

Droit de réponse

Rapport définitif de contrôle n° 2017-083

SAEM Noisy-le-Sec Habitat

Noisy-le-Sec (93)

Dossier suivi par :
Sébastien MOULINAT-KERGOAT
Directeur général délégué
s.moulinat-kergoat@noisylesechabitat.fr
Tél : 01 48 10 24 30

ANCOLS
Monsieur Jean-Claude ROUJEAN
Directeur territorial du contrôle et des suites
Île-de-France-Centre-Val de Loire
La grande Arche – Paroi Sud
92055 PARIS LA DEFENSE Cedex

Noisy-le-Sec, le 14 décembre 2018

LRAR : 1A 148 503 7183 8

Réf : LR/SMK/CH n°2018/

Objet : Réponse faisant suite au rapport définitif de l'ANCOLS n°2017-083 après présentation au Conseil d'administration de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat du 13 décembre 2018.

Monsieur le Directeur,

Consécutivement au contrôle et des suites, nous prenons acte du rapport définitif de l'ANCOLS et de la conclusion du Comité du contrôle et des suites du 15 novembre 2018.

Suite à la présentation de ces éléments au Conseil d'administration la SAEM Noisy-le-Sec Habitat du 13 décembre 2018, je vous remercie de bien vouloir publier ce droit de réponse.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations les meilleures.

Le Directeur général délégué

Sébastien MOULINAT-KERGOAT





SAEM NOISY-LE-SEC HABITAT
BAILLEUR ET AMÉNAGEUR DEPUIS 1962
Tél : 01 48 10 24 30 - Fax : 01 48 44 49 69
www.noisylesechabitat.fr
23 rue Moissan - 93130 NOISY LE SEC

RECOMMANDE

R1 AR

BOBIGNY PLATE
SEINE ST DENIS

19-12-18
984 L1 017199
AC75 939650

€ R
LA PO

005,
HU 331



RECOMMANDE

AVEC AVIS DE RÉCEPTION

n° de l'envoi : 1A 148 503 7183 8



ANCOIS

M. Jean - Claude ROUEAN, Directeur
territorial du contrôle et des suites ILE - de France

Centre - Val-de-Joie

de grande arche - Paris Sud

92055 Paris 1. Defense Cedex

Réponse de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat au rapport définitif de l'ANCOLS n°2017/083

Madame, Monsieur,

Suite au contrôle réalisé par vos services et à l'examen du rapport n°2017-083 effectué par le Comité du contrôle et des suites de l'ANCOLS du 15 novembre 2018, nous vous présentons notre droit de réponse suite à leur présentation en Conseil d'administration du 13 décembre 2018.

Dans un premier temps, nous nous félicitons que le Comité du contrôle et des suites souligne les efforts réalisés par la SAEM Noisy-le-Sec Habitat depuis son dernier contrôle notamment en matière d'organisation des services et de diffusion de l'information qui, selon lui, « doivent permettre d'améliorer la gestion d'ensemble de la SAEM » avec pour finalité l'amélioration du cadre de vie des locataires.

Pour autant, certaines observations énoncées dans le rapport appellent de notre part des précisions ou rectifications utiles.

Afin de permettre une lecture plus aisée, la réponse suivra la trame du rapport de contrôle.

Suite aux différents échanges entre les services de l'ANCOLS et la direction générale de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat, le rapport relève cinq dysfonctionnements.

Il s'agit :

- du sous-dimensionnement de la fonction maîtrise d'ouvrage,
- de la fragilité financière de la société,
- d'un optimisme trop important dans l'analyse prévisionnelle,
- d'un signalement de la vacance aux différents contingents,
- du défaut d'orientations fixées par le Conseil d'administration de la SAEM en matière de cession de logements.

La maîtrise d'ouvrage perçue comme sous-dimensionnée

Au cœur du paragraphe 3.2 consacré à l'évaluation de l'organisation de la société, le rapport fait état d'une maîtrise d'ouvrage « insuffisamment dimensionnée ».

Toutefois, le rapport omet de préciser que la direction de l'aménagement dédiée à la maîtrise d'ouvrage et au portage des projets a été créée en 2015 par la Direction générale actuelle afin de réinternaliser la fonction et de ne plus recourir à des assistances à maîtrise d'ouvrage surabondante comme ce fut le cas par le passé.

