

SA D'HLM NOVIGERE

Paris (75)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2016-107

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016
N° 2016-107
SA D'HLM NOVIGERE

Paris (75)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-107 SA D'HLM NOVIGERE – (75)

Président du Conseil de surveillance (CS) : M. Frédéric Pauly

Président du Directoire : M. Alain Bonhomme

Directeur général (DG) : M. Philippe Hannequin

Adresse : 141 avenue de Clichy – 75017 PARIS

Actionnaire principal : Pacte d'actionnaires avec SAHLM Batigère Sarel, La Gérance Générale Foncière et SFIG
N° SIREN : 558 200 507

Raison sociale : NOVIGERE Société Anonyme d'Habitations à Loyer Modéré

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	7 819	Nombre de logements familiaux en propriété :	7 147	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	213
--	--------------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants à moins de 3 mois (hors vacance technique)	1,29 %	2,5 %	3,2 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,19 %	1,0 %	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,68 %	6,4 %	9,7 %	
Évolution du parc géré depuis 3 ans (% annuel)	12,27 %	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	55	nc	nc	
POPULATION LOGÉES				
Locataires dont les ressources				
< 20 % des plafonds	13,18 %	14,40 %		
< 60 % des plafonds	47,93 %	54,20 %		
> 100% des plafonds	15,90 %	14,10 %		
Bénéficiaires d'aide au logement	28,27 %	38,10 %		
Familles monoparentales	24,66 %	20,00 %		
Personnes isolées	37,31 %	31,70 %		(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	7,02	6,7		(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,7 %	16 %		(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,6	3,5		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	10,6	3,5		
Autofinancement net / chiffre d'affaires	6,9 %	11,1 %		

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2013

(3) Boléro 2014 : ensemble des SA d'HLM d'Île-de-France

POINTS FORTS :

- ▶ Gestion d'ensemble satisfaisante
- ▶ Opération de fusion réussie
- ▶ Bonne qualité du service rendu aux locataires
- ▶ Impayés maîtrisés
- ▶ Patrimoine bien entretenu

POINTS FAIBLES :

- ▶ Effets issus de l'intégration au groupe Batigère encore attendus en termes d'économie d'échelle
- ▶ Répartition territoriale inachevée
- ▶ Coût de gestion élevé
- ▶ Prévisions peu ambitieuses basées sur des hypothèses incertaines
- ▶ Loyers conventionnés globalement supérieurs aux loyers moyens des bailleurs sociaux
- ▶ Objectifs DALO non atteints

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Composition de la CAL non conforme à la réglementation
- ▶ Présentation non systématique de trois candidatures en CAL et usage non approprié de la décision « Irrecevable »
- ▶ Contrat de bail non conforme à la réglementation
- ▶ Entretien des chaudières individuelles sans l'accord collectif des locataires
- ▶ Charges locatives des gardiens mutualisés sans accord collectif des locataires
- ▶ Locataires en indemnité d'occupation sans droit ni titre en nombre trop important
- ▶ Un logement loué à personne morale non agréée
- ▶ Non-conformité dans le repérage de l'amiante dans les parties privatives
- ▶ Non mise en concurrence des prestations de commercialisation des logements (en 2015 et 2016) et, des prestations assurées par le commissaire aux comptes.

Les anomalies réglées en cours de contrôle ne seront pas mentionnées dans la version définitive

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Directeur territorial :

Précédent rapport de contrôle : 2013-026 de février 2014

Contrôle effectué du 19 janvier 2017 au 18 octobre 2017

Diffusion du rapport : juillet 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-107

SA D'HLM NOVIGERE –75

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme	7
2.1 Le groupe Batigère	7
2.1.1 Historique.....	7
2.1.2 Présentation du groupe.....	8
2.1.3 Structures de mutualisation et de coopération	10
2.1.4 SA d'HLM Novigère.....	11
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Capital et actionnariat	11
2.2.2 Évaluation de la gouvernance.....	12
2.2.3 Relations intra-groupe.....	13
2.2.4 Organisation.....	16
2.2.5 Commande publique.....	17
2.3 Conclusion	17
3. Patrimoine.....	17
3.1 Caractéristiques du patrimoine	17
3.1.1 Description du parc.....	18
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	19
3.2 Accessibilité économique du parc.....	19
3.2.1 Loyers.....	19
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	20
3.2.3 Charges locatives	21
3.3 Conclusion	22
4. Politique sociale et gestion locative	23
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	23
4.2 Accès au logement	24
4.2.1 Politique d'occupation du parc	24
4.2.2 Gestion des attributions.....	24
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	27
4.4 Traitement des impayés	29
4.5 Location à des tiers ou occupations non réglementaires	31
4.6 Conclusion	31

5.	Stratégie patrimoniale.....	31
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	31
5.2	Évolution du patrimoine.....	32
5.2.1	Offre nouvelle.....	32
5.2.2	Réhabilitations.....	33
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	34
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	34
5.4	Maintenance du parc.....	34
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	34
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	35
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	35
5.5	Ventes de patrimoine.....	36
5.5.1	Ventes à l'unité.....	36
5.5.2	Ventes en bloc.....	37
5.6	Conclusion.....	38
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	38
6.1	Tenue de la comptabilité.....	38
6.2	Analyse financière.....	39
6.2.1	Evolution de l'autofinancement.....	39
6.2.2	Ratios d'exploitation.....	40
6.2.3	Gestion de la dette.....	42
6.2.4	Résultats comptables.....	43
6.2.5	Structure financière.....	43
6.3	Analyse prévisionnelle de 2017 à 2024.....	45
6.3.1	Les hypothèses économiques.....	45
6.3.2	Les hypothèses de développement.....	46
6.3.3	Un autofinancement en dessous du seuil de sécurité.....	46
6.3.4	La variation du coût de gestion de 2017 à 2024.....	46
6.3.5	La variation du potentiel financier de 2017 à 2024.....	46
6.4	Conclusion.....	47
7.	Annexes.....	48
	Informations générales.....	48
7.2	Carte des organismes du réseau Batigère (extrait du rapport d'activité 2016).....	49
7.3	Analyse prévisionnelle de la SA d'HLM Novigère de 2017 à 2024.....	50
7.4	Sigles utilisés.....	51

SYNTHESE

La SA d'HLM Novigère est issue de la fusion-absorption, en 2014, de la SA d'HLM Foyer des Invalides et Anciens Combattants (FIAC) par la SA d'HLM Les Cités Jardins de la Région Parisienne (CJRP).

Avec la SAHLM Batigère Île-de-France, Novigère fait partie du groupe Batigère. Le groupe Batigère a été constitué dans les années 70 dans le contexte de la crise sidérurgique lorraine et la volonté des entreprises de ce secteur industriel de céder leur parc immobilier. L'activité du groupe s'est progressivement étendue aux régions Grand-Est, Île-de-France et Rhône-Alpes.

L'appartenance au groupe Batigère permet à Novigère de disposer des instruments de coopération et d'expertise au travers de GIE constitués exclusivement de pouvoirs adjudicateurs, le GIE Amphithéâtre pour les fonctions support et plus récemment le GIE Batigère Développement Grand Paris pour les opérations de construction, la fonction achat, et les ventes de logement. Novigère confie à l'association pour l'Accompagnement, le Mieux-être et le Logement des Isolés (AMLI), également dans le périmètre du groupe, des missions d'accompagnement social, d'études et de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale.

En 2016, le patrimoine de Novigère compte 7 147 logements familiaux répartis sur six départements franciliens conventionnés à 77,75 % dont 22 % localisés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Par ailleurs, Novigère assure la gestion de 672 logements conventionnés pour le compte de Batigère Sarel. A partir de 2015, Novigère s'est engagé dans un processus de redistribution territoriale du patrimoine avec les autres sociétés du groupe en Île-de-France, Batigère Île-de-France et Batigère Sarel. En 2018, le groupe envisage la fusion de l'ensemble des SA d'HLM en Île-de-France qui permettra notamment d'améliorer certains points de gestion.

Le modèle économique de Novigère, similaire à celui des autres sociétés anonymes du groupe, repose sur un volume régulier de vente Hlm associé à la mobilisation d'un niveau élevé de ressources propres pour les opérations de construction neuve et de réhabilitation limitant ainsi le recours à l'emprunt.

Novigère est peu endetté en raison notamment d'un parc de logement ancien, en grande partie amorti et de remboursement d'emprunts opérés en 2015. Le coût de gestion reste élevé et pèse sur l'autofinancement. En effet, la fusion de 2014 n'a pas encore donné les résultats attendus en termes de rationalisation des coûts et de synergie de groupe. Quant à la mutualisation des activités support, des achats et des activités de conduite d'opération au sein de deux GIE, elle ne produit pas les gains financiers que l'on aurait pu, là aussi, attendre. Structuellement, le groupe Batigère fonctionne avec des coûts de personnel élevés alors même qu'une grande partie des activités support est mutualisée au sein du GIE Amphithéâtre. Les coûts de personnel propres à Novigère sont supérieurs de 27 % aux ratios des SA d'HLM d'Île-de-France. La réduction des coûts de fonctionnement devra permettre à Novigère de disposer de marges de manœuvre financière plus importantes pour maintenir à un niveau satisfaisant sa capacité d'autofinancement, qui augmente entre 2015 et 2016 pour atteindre 30 % des loyers (10,9 M€ en 2016).

Les niveaux importants de réhabilitation pour répondre aux exigences énergétiques et les projections de développement sur du logement thématique ne peuvent pas être financièrement couverts par les fonds propres dégagés et les ventes de logements. Cependant, Novigère peut accroître, de façon mesurée, son endettement (annuité réduite à la suite de la renégociation d'une partie des emprunts, ancienneté du parc avec des prêts arrivant à échéance à court terme...) avant d'avoir recours à une recapitalisation si nécessaire.

Novigère devra repenser sa stratégie patrimoniale et financière notamment au regard du remembrement territorial du patrimoine des trois sociétés du groupe sur l'Île-de-France.

Dans son ensemble, Novigère est bien géré. Concernant la gestion locative, Novigère assume son rôle social avec des niveaux de loyers inférieurs aux ratios d'Île-de-France, avec une qualité de service rendu aux locataires satisfaisante. Le service mis en place pour le suivi des impayés couplé avec l'accompagnement assuré par AMLI permet de limiter les dettes des locataires. Le parc de logements est bien entretenu et ne présente pas de dysfonctionnement particulier.

Cependant, il est attendu de Novigère de meilleurs résultats en termes de relogement DALO et de suivi de certaines charges locatives. En particulier, Novigère s'attachera à réduire le nombre de locataires en indemnités d'occupation sans droit ni titre en procédant au rétablissement du bail de location lorsque la situation locative le permet.

Enfin, les opérations successives de fusion-absorption qui ont donné naissance à Novigère ont été réussies s'agissant du personnel, qui a trouvé sa place dans la nouvelle entité et dans l'organisation qui en a résulté.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'organisme de la SA d'HLM Novigère 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'État 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 [...].* »

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

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

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

Le précédent contrôle n° 2013-026, réalisé sur la période 2008-2013 par la Miilos, concernait la SA d'HLM sous sa dénomination antérieure, Les « Cités-jardins de la région parisienne (CJRP) », avant la fusion-absorption de la SA d'HLM « Foyer des invalides et des anciens combattants (FIAC) » et la nouvelle dénomination Novigère qui a suivi. Il soulignait notamment des coûts de gestion structurellement élevés dont ceux relatifs aux personnels, le non-respect des règles de mise en concurrence des mandats et, parmi les locataires, une moindre présence des ménages les plus modestes que dans les autres organismes de logement social sur le même territoire d'intervention.

Le présent rapport de contrôle porte sur les exercices 2012-2016.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 LE GROUPE BATIGERE

2.1.1 Historique

L'histoire du groupe Batigère s'inscrit dans celle de la sidérurgie lorraine. Ce groupe a ainsi progressivement été bâti à partir des années 1970 consécutivement à la volonté des entreprises sidérurgiques lorraines de céder leur parc immobilier : la gestion du parc social a donné naissance au groupe Batigère ; en parallèle, le collecteur 1% logement Cilgère est créé. Un partenariat étroit est alors développé entre ce

collecteur (devenu Action Logement (AL) depuis le 1^{er} janvier 2017¹) et le groupe Batigère afin de favoriser le développement de logements pour les salariés.

À la fin des années 1980, la SA Interpart, société d'intéressement créée dans le cadre d'un plan d'épargne entreprise a racheté le capital social des sociétés du pôle HLM, et le Crédit Immobilier de la Moselle a intégré l'actionnariat du groupe.

Le groupe Batigère s'est ensuite développé durant plus de 20 ans en intégrant ou en créant plusieurs sociétés (sociétés spécialisées dans le logement des personnes en difficulté, dans la vente de logements...) afin d'offrir aux publics concernés des solutions complètes de logement, sur un territoire qui s'est progressivement étendu aux régions Alsace, Île-de-France, Rhône-Alpes, Bourgogne...

Aujourd'hui, les SAS Quadral et Batigère sont respectivement holdings d'un pôle privé qui regroupe notamment les activités d'administration de biens et de vente, et d'un pôle HLM qui fédère six ESH et une SCP (cf. § 2.1.2). À partir de 2012, et afin de supprimer tout risque de porosité entre secteur privé et secteur HLM, les participations capitalistiques croisées ont été supprimées et aucun dirigeant ne cumule désormais de fonctions sur les deux pôles.

Le partenariat historique qui lie Batigère et Cilgère s'est traduit en 2005 dans l'actionnariat de référence des ESH détenues conjointement, avec des pactes d'actionnaires signés entre Batigère SAS et Cilgère. Ces pactes n'ont pas été reconduits en 2016, Batigère souhaitant conserver une indépendance stratégique par rapport à AL. Toutefois, le groupe Batigère et AL ont conclu le 9 novembre 2016 un protocole de partenariat 2016-2018 « *pour le développement en synergie de leurs activités respectives, notamment la construction de logements neufs pour répondre aux besoins des salariés sur les territoires, et réaliser les réhabilitations de patrimoine, notamment thermiques* ». Il prévoit qu'AL maintiendra un financement des projets des sociétés du groupe Batigère, en échange de réservations de logements. Il prévoit également que les entités sous gouvernance d'AL qui bénéficient des prestations des GIE et associations du groupe Batigère ne s'en retireront pas avant fin 2018.

2.1.2 Présentation du groupe

Au 31 décembre 2016, le pôle HLM du groupe s'articule autour de la société par actions simplifiées (SAS) Batigère, entité non-opérationnelle exerçant une activité de société holding. Ses principaux actionnaires sont des établissements bancaires lorrains (48 %) et la SA Interpart (52 %).

La SAS Batigère détient 59,65 % de la SA d'HLM Batigère-Sarel (13 700 logements en Moselle et en Île-de-France), qui elle-même, en possédant des participations majoritaires ou minoritaires, directes et indirectes, fait office de structure faîtière des autres sociétés HLM du groupe constitué par :

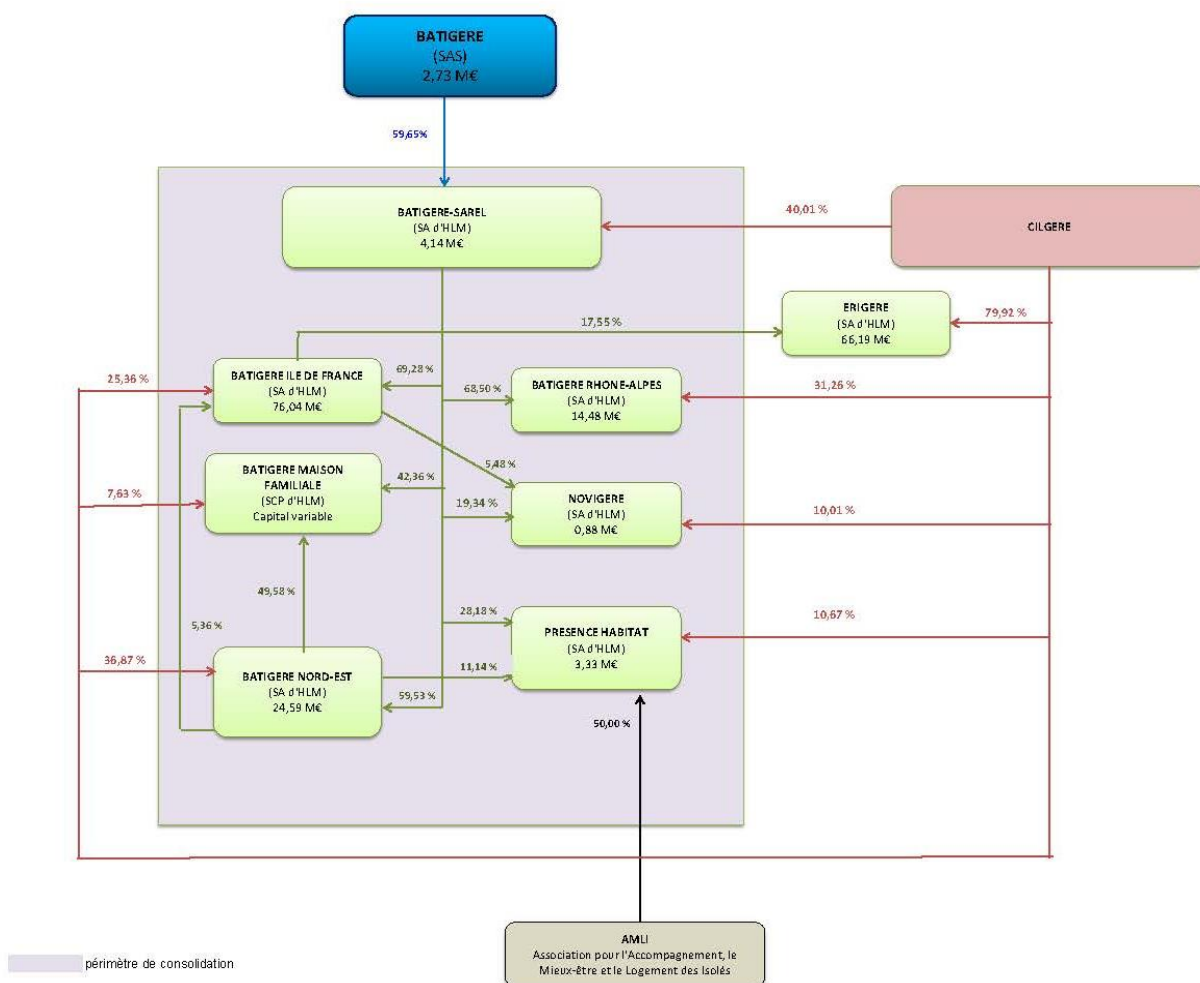
- la SA Batigère Nord-Est (19 800 logements en Meurthe-et-Moselle et en Alsace) ;
- la SA Batigère Ile-de-France (12 600 logements sur l'ensemble du territoire francilien à l'exception du Val d'Oise) ;
- la SA Batigère Rhône-Alpes (3 600 logements détenus principalement dans l'agglomération lyonnaise) ;
- la SA Novigère issue de la fusion en 2014 des SA d'HLM « Foyer des invalides et des anciens combattants (FIAC) » et Les « Cités-jardins de la région parisienne (CJRP) » (7 000 logements) ;
- la SA Présence Habitat, spécialisée dans le logement très social (1 000 logements en Lorraine) ;

¹ Réforme entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017 en application de l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016.

