

**SEM à double activité :
Logement & Aménagement**

**OBSERVATOIRE 2015
de l'activité d'Aménagement**

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| SOMMAIRE | 2 |
| PREAMBULE | 3 |
| SYNTHESE | 4 |
| 1 CARACTERISTIQUES GENERALES | 6 |
| 1.1 Echantillon | 6 |
| 1.2 Relations avec les collectivités | 7 |
| 1.3 Comptabilité | 7 |
| 1.4 Effectifs aménagement..... | 8 |
| 2 L'ACTIVITE AMENAGEMENT | 9 |
| 2.1 Nature et évolution des missions..... | 9 |
| 2.1.1 Mandats | 11 |
| 2.1.2 Concessions | 12 |
| 2.2 Participations des collectivités | 13 |
| 2.3 Stock | 14 |
| 2.4 Niveau d'activité de l'année..... | 15 |
| 2.5 Portefeuille d'activité et carnet de commande | 16 |
| 2.6 Rémunération | 17 |
| 2.6.1 Niveau de rémunération | 17 |
| 2.6.2 Echancier de versement des rémunérations | 18 |
| 2.7 Rentabilité | 19 |
| 2.7.1 Rentabilité en 2015 | 19 |
| 2.7.2 Evolution de la rentabilité | 19 |
| CONCLUSION..... | 22 |

PREAMBULE

Mis en place en 1992, le dispositif d'autocontrôle (DA) propose aux sociétés qui gèrent des logements une analyse de leurs principaux facteurs de risques liés à l'activité locative (vacance, impayés, charges locatives, structure financière et exploitation). Il permet à chaque société de se comparer à une norme issue de la moyenne des sociétés étudiées.

Les sociétés qui interviennent également sur le secteur de l'aménagement, bénéficient en plus d'une analyse complémentaire sur cette activité. Les indicateurs étudiés sont le niveau d'activité, le portefeuille, la rentabilité... L'analyse s'accompagne d'une ventilation de l'autofinancement par secteur afin d'obtenir des ratios propres à chaque métier au sein d'une même société.

Les données cumulées et les moyennes 2015 présentées dans cet observatoire ont été obtenues à partir des informations collectées dans ce cadre. Elles proviennent de l'analyse de 12 sociétés à double activité (immobilier et aménagement) : 4 en métropole, 5 à La Réunion et 3 aux Antilles. Une société de métropole est sortie cette année du panel par rapport à celui de référence en 2014.

Ont été analysées et regroupées sous le terme « activité d'aménagement » toutes les opérations réalisées en aménagement concédé, mandat, conduite d'opération, assistance à maîtrise d'ouvrage et opérations propres. Des cumuls individualisés ont, en outre, été établis pour les opérations d'aménagement concédées et les mandats.

SYNTHESE

2015, un exercice de rationalisation

L'exercice 2015 présente une activité en baisse par rapport à 2014, fruit du ralentissement de l'activité économique d'une part, et des tensions budgétaires que connaissent les collectivités locales d'autre part. Cet exercice a été l'occasion de rationaliser l'activité pour les sociétés, à la fois dans la gestion des ressources humaines et dans la prise de rémunération.

Ces efforts de rationalisation, globalement recensés lors de nos entretiens avec les directions des différentes sociétés, sont principalement dictés par la nécessité au regard de la conjoncture économique. Ils sont également le fruit de la recherche de la performance pour une activité d'aménagement qui reste secondaire pour la majorité des sociétés, au service de la production de logement.

L'analyse effectuée cette année présente des situations financières bien différentes entre les sociétés. Outre-mer, le secteur aménagement reste déficitaire, les sociétés voyant leur rentabilité sensiblement baisser sur un an, accusant une baisse des produits relativement plus forte que la baisse des coûts sur cette activité. En métropole, en revanche, la situation retrouve globalement le chemin de la rentabilité par rapport à l'année passée, la hausse des produits résultant plus forte que la hausse des coûts sur cette activité. La performance observée en métropole doit cependant être relativisée par la sortie du panel d'une société pratiquant des niveaux de rémunération historiquement faibles.

Un portefeuille qui s'amenuise

Le portefeuille s'amenuise globalement. Ce portefeuille est porté essentiellement par les concessions qui représentent la majeure partie de la rémunération restant à réaliser. Il représente en moyenne 7,1 années de rémunération, en référence à celle perçue en 2015. Ce temps doit être mis à profit pour permettre aux sociétés de développer de nouvelles prestations et de nouveaux modes opératoires. Ils seront adaptés et anticiperont les demandes et besoins des collectivités locales mais aussi ceux de la population. Cependant, une attention particulière doit toujours être portée dans la maîtrise des investissements, afin qu'ils n'anticipent pas le développement de la commercialisation et ne génèrent pas de déficit de trésorerie opérationnelle important.

Des effectifs aménagement qui s'adaptent

Dans ce contexte, les effectifs aménagement sont en nette diminution (-12%) alors que l'effectif total des sociétés enregistre une augmentation sensible de 22%. Les sociétés réorganisent leurs équipes, en fonction de leur évolution opérationnelle. Le ralentissement d'activités pousse à procéder aux tâches temporairement

délaissées : les clôtures d'opérations par exemple qui doivent permettre d'apurer les comptes financiers et assainir les relations financières avec les collectivités. Les compétences des services d'aménagement peuvent également être utilisées par d'autres activités dont la gestion patrimoniale.

La réduction et l'adaptation des effectifs est la clé de voute du processus de rationalisation observé auprès de la majorité des opérateurs.

Un souci de clarté dans la présentation des comptes

La quasi-totalité des sociétés présentent leurs comptes annuels par activité et tiennent une comptabilité analytique, qui est réalisée actuellement a posteriori. Compte tenu des diverses activités d'une même société, l'utilisation d'un logiciel de gestion des temps passés intégré au logiciel de gestion opérationnelle pour les chargés d'opérations, faciliterait grandement l'évaluation de la rentabilité de chacune des activités d'une même société (gestion locative, promotion, aménagement, prestations de services...). La synthèse des données donnerait également pour l'activité aménagement les éléments pour préparer les réponses aux appels d'offres.

Une reconnexion entre niveau d'investissement et taux de rémunération

Fait marquant de cet exercice pour l'activité concession, le taux d'avancement des rémunérations retrouve celui de l'avancement des investissements. Il illustre le résultat des processus de suivi et de contrôle mis en place sur cette activité. Il n'en reste pas moins que la relation entre les deux n'est pas linéaire. En concession d'aménagement notamment, les phases d'études, de montage, de communication et de concertations non génératrices d'investissement prennent de plus en plus d'importance dans le déroulement d'une opération. La rémunération doit être analysée en fonction du temps passé eu égard aux missions et aux intervenants à gérer. Cette approche, souvent demandée lors des consultations de mise en concurrence permet à la société de revoir cette rémunération avec le concédant dès lors que des éléments non prévus engendreraient une charge nouvelle pour la société. Une analyse et un suivi au « temps passé » des missions sont nécessaires.

Une activité difficile à équilibrer mais qui bénéficie à toutes les activités des sociétés

L'activité d'aménagement demeure difficile à équilibrer. En moyenne et comme les années précédentes, elle reste déficitaire. Malgré l'optimisation des charges, la baisse des produits enregistrés sur l'exercice creuse le déficit.