En outre, dans l'analyse du dimensionnement de la direction de l'aménagement, le rapport ne précise pas que la clôture de la ZAC des Guillaumes au 11 décembre 2018 va permettre un recentrage du



temps de travail de chacun des membres de la direction permettant de se focaliser davantage sur les projets de rénovation urbaine, d'acquisition-amélioration, construction).

Par ailleurs, il est notable que la politique de formation professionnelle continue de la SAEM envers ces salariés a permis à la chargée de gestion foncière de passer un diplôme de niveau bac + 3/licence la faisant gagner en connaissance et efficacité dans le suivi des dossiers confiés.

De plus, en partenariat avec l'Université d'Artois et en particulier le master 2 « Développement des territoires, aménagement et environnement », dans lequel intervient le Directeur général délégué de la SAEM en qualité d'enseignant vacataire, il a été procédé à l'accueil de trois étudiants pour leur stage obligatoire d'études sur le sujet de la rénovation urbaine.

A l'issue du stage de l'un d'entre eux, il a été procédé à son embauche en qualité de chargé d'opérations.

D'autres étudiants seront accueillis à l'avenir pour leur permettre de valider leur cursus et d'apporter leur pierre à la fonction maîtrise d'ouvrage de la SAEM.

L'Etat accusant un retard conséquent dans le processus de finalisation des études, de financement et des phases opérationnelles, c'est à raison que la SAEM n'a pas recruté une trop grande équipe opérationnelle pour les dossiers de rénovation urbaine.

Que n'aurait-il pas été reproché à la SAEM si elle avait dépensé plus que de raisons pour les effectifs de la fonction maîtrise d'ouvrage au moment de la phase étude.

Au-delà du service aménagement sur lequel l'ANCOLS porte son appréciation en matière de conduite opérationnel, c'est sans compter sur l'investissement fort et quotidien du Directeur des services techniques et du Directeur général délégué qui ont un œil attentif sur l'ensemble des dossiers.

Ainsi, compte-tenu de la qualité des personnes embauchées et d'une réorganisation des tâches du fait de la clôture de la ZAC des Guillaumes, nous sommes au regret de constater que malgré l'avis du Comité du contrôle et des suites qui juge bénéfique le renforcement de la fonction maîtrise d'ouvrage, le rapport définitif présente cette dernière comme sous-dimensionnée.

Une fragilité financière basée sur une analyse erronée

A titre liminaire, la Direction générale se réjouit des constats positifs relevés par l'ANCOLS dans la tenue de sa comptabilité et entend bien accentuer ses efforts.

Néanmoins, la SAEM ne peut que s'opposer aux méthodes inadaptées de calculs employées par l'ANCOLS qui l'associe étrangement à un office public d'habitation (OPH) à loyers modérés ou à une entreprise sociale pour l'habitat (ESH).



En effet, à la seule lecture du Code de la construction et de l'habitation (CCH), on constate une distinction juridique effectuée entre les organismes d'habitation à loyers modérés et les sociétés d'économie mixte de construction et de logements sociaux avec un titre VIII du livre quatrième spécialement dédié à ces dernières, quand les autres organismes sont regroupés au sein d'un seul et même titre générique.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que le législateur a maintenu et même accentué cette distinction en plusieurs dispositions dans le cadre de l'adoption de la loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

Pour que notre réponse soit complète, les dispositions de la loi ELAN étant récentes, les rédacteurs du rapport n'ont pas pu en tenir compte, ce dont nous prenons acte.

Dès lors, si la Direction générale de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat n'est pas opposée à des comparaisons mais si d'une part, pour elle, « *comparaison n'est pas raison* », d'autre part, il est nécessaire qu'elle s'opère entre des entités similaires comparables au minimum en objet, en localisation et en taille.

Ensuite, l'ANCOLS semble affirmer que du fait de leur caractère incertain, les produits des ventes ne doivent pas être pris en compte pour analyser la santé financière d'une société de logement social.