- la SCP Batigère Maison Familiale dédiée à l'accèsion sociale.

Ces sociétés détiennent au total plus de 58 000 logements.

ORGANIGRAMME GROUPE BATIGERE au 31.12.2016



Au 1^{er} juillet 2017 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier, Batigère Nord-Est (BNE) a absorbé sa société mère Batigère Sarel, et ce dans le but de renforcer la tête de groupe. Il s'agit d'une absorption de la mère par la fille avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017. Pour éviter que de cette fusion ne résulte une participation majoritaire d'AL au capital de la nouvelle société, Batigère Sarel a fait jouer la clause d'agrément des cessions d'actions à un tiers non-actionnaire. En effet, cette clause qui figure dans les statuts types des SA d'HLM prévoit que le transfert d'actions à un tiers non-actionnaire de la société, à quelque titre que ce soit, doit être autorisé par le CS ou le CA qui peut refuser et désigner un autre bénéficiaire de la transaction.

Le CS de Batigère Sarel, considérant qu'AL avait la qualité de nouvel actionnaire par rapport à Cilgère, ne l'a pas agréé. Le portage des actions a été effectué par l'association pour l'Accompagnement, le Mieux-être et le Logement des Isolés (AMLI). Une fois la fusion effective, AMLI a rétrocédé à AL la fraction de ses titres nécessaire à assurer le maintien de cette dernière à hauteur de 40 % dans le capital de la nouvelle structure issue de la fusion.

En Île-de-France, le groupe qui détient du patrimoine au sein de quatre sociétés² s'interroge sur la rationalisation de ses implantations avec notamment des échanges de patrimoine. La stratégie du groupe est marquée par un modèle économique qui repose sur un volume élevé de ventes en accession qui permet de dégager des fonds propres investis dans le développement. Par ailleurs, la mutualisation des moyens au sein de GIE (cf. § 2.1.3) participe à la construction de procédures et d'outils communs.

2.1.3 Structures de mutualisation et de coopération

Après une première étape de fonctionnement avec un seul GIE, le choix a été fait de dissocier un GIE « généraliste » dont les membres et clients peuvent appartenir ou non au groupe Batigère, et trois GIE spécialisés notamment dans les activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage, principalement³ au bénéfice des entités du groupe et du réseau. Ce choix correspond à la volonté de spécialiser une expertise dans le développement du patrimoine, et à la nécessité ressentie par les dirigeants du groupe de disposer d'une visibilité et d'un ancrage territorial plus favorables au dialogue avec les collectivités. Il conduit néanmoins ces GIE dédiés au développement à bénéficier des prestations support du GIE généraliste. Deux types différenciés de GIE coexistent ainsi :

- le GIE Amphithéâtre, issu de la transformation en 2012 de l'association Batigère Ressources. Fin 2016, ce GIE regroupait, outre les six SA d'HLM du groupe Batigère, 13 autres entités (sept SA d'HLM, deux associations, un GIE et trois SA filiales d'AL).
Il a pour objet la réalisation de prestations de support, principalement dans les domaines juridique et informatique, sans oublier ceux des ressources humaines et de la formation. Il assure également des missions d'expertise et anime des échanges métiers dans les principaux domaines d'intervention des ESH ;
- les GIE Batigère Développement Grand-Est, Batigère Développement Grand Paris, et Cilgère Entreprises-Habitat Constructions (région Rhône-Alpes) mutualisent les activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage liées au développement et à l'ingénierie pour les achats des sociétés situées sur leurs territoires respectifs. La mutualisation de ces activités a débuté le 1^{er} janvier 2014, tout d'abord au sein du GIE Amphithéâtre, puis, à compter du 1^{er} juillet 2015, au sein des trois GIE territorialisés (Grand-Est, Île-de-France, Rhône-Alpes) créés afin d'héberger ces activités opérationnelles. Le GIE Amphithéâtre demeure spécialisé dans les activités de support.

Au-delà de ces structures, l'association « Avec Batigère » est un réseau qui regroupait, fin 2016, 16 sociétés anonymes d'HLM, deux coopératives d'HLM, et une association œuvrant dans le domaine du très social, implantées dans sept régions, et représentant 135 000 logements (cf. annexe 7.2). L'association a pour objet de créer un réseau professionnel en rapprochant des organismes d'HLM, des filiales immobilières de collecteurs ainsi que des Associations titulaires d'un agrément visé à l'article L. 365-1 du CCH, indépendantes, qui partagent une éthique commune et des intérêts convergents.

² Bâtigère Île-de-France, Novigère, Soval et Bâtigère Sarel.

³ Ces GIE ont aussi pour membres ou clients des entités autres que les entités du groupe Batigère.

Enfin, une fondation d'entreprise Batigère a été créée fin 2007. Sa finalité est « *d'améliorer les conditions de vie, de contribuer à l'égalité des chances et de développer la cohésion sociale dans les quartiers dans lesquels interviennent les entreprises fondatrices* ». Quatorze sociétés adhèrent à cette fondation qui subventionne une trentaine de projets chaque année.

2.1.4 SA d'HLM Novigère

Novigère est issue de la fusion-absorption, en 2014, de la SAHLM Foyer des Invalides et Anciens Combattants (FIAC) par la SAHLM Les Cités Jardins de la Région Parisienne (CJRP), deux sociétés créées en 1928. La société FIAC faisait déjà partie du groupe Batigère. Avec 7 147 logements, Novigère est désormais implanté sur l'ensemble de l'Île-de-France, territoire où le marché de l'habitat est très tendu.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Capital et actionariat

2.2.1.1 Capital social

Au 31 octobre 2016, le capital social de Novigère est de 880 976 €. Composé de 568 372 actions nominatives, au prix de 1,55 € chacune, elles sont réparties entre 43 actionnaires, dont les quatre principaux détiennent 82,88 % des titres de la société et 60,89 % des droits de vote.

Répartition du capital entre les 4 principaux actionnaires

	% en titres	% en droits de vote en Assemblée Générale Ordinaire
Interpart*	32,05	
Batigère Sarel	19,34	19,01
La Gérance Générale Foncière	15,77	15,5
Société Foncière et Immobilière du Gaz (SFIG)	15,76	15,49
CAIF SAS*		10,89

*Actions démembrées : dans les sociétés par actions autres que les SAS, et sauf dispositions contraires des statuts, l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce prévoit que le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propiétaire dans les assemblées extraordinaires. Le 31 octobre 2016, la société CAIF SAS a été dissoute à effet du 3 décembre 2016. A compter de cette décision, il n'y a plus de démembrement d'actions et INTERPART détient 182 140 actions en propre.

2.2.1.2 Pacte d'actionnaires

En octobre 2014, un pacte d'actionnaires a été constitué afin d'organiser l'actionariat de référence de Novigère en application de l'article L. 422-2-1 II du Code de la construction et de l'habitation (CCH). Il succède au pacte signé en avril 2011.

Le nouveau pacte s'inscrit dans la continuité du précédent s'agissant des trois membres qui composent l'actionnaire de référence : SAHLM Batigère Sarel, La Gérance Générale Foncière (filiale d'EDF) et, la Société Foncière et Immobilière du Gaz (SFIG). Il est toutefois différent du précédent au plan de la répartition capitalistique et de la gouvernance qui ne revêt plus la forme d'un CA mais d'un CS et d'un directoire.

Ce pacte renvoie au renouvellement de l'agrément mentionné à l'article L. 422-5 du CCH et de la communication au Préfet de région. Le renouvellement a été acté par arrêté du 18 avril 2017.

Le pacte d'actionnaires constitue l'actionnaire de référence de la catégorie 1. La catégorie 2 est composée de l'Etablissement public territorial Grand Paris Seine Ouest, des Conseils départementaux des Hauts de Seine

et du Val d'Oise. La catégorie 3 comprend les trois représentants des locataires. Enfin, la catégorie 4 compte 37 actionnaires personnes physiques et personnes morales autres que l'actionnariat de référence.

Novigère étant issue de la fusion-absorption, en 2014, du FIAC par CJRP, le pacte d'actionnaires a reconduit les présidents de chacune des instances de gouvernance de ces deux entités dans l'instance de gouvernance de Novigère, l'un au titre de président, l'autre au titre de vice-président. Il en est de même s'agissant des organes de gestion puisqu'on retrouve dans le directoire les directeurs généraux des anciennes entités, l'un au titre de président, l'autre au titre de directeur général (DG).

2.2.2 Évaluation de la gouvernance

2.2.2.1 Conseil de surveillance

Dans la période contrôlée, Novigère a évolué dans son mode de fonctionnement. De type CA sous sa dénomination « Les Cités Jardins de la Région Parisienne (CJRP) », l'administration s'est poursuivie sous la forme d'un CS et d'un directoire, décidé le 30 juin 2014, après la fusion des sociétés FIAC et CJRP. La société a alors été renommée « Novigère ».

Selon les statuts, les membres du CS élus par l'assemblée générale sont au nombre de cinq au moins, et de quinze au plus. A la date du contrôle, le CS est constitué de 18 membres dont le Conseil départemental du Val d'Oise et les représentants de la catégorie 3.

Il se réunit en moyenne quatre fois par an.

Le CS a mis en place une commission d'attribution de logements (CAL), un conseil de concertation locative, et une commission d'appel d'offres (CAO).

Plusieurs comités ont également été créés :

- un comité stratégique et investissements (CSI) qui a pour mission d'assister le directoire dans la préparation des décisions à soumettre au CS et dans leur mise en œuvre. Il est composé de quatre membres représentants du pacte d'actionnaires et d'un conseiller représentant des locataires ;
- un comité des rémunérations chargé d'examiner la rémunération allouée aux membres du directoire. Il est composé de trois membres.
- un comité d'aliénation, dont la mission est d'assister le directoire pour déterminer les conditions de cessions des locaux proposés à la vente. Il est constitué de quatre représentants des actionnaires et d'un représentant des locataires. Il est saisi par le directoire. Une information sur les positions prises est régulièrement donnée au CS.

Le CS nomme les membres du directoire et confère à l'un d'eux la qualité de président. Il peut conférer à un ou plusieurs membre(s) du directoire la qualité de DG. Il fixe la rémunération des membres du directoire, qui peuvent bénéficier d'un contrat de travail au sein de la société. Le pacte d'actionnaires précise le mode de désignation de la présidence et de la vice-présidence.

M. Frédéric Pauly a été nommé président par décision du CS du 30 juin 2014 (il était auparavant président du CA de CJRP). M. Gérard Mathiaud (auparavant président du CA de FIAC) assure la fonction de vice-président. Le président et le vice-président exercent leur mission à titre gratuit.

2.2.2.2 Directoire

La société est dirigée par un directoire composé statutairement au maximum de cinq membres, personnes physiques, nommées pour une durée de quatre ans. Le pacte d'actionnaires précise le mode de désignation du président et du DG.

Dans les faits, deux personnes composent le directoire, M. Alain Bonhomme, qui en est le président et qui était le DG de CJRP, et M. Philippe Hannequin, à qui le président a confié les missions attachées à la direction générale de la société par la délégation de pouvoirs du 30 juin 2014.

Le 30 juin 2014, le CS a constitué un comité de rémunération chargé d'examiner la rémunération allouée aux membres du directoire. Le comité a validé les rémunérations des membres du directoire avant leur soumission au vote du conseil.

a) Le Président du directoire

M. Alain Bonhomme est le président du directoire.

Jusqu'à sa retraite, en juin 2017, il était agent EDF, mis à disposition auprès de Novigère. Cette situation, héritée du pacte d'actionnaires de CJRP où les entreprises EDF et GDF disposaient de la majorité du capital, a été maintenue après la fusion.

Le salaire de M. Bonhomme, refacturé à Novigère, a fait l'objet d'un avis du Comité de Rémunération et d'une validation en CS du 30 juin 2014. Par ailleurs, le procès-verbal du CS du 30 juin 2014 précise que le président du directoire a continué de bénéficier de la mise à disposition d'un véhicule de fonction, tel qu'il avait été décidé par le CA de CJRP du 27 mars 2000. Le véhicule a fait l'objet d'une fiche de paye éditée spécifiquement par Novigère pour percevoir les cotisations et taxes diverses relatives à l'avantage en nature correspondant. Les fiches de paye Novigère relatives au président du directoire ont intégré également une prime annuelle de performance au titre du mandat social.

Depuis sa retraite, M. Bonhomme exerce la fonction de manière bénévole.

b) Le DG du directoire

M. Philippe Hannequin était salarié, directeur, de Batigère Sarel jusqu'au 31 décembre 2013. A compter du 1^{er} janvier 2014, son contrat de travail a été suspendu à la suite de l'exercice du mandat de DG au sein du FIAC. Le 30 juin 2014, il est nommé DG du directoire de Novigère. Il n'existe pas de contrat écrit au titre de son mandat social établissant notamment la rémunération du DG. Celle-ci est établie chaque année par le Comité de Rémunération sur la base « *des points de comparaison au sein de la profession HLM et des sociétés d'HLM du réseau Batigère.* ».

Les procès-verbaux du CS ne mentionnent pas la rémunération chiffrée mais renvoient au montant tel qu'il ressort dans l'avis du Comité de Rémunération : « *Le Conseil de surveillance, après avis du Comité, approuve la rémunération allouée au [Directeur général du directoire], à compter du 1^{er} janvier 2015, telle qu'elle est annexée au registre des délibérations.* ». Le contrôle a constaté que l'avis du Comité de Rémunération figurait bien au registre des délibérations et qu'il comportait le montant chiffré de la rémunération annuelle globale « *primes et avantages en nature inclus* ».

2.2.3 Relations intra-groupe

2.2.3.1 Mutualisation des services

La mutualisation des prestations au sein du groupe Batigère est complexe dans son organisation et manque de stabilité dans le temps. Le contrôle et l'évaluation des prestations internes au groupe sont peu formalisés. Il est difficile de mesurer si la mutualisation génère effectivement des économies d'échelle, les coûts de gestion demeurant élevés (cf. § 6.2.2.2).

En effet, l'organisation des prestations intragroupe a fluctué, à la fois en ce qui concerne le statut des organismes prestataires, le périmètre d'intervention et la nature des prestations mutualisées. Ceci entraîne

un certain manque de lisibilité. Lors des présentations budgétaires en CS, le coût des prestations intra-groupe est globalisé dans les frais de fonctionnement et ne fait pas l'objet d'une présentation des différentes postes mutualisés pour Novigère et en comparaison avec les autres sociétés du groupe.

En 2017, la mutualisation repose sur le GIE Batigère Amphithéâtre et le GIE Batigère Développement Grand Paris, sur l'association AMLI, ainsi que sur diverses prestations facturées entre les sociétés du groupe qui génèrent des facturations. Des prestations de services (mandats de ventes, gestion des commerces, gestion des diagnostics techniques) sont également confiées au pôle privé Quadral.

2.2.3.1.1 GIE Amphithéâtre, GIE Batigère Développement Grand Paris (BDGP) et association AMLI

Novigère est membre du GIE Amphithéâtre⁴, situé à Metz, qui assure pour le compte de ses adhérents un ensemble de services généraux tels que des prestations juridiques et fiscales, des prestations en matière de ressources humaines, de communication, d'achats, d'affaires générales, d'archivage... En contrepartie de ces prestations, Novigère participe au financement du GIE à concurrence d'une quote-part calculée à partir de clés de répartition. À la suite d'appels de trésorerie, les membres du GIE lui versent mensuellement des acomptes qui sont ajustés en fin d'année compte tenu de ses dépenses réelles. Les comptes du GIE sont validés une fois par an lors de l'assemblée générale. Chaque adhérent au GIE est ensuite destinataire d'un document de synthèse relatif à sa part contributive. En 2015, cette part représentait pour Novigère 1 227 014 €.

Créé en 2015, le GIE BDGP, basé à Paris, mutualise la conduite des opérations immobilières, les achats, la préparation et le suivi des ventes de logements en Ile-de-France. Les coûts des services du GIE sont refacturés aux membres en fonction de clés de refacturation par centre de coût. Le développement immobilier est facturé en fonction du temps passé.