Les sociétés doivent poursuivre les efforts pour un retour à l'équilibre de l'activité. Cependant, ce déficit ne doit pas masquer que même si elles ne sont pas valorisées comptablement, les actions de l'aménageur bénéficient indirectement à l'ensemble de la société par la production de foncier à destination du logement social neuf, par l'amélioration des quartiers concernés notamment dans les opérations de RHI. Ces actions s'inscrivent à la fois dans une logique de valorisation du patrimoine existant et de son développement futur.

1 CARACTERISTIQUES GENERALES

1.1 Echantillon

Nombre de Sem du dispositif

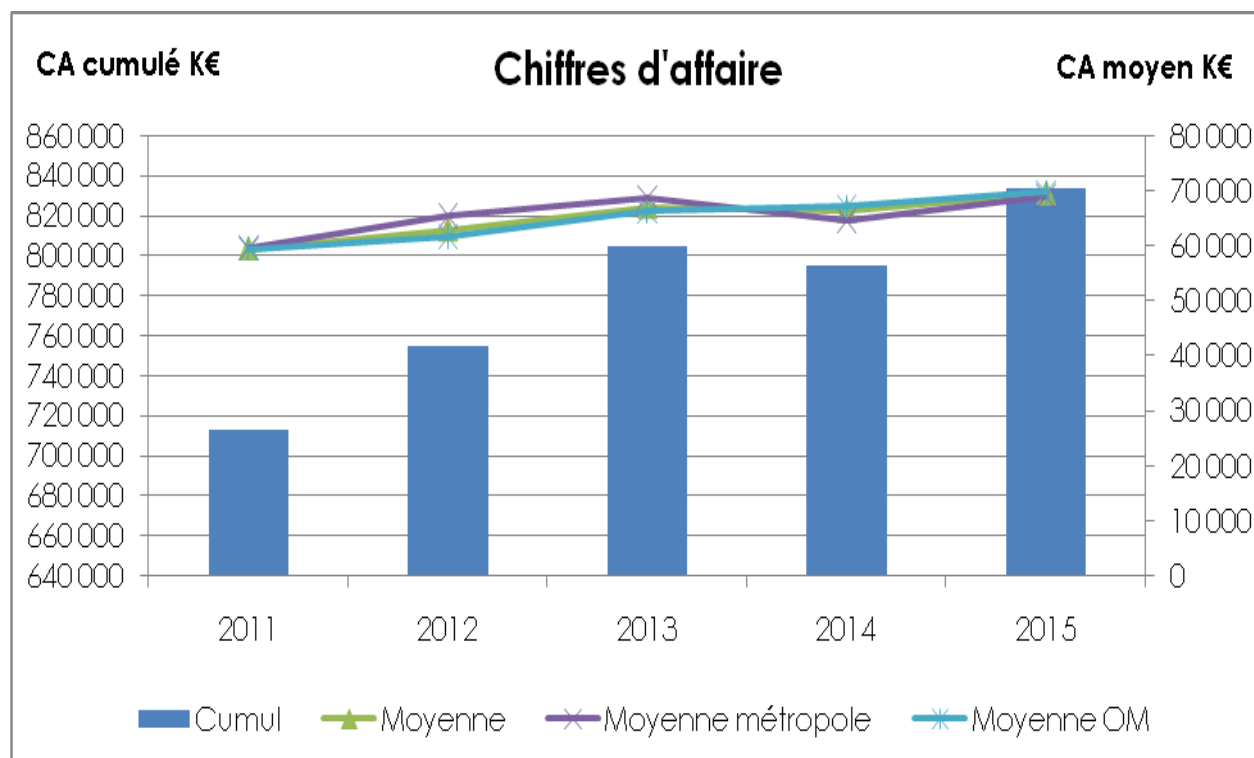
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Nombre de Sem analysées | 12 | 13 | 13 | 13 | 12 |
| Nombre de Sem retenues | 12 | 12 | 13 | 13 | 12 |

Le dispositif a concerné 12 Sem ainsi réparties :

- 4 Sem en métropole,
- 8 Sem dans les Outre-mer dont 5 à La Réunion et 3 aux Antilles.

L'ensemble des Sem de l'échantillon possède un parc de 103 602 logements (+4% par rapport à 2014), avec des parcs variant d'environ 500 à 29 000 logements. La moyenne se situe à 8 634 logements. Elles ont un profil dynamique avec 4 964 logements mis en chantier au total sur l'année 2015.

En cumulé, elles représentent un chiffre d'affaire sur l'exercice de 834 M€. La moyenne, légèrement supérieure à 69 M€, se vérifie tant sur le panel des Sem de métropole qu'Outre-mer.



1.2 Relations avec les collectivités

La quasi-totalité des Sem étudiées ont des communes ou des intercommunalités à leur capital. L'une d'entre elles n'a que l'Etat et le Conseil Départemental comme actionnaires publics. En métropole, deux Sem sont mono-communales, très attentives à l'évolution de la réforme territoriale notamment pour ce qui concerne la Métropole du Grand Paris.

La capitalisation cumulée des Sem de l'échantillon s'élève à 404 M€, soit 34 M€ en moyenne par Sem ce qui représente une augmentation de 16% par rapport à 2014. Cette moyenne ne doit pas masquer une très grande disparité entre les Sem d'Outre-mer (48 M€ en moyenne) et celles de métropole (6 M€ en moyenne).

Il existe une déconnexion certaine entre collectivités actionnaires et collectivités clientes, notamment en Outre-mer, tant dans les portefeuilles d'activité des Sem que dans les relations commerciales et les candidatures ou réponses aux consultations lancées par les collectivités.

1.3 Comptabilité

% de Sem tenant une comptabilité analytique

| | Comptabilité analytique |
|-------------------------|-------------------------|
| Métropole | 50% |
| Outre-mer | 100% |
| Ensemble des Sem | 83% |

Evolution du % des Sem tenant une comptabilité analytique

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|------|------|------|------|------|
| Sem tenant une comptabilité analytique | 67% | 83% | 85% | 85% | 83% |

Une proportion stable de Sem, dont toutes celles d'Outre-mer, présente une comptabilité analytique. En revanche, la tenue de fiches de suivi du temps passé n'est pas encore partout d'actualité et l'analyse analytique, quand elle se fait, se fait a posteriori.

1.4 Effectifs aménagement

Effectif cumulé

| | Les 5 Sem de métropole | Les 8 Sem d'Outre-mer | dont La Réunion | dont les Antilles | Total |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Effectif total en Etp | 721 | 1320 | 906 | 413 | 2040 |
| Effectif aménagement ⁽¹⁾ en Etp | 20 | 230 | 126 | 104 | 250 |
| Poids de l'aménagement | 2,75% | 17,43% | 13,90% | 25,18% | 12,24% |

(1) y compris quote-part de l'effectif de structure

L'effectif aménagement comprend les salariés directement affectés à l'activité (les chargés d'opération par exemple) ainsi qu'une quote-part des salariés rattachés aux fonctions support (gestion financière, comptabilité, ressources humaines, services juridiques, communication).