Il est évident que nul ne peut être assuré que chacun des candidats à l'accession à la propriété puisse voir ses demandes de prêt aboutir, il en est de même pour la cession de terrains destinés à des projets immobiliers où un recours est toujours possible pour retarder les échéances des compromis de vente. Pour autant la loi ELAN précitée érige les cessions de logements sociaux comme un pilier des politiques patrimoniales des organismes de logements sociaux et des SEM de construction et de gestion de logement.

On peut également relever que selon le Ministre de la Ville et du Logement, Monsieur Julien Denormandie, « seuls 8000 logements sont vendus chaque année sur un parc de plus de 4,5 millions de logements. La perspective à terme est de vendre jusqu'à 40 000 logements par an, soit moins de 1 % du parc et trois fois moins que le nombre de nouveaux logements produits. Le produit de ces ventes est réinvesti pour le logement social : chaque logement vendu permet de lancer 2 à 3 logements neufs ou la rénovation de 3 à 4 logements existants ».

Il paraît donc bien contradictoire que la loi désormais promulguée encourage précisément les organismes de logements sociaux à procéder à des cessions alors que l'organisme en charge de leur contrôle leur reproche sans raison.

Un optimisme assumé dans l'analyse prévisionnelle 2017-2027

Tout en reconnaissant une analyse prévisionnelle tenant compte de certaines de ses remarques, l'ANCOLS continue à émettre certaines réserves.



La cession de logements et son caractère imprévisible

Une nouvelle fois, l'ANCOLS considère les cessions de logements comme trop aléatoire pour être pris en compte de façon pérenne dans une projection.

On ne peut que s'étonner de cette singulière posture et réitérer notre raisonnement précédent qui va dans le sens des nouvelles dispositions prévues par le législateur que la direction de la SAEM avait anticipé depuis déjà quatre exercices comptables.

Le volume de production déclarée intenable

Au travers de cette remarque, l'ANCOLS soulève une nouvelle fois le dimensionnement inadaptée de la maîtrise d'ouvrage mais considère également que l'objectif de construction serait inatteignable « au regard des réalisations passées ».

Il a déjà été traité de la prétendue faiblesse de la direction de l'aménagement. Pour autant, le renvoi à des périodes antérieures ne peut être un argument rationnel.

Ce n'est pas parce que durant de trop nombreuses années, les précédentes directions et municipalités n'avaient pas pris la pleine mesure de la nécessité de développer la SAEM qu'il peut être reproché au Président-Directeur général, aux administrateurs et à l'ensemble de ses équipes mobilisées de vouloir relancer durablement l'activité de productions de logements sociaux.

Ainsi, alors même que la Direction générale en place a démontré sa capacité de transformation et d'amélioration, relevée par ailleurs en de multiples paragraphes du rapport, il ne peut pas valablement lui être reproché l'inertie des directions précédentes ayant déjà fait l'objet de rapports MILOS en leur temps.

L'engagement de la SAEM de baisser les frais de personnel

Si à l'heure actuelle, aucune stratégie n'est définie de façon définitive, la Direction générale entend poursuivre les efforts en matière de maîtrise des coûts de personnel en continuant son effort de rationalisation des directions.

On ne peut reprendre en interne des missions jusqu'alors confiées à des prestataires extérieurs sans mécaniquement augmenter les frais de personnel.

La période étudiée a également été celle où un grand nombre de ruptures conventionnelles ont été signées avec des salariés qui ont fait valoir leur droit à quitter la société.

Ces ruptures ont un coût et il ne devrait plus y en avoir autant dans l'avenir.



Quant à la volonté de baisses des charges de personnel, la SAEM s'est illustrée dès cette année dans le recrutement d'une seule personne pour des missions auparavant confiées à un contrôleur de gestion et un directeur administratif et financier.

En outre, la convention signée entre la SAEM et la Ville de Noisy-le-Sec pour la gestion urbaine et sociale de proximité comme le dispositif d'abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties des quartiers prioritaires de la politique de la ville ont permis depuis 2015 de voir financer du personnel de proximité notamment pour un le surentretien du patrimoine.

Par ailleurs, en 2017, la Ville de Noisy-le-Sec s'est dessaisie de l'accueil physique des demandeurs de logements et à inciter la SAEM à ouvrir un guichet unique d'accueil tout patrimoine et contingent confondus. Ce guichet unique a nécessité l'embauche d'une personne supplémentaire.

