

SAEM Noisy-le-Sec Habitat

Noisy-le-Sec (93)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-083

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-083

SAEM Noisy-le-Sec Habitat

Noisy-le-Sec (93)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-083

SAEM Noisy-le-Sec Habitat – (93)

N° SIREN : 632 042 693

Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : SAEM NOISY-LE-SEC HABITAT

Président Directeur Général : M. Laurent Rivoire

Directeur général délégué (DGD) : M. Sébastien Moulinat-Kergoat

Adresse : 23 rue Moissan - 93130 NOISY-LE-SEC

Actionnaire principal : Ville de Noisy-le-Sec

Inspecteur-auditeur ANCOLS

Directeur territorial

Précédent rapport de contrôle : RD 2014-075

Contrôle effectué du 16 octobre 2017 au 29 mars 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : octobre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-083

SAEM Noisy-le-Sec Habitat – 93

Synthèse	4
1. Préambule	6
2. Contexte socio-économique	7
3. Evaluation de la gouvernance et de l'organisation au regard des activités diversifiées.....	8
3.1 Évaluation de la gouvernance.....	8
3.2 Évaluation de l'organisation.....	9
3.3 Activités de la SAEM	10
3.3.1 Développement et gestion de logements sociaux	10
3.3.2 Accession sociale.....	13
3.3.3 Aménagement.....	13
3.3.4 Autres projets	14
3.4 Conclusion	15
4. Analyse de la situation financière	15
4.1 Tenue de la comptabilité	15
4.2 Analyse financière	17
4.2.1 Analyse de l'exploitation	17
4.2.2 Gestion de la dette	22
4.2.3 Gestion de la trésorerie	23
4.2.4 Résultats comptables.....	23
4.2.5 Structure financière	24
4.3 Analyse prévisionnelle.....	25
4.4 Conclusion	26
5. La gestion des attributions.....	27
5.1 Analyse de la gestion des attributions	27
5.2 Gestion des contingents.....	27
5.3 Conclusion	28
6. Politique de cession de logements	28

7. Annexes.....	30
Diligences effectuées lors du contrôle	30
7.1 Organigramme fonctionnel du 6 novembre 2017	31
7.2 Fonds de roulement net global	32
7.3 Analyse prévisionnelle : hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	33
7.4 Vacance de 4 logements	34
7.5 Sigles utilisés.....	35

SYNTHESE

L'activité de la société anonyme d'économie mixte (SAEM) Noisy-le-Sec Habitat se concentre sur la commune de Noisy-le-Sec (93). Outre son rôle d'aménageur pour le compte de la ville, elle est propriétaire de 2 163 logements familiaux et développe des opérations en accession à la propriété.

Le contrôle précédent de l'ANCOLS (rapport de contrôle n° 2014-075 de décembre 2015) relevait plusieurs constats de dysfonctionnements et d'irrégularités. La SAEM a alors pris des mesures correctives qui ont porté principalement sur la réorganisation des services avec des recrutements, tant sur les fonctions support que sur les postes opérationnels, pour mener à bien sa mission d'intérêt économique général. Les objectifs sont la réduction de la vacance, une meilleure gestion des charges locatives et une prise en compte des problématiques de sécurité.

Des améliorations ont également été apportées dans la gestion des attributions. Toutefois, l'ANCOLS attire l'attention de la SAEM sur l'obligation de déclarer la vacance des logements du contingent préfectoral ; 4 cas ont été relevés.

Des efforts ont été consentis dans la présentation des états financiers et des rapports de gestion. La SAEM s'est également mis en conformité avec les changements de méthode exigés par la réglementation, notamment le règlement de l'autorité des normes comptables. Elle devra toutefois veiller à la fiabilité de l'information financière adressée au conseil d'administration (CA).

Cependant, malgré les efforts engagés par la SAEM dans l'amélioration de sa gestion (réorganisation, mesures d'économie), la situation financière est toujours dégradée du fait d'une exploitation déséquilibrée et d'une insuffisance de ressources stables. Les coûts de gestion restent très élevés en raison de la hausse de la masse salariale, conséquence des recrutements opérés en 2015. D'un niveau encore très élevé, l'impact des impayés sur les produits est un facteur supplémentaire de fragilité pour la SAEM.