La totalité des effectifs des sociétés de l'échantillon est de 2 040 salariés. L'activité aménagement concerne 250 salariés, soit 12% de l'effectif total. Le poids moyen de l'effectif aménagement est en nette diminution par rapport à 2014 où il représentait 17% de l'effectif total ; il était de 18% en 2013 et de 21% en 2012. Elle traduit d'une part le ralentissement constaté des engagements opérationnels et d'autre part l'optimisation des ressources humaines dans un contexte budgétaire tendu.

L'activité aménagement est pour toutes ces sociétés une activité secondaire, celle de bailleur social restant prépondérante. Il n'y a que pour quatre Sem du panel que cet effectif représente plus de 30% de l'effectif total. Le maximum est de 53%.

Moyenne et évolution de l'effectif aménagement⁽¹⁾

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Effectif aménagement cumulé | 275 | 290 | 292 | 283 | 250 |
| Métropole : effectif aménagement moyen | 10 | 12 | 9 | 9 | 5 |
| Outre-mer : effectif aménagement moyen | 29 | 30 | 31 | 30 | 29 |

(1) y compris quote-part de l'effectif de structure

2 L'ACTIVITE AMENAGEMENT

2.1 Nature et évolution des missions

L'activité d'aménagement regroupe des opérations qui sont très différentes dans les moyens à mettre en œuvre, les besoins en financement et les risques assumés. On peut les regrouper en quatre catégories.

- **Etudes et prestations** : ce sont des missions de prestations de service, d'études, de conduite d'opération, rémunérées sous forme d'honoraires, sans risque spécifique pour la société. Le suivi et la gestion financière pour les conduites d'opération, ou assistance au maître d'ouvrage, ne sont pas du ressort de la société à l'inverse de la mission de mandat, expliquant ainsi les différences de niveau de rémunération constatée.
- **Mandats** : ces missions donnent à la Sem la gestion administrative, technique et financière d'un projet d'investissement, agissant au nom et pour le compte de la collectivité cliente qui demeure maître de l'ouvrage.
Le mandat ou maîtrise d'ouvrage déléguée ne demande en principe pas de besoins financiers puisque ceux-ci sont assurés au fur et à mesure par la collectivité cliente (appels de fonds).
Cependant, dans certains cas, le contrat prévoit un préfinancement de courte durée par la Sem des dépenses du mandant. La Sem doit alors prévoir une trésorerie suffisante qu'elle peut mobiliser soit sur ses fonds propres, soit par un emprunt court terme, ou découvert de trésorerie par exemple.
La rémunération de la Sem est prévue par un montant forfaitaire et/ou un pourcentage affecté au montant des investissements réalisés. Elle est versée selon les missions à l'avancement de l'opération ou suivant les termes de la convention intervenue avec le maître d'ouvrage.
- **Concessions (ou Convention Publique d'Aménagement)** : dans les contrats de concession, la Sem est totalement maître d'ouvrage de l'aménagement d'un quartier décidé par la collectivité : acquisition du foncier en son propre nom, financement des études, animation administrative et sociale auprès des habitants et de tous les partenaires, réalisation et financement des travaux de viabilisation, commercialisation des terrains. Elle bénéficie en outre de certaines prérogatives du concédant comme la possibilité d'exproprier.
La Sem doit assurer le financement de l'opération et être capable de mobiliser les emprunts nécessaires auprès des banques.
La rémunération de la Sem (ré-imputation de charges) est prévue dans le bilan global de l'opération.
Jusqu'en 2005, le risque financier était nul pour la Sem puisque la loi prévoyait que la collectivité assure le déficit éventuel de l'opération à la clôture. Depuis 2005, la loi dispose que l'aménageur doit « assumer une part significative » du risque des nouvelles opérations. Cette disposition conduit l'aménageur à un suivi très précis de l'opération et partant, de son bilan, pour éviter tout dérapage qui pourrait lui être imputé. Les clauses de revoyure permettent une gestion plus

sereine dans les relations avec la collectivité en cas d'évolution qui pourrait avoir des conséquences financières pour la Sem.

- **Opérations pour compte propre** : ce sont des opérations menées dans un cadre totalement privé. Elles peuvent être ici soit d'aménagement, soit de promotion. Elles nécessitent une capacité à mobiliser des financements. Les risques sont assurés en totalité par la Sem. Le gain financier pour la société doit comprendre la rémunération du temps passé et une marge financière rémunérant le risque assumé. Ce nouveau type d'intervention vient en réponse au moindre engagement voire au retrait des collectivités des opérations. Il constitue un nouvel axe de développement des sociétés.

Il a donc été effectué un classement de l'activité selon la nature juridique des contrats.

% des Sem présentes sur chaque type d'activités

| | Etudes et prestations | Mandats | Conventions publiques et concessions | Opérations pour compte propre |
|-------------------------|-----------------------|---------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Métropole | 80% | 60% | 100% | 0% |
| Outre-mer | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Ensemble des Sem | 92% | 85% | 100% | 69% |

A l'exception des sociétés de métropole pour les opérations propres, le tableau ci-dessus montre que quasiment toutes les Sem sont présentes sur tous les segments. Il ne doit cependant pas masquer que l'essentiel de la rémunération provient des mandats et concessions.

Répartition de la rémunération pour les activités principales (Concession, mandat, autres*)

| | Concessions | Mandats | Autres | Total |
|---|-------------|---------|--------|----------------|
| Rémunération prévisionnelle en K€ | 249 859 | 49 887 | 20 885 | 320 631 |
| Rémunération réalisée sur l'exercice en K€ | 10 440 | 5 955 | 2 068 | 18 464 |
| Poids de l'activité en % de la rémunération réalisée sur l'exercice | 57% | 32% | 11% | 100% |

(* Prestations de service, conduites d'opération, rémunération en opération propre)

Les missions d'aménagement menées par les Sem sont constituées essentiellement de concessions et de mandats. Les prestations de services et autres activités représentent un faible chiffre d'affaire et une rémunération moyenne de l'ordre de 11% des rémunérations totales, en légère baisse par rapport à 2014 (13% alors).

Les opérations d'aménagement pour compte propre encore peu nombreuses sont peu visibles dans les montants de rémunérations perçues, puisque les Sem se rémunèrent plutôt lors de la clôture en constatant une marge.