Dans sa réponse, la société rappelle que les modalités de facturation des prestations effectuées par les structures de mutualisation du Groupe Batigère, telles que le GIE Batigère Amphithéâtre et le GIE Batigère Développement Grand Paris, sont clairement définies dans le contrat constitutif et le règlement intérieur de chaque GIE. Elle précise que, dans un souci de transparence et de meilleure lecture, le coût de ces structures est présenté et approuvé par les membres à l'Assemblée Générale des GIE et figure dans les frais de fonctionnement présentés au Conseil de Surveillance de Novigère.

Novigère souligne que le recours à ces structures de mutualisation permet à chacun de ses membres d'avoir accès à un pôle d'expertise dans les domaines des ressources humaines, des achats, du développement immobilier, du juridique que la société seule ne pourrait assumer financièrement.

Enfin, Novigère informe du projet de sa fusion avec les deux autres SA d'HLM franciliennes, Batigère Ile-de-France et Soval, ce qui permettra d'améliorer le coût de gestion.

L'association AMLI, dont le siège est situé à Metz, assure depuis 2016 l'accompagnement social des locataires sur site ou en agence, le suivi social des ménages identifiés comme fragiles, et l'évaluation sociale de candidats préalablement à l'attribution de logements. AMLI a déployé ses activités, à partir seulement de 2015, en Île-de-France où une délégation territoriale « Grand Paris » a été créée afin de renforcer la qualité de

⁴ Pour mémoire, trois associations assuraient des missions support pour le groupe : l'association Batigère Ressources dans la gestion des ressources humaines, systèmes d'information, communication, politique de développement immobilier et d'activité locative. L'association Batigère-Cilgère Ressources (BC Ressources) dans les domaines de la comptabilité, des finances, du juridique... L'association Batigère-Cilgère Compétences (BC Compétences), proposait des actions portant sur les ressources humaines et le développement des compétences, la cohésion et la communication interne. L'association Batigère Ressources a été transformée en GIE Amphithéâtre et les deux associations BC Ressources et BC Compétences ont été dissoutes en juin 2013 et radiées du répertoire des associations en 2014.

ses interventions. Ces prestations sont encadrées par une convention mais n'ont pas fait l'objet d'un appel à concurrence (l'ensemble des adhérents sont des pouvoirs adjudicateurs). Elles étaient jusqu'en 2016 effectuées par Novigère dans le cadre du dispositif « Trait Social ». Le transfert de l'activité du département « Trait Social » à AMLI a eu lieu en novembre 2015 avec le personnel concerné (16 salariés). La convention pour les prestations d'accompagnement social précise qu'AMLI facturera 600 000 € sur une période de trois ans, à raison de 200 000 € par an, correspondant à l'affectation de deux ETP (un par agence) dédiés à Novigère pour réaliser ces missions.

Situé dans les locaux de Novigère, AMLI a signé une convention de prestations de services portant sur la mise à disposition par Novigère de bureaux meublés et sur la mise à disposition d'une partie des compétences de Novigère en Ile-de-France (informatique, moyens généraux, pilotage des travaux de maintenance courante, secrétariat, accueil...).

2.2.3.1.2 Prestations entre Novigère et les ESH du groupe

Des prestations sont assurées entre sociétés HLM du groupe, leur contenu est formalisé par des conventions. Jusqu'en 2016, Novigère se trouvait dans la situation de bénéficiaires et de prestataire.

a) En tant que bénéficiaire de prestations

Plusieurs conventions ont été signées avec Batigère Ile-de-France pour des prestations de services dans les domaines de la micro-informatique, de la facturation des loyers, du suivi et du contrôle de la gestion administrative des opérations d'investissements, de la gestion de la TFPB et du juridique. Batigère Île-de-France facture les prestations à l'euro/l'euro en fonction du temps passé ainsi que les frais et les charges afférentes au contrat de travail des salariés mis à sa disposition. En 2015, le coût de cette prestation représentait 178 286 €.

Batigère Sarel porte l'intégralité du système de gestion informatique (contrats de maintenance des logiciels, acquisition des licences...). Il assure également des prestations de service comptable. La facturation est effectuée en proportion du nombre de logements de Novigère. Le coût cumulé de ces prestations représentait 553 458 € en 2015.

Enfin, Batigère-Sarel a également souscrit un contrat d'assurance Responsabilité civile. Une convention du 2 janvier 2008 détermine et organise les conditions de la refacturation de cette assurance entre les sociétés bénéficiaires. Le montant refacturé est fonction du montant annuel des salaires et des travaux de chaque société. Sauf dénonciation, la convention se renouvelle par tacite reconduction par périodes successives d'un an. Son coût pour l'année 2015 s'est élevé à 5 425 €.

b) En tant que prestataire de services

Comme indiqué ci-avant, jusqu'en 2016, Novigère réalisait, via son département « Trait Social », diverses prestations relatives au suivi social des locataires des sociétés adhérentes. Ces prestations ont été transférées à AMLI avec le personnel concerné.

- *Prestations assurées par le groupe immobilier Quadral*

Le groupe immobilier Quadral, assure des prestations de gestion immobilière des commerces et de ventes de logements et de syndic de certaines copropriétés. La gestion des diagnostics a été confiée en 2016 à une filiale de Quadral : Résodiag.

- *Fondation Batigère et Association Réseau Batigère*

La fondation d'entreprise Batigère a reçu de Novigère une participation annuelle fixée à 12 200 €. L'association Réseau Batigère, devenue en 2015 « Avec Batigère », reçoit quant à elle environ 29 000 € (cette somme se compose d'une part fixe de 2 000 € augmentée d'un montant de 4 € par logement détenu par la société membre).

2.2.4 Organisation

Au 31 décembre 2016, Novigère employait 137 agents dont 60 gardiens et 10 employés d'immeubles.

Répartition du personnel avant et après la fusion-absorption

	2012	2013	2014	2015	2016
Effectif total REEL Novigère			127	131	137
FIAC	103	90	87		
CJRP	34	36	37		
dont Filière administrative Novigère			55	58	46
FIAC	53	41	42		
CJRP	23	23	25		
Filière technique Novigère			15	17	21
FIAC	0	0	0		
CJRP	1	1	0		
Filière services (gardiens, employés d'immeubles) Novigère			57	56	70
FIAC	50	49	45		
CJRP	10	12	12		

Les échanges patrimoniaux opérés au sein du groupe Batigère (cf. § 3.1) se sont accompagnés du transfert du personnel entre les sociétés : 4 salariés de Novigère ont rejoint Batigère Île-de-France et 21 salariés de cette dernière ont intégré Novigère.

AMLI a également repris 18 salariés de Novigère : 16 de l'ancien département « Trait Social » lors de sa création en Île-de-France et 2 en 2016.

Les salariés relèvent des accords d'entreprise conclus dans le cadre de l'unité économique et sociale (UES) Batigère formalisée le 28 juin 2002. Au 31 décembre 2016, l'UES comptait 1 686 salariés répartis dans 20 structures employeurs œuvrant dans le domaine du logement social.

Novigère ne dispose d'aucun personnel en charge des ressources humaines, cette activité étant entièrement sous-traitée au pôle des Relations Humaines et Sociales du GIE Amphithéâtre qui s'occupe ainsi du recrutement, de la gestion ressources humaines et des bulletins de paye.

L'organisation de la société s'appuie sur une structure fonctionnelle qui décline, outre le directoire, une mission rénovation urbaine et gestion de proximité, une direction développement immobilier et patrimoine, une direction administrative et financière et une direction activités locatives dont dépendent les deux agences de Gentilly (94) et d'Argenteuil-Orgemont (95).

L'agence de Gentilly (Agence Sud) a son territoire constitué des départements de Paris, des Hauts-de-Seine sud et du Val-de-Marne. Quant à l'agence d'Argenteuil (Agence Nord) son rayon d'actions intègre les départements des Hauts-de-Seine nord, de la Seine-Saint-Denis, du Val d'Oise et des Yvelines.

Outre le responsable et son adjoint, l'organisation des agences s'appuie sur un découpage en secteurs (4 secteurs pour l'agence Sud et 4 secteurs pour l'agence Nord) comptant chacun 800 à 1 000 logements. Chaque secteur, qui est sous la responsabilité d'un gestionnaire habitat proximité (GHP), est doté d'un effectif comptant un à deux chargés de clientèle, un technicien, une dizaine de gardiens et un agent d'entretien.

A l'agence d'Argenteuil, deux secteurs comptent un gestionnaire « technique hot line » en lieu et place du technicien. Cette différence s'explique par la présence de nombreux pavillons dans le périmètre du secteur considéré et l'absence de loge. Les techniciens dits « hot line » interceptent les doléances communiquées par téléphone et traitent celles relatives aux parties privatives tandis que les doléances touchant aux parties communes sont traitées sur le terrain par le GHP.

2.2.5 Commande publique

S'agissant de la procédure relative aux marchés, elle décline deux situations :

- celle où le besoin concerne plusieurs sociétés du groupe. Dans ce cas, le service des marchés du GIE Amphithéâtre a l'initiative de la procédure qu'il conduit jusqu'à la désignation du candidat. Le GIE définit le cahier des charges en concertation avec les sociétés concernées, il effectue la publicité du marché et ouvre les plis, et c'est sa commission d'appels d'offres qui désigne le candidat retenu. Le marché décline plusieurs lots renvoyant chacun à un périmètre propre à une seule société, de sorte que cette même société peut notifier et signer le contrat avec le prestataire désigné. Le GIE est donc coordinateur du groupement de commandes mais chaque société signe, en son nom et pour son compte le contrat pour le lot qui le concerne et en assume, par ses propres moyens, l'exécution et le suivi ;
- celle où le marché est spécifique à Novigère. Dans ce cas, la procédure marché est initiée et menée par le service Relation fournisseurs avec l'appui du GIE. La CAO de Novigère désigne le candidat retenu.

Par ailleurs, le groupe dispose d'un guide achats datant de 2014, en cours de mise à jour.

Le contrôle a permis de vérifier sur pièces les procédures de passation et les documents afférents au marché, conduit par Novigère, n° AOE 2017/003 N de maintenance et dépannage des installations d'ascenseurs sur le patrimoine des départements 75 et 92 (marché faisant à la suite de la dénonciation du marché n° AOE 2015/019 B pour non-respect des engagements). Cette vérification n'a pas fait apparaître d'irrégularité concernant la procédure mise en œuvre, la publicité, l'égalité de traitement des candidats et le choix des offres.

2.3 CONCLUSION

Les opérations successives de fusion-absorption et de remembrement territorial ont été réussies, avec des personnels qui ont trouvé leur place dans la nouvelle entité et dans l'organisation qui en a résulté. Les instances de gouvernance exercent correctement leur rôle de définition de la politique stratégique et le suivi de sa mise en œuvre.

Novigère comme toutes les sociétés du groupe Batigère bénéficie de prestations mutualisées. Le contrôle et l'évaluation de ces prestations sont peu formalisés et il est difficile de mesurer l'effectivité des économies d'échelle que peut générer cette mutualisation.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Novigère est issue de la fusion-absorption, en 2014, de la SAHLM FIAC par la SAHLM CJRP. Leurs patrimoines étaient complémentaires, tant par leur localisation que par leur typologie. Par ailleurs, la fusion devait favoriser l'optimisation des coûts de gestion par une synergie des moyens, et développer la capacité d'investissements,

en particulier dans l'innovation énergétique grâce à la présence des actionnaires EDF-GDF dans le capital de CJRP.

Le territoire initial de CJRP était constitué du département de Paris (75) et du Val-de-Marne (94). FIAC lui a apporté un territoire constitué des départements des Hauts-de-Seine (92), de la Seine-Saint-Denis (93), du Val d'Oise (95) et des Yvelines (78). Le patrimoine de CJRP comptait 2 104 logements au 31 décembre 2013, dont 627 logements pavillonnaires relevant de l'ensemble immobilier de la cité d'Orgemont. Celui de FIAC représentait 4 326 logements, dont 64 logements-foyers.

Le rapprochement des deux sociétés a donc permis la constitution, au sein d'une même structure, d'un parc de 6 430 logements répartis en Ile-de-France.

En 2015, les membres franciliens du groupe Batigère ont convenu d'une stratégie de réorganisation territoriale. Celle-ci vise à faciliter la gestion de proximité et à améliorer la lisibilité du réseau Batigère au niveau des collectivités locales, dans la perspective notamment des évolutions territoriales attendues de la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe).

Un remembrement territorial a donc été réalisé sur la base d'une combinaison de cessions croisées de patrimoine et de délégations de gestion entre Batigère Ile-de-France, Novigère et Batigère-Sarel, cette dernière souhaitant se désengager de la gestion de son patrimoine francilien de 4 000 logements environ.

Les transferts de patrimoine qui ont concerné Novigère ont permis d'accroître son patrimoine :

- 923 logements achetés à Batigère Sarel : 835 logements à Villejuif et 88 logements situés à Clichy ;
- 454 logements cédés à Batigère Ile-de-France : 201 logements à Romainville, 245 logements à Montgeron, 7 logements à Vigneux et 1 à Draveil.

3.1.1 Description du parc

Au 31 décembre 2016, le patrimoine en propriété comprend 7 147 logements familiaux (3 573 logements sur le périmètre de l'agence d'Orgemont et 3 574 logements sur celui de l'agence de Gentilly) conventionnés à 77,75 % (PLUS 64,82 %, PLAI 20,75 %, PLS 14,43 %). Les logements collectifs représentent 92 % du parc. 1 561 logements sont localisés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

Pour les 1 355 logements non conventionnés de financement HLMO, Novigère applique le plafond de ressources PLUS et pour ceux de financement PLI/PEX/ILN/PC, l'organisme applique le plafond PLI.

Novigère détient 864 logements dans des copropriétés dont la gestion est assurée par un syndic professionnel.

Novigère est aussi propriétaire de cinq foyers totalisant 213 places en équivalents-logements, de 155 commerces dont 20 commerces issus du transfert de patrimoine de Batigère Ile-de-France, restés en mandat de gestion donné à Quadral et de 3 138 garages et parkings

Enfin, Novigère assure la gestion de 672 logements conventionnés (67 logements à Clichy et 605 logements à Villejuif) pour le compte de Batigère Sarel dans le cadre d'un mandat de gestion. La facturation de Batigère Sarel s'effectue au tarif de 950 € par logement.

Nombre de logements gérés par Novigère

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes*	Places et chambres**	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	7 147	0	0	7 147
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	213	0	213
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	672	0	0	672
Total	7 819	213	0	8 032

* Équivalence égale à un pour un ; ** Équivalence égale à un pour trois.

Le patrimoine est très ancien (âge moyen de 55 ans) mais bien entretenu.

Typologie des logements

	T1	T2	T3	T4	>=T5	Total
en %	4,79	25,18	41,25	25,23	3,54	100,00

Sa typologie présente majoritairement des T2, T3 et des T4.

Beaucoup des logements construits avant 1950 et identifiés comme des T3 ou des T4 présentent en réalité des surfaces qui les rapprochent plutôt de la typologie inférieure.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

En 2016, l'état de la vacance des logements est le suivant :

- vacance globale : 168 logements, soit 2,35 % du parc (médiane 2,5 % en Ile-de-France) – en baisse par rapport à 2015 (182 logements) ;
- vacance de moins de 3 mois : 86 logements, soit 1,29 % du parc (1,5 % en Ile-de-France) ;
- vacance de plus de 3 mois : 13 logements, soit 0,19 % du parc (1% en Ile-de-France).

Le taux de rotation était de 5,98 % en 2015 (6,4 % sur le parc locatif social d'Ile-de-France) et de 6,68 % en 2016.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le CS délibère chaque année sur les hausses de loyers pratiquées pour l'ensemble des logements. Les augmentations effectuées sont conformes aux obligations législatives.

Taux d'augmentation des loyers pratiqués

	2012	2013	2014	2015	2016
Obligations légales plafond	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %
CJRP	1,73 %	2,15 %	0,90 %		
FIAC PLAI	1,50 %	1,50 %	0,90 %		
FIAC Hors PLAI	1,73 %	2,15 %	0,90 %		
Novigère				0,47 %	0,02 %

Il n'existe pas chez Novigère de politique d'augmentation de loyer différenciée, logements conventionnés et logements non conventionnés. Les révisions se font pour l'ensemble du patrimoine en fonction de l'IRL.

L'équipe de contrôle a relevé, pour treize logements, un quittance supérieur au loyer plafond de la convention APL. L'organisme recherche l'explication à cette erreur dans le quittance. Les consignes ont été données pour les corriger et augmenter les procédures de contrôle au moment du quittance. Novigère a procédé aux remboursements des montants découlant de ces anomalies et a produit les justificatifs correspondants.

S'agissant des groupes gérés pour le compte de Batigère Sarel, ils font l'objet d'un plafond de loyer défini dans le cadre de la remise en ordre des loyers maximaux convenue dans la CUS 2011-2016. Celui-ci est appliqué progressivement à chaque relocation des logements.

Loyers moyens au m² de surface habitable :

Novigère par département		Logements du parc locatif libre 2016 (1)	Novigère par département		Logements du parc social 2016 (2)
	Non Conventionné € au m ² de SH			Conventionné € au m ² de SH	
75 (Paris)	9,42	22,7	75 (Paris)	8,73	7,75
93 (Seine-Saint-Denis)	5,26	14,5	93 (Seine-Saint-Denis)	7,41	6,63
94 (Val-de-Marne)	5,03	15,9	94 (Val-de-Marne)	6,92	6,55
95 (Val d'Oise)	5,19	13,1	95 (Val d'Oise)	6,48	6,29
			92 (Hauts-de-Seine)	7,48	6,86
Total Novigère	5,27		Total Novigère	7,26	
Total Région Île-de-France		17,4	Total Région Île-de-France		6,7

(1) Source : Observatoire des loyers de l'agglomération Parisienne, chiffres clé 2016.

