mise en place de modules complémentaires, la mise en place de nouveaux modules comme c'est le cas aux moyens généraux, ou la modernisation des logiciels comme au service des ressources humaines permettra également un gain de temps et une réduction du risque d'erreurs.





## LANCEMENT DU CHANTIER DE MISE EN CONFORMITÉ CNIL

La SHLMR a engagé en 2014 un chantier de mise en conformité de ses documents, archivage et systèmes informatiques avec les règles de la CNIL. La SHLMR est accompagnée dans sa mise en œuvre par un partenaire certifié par la CNIL : ACTECIL.

### La mission se décompose en 4 phases

**Phase 1** : Visite découverte de tous les locaux de la SHLMR pour définir les sites incontournables et les personnes clés à interviewer pour un état des lieux complet.

**Phase 2** : Mise en conformité des éléments de base : affichages en agences, mise en place de la procédure de consultation des dossiers par les locataires, mentions sur les baux, les contrats, les conditions générales,

**Phase 3** : Etat des lieux sur nos procédures, nos locaux, la gestion et la sécurité informatique, la collecte, l'utilisation et l'archivage des données, ... sur nos métiers.



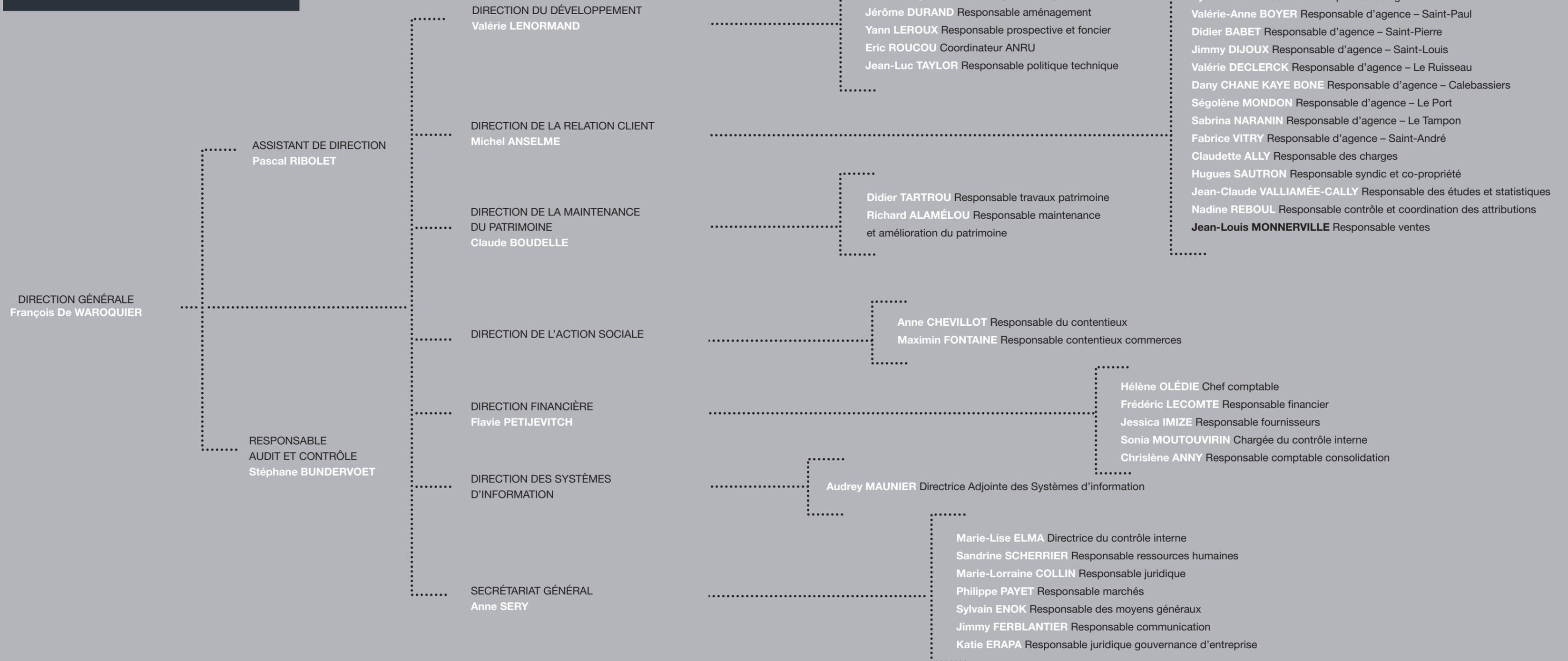
**Phase 4** : Nomination d'un correspondant Informatique et Libertés (CIL) auprès de la CNIL. Son travail de déclaration et de mise en conformité progressive commencera, accompagné périodiquement par ACTECIL.