2.1.1 Mandats

Rémunération cumulée en mandats en K€ en 2015

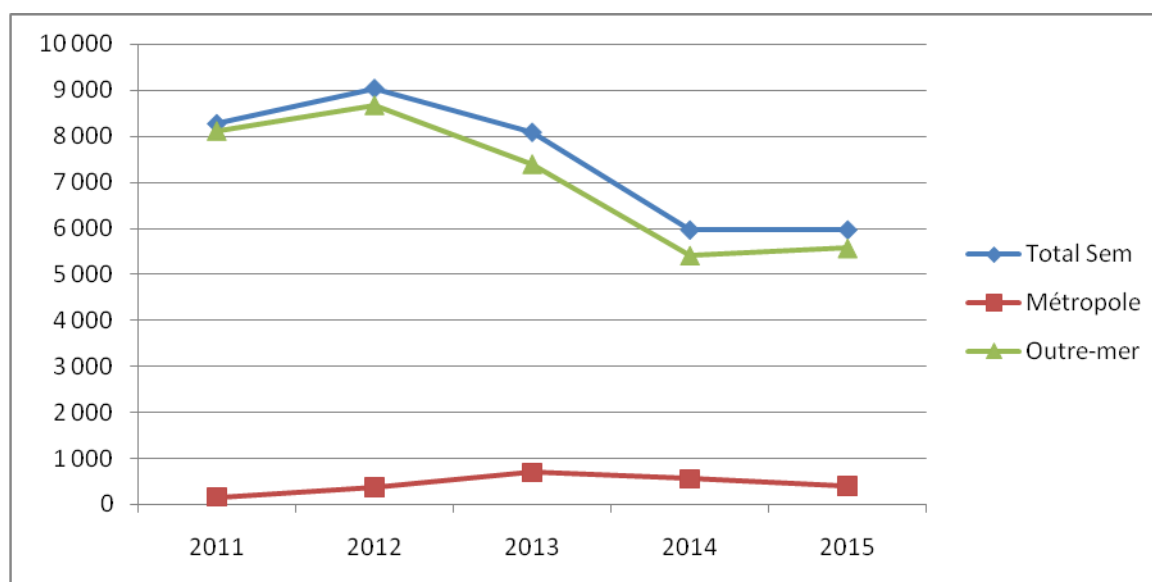
| | Total Sem | Dont métropole | Dont Outre-mer |
|-------------------------|-----------|----------------|----------------|
| Prévisionnelle | 49 887 | 2 509 | 47 378 |
| Réalisée sur l'exercice | 5 955 | 396 | 5 560 |
| Reste à réaliser | 15 807 | 718 | 15 089 |

Evolution de la rémunération cumulée en mandats de l'ensemble des Sem

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Réalisée sur l'exercice | 8 582 | 9 042 | 8 085 | 5 953 | 5 955 |
| Reste à réaliser | 25 411 | 28 331 | 26 080 | 18 410 | 15 807 |

Après une détente de 26% sur un an observée en 2014, la rémunération cumulée des mandats se stabilise. Le reste à réaliser chute lui de 14% sur un an, confirmant l'absence de renouvellement de ce type de mission, ou sa captation par d'autres sociétés. Cette stabilité globale masque des différences sensibles, entre l'Outre-mer (+3%) et la métropole (-28%).

Evolution de la rémunération mandats cumulée réalisé par an en K€



2.1.2 Concessions

Les volumes d'investissements et de rémunérations des contrats de concession et de conventions publiques d'aménagement à la fin de l'exercice sont les suivants :

Investissement cumulé en concession en K€ en 2015

| | Total Sem | Dont métropole | Dont Outre-mer |
|------------------------|------------------|----------------|----------------|
| Prévisionnel | 2 781 008 | 298 210 | 2 482 798 |
| Réalisé sur l'exercice | 100 957 | 10 852 | 90 105 |
| Reste à réaliser | 1 156 617 | 136 949 | 1 019 668 |

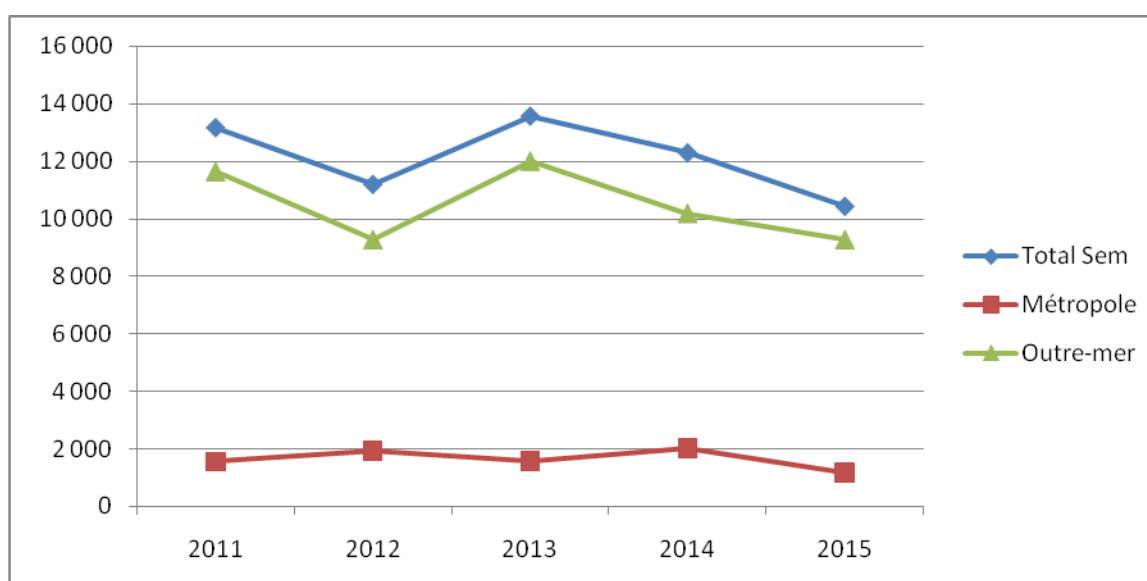
Le niveau d'investissements réalisés sur l'exercice en concessions est minoré globalement de 13% comparé à 2014, mais avec une forte distorsion entre la métropole (+5%), et l'Outre-mer (-65%). Le reste à réaliser baisse lui globalement de 17% sur un an, la métropole perd 50%, l'Outre-mer 9%.

On rappellera que la sortie de l'échantillon d'une Epl en métropole, explique une grande partie de cette diminution.

Rémunération cumulée en concession en K€ en 2015

| | Total Sem | Dont métropole | Dont Outre-mer |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Prévisionnelle | 249 859 | 28 127 | 221 732 |
| Réalisée sur l'exercice | 10 440 | 1 156 | 9 284 |
| Reste à réaliser | 106 177 | 14 303 | 91 874 |

Evolution de la rémunération cumulée réalisée par exercice en concession en K€



Le constat fait pour les investissements se vérifie pour les rémunérations. Si la moyenne diminue de 15% par rapport à 2014, les écarts sont significatifs entre la métropole qui affiche une baisse de 45% pour le réalisé par rapport à une baisse de 9% Outre-mer.

2.2 Participations des collectivités

La moyenne du taux de participation des collectivités sur l'ensemble des concessions au carnet de commandes est de 26,7% des investissements prévisionnels, il est de 15,7% en métropole et de 27,9% en Outre-mer. En 2014, ces pourcentages étaient respectivement de 24,8%, 6,8% et 25,8%. L'écart entre la métropole et les Outre-mer provient essentiellement du financement des équipes d'animation dans les RHI, opérations qui se situent principalement en Outre-mer.