(2) Source : SOeS, RPLS au 1er janvier 2016

Les loyers au m² de surface habitable des logements non conventionnés, hors Paris, sont inférieurs à ceux des logements conventionnés. L'explication concernant les écarts de loyers entre non conventionnés et conventionnés réside dans le fait que Novigère possède encore un parc important de logements non conventionnés HLMO très anciens avec des niveaux de loyers bas. Ainsi, au sein du patrimoine, 2 338 logements HLMO, principalement d'ex FIAC, ont été conventionnés alors que 1 355 logements HLMO, principalement d'ex CJRP, sont restés non conventionnés.

Comparés aux loyers moyens des bailleurs sociaux, les loyers pratiqués sont globalement supérieurs pour Novigère.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Novigère procède à l'enquête annuelle du supplément de loyer de solidarité (SLS). Les logements non conventionnés de financements HLMO, PSR, PLR et ILM sont aussi enquêtés au titre du SLS.

Les informations relatives à la collecte sont effectuées par le GIE Amphithéâtre puis remontées à la société qui effectue le quittance du montant SLS.

L'organisme applique le coefficient minimal de la modulation et les frais de dossier prévus par les textes en cas de défaut de réponse à l'enquête SLS.

En 2016, 214 locataires ont été assujettis au SLS dont 3 au forfaitaire, pour un montant cumulé de 32 287 €. En 2015, Novigère avait recensé 230 Locataires assujettis dont 4 au forfaitaire, pour un total de 35 971 €.

Aucun dépassement de plus de 200 % du plafond n'a été constaté.

3.2.3 Charges locatives

Le début de la régularisation des charges s'effectue en février et s'achève en mars de l'année N+1. Pour les logements en copropriété (Novigère détient des logements dans onze copropriétés et, est membre d'associations syndicales libres), la régularisation des charges est plus tardive et s'effectue en septembre de l'année suivante. La société Quadral intervient en tant que syndic pour les immeubles situés 11-17 rues des Bourguignons à Argenteuil.

Chaque agence effectue les régularisations de charges, en lien avec le service de la comptabilité du siège. Préalablement à la régularisation des charges, il existe une procédure de contrôle systématisé des dépenses contractuelles et des dépenses ponctuelles avec bon de commande.

En cas de régularisation débitrice, les locataires peuvent prendre contact auprès de l'agence de rattachement pour un échelonnement de la dette. Les locataires et les associations de locataires peuvent consulter les factures dans les agences.

Il n'existe pas de contentieux en cours sur les charges locatives.

Conformément au décret n° 87-713 du 26 août 1987 modifié par le décret n° 2013-1296 du 27 décembre 2013, les salaires des gardiens sont récupérés à hauteur de 75 % s'ils effectuent les deux tâches (sortie des déchets et nettoyage des parties communes).

Les charges des gardiens sont mutualisées entre les programmes, sans accord collectif avec les locataires, ce qui est contraire au décret du 26 août 1987 qui prévoit une imputation de la dépense au réel.

Chaque salaire de gardien doit être imputé sur les programmes au coût réel. Cette procédure de gestion n'a pas fait l'objet de débat en conseil de concertation locative. Ce problème d'accord collectif avec les locataires sera traité par la société absorbante, Batigère Ile de France, après réalisation des opérations de fusion des SA d'Hlm franciliennes de Batigère programmée en juin 2018.

Les modalités de gestion des immeubles par les gardiens sont variables : un gardien sur un immeuble récupéré à 75 % ou à 40 % en fonction des tâches réalisées, des employés d'immeuble (au nombre de 10) récupérés à 100 % au prorata du temps passé sur chaque programme. Enfin, sur d'autres programmes, une société assure le ménage des parties communes et la sortie des encombrants. Dans ce cas, les coûts des prestations sont entièrement récupérés.

Le contrôle a montré une gestion satisfaisante des contrats d'exploitation.

Les modes de chauffage sont variés : chauffage individuel gaz ou électrique, chauffage collectif ou urbain comme à Villejuif ou Clichy.

En 2015, le sur-provisionnement global atteint 11 %, deux programmes dépassent 20 % de sur-ou sous-provisionnement.

Les charges récupérables par programme pourraient être mieux maîtrisées dans certains cas.

Le programme n° 6621 Clichy Fanny connaît un sur-provisionnement important de 25 % en 2014 et de 30,5 % en 2015. En revanche, le programme n° 1032 le Perreux est sous-provisionné deux années de suite de -25 % en 2014 et de -41 % en 2015. Enfin, 9 programmes présentent des charges au m² qui dépassent de façon

très significative la médiane USH 2015 (de 30,71 €/m²) : 41,46 €/m² par exemple pour le programme Neuilly Debré bords de Marne.

De manière générale, ce coût élevé trouve une explication :

- dans l'organisation du nettoyage qui est perfectible : par exemple, programme n° 6634 Paris 19^{ème} rue Petit : 11,79 €/m², programme n° 6611 Issy-les-Moulineaux Ferber : 10,29 €/m², programme n° 6650 Le Pecq Place Résistance : 10,06 €/m² (médiane USH 2015 : 6,29 €/m²),
- dans les changements de compteurs d'eau et les facturations qui en découlent (de forfait au réel), qui entraînent un coût de l'eau supérieur à la médiane 2015 : 7,50 €/m².

Enfin, de manière structurelle :

- le coût du chauffage est parfois élevé en raison d'une mauvaise isolation thermique (immeubles anciens dont la réhabilitation n'a pas été encore effectuée) : programme n° 6612 Le Pecq – avenue de la Paix, programme n° 6609 Gentilly I, programme n° 6650 Le Pecq Place Résistance, programme n° 6606 Clichy Martre, programme n° 6634 Paris 19^{ème} – rue Petit,
- la structure de l'ensemble immobilier : dépenses d'ascenseur élevées par rapport à la médiane en raison du faible nombre d'étages (6 programmes concernés) ou espaces verts importants (2 programmes).

Sur l'exercice 2015, les charges non récupérées du fait de la vacance s'élèvent à 255 k€, en diminution de 13,8 % par rapport à 2014.

Novigère contribue à l'observatoire sur les charges du groupe Batigère mais n'arrive pas pour le moment à en exploiter les résultats.

En réponse, Novigère indique que l'optimisation de la gestion des charges récupérables sera traitée dans le cadre de la fusion des sociétés franciliennes de Batigère et la mise en place d'une organisation dédiée. Malgré ce qu'indique la société sur la difficulté d'ajuster les provisions de chauffage collectif et d'eau, des écarts aussi importants entre la régularisation et les provisions sur certains programmes traduisent une mauvaise gestion. La société conclut qu'un plan d'actions est actuellement mené afin d'améliorer la situation : étude ponctuellement réalisée à l'attention des logements pour affiner les montants de charges et de ce fait diminuer le « reste à charge » des nouveaux entrants, contractualisation directe du locataire avec le fournisseur d'eau encouragée, , amélioration de l'outil de gestion et enfin mise en place d'un observatoire des charges.

3.3 CONCLUSION

Le transfert de patrimoine entre les sociétés du groupe Batigère a permis d'augmenter le nombre de logements gérés par Novigère. Les loyers des logements non conventionnés sont bas et permettent ainsi à Novigère de disposer d'un parc de logements accessibles. Au contraire, ceux des logements conventionnés sont globalement supérieurs aux loyers moyens des bailleurs sociaux. La vacance est maîtrisée.

Concernant les charges locatives, Novigère est invité à améliorer leur gestion afin d'ajuster au mieux leur provisionnement.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les résultats de l'enquête OPS de 2014, sous sa forme éclatée CJRP et FIAC et sous la forme fusionnée Novigère, donne des résultats qui traduisent un niveau de ressources des occupants du parc supérieur de quelques points à celui de la moyenne des bailleurs sociaux d'Ile-de-France.

Données issues de l'enquête OPS tous locataires confondus

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL+AL
Enquête OPS 2014 CJRP	33,85	9,83	22,23	14,41	43,35	18,49	22,35
Enquête OPS 2014 FIAC	39,00	9,12	25,85	12,58	50,16	14,63	31,17
Enquête OPS 2014 CJRP+FIAC	37,31	9,35	24,66	13,18	47,93	15,90	28,27
Région	31,70	12,10	20,00	14,40	54,20	14,10	38,10
Enquête OPS 2016* Novigère	37,96	11,86	24,32	14,52	48,62	17,36	27,55

*Les données de l'enquête OPS 2016 ne sont pas connues pour la région.

Toutefois, avec les ménages nouvellement entrés dans le parc, l'occupation est plus sociale et l'enquête OPS 2016 confirme cette évolution.

Données issues de l'enquête OPS pour les emménagés récents

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL+AL
Enquête OPS 2014 CJRP	34,62	11,81	21,98	15,11	53,02	5,77	26,10
Enquête OPS 2014 FIAC	35,58	9,85	25,91	11,86	58,39	6,93	30,11
Enquête OPS 2014 CJRP+FIAC	35,20	10,64	24,34	13,16	56,25	6,47	28,51
Région 2014	29,60	nc	21,30	17,20	60,60	7,60	nc
Enquête OPS 2016* Novigère	33,43	12,38	21,52	22,19	62,29	6,00	30,95

*Les données de l'enquête OPS 2016 ne sont pas connues pour la région.

L'importance du patrimoine ancien explique plusieurs situations :

- beaucoup de ménages sont des personnes isolées, ce constat étant à relier au patrimoine ancien où sont logés de nombreuses personnes âgées ;
- Il y a peu de grandes familles à cause de la petite taille des F3/F4 des logements anciens,
- les faibles loyers du patrimoine ancien génèrent la présence de familles monoparentales.

Novigère a étudié les cas de perte du droit au maintien dans les lieux dans le cadre des dispositions de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009. S'agissant du motif de sous occupation, il a notamment recensé 35 cas qui correspondent à des logements HLMO anciens avec des surfaces très petites par rapport aux typologies (F4 et F5 entre 50 et 60 m2) qui ne justifient pas un changement de logement. Pour 19 autres dossiers l'organisme étudie la situation afin de proposer des solutions de relogement satisfaisantes pour ses locataires, en soulignant la particularité de son parc (immeubles anciens non équipés d'ascenseurs, contraintes de loyers ainsi que les opérations de réhabilitation) qui complique le relogement.

Pour les deux autres motifs de perte du droit au maintien dans les lieux, fin de situation de handicap et dépassements de plafonds de ressources, Novigère n'a aucun cas référencé à ce jour.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Politique d'occupation du parc

Novigère n'a pas atteint les objectifs DALO.

Le bilan de la CAL 2016 (sur 612 dossiers étudiés, 78 dossiers DALO dont 20 refusés, soit 9,47 % de réalisés) fait état d'un résultat ne traduisant pas l'atteinte des objectifs de la CUS qui posent un taux de 15 % de DALO.

Les motifs de refus expriment principalement des situations de surendettement ou de fragilité financière au regard des charges réclamées pour le logement, notamment de chauffage, pouvant mettre le ménage en difficulté.

Dans sa réponse, Novigère rappelle que les dossiers DALO comptabilisés sont majoritairement ceux issus des contingents Préfecture et réservataires. Les contingents société sont quant à eux essentiellement utilisés pour répondre aux demandes de mutation, aux besoins de relogement dans le cadre de nos opérations de réhabilitation et aux contreparties des financements obtenus via Action Logement.

La société souligne que, depuis 2017, une attention particulière a été portée afin d'optimiser (notamment dans le cadre de la future CUS) l'atteinte des objectifs DALO via le contingent société.

Les objectifs arrêtés dans les accords collectifs départementaux ne sont pas globalement réalisés avec, toutefois, des distorsions selon les départements.

Nombre d'attributions au titre des accords collectifs départementaux

		75		78		92		93		94		95		91	
		Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé	Objectif	Réalisé
2014	FIAC	5	15	NC	-	10	10	NC	32	12	8	-	1	4	0
	CJRP	-	-	-	-	-	-	NC	6	4	24	3	6	-	-
2015	Novigère	5	8	3	1	19	15	NC	15	16	26	22	12	4	3
2016	Novigère	5	3	4	1	18	19	11	8	30	32	28	23	-	-

4.2.2 Gestion des attributions

Le CS s'est prononcé pour la constitution de deux CAL, répondant au découpage par agence. S'agissant de leur composition, le conseil a désigné six membres titulaires et respectivement pour chaque agence cinq et quatre membres suppléants nommément identifiés. Deux des suppléants nommés sont les responsables des agences.

Tous les logements, y compris les logements non conventionnés, sont passés en CAL.

La composition des CAL n'est pas strictement conforme aux règles prévues par le CCH.

L'organisme n'a pas justifié de la présence dans les CAL d'un représentant issu « *des association menant des actions d'insertions ou en faveur du logement des personnes défavorisées* » prévu à l'article R. 441-9 du CCH. Il n'a pas plus été en mesure de justifier de démarches visant à occuper cette représentation à titre consultatif.

L'article I a) du règlement intérieur de la CAL du 17 décembre 2015 prévoit bien la présence de ce représentant avec voix consultative en renvoyant toutefois celle-ci, via la locution « *Le cas échéant* », à une situation occasionnelle, ce que n'indique pas l'article R. 441-9 précité.

Novigère informe que la composition des CAL a été régularisée par l'adoption, lors du CS du 10 octobre 2017, d'un nouveau règlement intérieur en conformité avec la loi Egalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017.

Ainsi, un représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique prévue à l'article L. 365-3 du CCH, en l'espèce une conseillère sociale de l'Association AMLI, a été désignée en qualité de membre de la commission.

Les CAL se réunissent deux fois par mois. Un bilan annuel des attributions est présenté au CS.

Nombre de dossiers examinés par les CAL

	Dossiers étudiés	Dossiers acceptés	dt acceptés sortant d'hébergement
CAL 2016	773	612	12
CAL 2015	841	636	23
CAL 2014	753	602	20

4.2.2.1 Analyse de la gestion des attributions

Les propositions de logement ne respectent pas la règle de présentation de trois candidats imposée par l'article R. 441-3 du CCH.

Les réservataires et l'organisme ne proposent pas toujours trois dossiers de candidature par logement vacant conformément à l'obligation du décret du 28 novembre 2007 codifié à l'article R. 441-3 du CCH.

En outre, parmi les dossiers présentés à la CAL de Gentilly, figurent ceux de demandeurs ayant déjà refusé le logement lors d'une visite préalable à celle-ci. Cette pratique s'apparente à un contournement de la règle applicable et apparaît, en ce sens, irrégulière. L'esprit du décret précité n'est, en effet, pas respecté puisque la CAL n'a pas réellement le choix par rapport à trois candidats.

De fait, le ratio des dossiers présentés en CAL par rapport aux logements vacants ne reflète pas un réel choix de la CAL, qui majoritairement renvoie à un dossier par logement plutôt qu'aux trois imposés à l'article précité.

S'agissant de ces candidats proposés alors qu'ils ont déjà exprimé un désintérêt pour le logement, l'Agence de Gentilly inscrit au procès-verbal de CAL la décision « irrecevable » avec le motif « *refus du candidat* ».

La CAL de Gentilly utilise parfois de manière non appropriée la décision d'irrecevabilité.

L'article 10 du décret n° 2015-522 du 12 mai 2015 et l'article 4 du décret n° 2015-523 du 12 mai 2015, codifiés respectivement aux articles R. 441-2-8 et R. 441-3 du CCH, donnent à la CAL la possibilité de rejeter la demande pour irrecevabilité au regard des conditions législatives et réglementaires d'accès au logement social contenues dans les articles L. 441 à L. 441-2-5 et R. 441-1 à 14 du CCH.

Or, le rejet d'irrecevabilité est utilisé comme motif pour les candidats ayant visité et refusé le logement avant la décision de la CAL.

Parmi les candidatures faisant l'objet d'une décision d'irrecevabilité, figurent également celles de ménages relevant d'un dépassement de plafond de ressources relatif à un logement PLUS, d'un taux d'effort trop important pour un logement de financement PLS, ou de ménages avec une composition familiale ou avec un handicap inadaptés au logement. Il convient de considérer que le plafond de ressources, le taux d'effort,

la surface et l'accessibilité sont spécifiques au logement proposé mais ne s'appliquent pas de la même manière à tout logement social. Il est rappelé également que le ménage candidat ne choisit pas lui-même le logement qui lui est proposé, ce point étant de la responsabilité du réservataire ou du bailleur. Il appartient au réservataire ou au bailleur d'effectuer l'analyse d'adéquation des ménages proposés au regard de la typologie du logement à occuper et de son loyer, mais également du plafond de ressources auquel renvoie son financement.

Les cas énoncés ne relèvent donc pas de ménages non éligibles au parc social pouvant justifier une radiation du système national d'enregistrement de la demande (SNE).

Le courrier informant le candidat de la décision d'irrecevabilité s'accompagne de l'information sur sa conséquence, à savoir la radiation du demandeur un mois après. Toutefois, dans les faits, l'organisme n'effectue pas la radiation.

L'examen des dossiers d'attribution de l'année 2016 prononcées par la CAL de l'agence de Gentilly (234 dossiers) et l'examen d'un échantillon de dossiers d'attribution prononcés par celle d'Argenteuil (34 dossiers) ont permis de s'assurer que les fiches présentées en commission comportent les informations nécessaires à la prise de décision par ses membres et que ces informations correspondent effectivement aux documents fournis par les demandeurs et aux spécifications du logement concerné. Les candidats présentés ont tous un numéro unique régional. Le contrôle a également constaté le respect des plafonds de ressources.