Elle souhaite améliorer sa rentabilité en procédant au réaménagement de la dette afin de bénéficier de taux plus avantageux et de réduire ainsi le poids de l'annuité. Toutefois, Noisy-le-Sec Habitat éprouve des difficultés pour obtenir, des établissements bancaires notamment de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), des prêts supplémentaires qui risquent de compromettre son développement.

La SAEM s'est engagée dans une diversification importante de son activité (développement de logements, promotion privée, aménagement, restructuration et exploitation de parkings) mais des programmes ont pris du retard ou demeurent à l'état de projet. Par ailleurs, il est prévu la démolition de 148 logements (Tour Voltaire) dans le quartier du Londeau, objet d'un programme de rénovation urbaine. La décision de financement date de 2008. Il reste encore une centaine de locataires à reloger alors que la reconstitution de l'offre de logements doit intervenir d'ici la fin 2019.

La SAEM ne dispose pas de la capacité, en termes de maîtrise d'ouvrage, à mener à bien l'ensemble des projets au regard du plan de charge à venir, et des engagements pris dans le cadre de la rénovation urbaine du Londeau.

En conséquence, le CA doit à nouveau se saisir de la stratégie globale de la SAEM et se prononcer sur l'adéquation des moyens humains et financiers (analyse prévisionnelle sur des hypothèses trop ambitieuses) aux orientations en matière de développement et de diversification de l'activité.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

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

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'agrément

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 eut 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.

Lors du contrôle précédent couvrant la période 2009-2013 (rapport de contrôle n° 2014-075 de décembre 2015), l'ANCOLS relevait des points de dysfonctionnements et d'irrégularités importants pour lesquels la SAEM Noisy-le-Sec Habitat devait mettre en œuvre des mesures correctives. Au titre des dysfonctionnements, il était notamment constaté une défaillance dans la gestion des ressources humaines, des marchés publics et de la maîtrise d'ouvrage, une gestion peu rigoureuse des attributions, des impayés locatifs très élevés, une structure financière dégradée avec un autofinancement inexistant et des coûts de gestion élevés. Au titre des irrégularités, le rapport mentionnait en particulier l'absence de convention de réservation pour les logements du contingent préfectoral, l'attribution irrégulière de logements, l'absence de diagnostics techniques amiante, la non-réalisation dans les délais des travaux de modernisation des ascenseurs ainsi que l'absence de comptabilité séparée pour l'activité locative sociale.

Des suites à donner au rapport de contrôle susmentionné ont été arrêtées¹ par l'ANCOLS : production d'un rapport de gestion sur les impayés locatifs et des éléments comptables justifiant le redressement financier, la mise en conformité avec la réglementation sur la modernisation des ascenseurs existants ainsi que la validation par le CA de l'analyse prévisionnelle relative à la situation financière de la SAEM.

¹ Comité du contrôle et des suites de l'ANCOLS du 10 février 2016.

Les réponses et les éléments financiers apportés par la SAEM (valant droit de réponse du CA) ont montré que des actions d'amélioration de gestion étaient mises en œuvre. En particulier, le respect de la réglementation relative aux ascenseurs était bien effectif. Cependant, l'analyse financière des états financiers 2015 confirmait la persistance de ratios de gestion dégradés.

Afin de pouvoir évaluer à nouveau la situation financière et d'analyser les axes d'amélioration engagés par la SAEM Noisy-le-Sec Habitat, un contrôle ciblé sur la période 2014/2017, objet du présent rapport de contrôle, a été programmé par l'ANCOLS sur :

- l'évaluation de la gouvernance et de l'organisation au regard de ses activités diversifiées ;
- l'analyse de la situation financière à partir des comptes 2014, 2015 et 2016 avec une projection sur 2017 et une analyse prévisionnelle actualisée ;
- la gestion des attributions avec un point d'attention sur le suivi des réservations ;
- la politique de cession des logements.

2. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Rattaché à la ville du même nom qui en est l'actionnaire principal, Noisy-le-Sec Habitat est une SAEM agréée pour l'activité de bailleur social.

Son patrimoine est composé de 2 163 logements familiaux, de 51 locaux d'activité et de 1 299 emplacements de stationnement, tous localisés dans le périmètre municipal.

Outre son rôle d'aménageur (remembrement de parcelles, travaux de VRD) dans la ZAC des Guillaumes, la SAEM intervient également en tant que syndic sur 18 immeubles et, après la livraison d'une opération en accession sociale, souhaite développer de l'accession privée sur Noisy-le-Sec.

Noisy-le-Sec est une ville dynamique sur le plan démographique ; sa population, recensée à 43 390 habitants en 2015, a crû de 9,2 % depuis 2010.

Proche de Paris et déjà bien desservie (proximité des autoroutes A3 et A86, aéroport de Roissy-Charles de Gaulle, gares du RER E), la ville verra bientôt son attractivité renforcée par la mise en place de nouvelles infrastructures de transports (prolongement des lignes 11 du métro et T1 du tramway). Son territoire comprend plus de 1 500 entreprises et des zones d'activité économique (Terminal, Ourcq).

Ce contexte explique l'activité soutenue du marché immobilier noiséen² et la forte demande de logements sociaux (le stock s'élève à 3 320 demandes actives à fin 2017 – *Source : système national d'enregistrements*). La proportion du parc social est importante au regard des critères de la loi SRU (article 55)³, puisqu'il représente 44 % des résidences principales. Outre la SAEM, une dizaine d'autres bailleurs sociaux sont présents sur le territoire de la commune, dont les principaux sont I3F, Logirep et l'office public de l'habitat de Seine-Saint-Denis (avec respectivement 2 777, 817, et 762 logements).

² Environ 500 logements (soit 10 projets) par an se sont construits sur la période récente et le prix d'achat du neuf varie de 4 000 à 4 500 € au m². 300 logements sociaux ont reçu l'agrément préfectoral sur un total de 1 500 sur le territoire d'Est-Ensemble.

³ En application de la loi n° 2013-61 du 18 janvier 2013 qui renforce les obligations prévues par la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain, les communes franciliennes de plus de 1 500 habitants, appartenant à des intercommunalités de plus de 50 000 habitants devront disposer de 25 % de logement social en 2025.

La ville de Noisy-le-Sec fait partie de l'établissement public territorial⁴ « Est Ensemble », dont le plan local de l'habitat (PLH) intercommunautaire est effectif depuis mars 2017.

3. ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ORGANISATION AU REGARD DES ACTIVITES DIVERSIFIEES

3.1 ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

Le CA de Noisy-le-Sec Habitat, composé de 12 membres, est présidé depuis février 2011 par M. Laurent Rivoire, maire de Noisy-le-Sec. Son mandat, en vertu duquel il est également directeur général (DG) de la SAEM, a été renouvelé en avril 2014, suite aux élections municipales.

Le CA se réunit environ 6 fois par an. Il est assisté dans ses travaux par une commission d'attribution des logements (CAL), une commission d'appels d'offres (CAO) et une commission des parcours sociaux⁵. Pendant la période contrôlée, il a notamment été amené à délibérer sur la politique de redressement initiée par la direction générale (réaménagement de la dette, réorganisation interne).

Le CA doit se saisir de la stratégie globale de la SAEM et notamment se prononcer sur l'adéquation des moyens humains et financiers aux nouvelles orientations en matière de développement.

Au-delà de l'examen des projets soumis à délibération, le CA doit se prononcer de manière globale sur la stratégie de développement et de diversification des activités mise en œuvre par la direction générale, notamment à l'aune de la dernière analyse prévisionnelle, dont les hypothèses sont trop optimistes (cf. § 4.3). Cette réflexion devra prendre en compte le sous-dimensionnement actuel de la fonction maîtrise d'ouvrage (cf. § 3.2) et la fragilité financière de la société (cf. § 4.2).