Poids des participations dans les concessions

| | Sem moyenne | moyenne métropole | moyenne Outre-mer |
|---|----------------|----------------------|----------------------|
| Participation prévisionnelle en K€ | 61 721 | 11 699 | 86 733 |
| en % des investissements prévisionnels | 26,63% | 15,69% | 27,95% |
| Participation perçue en K€ | 39 462 | 7 643 | 55 372 |
| en % de la participation prévisionnelle | 63,94% | 65,33% | 63,84% |
| Avancement opérationnel | 58,41% | 54,08% | 58,93% |

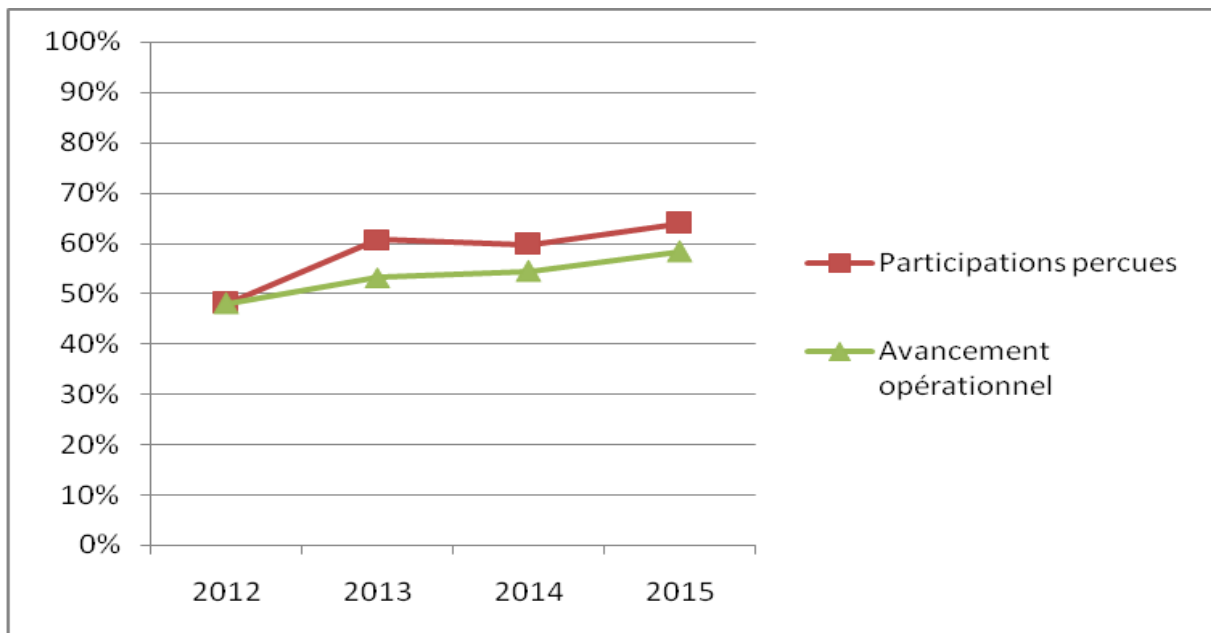
Les taux de perception des participations sont sensiblement égaux entre les régions, entre 63 et 65%. Ils sont supérieurs au taux d'avancement opérationnel ce qui montre un bon suivi de ce poste dans les bilans d'opération, mais aussi une implication des collectivités à ne pas pénaliser les Sem en trésorerie par des retards de versement.

Notons que ces participations ne représentent qu'une partie des créances éventuelles des Sem sur les collectivités. Le reversement aux Sem des subventions perçues par les collectivités pour le compte d'une opération, n'est pas pris en compte dans cette analyse.

Suivi du versement des participations des collectivités locales

| | Total | | En métropole | | En Outre-mer | |
|---|--------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| Poids des participations en % des investissements | 24,80% | 26,63% | 6,80% | 15,69% | 25,80% | 27,95% |
| Perçue en % | 59,80% | 63,94% | 52,50% | 65,33% | 60,20% | 63,84% |
| Avancement opérationnel | 54,50% | 58,41% | 50,60% | 54,08% | 55,30% | 58,93% |

en %



2.3 Stock

En valeurs cumulées, le stock représente pour l'ensemble des sociétés 432 M€, soit en référence aux cessions réalisées durant l'exercice, une réserve moyenne de 9 années de commercialisation. Cette réserve représente 9,50 années de commercialisation en métropole et 6,75 années en Outre-mer. Le fait que le stock soit plus limité en nombre d'années de commercialisation montre une optimisation de la gestion du foncier et du planning d'avancement des travaux en Outre-mer et peut-être, une commercialisation plus difficile ou plus lente en métropole notamment pour les opérations de développement économique. Ces réserves foncières permettent d'avoir un peu de temps pour reconstituer le portefeuille d'activité toujours liée à des procédures qui sont parfois longues ou envisager de nouvelles activités

2.4 Niveau d'activité de l'année

Le volume d'activité peut être approché à l'aide de deux critères : le montant d'investissements réalisés (acquisitions foncières, travaux...) et la rémunération perçue.

L'historique des investissements réalisés chaque année de l'ensemble des Sem étudiées est le suivant :

Investissements cumulés réalisés sur l'exercice (en M€)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Métropole | 26 | 41 | 46 | 47 | 25 |
| Outre-mer | 277 | 290 | 287 | 246 | 222 |
| Total | 303 | 332 | 334 | 293 | 247 |

Le volume annuel d'investissements réalisés par l'ensemble du panel est en baisse de 16%. Les évolutions sont cependant différentes. Le volume Outre-mer diminue de 10% à nombre d'entités constant, ce qui reflète la baisse tendancielle de l'activité liée à la conjoncture économique défavorable. La diminution sensible du volume en métropole (-46%) s'explique en revanche par la sortie d'une société du panel.

Selon la même démarche, on constate pour les rémunérations :

Rémunération cumulée perçues sur l'exercice (en K€)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Métropole | 1 703 | 2 283 | 2 271 | 3 032 | 1 552 |
| Outre-mer | 19 901 | 18 656 | 19 387 | 17 875 | 16 912 |
| Total Sem | 21 604 | 20 939 | 21 658 | 20 907 | 18 464 |

En rappelant au préalable que la rémunération n'est pas uniquement liée à l'investissement. Elle diminue de 12% en moyenne mais très différemment selon les territoires. La rémunération Outre-mer présente une baisse de 5%, elle plonge de 49% en métropole.

2.5 Portefeuille d'activité et carnet de commande

Rémunération cumulée par type d'activité en K€

| | En métropole | | | En Outre-mer | | |
|----------------------------|-----------------|------------------|--------------|-----------------|------------------|--------------|
| | Total métropole | Dont concessions | Dont mandats | Total Outre-mer | Dont concessions | Dont mandats |
| Réalisé exercice | 1 552 | 1 156 | 396 | 16 912 | 9 284 | 5 560 |
| Reste à réaliser | 15 021 | 14 303 | 718 | 115 206 | 91 874 | 15 089 |
| Nombre d'années d'activité | 9,7 | 12,4 | 1,8 | 6,8 | 9,9 | 2,7 |

En métropole, la rémunération restant à réaliser pour les opérations d'aménagement représente 95% du total et celle des mandats 5%. Pour les Sem d'Outre-mer, ces pourcentages sont respectivement de 80 et 13%, répartition très proche de celle constatée en 2014.

Les fondamentaux sont respectés pour les autres ratios. Une visibilité à 2 ou 3 ans pour les mandats est normale, compte-tenu de la nature de ces opérations. Pour les concessions, la visibilité pour les Sem de métropole passe de 9 années en 2014 à 12 années en 2015. On constate pour les sociétés d'Outre-mer une même visibilité de 10 années, assez proche de celle de 2014 (9 années), illustrant l'incidence des révisions de bilans d'opération d'aménagement significatives et une moindre activité durant l'exercice.