La CAL de Gentilly du 7 mars 2017, à laquelle assistait l'équipe de contrôle, a confirmé ces points. L'inadéquation du motif d'irrecevabilité a également été constatée à cette occasion.

Toutefois, la société indique que cette irrégularité a été levée depuis son signalement.

Le contrat de bail proposé aux locataires appelle les observations suivantes, au regard des dispositions applicables du CCH et de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs :

- a) pour deux programmes, Novigère n'a pas été en capacité de justifier du décompte de surface. Ce constat concerne le programme n° 6603 à Boulogne de 88 logements et le programme n° 6606 à Clichy de 179 logements ;
- b) l'article 5 du bail mentionne que la durée du préavis est réduite à un mois « *sur les territoires mentionnés au premier alinéa du I de l'article 17-1 de la loi du 6 juillet* ». Cette disposition est conforme à l'article 15 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 précitée. Toutefois, d'une part, la référence à l'article de la loi est erronée (il s'agit de l'article 17) et d'autre part, cette mention n'est pas suffisamment explicite s'agissant d'un public a priori peu informé, qui devrait pouvoir disposer des références complètes de la loi et du décret n° 2013-392 du 10 mai 2013 qui fixe la liste des communes concernées ;
- c) la mention à l'article 6 du bail que le locataire devra payer des intérêts de retard calculés au taux légal majoré de 2 points en cas de retard de paiement des loyers et des charges est illégale au regard des dispositions du i) de l'article 4 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs ;
- d) l'article 10 relatif aux réparations locatives dispose que le « preneur doit prendre à sa charge les réparations locatives définies par décret » sans toutefois viser expressément, pour plus de clarté, le décret du 26 août 1987⁵ ;

⁵ Décret n° 87-712 du 26 août 1987 pris en application de l'article 7 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 tendant à favoriser l'investissement locatif, l'accession à la propriété de logements sociaux et le développement de l'offre foncière et relatif aux réparations locatives

- e) l'article 6 dispose également que : « Conformément à la réglementation et au barème adopté par le conseil d'administration, en cas de dépassement des plafonds de ressources, le preneur pourra être tenu au versement d'un supplément de loyer de solidarité ». Outre le fait que le barème visé n'est pas joint, cette mention, trop générique, ne permet pas au locataire de bénéficier d'une information suffisante.

Novigère informe que, depuis le contrôle, le bail conventionné, le bail non conventionné, le bail conclu dans le cadre d'une convention d'usufruit et le règlement intérieur d'immeuble ont fait l'objet d'une mise à jour de manière à les mettre en conformité avec la législation en vigueur. Elle ajoute que, par ailleurs, une notice d'information annexe obligatoire aux baux à usage d'habitation a été créée afin de répondre aux exigences de la loi ALUR.

4.2.2.2 Gestion des contingents

Répartition des 5 556 logements conventionnés entre réservataires

	Préfet	Mairies	Employeurs (Poste, Hôpital...)	CIL	Autres réservataires	Novigère (logements non réservés)	Total
Nbre total des logements	1 528	910	3	1 331	760	1 024	5 556
% du total des logements	27,50	16,38	0,05	23,96	13,68	18,43	100

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Plusieurs actions ont été engagées afin d'améliorer l'efficacité de la qualité du service rendu aux locataires, notamment grâce à la construction d'une relation de proximité avec les fournisseurs sous-contrats :

- création, en février 2015, d'un poste de « chargé des contrats » ;
- échanges réguliers avec les amicales de locataires et organisation en agences de réunions « Revues de contrats » permettant de mesurer l'efficacité des contrats ;
- amélioration de la communication : depuis le 1^{er} janvier 2017, un espace en ligne dédié (D'clic) a été créé afin de faciliter la relation avec les locataires et les fournisseurs. Il permet notamment au locataire d'effectuer une réclamation en ligne qui se transforme en attente dans le logiciel métier ImmoWare puis est, selon le cas, rattachée à l'agence ou au fournisseur concerné afin de planifier une intervention. L'outil extranet permet également une mise en relation directe du locataire avec le fournisseur sous contrat d'entretien. L'outil extranet assure la traçabilité à toutes les étapes de la demande jusqu'à la déclaration de fin d'intervention.

Les demandes des locataires sont exprimées par courrier, par téléphone ou, le plus souvent, directement au gardien. Elles font l'objet d'un enregistrement informatique.

Les éléments de réclamations sont, selon l'agence, enregistrés et orientés avec des modes différents, hérités des habitudes avant la fusion. L'agence Nord, du fait d'un patrimoine constitué de nombreux pavillons, intègre dans ses effectifs deux « gestionnaires techniques hot line » qui analysent et prennent en charge les réclamations locatives sur la parties privatives dans toutes ses phases (suivi des attentes en coordination avec les gardiens, établissement du premier diagnostic, émission des bulletins de travaux, suivi des travaux, validation des factures et relance des fournisseurs). L'agence Sud renvoie le traitement des réclamations à des techniciens qui, sur leur secteur de compétence, interceptent les doléances. Ils sont sous l'autorité du gestionnaire habitat proximité (GHP), ex gardien d'immeuble superviseur.

La dernière enquête de satisfaction a eu lieu en juin 2017. Elle conclut au taux global de 83 % de satisfaits, contre 77 % en 2015. L'enquête 2015 avait mentionné parmi les points à améliorer le traitement des demandes et le fonctionnement des ascenseurs. S'agissant de ce dernier, Novigère a produit la dénonciation pour non-respect des engagements du marché AOE 2015/019 B relatif au service pour la maintenance et le dépannage des installations d'ascenseur sur une partie de son parc, attestant ainsi de sa vigilance et de sa réactivité pour rétablir la qualité du service au locataire. Les questions relatives aux interventions sur les pannes et au traitement de la demande technique donnent chacune, dans l'enquête 2017, un taux de satisfaction de 71,7%, soit au-delà du taux de comparaison AORIF pour la moyenne des bailleurs de même taille, respectivement de 65,1 % et 68,1 %.

Le 17 décembre 2015, l'organisme s'est doté d'un nouveau plan de concertation locative pour la période 2016-2019. La mise en œuvre de la concertation locative s'effectue à deux niveaux : à l'échelle de l'ensemble du patrimoine, avec un Conseil de concertation locative Siège se réunissant deux fois par an et à l'échelle des périmètres de proximité avec deux Conseils de concertation locative d'agence qui se réunissent en moyenne chacun deux fois par an. Les opérations de réhabilitation du patrimoine figurent à l'ordre du jour du conseil de concertation locative, tant dans son volet des réalisations de l'année écoulée, que celui des travaux programmés l'année en cours.

L'entretien des chaudières individuelles est assuré par Novigère, sans l'accord collectif des locataires (article L. 442-3 du CCH).

L'entretien des appareils de chauffage individuels est à la charge du locataire, conformément à l'article 7 de la loi n° 89-463 du 6 juillet 1989 modifiée et du décret n° 87-712 du 26 août 1987. Or, durant la période contrôlée, l'office a utilisé un marché pour les équipements individuels. La prestation est ensuite facturée au locataire. A l'article 10 du bail figure l'information : « *Le Preneur est informé que le Bailleur a mis ou pourra mettre en place des contrats avec des entreprises prestataires pour la réalisation de certaines de ces réparations locatives et dépenses de petit entretien afin d'en faciliter la réalisation pour les locataires et de leur faire bénéficier de tarifs avantageux. A titre d'exemple, ces contrats peuvent porter sur l'entretien de la chaudière individuelle, de la ventilation, le ramonage des conduits, la robinetterie, etc...* ».

L'organisme n'a pu justifier que la substitution aux locataires était effectuée avec une délégation formelle ou un accord collectif spécifique au sens de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 codifié à l'article L. 442-3 du CCH.

Toutefois, Novigère informe que cette question sera traitée par la société absorbante, Batigère Ile-de-France, après réalisation des opérations de fusion des SA d'HLM franciliennes du groupe, programmée en juin 2018.

La part croissante des personnes âgées dans la population a conduit la société à réaliser des travaux d'accessibilité du patrimoine et d'adaptation des logements. Chaque programme du plan stratégique de patrimoine (PSP) prévoit des travaux d'accessibilité et d'adaptabilité. Novigère adapte également des logements à la demande de ses locataires et sur fourniture de justificatifs. Depuis 2016, la société a développé un partenariat avec la Caisse Nationale d'assurance Vieillesse (CNAV) visant à financer pour partie des travaux d'amélioration vis-à-vis des personnes vieillissantes afin de privilégier leur maintien à domicile plutôt que le placement en maison de retraite.

La visite de patrimoine a laissé voir des immeubles bien entretenus. Elle a permis également de constater que l'organisme appliquait progressivement une politique spécifique sur l'accessibilité des logements aux handicapés.

Le travail de collecte annuelle des justificatifs d'assurance multirisque habitation est effectué par le GIE Amphithéâtre. Dans le cadre des dispositions de la loi ALUR du 24 mars 2014, les ESH du réseau Batigère ont souscrit un contrat d'assurance afin de pallier la défaillance des locataires. Elle est mise en place après trois courriers infructueux de relance dont un en recommandé et une mise en demeure restée sans réponse. Son coût est facturé par douzième jusqu'à la production d'un justificatif auprès du bailleur.

En dehors des horaires des agences, notamment la nuit, les week-end et les jours fériés, la permanence est assurée pour l'ensemble des sociétés du réseau Batigère par un service du GIE Amphithéâtre (trois personnes pour 75 000 logements) via un numéro téléphonique unique. Ce service de permanence garantit une écoute téléphonique et une prise en charge des locataires permettant une continuité de la sécurité et des interventions urgentes sur le patrimoine du réseau Batigère. Il est en relation avec les collaborateurs d'astreinte, la cellule de crise et les entreprises prestataires de la société membre.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

En augmentation constante, le pourcentage de prélèvements et de paiements par carte bleue représente 64 %. Des bornes « D'Clic » sont mises en place au niveau de chaque agence permettant également le paiement par internet. L'émission du quittancement intervient le 12, ou le 14 de chaque mois. Les loyers sont perçus à terme échu avant le 30.

Le nombre de salariés en charge des impayés est de 10 au précontentieux, 7 au contentieux. 2 conseillères en économie sociale et familiale d'AMLI sont rattachées à chaque agence et interviennent à la demande des agents suivant un mandat pour chaque dossier. Les gardiens ne font pas partie intégrante du dispositif de recouvrement des impayés. Cependant, ils peuvent relancer les locataires. Dans chaque agence, un bordereau d'encaissement est édité chaque mois, pour analyser les prélèvements et les chèques rejetés. Des réunions sur les impayés se tiennent au sein de chaque agence et au niveau du siège. Grâce aux moyens mis en œuvre, le suivi des impayés est correct et le taux d'impayés est faible.

Les impayés proviennent, à la fois des loyers non perçus, des régularisations de charges, et des réparations à la charge du locataire lorsqu'il quitte son logement.

Différentes actions sont menées pour prévenir les impayés :

- les chargés de clientèle actionnent le FSL ;
- Novigère peut demander des aides auprès des mutuelles, d'EDF ;
- la garantie Loca-Pass est actionnée de manière marginale. En effet le remboursement de la garantie Loca-Pass par le locataire auprès d'AL peut aggraver la situation en impayés du locataire ;
- des plans d'apurement sont pratiqués pour une durée n'excédant pas un an (au 31 décembre 2015, il existe 840 plans d'apurement en cours dont 5 plans non respectés et, 6 plans CAF). En cas d'impayés sur les charges, Novigère demande au locataire de rembourser avant la prochaine régularisation annuelle.

En phase contentieuse, 13 expulsions ont été réalisées en 2015 et 2016 et 2 depuis le début de l'année 2017.

Le CS ne s'est jamais prononcé sur les règles de gestion sur la durée probatoire pour rétablir le bail à la suite d'impayés, conformément à l'article 98 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale.

Le nombre de ménages en indemnités d'occupation sans droit ni titre représente 203 dossiers dont 62 dossiers avec une décision d'annulation de bail qui date d'avant 2000. Ces situations n'ont pas fait l'objet d'un protocole d'accord conclu entre le bailleur et l'intéressé en vue du rétablissement du bail mais ont, toutefois, pour certains

renvoyé à un échéancier de la dette. L'organisme indique signer un nouveau bail seulement dans les cas où il souhaite rétablir les droits CAF et où il estime que son locataire est de bonne foi.

Ce faisant, les services de la gestion locative maintiennent, dans la durée, les occupants sans droit ni titre sous la menace d'une expulsion, sans concerter au niveau du CS une politique de suivi et sans définir avec lui les conditions pour le rétablissement d'un nouveau bail. S'agissant des locataires à jour du paiement de leur dette, l'organisme devrait les rétablir dans l'ensemble de leurs droits et leur proposer un nouveau bail dans un délai maximum de trois mois lorsque les textes le stipulent (article 98 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale codifiés aux articles L.353-15-2 et L.442-6-5 du CCH) ; hors de ce cadre, le délai pour un nouveau bail doit être raisonnable afin d'être en conformité avec le principe de la continuité de service d'intérêt général.

La société Novigère admet la remarque et indique que ce point sera régularisé en tenant compte de la situation de chaque locataire au cas par cas.

Dans le cas de la non-utilisation de la force publique, les versements d'astreinte par l'État ont atteint 7,8 k€ en 2015 (25 k€ serait en attente début 2017).

La gestion des locataires partis est traitée en interne par les agences d'Argenteuil et de Gentilly.

En février 2017, la dette totale liée aux impayés s'élève à 2,37 M€ : la dette des locataires partis représente 0,9 M€ (38 % de la dette totale), la dette des locataires présents est de 1,47 M€ (62 % de la dette totale).

Sur l'ensemble des locataires présents, si la dette précontentieuse baisse fortement depuis le début de l'année 2017 pour atteindre 306 k€, la dette contentieuse progresse à 1 165 k€.

Le taux de créances locataires sur les loyers et les charges récupérées diminue de 14,7 % à 13,7 % entre 2014 et 2016, en retrait par rapport à la médiane des SA HLM 2014 de 16 %.

Il est à noter que, depuis 2016, Novigère a changé son mode de comptabilisation des créances douteuses, conformément aux normes comptables : un taux de 3 % du montant des loyers quittancés du mois de décembre est provisionné en créances douteuses.

Evolution du montant des impayés locatifs de 2014 à 2016

	2014	2015	2016
Loyers et charges logements quittancés : (A)	40 609	42 509	46 494
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	3 921	3 692	5 646
Ajouter montant des admissions en non-valeur (C/654)	365	288	656
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des produits)	3	6	
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	4 283	3 973	6 303
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	10,55%	9,35%	13,56%
DOTATION A LA PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES	110	272	
REPRISE SUR LA PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES			671
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	2 494	2 766	1 945
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	1 704	2 206	50
% locataires simples par rapport aux produits (A)	4,19%	5,19%	0,11%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	5 986	6 179	6 353
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	5 986	6 179	6 353
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	14,74%	14,53%	13,66%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé	4 434	554	455

Les créances irrécouvrables et les impayés sont débattus régulièrement en CS. Les impayés non recouvrables font l'objet d'un apurement régulier. Les recouvrements sur les créances irrécouvrables sont faibles et n'ont pas été comptabilisés sur le bon compte (1 000 € en 2016).

4.5 LOCATION A DES TIERS OU OCCUPATIONS NON REGLEMENTAIRES

Le contrôle a mis en évidence l'existence d'un logement relevant de financements aidés et qui a été loué à une personne morale non visée à l'article R. 441-1 du CCH. Il s'agit du logement conventionné n° 1023 sis au 13 rue Fanny à 92110 Clichy-la-Garenne de financement PLA loué 519,20 € par mois. Ce dernier est, en effet, loué depuis 1990 à la commune de Clichy-la-Garenne mais occupé par un ménage, dont un des membres est cadre dans un service de la mairie.

Novigère informe que ce point a été régularisé, la personne morale ayant donné congé fin 2017.

4.6 CONCLUSION

Novigère dispose d'un service étoffé pour faire face aux impayés. Les ménages ayant fait l'objet d'une menace d'expulsion sont maintenus sans droit ni titre, sans que le CS se soit prononcé pour définir un délai raisonnable au-delà duquel un nouveau bail doit être signé.

Dans son ensemble, Novigère assume son rôle social. Mais un effort devra être réalisé pour atteindre les objectifs en matière de relogement du public DALO. Par ailleurs, des corrections devront être apportées dans le processus de gestion des attributions qui font l'objet d'irrégularités.

La qualité du service rendu aux locataires est bonne.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

FIAC a élaboré un PSP, couvrant la période 2011-2016, qui a été approuvé par son CS le 16 octobre 2009.

La société ambitionnait un objectif de production d'environ 100 logements familiaux par an, dont 20 % de financement PLAI. FIAC envisageait de renforcer l'offre nouvelle en projets de constructions neuves plutôt qu'en opérations d'acquisition-amélioration et d'augmenter la taille moyenne des opérations pour rationaliser les moyens humains et financiers investis. Les programmes à développer imposaient de répondre aux objectifs fixés par le Grenelle de l'Environnement et de rechercher les certifications justifiant, dans leur conception, d'une maîtrise de la consommation d'énergie.

Au titre de la partie Foyers du PSP, l'accroissement de la production de logements spécifiques constituait l'un des axes forts retenus. L'objectif visait un rythme de production d'environ 50 logements spécifiques par an, de financement essentiellement PLAI, principalement effectués sur le territoire de la ville de Paris et des trois départements de première couronne.