Par ailleurs, le CA n'a pas défini les orientations en matière de ventes de logements et ne s'est pas prononcé chaque année sur la poursuite de la politique de cessions, comme le prévoit la réglementation (cf. § 6).

Dans sa réponse, la SAEM indique notamment que chacun des projets sont présentés devant le CA et analysés sur la base d'éléments fiables.

Outre la ville, majoritaire avec 68,8 % du capital, Action logement est actionnaire de la SAEM à hauteur de 23,6 %, le reliquat étant réparti entre des personnes physiques et morales⁶.

⁴ Depuis le 1^{er} janvier 2016, l'EPT « Est Ensemble » est un territoire de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) « Métropole du Grand Paris », créé par la *loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015*. Outre Noisy-le-Sec, « Est Ensemble » comprend les villes de Bagnolet, Bobigny, Bondy, Les Lilas, Montreuil, Le Pré-Saint-Gervais, Pantin et Romainville. A noter que la SAEM n'est pas soumise aux dispositions de la loi susvisée concernant la composition de son actionnariat, qui prévoient qu'une commune actionnaire d'une société d'économie mixte locale, qui a transféré une compétence à un EPCI, doit céder à ce dernier plus des deux tiers de ses actions (art. L. 1521-1 du code général des collectivités territoriales). En effet, la loi précise également que cette obligation de cession ne s'applique pas quand l'objet social de la société d'économie mixte locale est plus large que la compétence transférée à l'EPCI.

⁵ Instituée par la délibération du CA du 15 février 2012, la commission des parcours sociaux est composée de membres représentant la ville et l'Etat. Elle est présidée par le PDG de la SAEM. Elle examine notamment les dossiers de ventes de logements.

⁶ Le capital de Noisy-le-Sec Habitat se monte à 2 055 800 €, répartis en 107 732 actions d'une valeur de 19 €.

M. Sébastien Moulinat-Kergoat est directeur général délégué (DGD) depuis mai 2014. Il dispose de la délégation de pouvoir nécessaire pour agir au nom et pour le compte du PDG (représentation de la SAEM à l'extérieur et pouvoirs à l'égard des tiers).

Une convention d'utilité sociale (CUS) a été signée avec le préfet de la région d'Île-de-France en juin 2011. Elle couvre la période 2011-2016. Le bilan réalisé sur les années 2013-2014 avait conclu que les engagements en matière d'offre nouvelle n'avaient pas été tenus, en raison du report des efforts de la société sur des travaux à réaliser en urgence (réfection des toitures, mise aux normes des ascenseurs, des installations électriques et de gaz). Le dernier bilan, qui porte les années 2015-2016, a fait l'objet d'échanges avec les services de l'Etat depuis août 2017, qui ont débouché sur sa signature en mars 2018.

Le précédent rapport de l'ANCOLS a fait l'objet d'une présentation synthétique au CA (cf. séance du 25 février 2016) mais n'a pas été communiqué aux administrateurs dans son intégralité comme le prévoit la réglementation (art. R. 342-14 du CCH).

3.2 ÉVALUATION DE L'ORGANISATION

Noisy-le-Sec Habitat est organisé autour de 4 directions : logement, finances, services techniques et aménagement (cf. organigramme du 6 novembre 2017 en annexe 7.1).

A fin 2016, les effectifs de la SAEM se montent à 45 salariés. Les services ont emménagé dans un nouveau siège social au cours du 2^{ème} semestre 2013.

Une régie de travaux, composée de 7 salariés⁷, est chargée de réparations courantes (menuiserie, serrurerie) et d'entretien des espaces verts, en complément des entreprises sous contrat.