Rémunération par activité en % de la rémunération totale à fin 2015

| | Total | | En métropole | | En Outre-mer | |
|------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | Dont concessions | Dont mandats | Dont concessions | Dont mandats | Dont concessions | Dont mandats |
| Réalisé exercice | 57% | 32% | 74% | 26% | 55% | 33% |
| Reste à réaliser | 82% | 12% | 95% | 5% | 80% | 13% |

La répartition entre concessions et mandats confirme l'évolution constatée en 2014, d'une baisse de la rémunération des mandats et d'une stagnation de celle des concessions. Les concessions représentent en moyenne 57% du réalisé de l'exercice et 82% du reste à réaliser, ces pourcentages étaient de 59% et 81% en 2014. La part des mandats s'établit à 32% du réalisé de l'exercice contre 28% en 2014.

Concessions et mandats constituent la totalité des sources de rémunération des Sem en métropole. Outre-mer, les autres sources de rémunération (conduites d'opération, opérations propres) représentent 12% du total.

2.6 Rémunération

2.6.1 Niveau de rémunération

Les mandats affichent un taux prévisionnel moyen de 3%, pour les concessions l'analyse est la suivante :

Taux moyen de rémunération sur les investissements en concession

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|--------|--------|--------|
| Taux prévisionnel | 8,50% | 8,60% | 8,98% |
| Taux réalisé | 10,50% | 10,50% | 10,34% |
| Taux du reste à réaliser | 8,80% | 8,30% | 9,18% |

Il y a de moins en moins de linéarité entre la rémunération et l'investissement. Ainsi les écarts constatés peuvent avoir pour origine le niveau d'avancement des opérations. En règle générale, les études réalisées en amont, ou pré-opérationnelles, sont rémunérées forfaitairement alors qu'aucun investissement n'a été réalisé. Il en va de même, pour les opérations de restructuration ou de RHI, qui nécessitent un accompagnement social et un travail important de communication et d'information.

Globalement, l'analyse du taux de rémunération prévisionnel des concessions du carnet de commandes sur les 5 dernières années est relativement stable, entre 8 et 9%.

On constate un niveau de rémunération supérieur en métropole à celui de l'Outre-mer. Le taux a fortement diminué en métropole à partir de 2013 jusqu'en 2014, suite à l'intégration à l'échantillon d'une société pratiquant des taux extrêmement bas. Avec la sortie du panel de cette société, le taux de rémunération moyen retrouve en 2015 un niveau en ligne par rapport aux exercices antérieurs à 2013. Il s'élève à près de 9,5% pour le taux de rémunération prévisionnel et à près de 10,5% pour le taux de rémunération réalisé à date.

Taux de rémunération prévisionnel des concessions du carnet de commande

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| Métropole | 9,50% | 10,80% | 6,80% | 6,50% | 9,43% |
| Outre-mer | 7,80% | 8,50% | 9,00% | 9,00% | 8,93% |
| Total Sem | 8,10% | 8,80% | 8,50% | 8,60% | 8,98% |

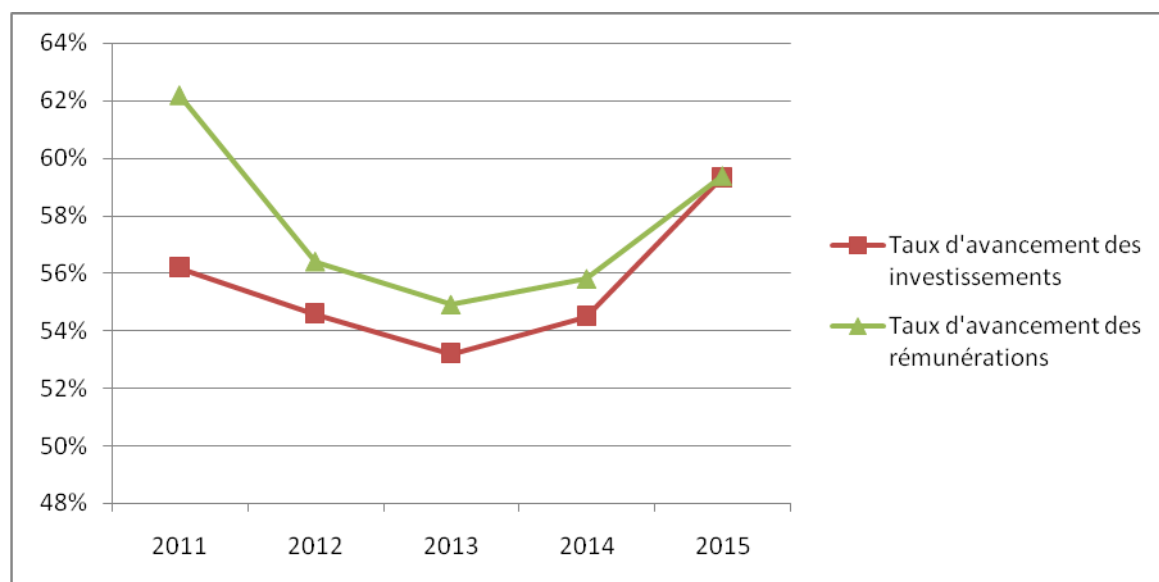
Taux de rémunération des investissements réalisés en concession sur l'exercice

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Métropole | 6,70% | 10,60% | 5,80% | 6,75% | 10,65% |
| Outre-mer | 10,60% | 8,90% | 11,70% | 11,90% | 10,30% |
| Total Sem | 9,90% | 9,10% | 10,50% | 10,50% | 10,34% |

2.6.2 Echancier de versement des rémunérations

Le tableau d'avancement des investissements et de la rémunération des concessions sur les dernières années se présente ainsi :

Evolution de l'avancement des concessions : investissements et rémunérations



En 2015, 59,34% des investissements prévus dans les contrats de concessions ont été réalisés et 59,38% de la rémunération perçue. L'écart persistant des rémunérations par rapport aux investissements a été gommé cette année. Cette situation positive reflète les dispositifs de suivi et contrôle mis en place par les Sem pour piloter la rentabilité de cette activité. De fortes disparités persistent cependant entre les Sem. Il reste difficile aujourd'hui d'établir un lien direct entre rémunération et investissement compte tenu des très nombreuses tâches pré-opérationnelles et opérationnelles non génératrices d'investissement, notamment la phase finalisant les études (dossier de réalisation pour les ZAC,...), la communication, l'information, l'animation, qui font l'objet de rémunération forfaitaire. La rémunération de commercialisation peut également impacter cette analyse dès lors qu'elle est en général adossée au prix de cession.

Avancement des concessions en 2015 : investissements et rémunérations

| | Total Sem | Dont métropole | Dont Outre-mer |
|-----------------|-----------|----------------|----------------|
| Investissements | 59,34% | 56,72% | 59,57% |
| Rémunérations | 59,38% | 50,97% | 60,27% |

2.7 Rentabilité

2.7.1 Rentabilité en 2015

L'effectif de l'activité aménagement est établi en ajoutant aux salariés directement rattachés à l'activité une quote-part des salariés des fonctions support. De même, les charges de l'activité correspondent aux charges directes additionnées à une partie des charges indirectes calculées selon le ratio « effectif de l'activité sur effectif total ». Les produits sont les produits directs de l'activité : essentiellement des rémunérations.