Le PSP de CJRP, initialement prévu pour la période 2008-2014, a été réactualisé en 2010 dans le cadre de la CUS pour la période 2011-2016. CJRP ambitionnait de parvenir à un taux moyen de croissance d'environ

1,5 % par an tout en dégageant suffisamment de ressources financières pour faire face aux réhabilitations et aux requalifications exigées par le vieillissement de son parc.

Dans le PSP actualisé en 2016, il était prévue une enveloppe de 15 M€ en complément de l'acquisition du patrimoine de Villejuif, ventilée comme suit :

- 3,5 M€ en résidentialisation,
- 7,155 M€ en réhabilitation,
- 7 M€ en maîtrise d'ouvrage directe.

Novigère a produit un plan stratégique de patrimoine pour la période 2016 à 2025 validé au CS de juin 2016. Il a été exposé en conseil de concertation locative.

La démarche stratégique veut accompagner les évolutions territoriales du Grand Paris. A ce titre, l'accent est mis sur des territoires significatifs comme le Val-de-Marne. Ainsi, la grande majorité des projets sont situés dans le territoire Grand-Orly Seine Bièvre (T12) de la Métropole du Grand Paris.

En matière d'amélioration énergétique, la société prévoit à l'horizon 2025 un objectif groupe visant à réhabiliter tous les programmes classés en étiquettes E, F et G

En termes de développement, sur la période du PSP, Novigère envisage la production de 712 logements familiaux et de 782 logements en résidences sociales et étudiantes, soit une moyenne de, respectivement, 71 et 195 logements par an. Dans son projet d'entreprise, Novigère ambitionne, en effet, de diversifier son offre sociale et de se positionner plus sur le segment de l'offre de logements spécifiques (foyers, résidences de jeunes actifs, résidences intergénérationnelles, etc...). Cette orientation hors du segment traditionnel des ESH vise à exploiter l'expertise acquise par la société en matière d'ingénierie sociale et à favoriser un partenariat avec AMLI, qui détient l'agrément pour réaliser la gestion de ce type de logements. La société trouve désormais dans AMLI la compétence de gestionnaire recherchée. A ce titre, a été signée avec AMLI une convention de gestion (à compter du 1er juin 2016), de 50 ans, de la Résidence jeunes actifs de Choisy-le-Roi ; dans le même cadre les deux entités ont convenu d'un protocole d'accord technique et financier au titre de la future gestion de la résidence sociale et de la résidence étudiante à Bry-sur-Marne.

Pour contribuer au financement de ce développement, le PSP table sur un plan de vente de 23 logements par an.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Evolution globale du parc de 2012 à 2016

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Acquisition- Amélioration	Vente	Achat	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012 (FIAC et CJRP)	6 231	67	36	0	0	0	0	6 334	1,65 %
2013 (FIAC et CJRP)	6 334	9	23	0	0	0	0	6 366	0,50 %
2014 Novigère	6 366	154	0	0	9	0	0	6 511	2,27 %
2015 Novigère	6 511	156	0	6	459	923	0	7 137	9,61 %
2016 Novigère	7 137	15	0	0	5	0	0	7 147	0,14 %
Période	6 231	401	59	6	473	923	0	7 147	14,70 %

Les mouvements d'achats et de ventes ont relevé principalement de la combinaison de cessions croisées de patrimoine entre Batigère-Sarel, Batigère Ile-de-France et Novigère, réalisée dans le cadre d'un remembrement territorial partiel entre les membres du groupe Batigère.

L'évolution du patrimoine a toutefois procédé également de 456 productions neuves, dont 59 en VEFA, et de 6 acquisitions-améliorations.

Le prix de revient final total par m² de surface habitable s'élève en moyenne à 2 726 € TTC s'agissant des constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe, et à 2 551 € TTC pour celles en VEFA. A titre indicatif, la caisse des dépôts et consignations (CDC)⁶ évalue le coût moyen de production des opérations en Ile-de-France sur la période 2011-2013 à 2 800 € HT/m² de SH pour les constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe et à 3 075 € HT/m² de SH pour les VEFA.

La part des constructions de logements familiaux en VEFA représente 14,86 % sur la période 2012-2016.

Les prévisions de livraison de logements familiaux entre 2017 et 2019 sont les suivantes :

- en 2017, livraison de 22 logements à Montmorency (4 PLAI, 6 PLUS, 2 PLS et 10 LI) ;
- en 2018, livraison de deux opérations : 31 logements à Clichy (8 PLAI, 17 PLUS et 6 PLS) et 60 logements à Corneilles-en-Parisis (18 PLAI, 30 PLUS et 12 PLS) ;
- en 2019, livraison de cinq opérations : 215 logements (19 PLAI, 93 PLUS, 73 PLS et 30 LI).

Concernant plus particulièrement la production de structures spécifiques, il est prévu la livraison de 133 logements à Paris (Argonne), de 269 logements à Bry-sur-Marne (résidence sociale de 125 logements, résidence étudiants de 144 logements).

5.2.2 Réhabilitations

Classement énergétique (DPE) des 7 072* logements au 31 décembre 2016

Classes énergétiques	Nombre de logements	Répartition en % des logements
A	24	0,34
B	421	5,95
C	1 859	26,29
D	2 594	36,68
E	1 512	21,38
F	278	3,93
G	384	5,43

* ne sont pas intégrés dans le classement les 75 logements de la tranche 1 de réhabilitation de Gentilly et Orgemont

2 174 logements, classés en étiquettes E, F et G, sont donc concernés par une amélioration énergétique. Novigère envisage d'ici à 2025 de les faire remonter en étiquette D ou C.

En 2017, Novigère a programmé la réhabilitation thermique de quatre groupes : à Argenteuil (209 logements), à Gentilly (2^{ème} tranche de 167 logements), à Corneilles (261 logements) et à Saint-Ouen (14 logements). S'y ajoutent également la réhabilitation énergétique de 22 pavillons et les travaux dans le cadre de deux acquisitions améliorations à Malakoff (16 logements) et à Paris Convention (21 logements).

⁶ Source : Eclairages n° 4, juin 2014.

Lorsque les réhabilitations concernent uniquement le volet thermique (menuiseries neuves, isolation par l'extérieur, isolation des caves, création d'une VMC et installation d'une chaudière à condensation), le coût s'inscrit dans la fourchette de 25 000 à 30 000 € par logement. Il passe à 50 000 € par logement lorsque s'y greffent notamment des réhabilitations de confort et de sécurité comme le traitement des pièces humides ou la rénovation électrique.

Ces coûts élevés ont notamment arrêté la vente des pavillons d'Argenteuil. Une réflexion est en cours pour apprécier si la vente doit être poursuivie après une réhabilitation thermique à minima ou si le bien doit être conservé après une réhabilitation thermique plus poussée.

Conformément à l'article 23-1 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989, dans le cadre des travaux d'énergie qu'il réalise pour améliorer la performance énergétique dans les parties privatives des logements, Novigère demande aux locataires de contribuer au partage des économies de charges (3^{ème} ligne de quittance).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Constituée de huit agents, la direction du développement immobilier et du patrimoine a la charge des interventions sur le patrimoine existant (avec un pôle réhabilitation, résidentialisation et acquisitions/ Améliorations et un pôle Gros Entretien et Modernisation).

La prospection, l'acquisition foncière et le montage des opérations de constructions neuves sont de la compétence du GIE Batigère Développement Grand Paris auquel est associé le directeur du développement de Novigère.

Les projets sont initiés par le GIE, qui en étudie la faisabilité. Ils sont ensuite soumis au comité de projet qui se prononce notamment sur leur compatibilité avec la stratégie du groupe Batigère, la décision finale revenant au CS de Novigère.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Les travaux d'entretien traduisent une attention portée sur le bâtiment et sur les parties communes.

Effort d'entretien (hors logements en mandat de gestion)

En €	2012	2013	2014	2015	2016
Entretien courant Novigère			2 397 000	2 483 000	3 017 000
FIAC	1 160 000	1 388 000			
CJRP	879 032	963 465			
Remplacement des composants Novigère			2 292 000	1 949 000	2 608 000
FIAC	1 531 756	2 207 879			
CJRP	1 148 725	1 098 914			
Gros entretien Novigère			2 252 000	2 250 000	1 830 000
FIAC	1 364 000	781 000			
CJRP	411 217	738 225			

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Du fait de la fusion, le stock de contrats d'exploitation en cours à Novigère s'élève à environ 80 contrats.

Le service « Relation fournisseurs » s'attache à faire converger progressivement, par un avenant, les échéances de contrats ex FIAC et ex CJRP de même nature afin de repartir sur un contrat unique Novigère.

5.4.3 Sécurité dans le parc

5.4.3.1 Electricité

Novigère a recensé 10 logements sur Boulogne et 28 logements sur Vitry dont les installations électriques nécessitent une mise en conformité portant sur la mise à la terre, la protection des circuits et l'installation d'une liaison équipotentielle dans les salles d'eau. L'organisme indique avoir programmé les travaux d'amélioration des installations électrique dans ces logements à l'échéance de 18 mois. Outre l'aspect confort, il est rappelé que la responsabilité du propriétaire bailleur peut être engagée en cas d'incendie ou d'accident causé par la vétusté de l'installation électrique.

5.4.3.2 Les détecteurs autonomes avertisseurs de fumée (DAAF)

Novigère a organisé la fourniture et la pose des DAAF conformément à la loi modifiée n° 2010-238 du 9 mars 2010. Une convention de groupement de commande pour la passation d'un marché global ayant pour objet la fourniture et l'installation de DAAF d'une durée de vie de dix ans a été signée par Novigère, Erigère, Batigère Ile-de-France et le Logement Urbain.

5.4.3.3 Plomb

Au moment du contrôle, les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) dans les logements construits avant 1950 sont exhaustifs pour les parties communes. Pour les parties privatives, les CREP sont effectués au fur et à mesure de la relocation ou lorsque des réhabilitations sont réalisées (ex : groupe n° 6609 Gentilly 1, groupe n° 6610 Gentilly 2 ou groupe n° 6611 Issy-les-Moulineaux). Dans le cas de diagnostics positifs en catégorie 2 ou 3 avec présence d'éléments à risque, il est procédé à un diagnostic avant travaux intégral sur le bâtiment et une intégration au cahier des clauses techniques particulières (CCTP). Le taux de réalisation des CREP dans les logements se situe entre 40 et 50 %.

5.4.3.4 Ascenseurs

A la date du contrôle, le patrimoine de l'organisme compte 195 ascenseurs.

Le dernier contrôle quinquennal a révélé des anomalies dans les travaux SAE à l'échéance du 3 juillet 2014 pour trois d'entre eux : absence d'un élément de sécurité concernant l'installation électrique de l'ascenseur, état général des éléments constitutifs de l'installation électrique, éclairage normal et de secours des locaux techniques. Novigère a produit les PV de réception pour les travaux sur les deux ascenseurs de Villejuif. Il reste à justifier des travaux réalisés sur l'ascenseur de Paris Lune (75002).

5.4.3.5 Amiante

Une note de cadrage sur la question de l'amiante, produite le 1^{er} novembre 2014 par le GIE Amphithéâtre, a été diffusée aux membres du réseau Batigère. Elle indique résolument d'aborder le sujet « *dans le respect de [ses] obligations réglementaires et en tenant compte de [ses] contraintes d'organisation, budgétaires et sociales* ».

Pour les parties communes, le diagnostic amiante a été réalisé de manière exhaustive. Le suivi triennal est assuré par un prestataire extérieur (Quadral Expertise).

Novigère ne s'est pas mis en conformité avec les dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application, relatives au repérage de l'amiante dans les parties privatives qui est réalisé à la relocation.

Dans le cadre du marché, les dossiers amiante parties privatives (DAPP) sont systématiquement constitués à la libération des logements, pour les immeubles cartographiés à risque, ou sur demande des locataires pour les logements occupés. Ce faisant, le bailleur ne satisfait pas à ses obligations réglementaires, puisque la constitution des DAPP devrait être généralisée avant le 5 février 2012. Les DAPP réalisés ressortent toutefois négatifs à la présence d'amiante de la liste A.

Dans sa réponse, Novigère confirme que l'intégralité des DAPP n'a pas été réalisée. La société rappelle que ces diagnostics sont réalisés systématiquement à la relocation ou lors des travaux de réhabilitation. Elle informe, qu'à ce jour, le taux de réalisation est d'environ 40%. Elle souligne que, dans l'hypothèse où un DAPP signalerait de l'amiante en liste A, l'intégralité des logements de la résidence serait immédiatement diagnostiquée mais que, pour l'instant, tous les diagnostics sont revenus sans amiante liste A.

Novigère indique que, parallèlement, il a été décidé de préparer un appel d'offre d'élaboration en masse des DAPP manquants. Ce dossier a été initié et le planning prévisionnel prévoit une notification des marchés et un démarrage de la campagne fin septembre - début octobre 2018, l'objectif étant de pouvoir disposer de l'ensemble des DAPP d'ici fin 2019 - début 2020.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

Les ventes de logements individuels ou en blocs permettent à Novigère de dégager des fonds propres pour financer ses réhabilitations et son développement. Chaque année, le CS se prononce sur la vente du patrimoine aux occupants. Les ventes font l'objet d'un avis par « un comité d'aliénation ».

5.5.1 Ventes à l'unité

L'article R. 443-11-1 du CCH) qui interdit la vente des logements sociaux dont la consommation énergétique dépasse le seuil de 330 kW hep/m²/an, et les recommandations préfectorales du Val d'Oise (programme d'Argenteuil par exemple) ont abouti au renoncement à la vente des pavillons construits avant 1948. En effet, la nécessaire mobilisation des emprunts pour réaliser les travaux aurait entraîné des pertes sur les cessions. Une prospection est en cours pour rechercher de nouveaux programmes à la vente.

Récapitulation des ventes à l'unité réalisées entre 2014 et 2016

		Nbre de ventes	Prix de cession (en k€)	Valeur nette comptable (en k€)	Plus-value brute (en k€)	Frais sur vente (en k€)	Plus-value nette (en k€)	% frais sur vente / plus-value brute	% plus-value nette / prix de cession
2014	Montgeron	5	944	138	806	43	763	5,33%	80,83%
2014	Epinay	3	435	8	427	5	422	1,17%	97,01%
2014	Argenteuil	2	215	2	213	2	211	0,94%	98,14%
2015	Montrouge	1	251	31	220	11	209	5,00%	83,27%
2015	Montgeron	3	352	8	344	18	326	5,23%	92,61%
2015	Epinay	1	162	8	154	0	154	0,00%	95,06%
2015	Argenteuil	1	170	10	160	0	160	0,00%	94,12%
2016	Sceaux	4	1 103	489	614	49	565	7,98%	51,22%
2016	Montgeron	1	122	0	122	6	116	4,92%	95,08%
Total		21	3 754	694	3 060	134	2 926	4,38%	77,94%

De 2014 à 2016, 21 logements locatifs ont été vendus pour un montant de 3 754 k€. Cela a permis de dégager une plus-value de 2 926 k€.

Sur le prix de cession, la fourchette de plus ou moins 35 % par rapport à l'estimation des Domaines a été respectée.

Aucune remarque particulière n'est à formuler sur les formalités administratives.

Depuis 2016, le GIE Batigère Développement Grand Paris a en charge les ventes de logements de Novigère sur la partie prospection et montage technique des dossiers. La société Quadral assure la commercialisation dans le cadre d'une convention.

Novigère n'a pas pu justifier, pour les années 2015 et 2016, de la mise en concurrence de la société Quadral au titre d'un marché public, en application de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 modifiée par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015.

Cependant, en mars 2017, un marché a été conclu, après mise en concurrence, dans le cadre d'un accord cadre géré par le GIE BDGP.

Novigère répond que, conformément à la réglementation en vigueur à l'époque de la passation des marchés évoqués, ces derniers ont été conclus suivant la procédure des marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence préalables (article 33 II 8° décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005 et article 30 I 3° pour décret n°2016-360 du 25 mars 2016).

L'article n° 10 de l'ordonnance de 2005 précise qu'après avoir défini ses besoins, le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice procède à une publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes, dans des conditions et sous réserve des exceptions définies par décret en Conseil d'Etat. Les raisons invoquées par Novigère en se basant sur l'article 33 du décret n° 2005-1742 sur la possibilité de négocier des marchés sans publicité préalable et sans mise en concurrence ne sont pas valables. Les conditions de passation exceptionnelles de marché public, clairement définies du 1^{er} au 8^{ème} de l'article 33 ne sont pas réunies.

5.5.2 Ventes en bloc

Récapitulation des ventes en bloc réalisées en 2015 à Batigère Île-de-France

		Nbre de ventes	Prix de cession (en k€)	Valeur nette comptable (en k€)	Plus-value (en k€)	% plus-value nette / prix de cession
2015	Vigneux	7	853	491	362	42,44%
2015	Draveil	1	160	92	68	42,50%
2015	Montgeron	245	20 513	1 084	19 429	94,72%
2015	Romainville	201	13 566	748	12 818	94,49%
Total		454	35 092	2 415	32 677	93,12%

Le montant des ventes en bloc, qui représente 7 % du parc de Novigère, s'élève à 35 M€ pour une plus-value de 32,7 M€. Ces ventes ont été effectuées exclusivement à Batigère Île-de-France.

5.6 CONCLUSION

Dans le contexte de la fusion-absorption, la politique patrimoniale apparaît adaptée, tant en matière de construction que de réhabilitation. Les ventes de logements pavillonnaires sont suspendues, dans l'attente d'une décision sur le niveau des réhabilitations thermiques à leur consacrer. Les dispositions relatives au repérage de l'amiante dans les parties privatives ne sont pas respectées. Novigère est invitée à se mettre en conformité avec la réglementation en la matière.

6.TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'analyse de la comptabilité a été réalisée à partir de l'exercice 2014, année de la fusion.