Tenant compte des insuffisances constatées dans le contrôle précédent⁸, la SAEM a procédé, en 2014 et 2015, à des recrutements sur des fonctions support (un juriste dans le cadre de la commande publique, une contrôleuse de gestion et un responsable des ressources humaines) et sur des postes opérationnels (une directrice de l'aménagement, une conseillère en éducation sociale et familiale, quatre personnels d'entretien et de ménage, affectés aux résidences situées en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). Six départs ont également eu lieu sur la même période, principalement sous forme de ruptures conventionnelles. Parallèlement, des actions de formation du personnel en place ont été menées selon un plan mettant l'accent sur la professionnalisation et le management des équipes.

De manière générale, la réorganisation visait la reprise en interne de tâches qui étaient jusqu'ici sous-traitées auprès de prestataires (établissement des états des lieux, rédaction des cahiers des charges des marchés et organisation des appels d'offres, entretien ménager et des espaces verts).

En réponse aux remarques formulées par l'ANCOLS dans le rapport de contrôle précédent, une direction chargée de la maîtrise d'ouvrage a été créée avec le recrutement d'une directrice en août 2015.

⁷ Sous la responsabilité d'un contremaître, la régie se compose de 3 ouvriers spécialisés dans le bâtiment, de 2 jardiniers et d'un employé chargé de l'entretien des espaces extérieurs.

⁸ La défaillance des fonctions ressources humaines, suivi des marchés publics et maîtrise d'ouvrage avait été constatée.

Cependant, à fin 2017, la maîtrise d'ouvrage était insuffisamment dimensionnée pour mener à bien les projets au regard du plan de charge à venir, et des engagements pris dans le cadre de la rénovation urbaine du quartier du Londeau.

En effet, la maîtrise d'ouvrage, intégrée à la direction de l'aménagement, n'est composée actuellement que de la directrice et d'une chargée de gestion foncière, déjà mobilisée sur des sujets connexes (remembrement foncier, ventes de patrimoine, etc...). Ces deux agents doivent assurer le portage des chantiers en cours (rénovation urbaine, acquisition-amélioration), des projets à l'étude (promotion privée, restructuration de parkings) (cf. § 3.3), *a fortiori* ceux à mener en maîtrise d'ouvrage directe, mais également des programmes en vente en état futur d'achèvement (Véfa), pour lesquels un suivi attentif est nécessaire.

La SAEM répond qu'elle a depuis renforcé l'équipe en recrutant un chargé d'opération à l'été 2018 et en recourant aux services de 2 stagiaires étudiants en aménagement du territoire.

A la suite du recrutement d'un contrôleur de gestion en 2015, des tableaux de bords, dont l'absence avait été notée dans le rapport n° 2014-075⁹, avaient été mis en place, afin de suivre notamment le taux de recouvrement des loyers et des charges locatives, la vacance et la consommation des budgets. Cependant, depuis le départ de la contrôlease de gestion en octobre 2017, ces indicateurs ne sont plus actualisés. La SAEM reconnaît cette carence mais précise qu'elle a depuis, pour y remédier, recruté une nouvelle directrice financière spécialisée dans le contrôle de gestion.

La diffusion de l'information au sein de la SAEM a été favorisée par la mise en place de comités de direction qui se réunissent 2 fois par mois. Cette amélioration est allée de pair avec le changement du système d'informations, désormais mieux adapté à la taille et aux activités de Noisy-le-Sec Habitat.

Le règlement de la commande publique a été revu en 2016 afin de tenir compte des évolutions de la réglementation.

En revanche, de manière globale, la formalisation des procédures affiche du retard, et des activités, telles que la vente aux locataires (cf. § 6), sont insuffisamment cadrées.

Par ailleurs, les entretiens d'évaluation du personnel ne font pas l'objet de compte-rendu et ne sont donc pas opposables dans le cadre des décisions d'évolution des rémunérations individuelles. La SAEM concède ce manque de formalisme écrit mais précise qu'elle a désigné un référent ressources humaines, mis en place une grille d'évaluation pour les entretiens annuels et recensé les besoins en formation.