La rentabilité moyenne de l'activité sur les 12 Sem est la suivante :

Effectif et rentabilité moyenne

| | Moyenne des Sem | Moyenne métropole | Moyenne Outre-mer |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| Effectif aménagement | 20,8 | 5,0 | 28,8 |
| Charges par salarié en K€ | 119,0 | 121,0 | 118,8 |
| Produits par salarié en K€ | 82,9 | 151,0 | 77,1 |
| Résultat hors excep. par salarié en K€ | -36,0 | 29,9 | -41,7 |

La rentabilité négative de l'activité d'Aménagement montre que les rémunérations perçues ne correspondent pas aux charges réelles des opérations :

- soit parce que le temps passé est supérieur aux prévisions,
- soit parce que les charges par etp positionné sur ces opérations sont supérieures aux prévisions,
- soit parce que les prises de rémunération sont décalées par rapport aux charges de la Sem.

L'analyse des moyennes permet de constater des écarts significatifs entre les groupes du panel.

2.7.2 Evolution de la rentabilité

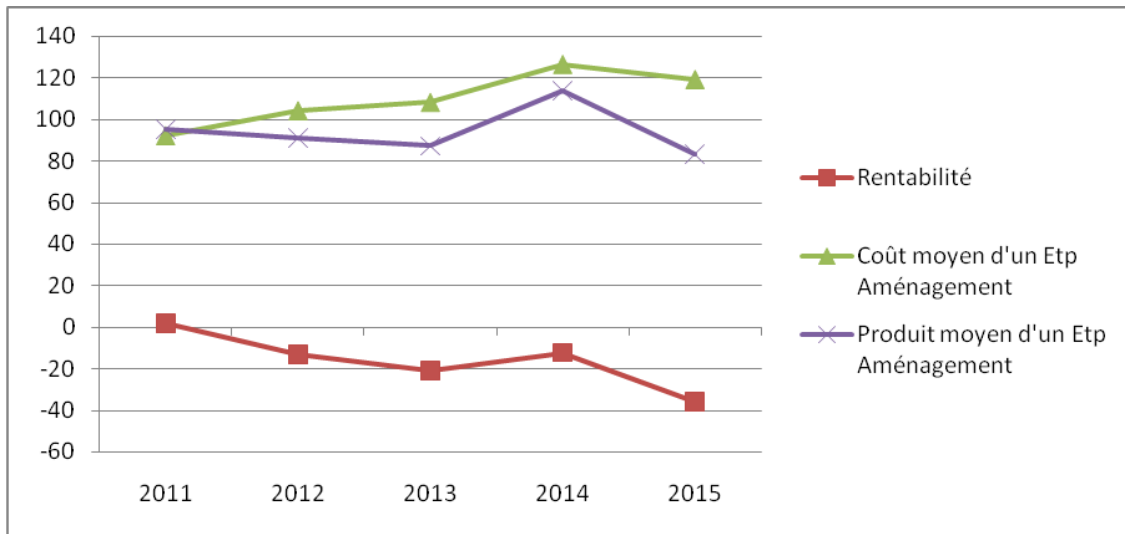
Par rapport à 2014, les produits par Etp baissent de 27% alors que les charges par Etp ne baissent que de 6%. Il en résulte une baisse substantielle de la rentabilité qui affiche une perte de 36 K€/etp contre 12 en 2014. L'activité aménagement est en moyenne déficitaire depuis 2012.

L'analyse par échantillon montre une grande différence.

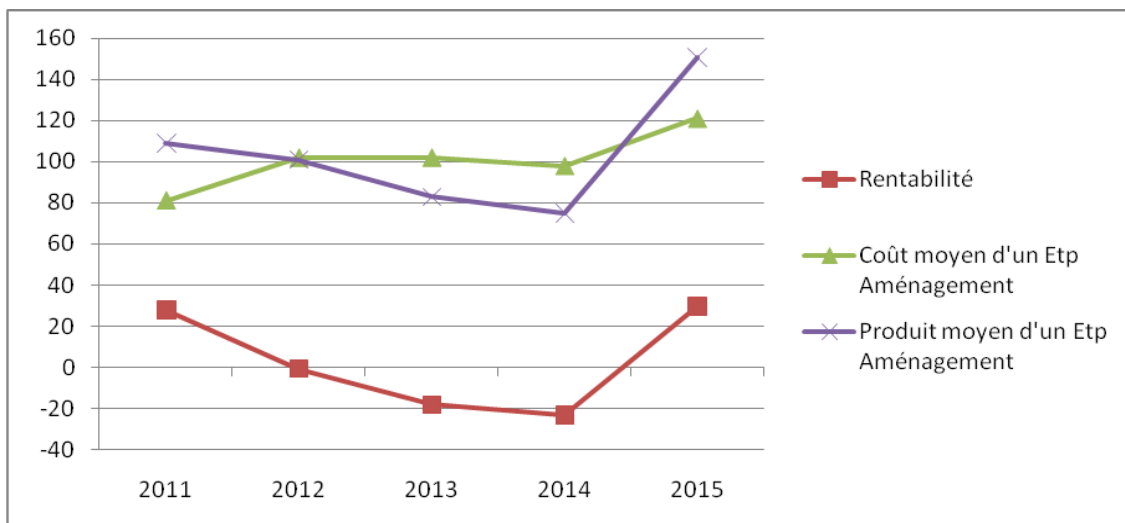
En métropole, l'activité aménagement retrouve la voie de la rentabilité après les pertes successives constatées depuis 2012.

Pour les sociétés d'Outre-mer, la baisse significative des produits - et ce malgré une baisse relative des charges - augmente les pertes à leur plus haut niveau depuis 5 ans.