La mise en conformité de la SHLMR au regard du Pack de Conformité et plus globalement de la loi Informatique et Libertés est un sujet important qui permettra une plus grande sécurisation de nos systèmes et de nos procédures. Cela aura pour conséquence une plus grande confidentialité et un meilleur respect de la vie privée de nos locataires, mais également une sécurisation des tâches de chacun des collaborateurs. En effet, en encadrant mieux les données sensibles, nous limiterons fortement le risque d'erreur.



# ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

Au 22-06-2015





ACTIF

En millier d'Euros	Amortissements		2 014	2 013
	Brut	Provisions	Net	Net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>9 768</b>	<b>1 606</b>	<b>8 162</b>	<b>8 175</b>
Baux				
Autres				
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1 486 740</b>	<b>520 940</b>	<b>965 800</b>	<b>948 734</b>
Terrains	151 459	5 909	157 368	149 178
Immeubles de rapport	1 296 897	486 229	810 668	789 146
Travaux d'amélioration & autres immobilisations corporelles	38 384	28 802	9 582	10 410
Immobilisations corporelles en cours	78 953		78 953	116 757
Immobilisations financières	311 797	0	311 797	217 403
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>1 887 258</b>	<b>522 546</b>	<b>1 364 712</b>	<b>1 291 069</b>
Stock et en-cours	20 829	827	20 002	11 074
Fournisseurs débiteurs	842	0	842	1 113
Créances locataires et acquéreurs	10 780	8 068	2 712	2 643
Créances diverses	172 234		172 234	132 900
Valeurs mobilières de placement	6 568		6 568	6 462
<b>Disponibilités</b>	<b>99 658</b>		<b>99 658</b>	<b>86 752</b>
<b>Total actif circulant</b>	<b>310 911</b>	<b>8 896</b>	<b>302 016</b>	<b>240 944</b>
Comptes de régularisation actif	756		756	705
<b>Total actif</b>	<b>2 198 925</b>	<b>531 442</b>	<b>1 667 484</b>	<b>1 532 718</b>

Augmentation des encours de 6M€ (Bonne Brise) et des stocks disponibles à la vente de 3M€

**Diminution des Subventions à Recevoir** : 12M€ dont 3M€ d'ajustements concernant les opérations Didi et le Persan

**Changement de méthode comptable** : enregistrement des contrats signés pour les VEFA internes non livrées : 40 M€

**Aménagement** : Augmentation des encours concession de 11 M€



## PASSIF

En milliers d'Euros	2014	2013
<b>Capital</b>	<b>4 124</b>	<b>4 124</b>
Réserves	133 064	129 732
Report à nouveau	14 778	
Résultat de l'exercice	10 169	3 444
Subventions	258 538	253 681
Provisions règlementées	0	14 778
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>420 673</b>	<b>405 759</b>
Provisions pour risques et charges	10 262	6 614
Provisions pour réparations	10 067	9 924
<b>Total des provisions</b>	<b>20 329</b>	<b>16 538</b>
Dettes financières	1 046 991	1 007 754
Dettes d'exploitation	42 532	38 451
Autres dettes	64 252	62 343
Total Dettes	1 153 775	1 108 548
Comptes de régularisation passif	72 708	1 873
<b>Total Passif</b>	<b>1 667 485</b>	<b>1 532 718</b>

### Changement de méthode comptable :

suppression des amortissements dérogatoires AT-AF. Les comptes proforma seront présentés en Annexes enregistrement des contrats signés VEFA internes en cours. Les comptes proforma seront présentés en Annexes