Les conditions de la fusion de CJRP et du FIAC n'appellent pas de remarque.

Le délai global moyen de paiement s'est amélioré entre 2014 et 2016 : 44,38 jours en 2014, 33,5 jours en 2015 et 31,78 jours en 2016.

La tenue des fiches de situation financière et comptable (FSFC) est perfectible.

En particulier en 2015, des imputations entres opérations n'ont pas été effectuées et des plans de financement n'ont pas été mis à jour. Cela concerne, 30 opérations terminées et soldées comptablement incorrectes, 7 opérations non soldées et 15 opérations en cours. Cela a pour conséquence de ne pas traduire la situation financière réelle des opérations.

Ainsi, les programmes de constructions neuves en cours appellent les remarques suivantes :

- programme n°1046, Montmorency, avenue Domont : pas de prévision d'investissement et un montant de reste à comptabiliser qui s'élève à 146 k€ ;
- programme n°1047, à Choisy, avenue Charcot : pas de prévision d'investissement et un montant à comptabiliser de -461 k€ ;
- programme n°1048, Bezons, avenue Gabriel Péri : pas de prévision d'investissement et un reste à comptabiliser de -565 k€.

Dans les programmes de constructions neuves terminées non soldées, il est relevé dans le programme n° 65101, Paris 11^{ème}, 56 rue Trousseau, un investissement de 3 940 k€ et un reste à comptabiliser de -817 k€.

Aucune opération d'investissement n'a été terminée et soldée depuis la fusion de 2014. Il n'a donc pas été constaté de présentation et de validation du coût de revient devant le CS.

Durant la période de contrôle, des changements de règles comptables majeures sont intervenus :

- la PGE est déterminée par rapport à un plan de travaux prévisionnel triennal. Cette provision couvrirait 100 % du montant des travaux prévus pour 2016, 2/3 des montants prévus pour 2017 et 1/3 du montant des travaux pour 2018. Les évolutions de la réglementation comptable ont entraîné une modification du provisionnement. Désormais, elle couvre 100 % des dépenses de 2016, 90 % des dépenses de 2017 et 80 % des dépenses de 2018 ;
- Novigère a changé son mode comptabilisation des créances douteuses, conformément aux normes comptables. Un taux de 3 % du montant des loyers quittancés du mois de décembre est provisionné en créances douteuses, ce qui a pour conséquence, au 31 décembre 2016, un montant de créance client très faible (50 k€) et un montant de client douteux beaucoup plus importants que les autres années (5 646 k€). En 2017, les niveaux de créances respectifs seront plus cohérents.

Novigère indique que, dans le cadre de la fusion des sociétés franciliennes, programmée en juin 2018, et le renforcement de la direction financière consécutif, le suivi des fiches de situation financière et comptable fera l'objet d'un point de vigilance tout particulier.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Evolution de l'autofinancement

Evolution de l'autofinancement net de 2014 à 2016

En k€	2014	2015	2016
Loyers	32 066	33 601	36 617
Coût de gestion hors entretien	-12 687	-13 112	-14 222
Entretien courant	-2 787	-2 987	-3 668
GE	-2 252	-2 250	-1 842
TFPB	-3 739	-3 766	-3 935
Flux financier	275	232	250
Flux exceptionnel	-1 295	-1 879	274
Autres produits d'exploitation	2 680	2 063	2 093
Pertes créances irrécouvrables	-365	-288	-656
Intérêts opérations locatives	-3 267	-3 326	-3 967
Remboursements d'emprunts locatifs	-4 330	-7 001	-8 306
Autofinancement net ⁷	4 300	1 288	2 638
% du chiffre d'affaires	12,9 %	3,7 %	6,9 %

L'autofinancement diminue de 39,7 % entre 2014 à 2016. Ramené en pourcentage du montant des loyers, le taux d'autofinancement diminue de 12,9 % en 2014 à 6,9 % en 2016, en dessous de la médiane des SAHLM 2014 de 11,1 %.

Les raisons de cette diminution sont liées aux remboursements des emprunts et à l'augmentation du coût de gestion, malgré une hausse de la masse des loyers liée au développement du parc (augmentation de 781 logements locatifs en 3 ans). Par ailleurs, la fusion de 2014 n'a pas encore donné les attendus en termes de rationalisation des coûts et de synergie de groupe.

Le renforcement des équipes de proximité a permis de diminuer la vacance. Ainsi de 2014 à 2015, le montant de pertes liées à la vacance passe de 1 980 k€ à 1 506 k€. Ramené en pourcentage des loyers quittancés, le taux suit la même tendance de 6,2 % à 4,5 %.

Les loyers locatifs des logements représentent 67 % de la masse des loyers. La part des indemnités d'occupation des locataires sans droit ni titre représente 2,68 % des loyers (cf. § 4.4).

Les flux financiers se composent principalement des revenus des titres de participations. Ils ont peu varié sur la période.

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) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

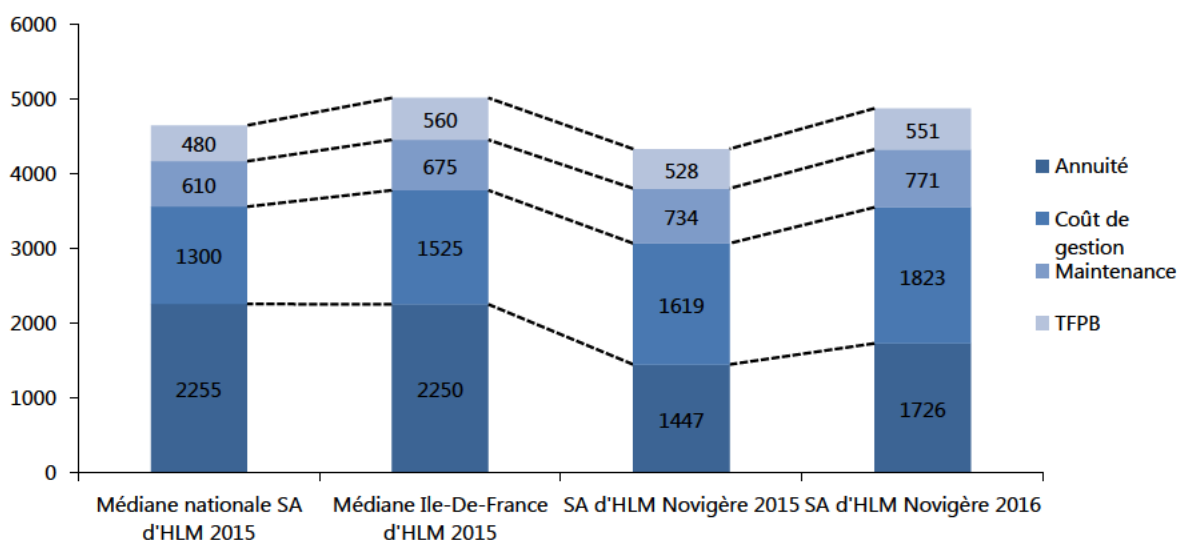
Les autres produits d'exploitation proviennent du mandat de gestion signé en 2015 avec Batigère Sarel pour la gestion de 672 logements en Île-de-France (prise d'effet au 1^{er} janvier 2016). Conformément à la convention, 644 k€ ont été facturés en 2016.

Les variations de flux exceptionnels sont constituées d'une part des dégrèvements de taxes foncières (certificats d'économie d'énergie, travaux pour améliorer les logements en faveur des handicapés) qui ne sont pas comptabilisés en déduction du montant de la TFPB (603 k€) et, d'autre part, de la variation de l'impôt sur les sociétés liée aux cessions de commerces réalisées en 2015 (1 001 k€) et 2016 (126 k€).

6.2.2 Ratios d'exploitation

Pour déterminer l'efficacité de gestion de Novigère, les ratios suivants sont comparés à la médiane Île-de-France des SAHLM 2015 :

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2015	Médiane Île-de-France SA d'HLM 2015	SA NOVIGERE 2015	SA NOVIGERE 2016
Annuité	2 255	2 250	1 447	1 726
Coût de gestion	1 300	1 525	1 619	1 823
Maintenance	610	675	734	771
TFPB	480	560	528	551



6.2.2.1 Evolution de l'annuité

L'annuité au logement se situe à 1 726 €, très en deçà de la médiane Île-de-France (2 250 €). En 2016, des renégociations de 17 emprunts pour un montant net de 14 251 k€ sur un total de 31 919 k€ ont été réalisées par Novigère ; elles produiront leurs effets sur les charges d'intérêts en 2017.

Les annuités locatives atteignent 33,7 % des loyers, en retrait par rapport à une médiane Île-de-France de 40,7 % du fait d'un patrimoine ancien dont la plus grosse partie des emprunts est amortie.

6.2.2.2 Evolution du coût de gestion

Le coût de gestion est élevé, la mutualisation des moyens au niveau du groupe Batigère tarde à produire ses effets.

En 2016, le coût de gestion s'élève à 1 823 €/logt soit 19,5 % de plus de la médiane 2015 (1 525 €/logt). En pourcentage des loyers, le coût de gestion atteint 35,6 % (médiane 2015 de 26,1 %).

Deux facteurs impactent le coût de gestion : des frais de personnel élevés et des frais généraux importants malgré la déduction des prestations refacturées par Novigère aux sociétés du groupe Batigère (cf. § refacturation au groupe Batigère ci-après).

Novigère admet le constat d'un coût de gestion élevé sur la période de contrôle. Elle précise qu'à partir de 2017, le nombre d'ETP administratif a diminué de 5 soit 8 % des effectifs (hors gardiens), les frais de gestion sont alors passés sous les 28 % en 2017. Les efforts seraient maintenus en 2018.

a) *Frais de personnel*

La fusion de CJRP et du FIAC tarde encore à produire ses effets notamment en termes de masse salariale.

Malgré la baisse constatée entre 2014 (981 €/logt) et 2016 (927 €/logt), les frais de personnel restent toujours élevés ; en 2016, ils se situent à plus de 21 % au-dessus de la médiane des SAHLM d'Île-de-France (728 €/logt). Ramené aux loyers, le taux s'élève à 18,1 % pour une médiane des SAHLM de 13,8 %.

Novigère a fait le choix de procéder à des recrutements complémentaires notamment dans les services de proximité pour assurer un niveau de service rendu aux locataires de qualité (de 127 à 137 salariés, soit une hausse de 8 % sur 3 ans). Cela a un impact sur la masse salariale.

Enfin, il convient de s'interroger sur la mutualisation des moyens de personnels au sein des GIE et d'AMLI qui devrait permettre un coût de personnels inférieurs. Les économies d'échelle sont encore attendues (cf. sur les frais généraux).

b) *Frais généraux*

Les frais généraux ont fortement progressé de 6,3 M€ en 2014 à 7,6 M€ en 2016.

Sur cette période, le renforcement des prestations mutualisées au sein du groupe Batigère a entraîné une augmentation des coûts de 1,8 M€ en 2014 à 2,3 M€ en 2016.

En 2016, elles se détaillent ainsi : prestations du GIE amphithéâtre (1,1 M€), prestations intra-groupe (0,9 M€), prestations AMLI (0,1 M€) et gestion du groupe de Villejuif pour le compte de Batigère Sarel (0,3 M€ de charges facturées au propriétaire en fin d'année).

Détail des facturations supportées par Novigère

(en k€)	2014	2015	2016	Total 2014-2016
Concours divers	78	109	93	15
Cotisations CGLLS	476		596	120
Contribution charge mutualisation	389	579	-143	-532
Cotisations et prélèvements CGLLS		69		
Frais de recrutement de personnel	3	1	0	-3
Redevances prestations GIE Amphithéâtre			1 146	1 146
Redevances prestations AMLI			123	123
Redevances gestion générale intragroupe	1 862	2 341	1 012	-850
Total	2 808	3 099	2 827	19

Le montant des autres services extérieurs s'est accru depuis la fusion de 1,9 M€ en 2014 à 2,3 M€ en 2016, notamment les frais postaux, les frais de télécommunications et le montant des cotisations CGLLS.

En 2016, il est à noter un produit de mutualisation de 143 k€ en déduction des charges (développement des constructions), alors qu'en 2015 le montant des charges de mutualisation s'élevait à 579 k€.

Refacturations au groupe Batigère (en déduction du coût de gestion)

(en k€)	2014	2015	2016	Total 2014-2016
Refacturation du Trait social	1 158	1 279		2 437
Refacturation de gardiens à des copropriétés (uniquement la partie non récupérable)	183	183	59	425
Mandat de gestion AFUL (rémunération pour gérer techniquement, administrativement et comptablement l'ASL de Villejuif)			61	61
Mandat de gestion BATIGERE SAREL			644	644
Débours de frais payés par Novigère imputés à l'AMLI			273	273
Refacturation d'une quote-part des moyens généraux à AMLI			72	72
Refacturation de la maîtrise d'ouvrage à BATIGERE SAREL			18	18
Total	1 341	1 462	1 127	3 930

Les refacturations de Novigère au groupe Batigère ont fortement diminué à partir de 2015 avec le transfert de l'activité Trait Social à AMLI : 1 462 k€ en 2015 et 1 127 k€ en 2016. Les refacturations à Batigère Sarel (mandat de gestion, maîtrise d'ouvrage, mandat de gestion AFUL) concernent principalement les programmes sur Villejuif.

6.2.2.3 Evolution de la maintenance

Bien qu'il soit stable (771 €/logt), le coût de la maintenance se situe à 22 % au-dessus de la médiane Île-de-France 2014 de 631 €/logt. Plus particulièrement, la provision pour gros entretien représente 713 €/logt (médiane 2014 de 229 €/logt).

Le souhait de bien entretenir le parc de logement (avec en particulier une remise à niveau du patrimoine repris à Batigère Île-de-France, des travaux dans les logements mis en vente) et la nécessité de respecter les exigences réglementaires en termes de réhabilitations thermiques incitent Novigère à programmer un niveau de maintenance important. Par ailleurs, le changement des règles comptables en termes de provisionnement du gros entretien a également un impact sur le niveau de maintenance constaté chez Novigère (cf. § 5.1).

6.2.2.4 Evolution de la TFPB

La TFPB est stable puisque ramenée au logement elle diminue de 4 % entre 2014 (574 €/logt) et 2016 (551 €/logt) pour une médiane 2014 des SAHLM d'Île-de-France de 498 €/logt.

Les logements situés en QPV exonérés de taxe ont progressé de 8 % en 2015 et de 22 % en 2016. Les échanges de patrimoine entre Novigère et Batigère Île-de-France ont également modifié la structure du parc de Novigère et les bases d'imposition.

Les quelques actions entreprises pour améliorer l'accessibilité des logements aux handicapés ou aux personnes âgées ont été imputées en produits exceptionnels.

6.2.3 Gestion de la dette

L'étude des emprunts a porté sur la situation au 31 décembre 2015.

Des emprunts de 2007 et de 2011 n'ont pas été contractés dans des conditions avantageuses pour Novigère en raison des clauses d'indexation sur la dette. Les taux apparaissent élevés : 2,98 % pour un emprunt Dexia de 5 026 k€ et, 3,66 % pour un emprunt Caisse d'Epargne de 3 589 k€. Ces emprunts devraient être renégociés, au vu des conditions des taux actuels.

Novigère a obtenu un prêt de haut de bilan bonifié de la CDC de 3.2 M€ pour l'engagement des opérations.

6.2.4 Résultats comptables

Evolution des résultats comptables

En k €	2014	2015	2016
Résultats comptables	2 669	39 390	3 809
- Dont part des plus-values de cessions en %	63,4 %	98 %	30,7 %

La part des plus-values de cession est importante dans le résultat net comptable. De 2014 à 2016, Novigère a procédé à la vente de 21 logements à des particuliers et de 454 logements en bloc pour une plus-value dégagée au global d'un montant de 32 677 k€.

6.2.5 Structure financière

Bilans fonctionnels

(En k€)	2014	2015	2016
Capitaux propres	116 367	163 893	172 537
Provisions pour risques et charges	6 639	6 056	6 709
- Dont PGE	3 458	3 315	5 099
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	95 007	94 651	104 427
Dettes financières	199 408	254 519	270 353
Actif immobilisé brut	388 421	491 870	517 255
Fonds de Roulement Net Global	29 000	27 249	36 771
FRNG à terminaison des opérations⁸			17 642
Autres actifs d'exploitation	19 010	27 177	23 423
Provisions d'actif circulant	2 494	2 766	1 945
Dettes d'exploitation	7 162	11 231	7 198
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	9 354	13 180	14 280
Créances diverses (+)	1 591	1 956	645
Dettes diverses (-)	5 854	5 271	5 460
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-4 263	-3 315	-4 815
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	5 091	9 865	9 465
Trésorerie nette	23 909	17 384	27 306

6.2.5.1 Indépendance financière

Les ressources internes (capitaux propres + subventions et provisions) sur les capitaux permanents sont stables à 40 %, de même niveau que la médiane des SAHLM d'Ile-de-France.

Le montant des dettes financières atteint 289 962 k€ en 2016 contre 258 729 k€ en 2015.

⁸ 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) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

6.2.5.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

En mois de dépenses, le FRNG à terminaison au 31 décembre 2016 s'élève à 2,6 mois pour une médiane 2015 de 3,5 mois. Novigère doit être vigilante sur ses capacités limitées pour assurer son développement et les réhabilitations du parc (cf. § 6.3.5 la variation du potentiel financier en dessous du seuil de sécurité). Le fonds de roulement au 31 décembre 2016, en mois de dépenses, atteint 5,5 mois et peut apparaître confortable, mais traduit cependant un ralentissement des investissements et l'extinction de dettes comme les emprunts.