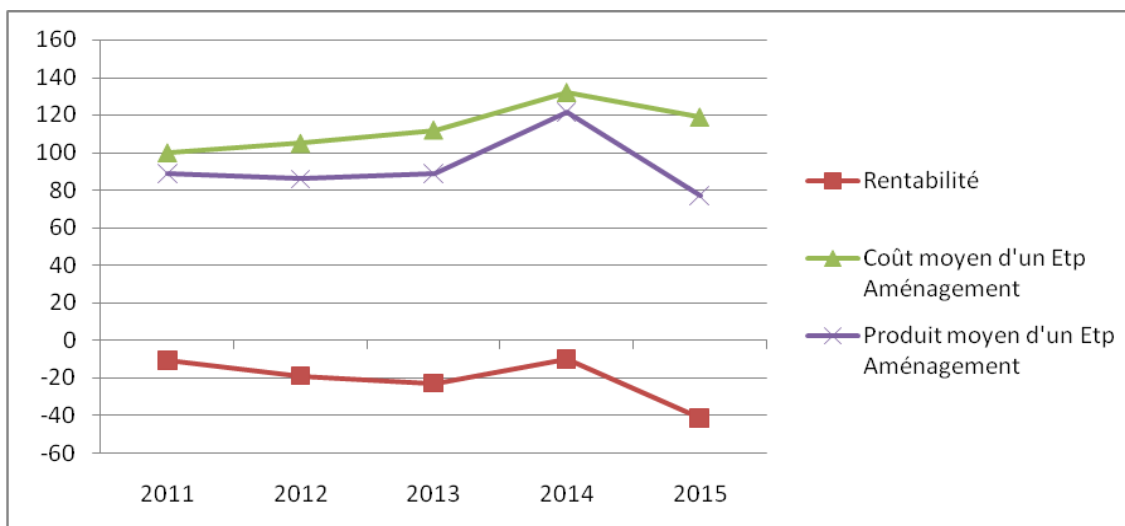
Rentabilité moyenne en K€ par Etp



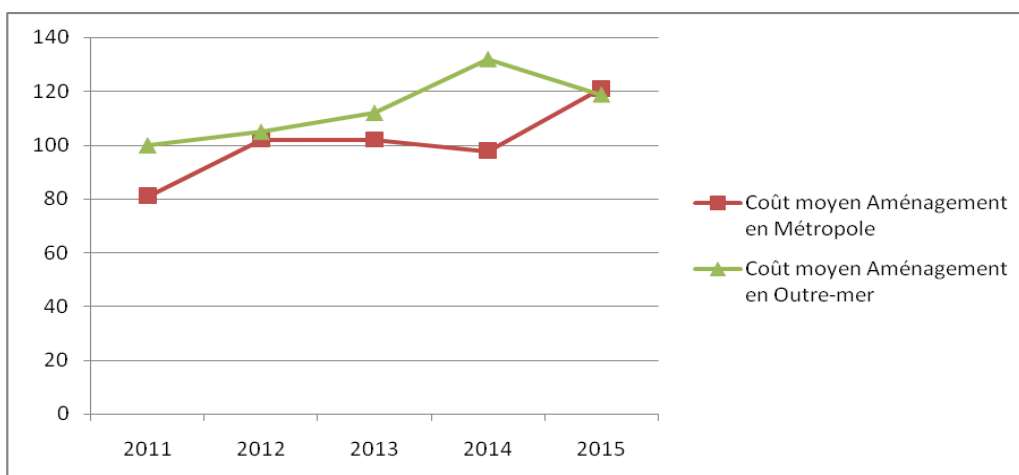
Rentabilité moyenne en Métropole en K€ par Etp



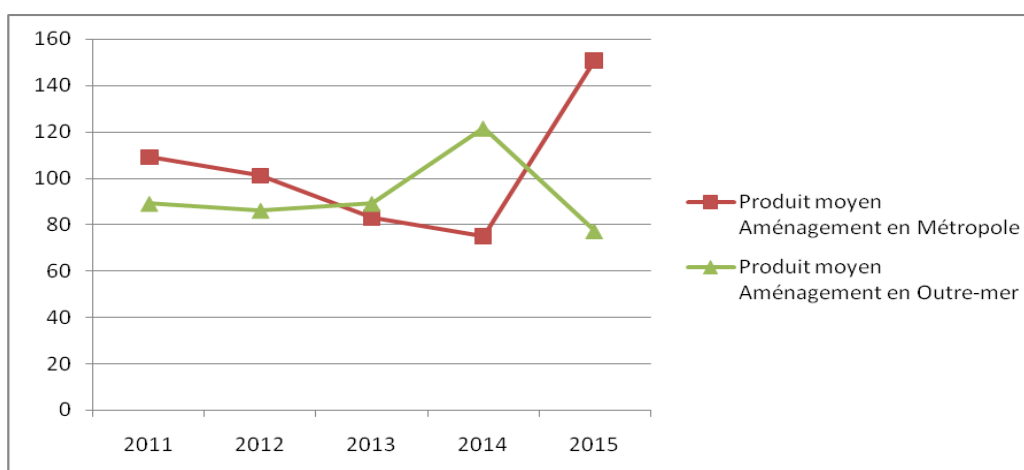
Rentabilité moyenne en Outre-mer en K€ par Etp



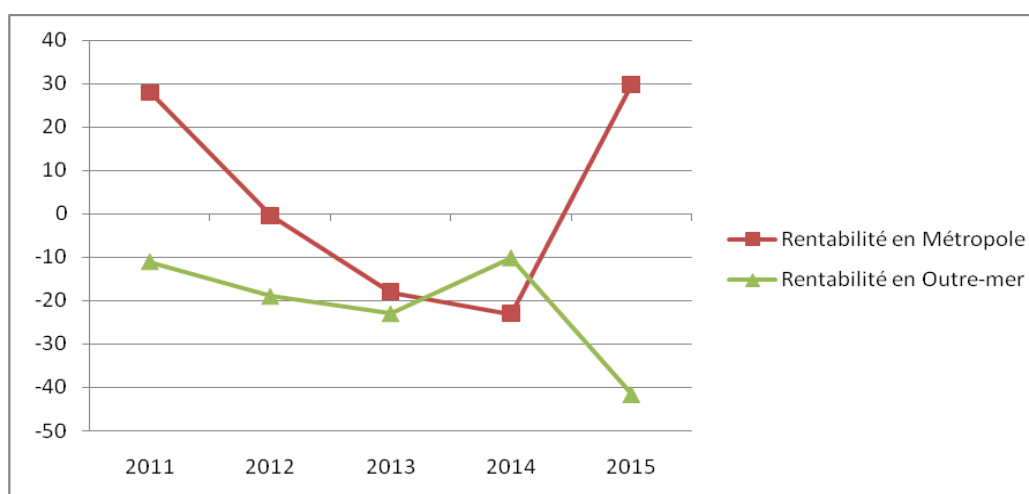
Coût moyen en K€ par Etp *



Produit moyen en K€ par Etp *



Rentabilité moyenne en K€ par Etp *



* Produit moyen, coût moyen, rentabilité, se rapportent aux personnes constituant l'équipe d'aménagement (opérationnels et structure)

CONCLUSION

L'analyse de ces 12 sociétés à double activité : bailleur social et aménageur du territoire montre des situations différentes selon les territoires d'implantations des Sem (et notamment métropole ou Outre-mer) et leurs histoires des Sem (certains bailleurs sont allés vers l'aménagement, alors que d'autres, historiquement aménageurs, ont construit un parc locatif).

Cette analyse 2015 de l'activité aménagement présente deux constats principaux :

- **La mise en place généralisée de processus de suivi et de contrôle interne renforcés** afin de piloter au mieux cette activité dans un contexte de concurrence accrue et de tension budgétaire pour les collectivités locales. Cet effort de rationalisation s'inscrit dans une démarche de performance globale qu'il convient de saluer.
- **Le développement de cette activité est un levier stratégique dans la maîtrise du foncier au service de la production de logements et d'équipements.** Cette réalité s'observe principalement Outre-mer où les opérateurs cherchent à conserver leur polyvalence malgré la réduction des effectifs. Les sociétés cherchent à couvrir l'ensemble des activités sur un territoire : aménagement, habitat, bureaux, commerces, en propre ou en assistance à maîtrise d'ouvrage. Ce positionnement leur permet d'une part de revendiquer une légitimité à opérer sur un territoire en lien avec leurs collectivités locales actionnaires, d'autre part de maîtriser le prix de revient de l'ensemble de la chaîne de production de logements et d'équipements.