Nous regrettons en rien ce nouveau service auprès de tous les noiséens et qui s'apparente à un service d'intérêt économique général.

Le quittance d'une 3^{ème} ligne pour participation financière aux travaux de réhabilitation thermique

Il s'agissait là d'une hypothèse de travail, depuis lors écartée, de l'ancien directeur administratif et financier.

Si cette proposition devait être mise en œuvre, elle le serait en concertation directe avec l'ensemble des locataires des logements concernés.

La gestion des contingents

Malgré les justifications apportées par la SAEM Noisy-le-Sec Habitat, il lui est toujours reproché de ne pas signaler systématiquement la vacance des logements appartenant au contingent préfectoral.

Alors même que la SAEM a fourni les numéros de convention ainsi que les numéros RPLS associés à trois logements pour lesquels il lui ait fait un reproche de non-déclaration, l'ANCOLS maintient sa position.

Suite à des recherches, il apparaît que les justifications de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat sont fondées et qu'il ne peut lui être opposé aucun manquement.

Quant au quatrième logement incriminé, il a été produit les échanges électroniques attestant de l'accord de la Préfecture pour procéder à un échange de logements dans l'intérêt des locataires.



L'information constante du Conseil d'administration en matière de cession de logements

La politique de cessions de certains logements sociaux est désormais un axe majeur de développement des sociétés gérant des habitations à loyers modérés.

Comme précédemment rappelé, l'objectif gouvernemental est la cession de 40 000 logements par an pour une production annuelle de 120 000.

Il est reproché à la Direction générale de la SAEM de ne pas avoir fait délibérer spécifiquement et annuellement le Conseil d'administration sur le bilan des ventes conformément à l'article L. 443-7 du Code de la construction et de l'habitation.

Il apparaît pourtant que chaque année en juin, lors de la présentation du bilan comptable au Conseil d'administration préalablement à l'Assemblée générale, un débat a lieu et a, chaque année, pu confirmer ce choix stratégique et les administrateurs ont pu exercer leur contrôle et inciter la direction de la SAEM à poursuivre la stratégie de vente en accession.

Par ailleurs, il est évoqué des règles et des pratiques de cessions qui ne seraient pas assez formalisées. Tout d'abord, il est utile de rappeler que formaliser les cessions n'est pas une obligation légale, bien qu'il soit interdit de recourir à des critères discriminatoires. C'est précisément les pratiques de la SAEM puisque comme il est indiqué au présent rapport : « *dans la pratique, il est tenu compte du plafond de revenus et du prix d'achat proposé* ». Ces critères imposés à chaque acheteur potentiel se basant sur des données objectives, il ne peut être reproché une quelconque erreur manifeste à la SAEM.

CONCLUSION

Pour conclure, la SAEM Noisy-le-Sec Habitat se réjouit des remarques positives émises par le présent rapport de contrôle qui note une amélioration globale de la situation tout en appelant à persévérer dans les efforts.

Par ailleurs, le comité du contrôle et des suites ne relève qu'un seul et unique point : celui de la dette d'anciens locataires et demande de la SAEM de lui transmettre sous six mois un plan d'actions.

Reprenant une situation trop longtemps dégradée notamment en termes d'impayés locatifs et surtout de mauvaises habitudes prises par les locataires de ne pas payer aux échéances électorales, la nouvelle direction de la SAEM a installé une nouvelle direction juridique et sociale, recruté une directrice spécialisée dans le contentieux, Docteur en droit de son état, une conseillère en économie sociale et familiale afin d'allier prévention et gestion des impayés.

La gestion de la dette locative est un travail long mais avec son nouvel huissier, son nouvel avocat et l'aide de la société de recouvrement POUHEY, la SAEM agit au quotidien pour réduire son encours de dettes. Toutefois, elle n'obtient pas toujours gain de cause dans des délais raisonnables compte tenu de l'encombrement du Tribunal de grande instance de Bobigny. Elle n'obtient pas toujours non plus



gain de cause dans des délais raisonnables les règlements d'indemnités d'occupation de la part de la Préfecture.

Cette nouvelle rigueur permettra aux administrateurs de se prononcer de nouveau cette année sur le sort de dettes irrécouvrables tout comme sur la définition d'un plan d'action à moyen terme de maîtrise de la dette locative.