6.2.5.3 Variations du FRNG

Poste de variations du fonds de roulement sur les exercices 2014 à 2016

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2014		29 000
Autofinancement de 2014 à 2016	3 926	
Dépenses d'investissement	-146 392	
Financements comptabilisés	131 397	
Autofinancement disponible après investissements	-11 069	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-3 972	
Cessions d'actifs	45 491	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	-28 355	
Variation dépôts locataires et autres dépôts	301	
Variation provisions dépréciations de bas d'actif	549	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	4 826	
Flux de trésorerie disponible	7 771	
Fonds de roulement fin 2016		36 771

Le montant des dépenses d'investissement atteint 146,4 M€ (460 logements construits, 6 acquisitions améliorations, et 923 logements achetés à Batigère Ile-de-France). Les ventes de logements aux particuliers et en blocs d'un montant de 45,5 M€ ont permis d'améliorer l'autofinancement disponible après investissement d'un solde de - 11,1 M€.

Les autres ressources qui atteignent 4,8 M€, proviennent de la suppression d'une indexation d'emprunts par la mairie de Paris pour 1,4 M€, et d'autres financements bancaires à court terme.

6.2.5.4 Besoins ou ressources en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a fortement progressé entre 2014 et 2016 de 5,1 M€ à 9,5 M€. Ainsi, le besoin en fonds de roulement d'exploitation a évolué de 9,3 M€ à 14,3 M€ en raison de l'augmentation des autres actifs d'exploitation et malgré l'évolution des dettes d'exploitation. Les ressources en fonds de roulement hors exploitation progressent de 4,3 M€ en 2014 à 4,8 M€ en 2016 mais ne compensent pas suffisamment le besoin de fonds de roulement d'exploitation.

a) Un actif d'exploitation en hausse

Globalement sur la période, le montant de subventions à recevoir a progressé de 38 % de 10,5 M€ en 2014 à 14,5 M€ en 2016. Si un effort de suivi des subventions a été réalisé à la suite de la fusion, il reste cependant perfectible. En effet, 41 subventions d'un montant total de 5,9 M€, notifiées entre 2010 et 2013, sont encore à percevoir.

b) Une dette d'exploitation qui ne compense pas suffisamment la hausse de l'actif d'exploitation

Novigère a amélioré le délai de paiement des fournisseurs d'exploitation. Les dettes représentent 7,2 M€ en 2014 et 11,2 M€ en 2015. En 2016, elles retrouvent un niveau équivalent à celui de 2014.

Conformément à la loi, les pensions de retraite sont provisionnées. La dotation s'est accrue de 182 k€ en 2014 à 452 k€ en 2016. Un calcul d'actualisation a mis en évidence la nécessité de provisionner davantage ce poste pour verser, à l'échéance, le même montant de retraite aux salariés bénéficiaires.

c) *Les ressources dégagées hors exploitation ne compensent pas totalement le besoin de fonds de roulement d'exploitation.*

Les ressources dégagées hors exploitation évoluent de 4,3 M€ en 2014 à 4,8 M€ en 2016. Quelques détails explicatifs peuvent être apportés :

- au niveau de la maîtrise d'ouvrage, la variation du montant des fournisseurs d'immobilisation de 2,3 M€ en 2015 à 3,2 M€ en 2016, traduit une reprise de l'activité ;
- les comptes débiteurs et créditeurs divers correspondent principalement aux créances et aux dettes vis-à-vis du groupe Batigère ;
- une suppression de 1,37 M€ est intervenu sur le compte débiteur divers en 2016 correspondant à un écart de conversion d'actif contrepartie du montant d'emprunt annulé de 2015 ;
- *a contrario*, en 2016, Novigère doit 40 k€ aux syndic gérants des copropriétés, alors que précédemment ceux-ci effectuaient les avances d'exploitation lors des régularisations de charges ;
- l'impôt sur les sociétés a connu une hausse importante de 1 M€ en 2015 en raison de la vente exceptionnelle de commerces ; il diminue à 109 k€ en 2016.

6.2.5.5 Trésorerie

En 2016, la trésorerie s'élève à 35,9 M€, imputée sur le livret A.

A cette trésorerie, il faut ajouter les concours bancaires de 17,6 M€, en forte augmentation par rapport à 2015 (5,6 M€) car plus avantageux pour Novigère. En mois de dépenses, la trésorerie est de 1,25 mois en 2015 contre une médiane Île-de-France de 2,8 mois. En 2016, le ratio atteint 4,1 mois, en raison d'une baisse de l'investissement après la fusion.

Une provision pour charges était comptabilisée en 2015 pour 1 364 k€. Cette provision était liée à l'indexation de deux emprunts. En 2016, les négociations avec le prêteur ont abouti et cela s'est traduit par une reprise de provision sur l'exercice permettant ainsi d'alimenter la trésorerie.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE DE 2017 A 2024

La société a produit une analyse prévisionnelle au fil de l'eau sur la base des hypothèses décrites ci-après.

6.3.1 Les hypothèses économiques

Les hypothèses économiques de la simulation prises en compte sont cohérentes. Elles évoluent sur la période 2017 à 2024 de la manière suivante :

- l'inflation augmente de 1,20 % par an ;
- l'ICC progresse de 1,40 % par an ;
- l'IRL de 1,20 % par an ;
- le taux du livret A de 1,70 %.

Ces paramètres suivent les directives générales du groupe Batigère.

6.3.2 Les hypothèses de développement

Le parc progresserait de la manière suivante :

- le nombre de logements familiaux et des équivalents logements augmenterait de 1,8 % par an de 7 513 logements en 2017 à 8 456 logements en 2024, soit une variation de 13 % au total. Le développement est donc modéré. Cependant, il convient de noter que le développement de logements foyers sera plus important (304 en 2017 à 873 en 2024) car Novigère veut se spécialiser sur la maîtrise d'ouvrage de foyers et confier la gestion des établissements à AMLI, structure gestionnaire référente pour le groupe Batigère ;
- Le nombre de logements vendus atteindrait 23 logements par an.

Les raisons d'une hypothèse de développement modérée sont les suivantes : fusion entre le FIAC et CJRP qui impacte encore la gestion de Novigère, intégration d'un nombre élevé de logements à la suite du transfert du patrimoine de Batigère Île-de-France et livraisons de logements importantes depuis 2014.

Nombre de logements intégrés au patrimoine de Novigère depuis 2015

Livraisons réelles 2015	174
Livraisons réelles 2016	81
Livraisons prévues en 2017	175
Acquisitions 2015	923
Total des nouveaux logements	1 353

Novigère prévoit de mettre en œuvre un programme très important de réhabilitation énergétique du parc de 66 M€, de réaliser des travaux dit « de modernisation » de 33 M€ et d'engager des dépenses d'investissement pour le remplacement de composants de 3 M€. L'impact des réhabilitations est de - 2 673 k€ sur l'autofinancement 2024 (- 6%).

6.3.3 Un autofinancement en dessous du seuil de sécurité

L'autofinancement de 2017 à 2024 se situe en-dessous du seuil d'alerte de 3 %.

L'autofinancement diminue fortement de 1 447 k€ en 2017 à -924 k€ en 2024 (cf. annexe 7.3). Dès 2018, ramené au montant des loyers, le taux est de 1 % pour atteindre un maximum de 2 % en 2019 et redescendre à -2 % en 2023.

Les taux d'autofinancement sont trop faibles pour assurer le développement du patrimoine tel que l'envisage Novigère. Ils se situent globalement à un niveau en-dessous du seuil d'alerte de 3 %.

Dans sa réponse, Novigère précise que le maintien d'un autofinancement à 3 % fait partie des attentes du projet de fusion en Île-de-France.

6.3.4 La variation du coût de gestion de 2017 à 2024

Le coût de gestion varie de 830 €/logt en 2017 à 802 € en 2024. Il se situe à un niveau acceptable.

6.3.5 La variation du potentiel financier de 2017 à 2024

Le potentiel financier de 2017 à 2024 n'est pas suffisant pour garantir la solvabilité de Novigère et être en cohérence avec sa stratégie patrimoniale.

Au niveau de la trésorerie, en mois de dépenses, le potentiel varie de 0,23 mois en 2017 à 0,30 mois en 2024, très en dessous du seuil de 3 mois de dépenses nécessaires.

Novigère ne dispose pas de capitaux propres conséquents (881 k€ de capital social) pour assurer à la fois le nouveau développement de son activité sur les foyers et l'amélioration énergétique de son parc.

Elle a toujours été autofinancée par l'exploitation (comme auparavant le FIAC et CJRP).

Novigère indique que le maintien d'un potentiel financier fait partie des attendus du projet de fusion en Île-de-France.

6.4 CONCLUSION

Depuis sa création, Novigère a dégagé un autofinancement modéré. Le maintien puis le renforcement des équipes de proximité a permis de sauvegarder des taux d'impayés et de vacance en deçà des médianes d'Île-de-France. Novigère du fait de son appartenance au groupe Batigère a pu renégocier les taux élevés des emprunts des anciennes structures. Mais la fusion des deux sociétés FIAC et CJRP et l'intégration plus importante au groupe Batigère tardent à produire ses effets en termes de synergies de groupe. Le coût de gestion est encore très élevé.

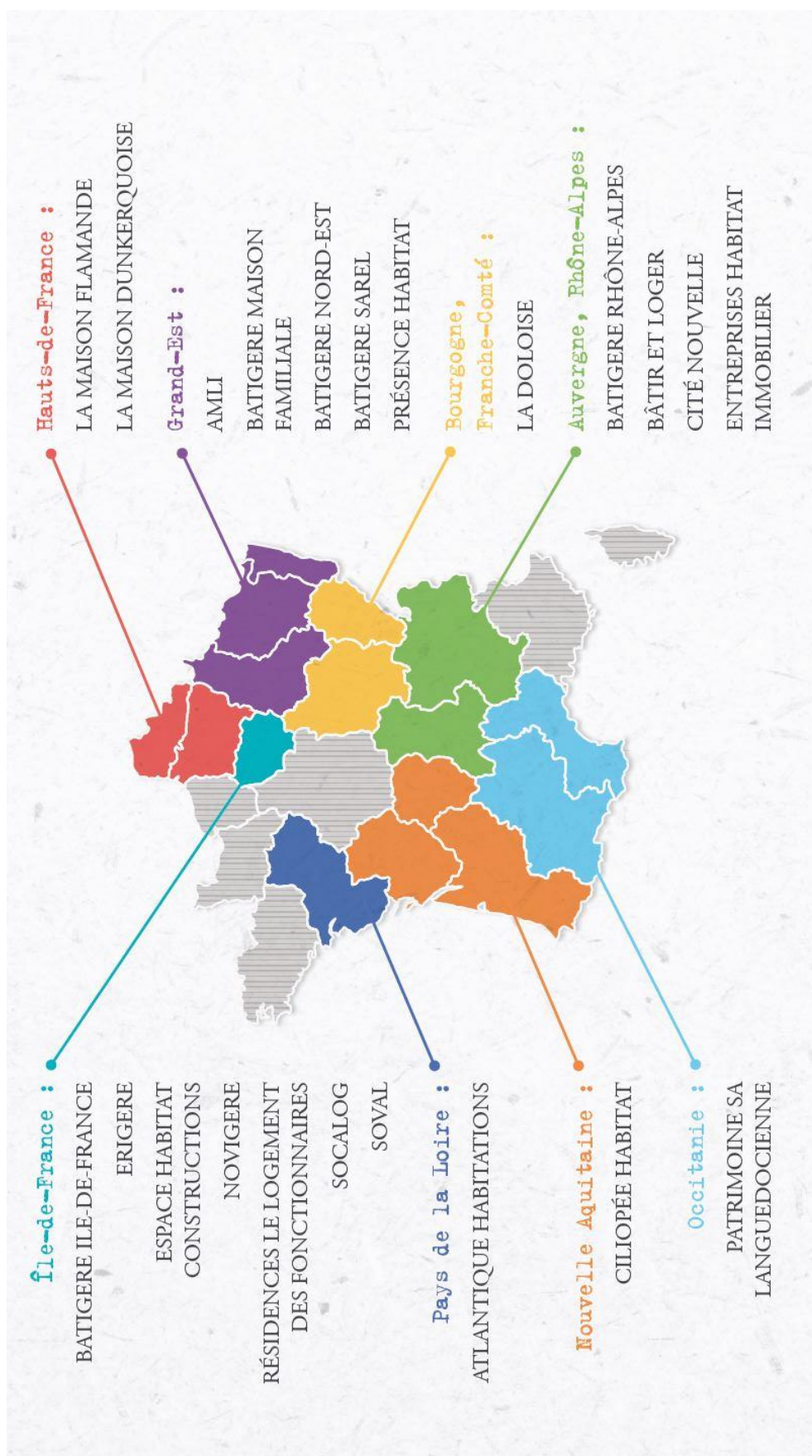
Si jusqu'à présent Novigère a pu pallier un manque de capitaux propres en dégagant des ressources d'exploitation, la politique de réhabilitation mis en exergue dans l'analyse prévisionnelle et de constructions de foyers ne peuvent être financées à elles seules par les fonds propres dégagés, les emprunts, ou les ventes de logement. Le prêt de la CDC apparaît insuffisant. Une recapitalisation serait sans doute nécessaire au vu de l'analyse prévisionnelle fournie. Novigère a présenté en CS une simulation financière très dégradée qui ne tient pas compte, d'une part d'un niveau de ventes plus important possible, d'autre part d'un remembrement du patrimoine francilien entre les sociétés du groupe Batigère qui n'est pas encore totalement abouti, mais dont le regroupement est programmé au cours de l'année 2018.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE :		SA NOVIGERE	
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		141 avenue de Clichy	Téléphone : 01.80.48.99.20
Code postal :		75017	Télécopie : 01.80.48.99.11
Ville :		Paris Cedex 17	
PRESIDENT DIRECTOIRE :		BONHOMME Alain	Alain.BONHOMME@batigere.fr
		06.61.38.40.07	
DG DIRECTOIRE :		HANNEQUIN Philippe	Philippe.HANNEQUIN@batigere.fr
		06.08.53.29.71	
ACTIONNAIRE DE REFERENCE		Pacte/ BATIGERE-SAREL, La Gérance Générale Foncière, SFIG	
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU :		30/06/2017	
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	PAULY Frédéric		Catégorie 1
	MATHIAUD Gérard		Catégorie 1
	CHEVILLARD Thierry		Catégorie 1
	HEBRARD Robert	BATIGERE	Catégorie 1
	ZITOLI Nicolas		Catégorie 1
	ERNANDES Philippe		Catégorie 1
	CHAMORAND Alice		Catégorie 1
	DUBAND Dominique	BATIGERE ILE DE France	Catégorie 1
	DUPONT Daniel		Catégorie 1
	MARTIN Nathalie		Catégorie 1
	RAIDELET Jean-Jacques		Catégorie 1
	JUTON Jean-Michel	INTERPART	Catégorie 4
	BUCKET Jean-François		Catégorie 4
	CROCE Jean-Marc	Action Logement Immobilier	Catégorie 4
	METEZEAU Philippe	Conseil Général du Val d'Oise	Catégorie 2
Représentants des locataires (SA) :	BELJACQUES Rochelin		Catégorie 3
	LONGUEPEE Alain		Catégorie 3
	DIMENT Bernard		Catégorie 3
ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 880 976,60 €		INTERPART (32,01%) PACTE (50,87%)
	Nombre d'actions : 568 372		
	Nombre d'actionnaires : 43		
COMMISSAIRE AUX COMPTES :			
EFFECTIFS AU :	Cadres :	18	Total administratif et technique : 67
31/12/2014	Maîtrise :	41	
	Employés :	8	
	Gardiens :	60	Effectif total : 137
	Employés d'immeuble :	10	
	Ouvriers régie :	0	

7.2 CARTE DES ORGANISMES DU RESEAU BATIGERE (EXTRAIT DU RAPPORT D'ACTIVITE 2016)



7.3 ANALYSE PREVISIONNELLE DE LA SA D'HLM NOVIGERE DE 2017 A 2024

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2017
autofinancement net (k€)	1 447	530	1 022	673	572	-272	-714	-924	-163,86%
autofinancement / logements (€)	192,60 €	67,14 €	122,67 €	80,43 €	68,05 €	-32,22 €	-84,21 €	-109,27 €	-156,74%
autofinancement / montant des loyers (%)	4%	1%	2%	2%	1%	-1%	-2%	-2%	-152,32%
potentiel financier à terminaison((OS) 31/12 (k€)	835	2 067	1 854	1 266	551	-1 034	-1 039	-1 254	-250,18%
charges décaissables (k€)	35 904	39 689	40 685	42 173	43 055	44 080	45 279	46 067	28,31%
fonds propres investis en travaux (k€)	3 393	3 441	3 489	3 538	3 587	3 637	3 688	3 740	10,23%
fonds propres investis en opérations nouvelles (k€)	4 618	0	1 938	1 965	1 992	2 020			-100,00%
dépenses totales	43 915	43 130	46 112	47 676	48 634	49 737	48 967	49 807	13,42%
dépenses mensuelles	3 660	3 594	3 843	3 973	4 053	4 145	4 081	4 151	13,42%
potentiel financier / mois de dépenses (k€)	0,23	0,58	0,48	0,32	0,14	-0,25	-0,25	-0,30	-232,41%
patrimoines logts et equiv logts au 31/12	7 513	7 894	8 331	8 368	8 405	8 442	8 479	8 456	13%
total loyers quittancés (k€) (logts et foyers)	37 449	40 271	41 660	42 754	43 549	44 342	45 113	45 702	22%
loyers quittancés / patrimoines logts	4 985 €	5 101 €	5 001 €	5 109 €	5 181 €	5 253 €	5 321 €	5 405 €	8%

7.4 SIGLES UTILISES

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