# COMPTE DE RÉSULTAT

au 31-12-2014

En millier d'Euros	2014	2013
Ventes de logements neufs	1 745	443
Loyers	104 289	96 674
Charges récupérables	14 992	14 238
Autres produits	2 502	2 690
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>123 528</b>	<b>114 045</b>
Production immobilisée	1 752	1 431
Production stockée	9 478	2 908
Subventions d'exploitation	368	207
Produits courants divers	372	512
Transfert de charges - Aménagement	1 003	909
Reprise sur provisions	7 274	7 046
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>143 775</b>	<b>127 058</b>
Achats stockés et variation de stocks	13 378	5 276
Entretien courant & Gros Entretien	19 386	21 813
Services extérieurs	12 582	8 895
Impôts, taxes et versements assimilés	17 205	15 945
Charges de personnel	20 677	19 225
Dotations aux amortissements et provisions	49 344	43 252
Autres charges courantes	1 743	3 026
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>134 315</b>	<b>117 432</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>9 460</b>	<b>9 626</b>

En millier d'Euros	2014	2013
Produits financiers	5 808	4 521
Transfert de charges financières - Aménagement	257	392
Reprises sur provisions et transferts		
<b>Total des produits financiers</b>	<b>6 065</b>	<b>4 913</b>
Intérêts des emprunts	10 980	14 241
Autres charges financières	19	6
Dotation aux provisions financières	0	0
<b>Total des charges financières</b>	<b>10 999</b>	<b>14 247</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-4 934</b>	<b>-9 334</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>4 526</b>	<b>292</b>
Produits des cessions d'actifs	1 286	1 757
Produits des cessions d'actifs - défiscalisés	38 120	6 096
Reprises de subventions	7 882	7 375
Reprise exceptionnelle sur PGE et autres	118	970
Divers produits exceptionnels	1 715	2 765
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>49 121</b>	<b>18 963</b>
Valeur nette comptable des actifs cédés	722	831
Valeur nette comptable des actifs cédés - défiscalisés	37 172	6 096
Diverses charges exceptionnelles	2 160	1 843
Dotations exceptionnelles pour amortissement dérogatoire et divers	3 273	7 041
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>43 327</b>	<b>15 811</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>5 794</b>	<b>3 152</b>
Impôt sur les sociétés	151	
<b>Résultat net</b>	<b>10 169</b>	<b>3 444</b>

## COORDONNÉES DES AGENCES ET ANTENNES

### Agence de Saint-André

T. 0262 58 16 66  
Espace TARANI – Local N°6  
95 chemin Pente Sassy  
97440 Saint-André

### Agence des Calebassiers

T. 0262 28 21 65  
Immeuble Thalès  
10 rue de l'amitié  
97490 Sainte-Clotilde

### Agence du Ruisseau

T. 0262 40 10 98  
26 rue bois de nèfles  
97400 Saint-Denis

### Agence du Port

T. 0262 42 12 53  
101 rue Lénine  
97420 Le Port

### Agence des Arcades

(Plateau Cailloux)  
T. 0262 55 55 58  
19 avenue Paul Julius Bénard  
97460 Saint-Paul

### Agence de Saint-Pierre

T. 0262 25 15 28  
Chevalier Bank  
3 rue Père Raimbault  
97410 Saint-Pierre

### Agence de Saint-Louis

T. 0262 91 90 10  
52 rue Prof. Henri Lapierre  
97450 Saint-Louis

### Agence du Tampon

T. 0262 57 55 95  
106 bis rue Martinel Lassays  
97430 Le Tampon

### Agence de Sainte-Marie

T. 0262 53 9149  
Bat 3 Immeuble La Pastorale  
3 Rue Jacques Brel  
97438 Sainte Marie

### Bureau d'encaissement de la Possession

T. 0262 44 70 41  
2 rue Luçay Langenier  
97419 La Possession

### Bureau d'encaissement le Portail

T. 0262 34 21 73  
Bâtiment 5 rue des Baies  
97424 Piton Saint-Leu

### Bureau d'encaissement de Saint-Benoît

T. 0262 40 12 68  
52 HLM Confiance Bat D  
2 rue Le Corbusier  
97437 Saint-Benoît



© crédits photos :  
Hervé Douris, Romain Philippon,  
Nicolas Lallande, David Dijoux,  
Laurent Capmas, Noël Thomas  
Présent prod.

création graphique agentSpy



**Saint Denis**

31, rue Léon Dierx  
Ruisseau Bât. A  
97400 Saint-Denis  
Tél. : 0262 40 10 10  
Fax : 0262 21 81 58

[www.shlmr.fr](http://www.shlmr.fr)