3.3 ACTIVITES DE LA SAEM

3.3.1 Développement et gestion de logements sociaux

Le parc de Noisy-le-Sec Habitat est composé majoritairement de logements collectifs construits essentiellement dans les années 90. Il est localisé pour plus de 60 % dans les QPV du Londeau, de La Boissière et de Béthisy, suite au nouveau zonage issu de la *loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine*.

⁹ La mise en place d'un contrôle interne, qui intègre la fiabilisation du traitement de l'information et l'établissement d'indicateurs de gestion est prévue par les articles R. 442-13 et R. 442-14 du CCH.

Des programmes de logements à produire demeurent à l'état de projet, d'autres ont pris du retard. Engagée dans la rénovation urbaine du quartier du Londeau, la SAEM doit démolir la Tour du 19, Paul Verlaine. A l'été 2018, 80 relogements sur 148 restent à réaliser.

Le patrimoine de la SAEM a diminué entre 2014 et 2016, passant de 2 182 logements à 2 168 logements. Cette baisse du nombre de logements résulte de la poursuite de la politique de cessions, qui n'a pas été compensée par la livraison de nouveaux programmes sur cette période.

En effet, les projets en matière de locatif social, qui représentent une soixantaine de logements, sont en cours ou à l'étude, et n'ont pas encore abouti à de l'offre nouvelle.

Par ailleurs, les difficultés rencontrées pour mobiliser des emprunts supplémentaires auprès des établissements bancaires (cf. § 4.2.2) risquent de compromettre les projets de développement.

3.3.1.1 Opérations développées dans le cadre de la rénovation urbaine du Londeau

Ayant déjà bénéficié d'une « opération isolée »¹⁰ financée par l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) en 2008 (démolition partielle de la barre « Verlaine », livraison de 300 logements dont une partie en accession sociale), le quartier du Londeau (1 200 logements dont 403 appartenant à Noisy-le-Sec Habitat) est inscrit dans les quartiers d'intérêt national du NPNRU. Cette deuxième phase d'intervention prévoit de poursuivre la requalification entamée, en tenant compte des nouvelles dynamiques territoriales et notamment du prolongement de la ligne 11 du métro à proximité du quartier. Le protocole de préfiguration a été signé en mars 2017 et intègre une étude urbaine d'ensemble de 18 mois, qui doit déboucher sur la signature d'une convention pluriannuelle de financements avec l'ANRU.

La validation du projet par l'ANRU et son pré-conventionnement prévu au 1^{er} semestre 2018 devraient donner accès aux financements de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

Concernant son patrimoine, la SAEM doit assurer la démolition de la tour du 19 rue Paul Verlaine (148 logements), dont les travaux sont estimés à 7 925 k€, dont 64 % sont financés par l'ANRU et 36 % par emprunts. A fin 2017, la perte de loyers se montait à 145 k€ (pour un montant global estimé à 800 k€ en fin d'opération). L'objectif est de libérer la tour dans un délai de 6 à 8 mois avec l'aide d'une mission d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) qui consulte toutes les familles pour un relogement sur les contingents Préfecture et Action Logement.

Certains marchés ont déjà été notifiés : murage des appartements, déménagements dans le cadre des relogements, MOUS, géomètre, diagnostics amiante et plomb. Les ordres de service ont représenté 170 k€ de dépenses (dont les dispositifs anti-squat et la neutralisation des réseaux préalable au murage par la régie). Le marché de maîtrise d'œuvre de démolition est à lancer en 2018, pour un début de travaux programmé en mars 2019.

Dans le cadre de la reconstitution de l'offre, 43 logements étaient à produire d'ici la fin 2018, et 105 d'ici la fin 2019. La SAEM indique que la construction de 166 logements, déjà actée par le CA, a été validée en réunion technique de l'ANRU en juillet 2018.

¹⁰ Une opération de rénovation urbaine est dite « isolée » quand elle concerne un quartier non-éligible à une convention pluriannuelle et porte sur un projet de moindre envergure.

Concernant la 1^{ère} phase de production, des projets sont à l'étude sur 5 sites différents (classés dans l'ordre d'avancement) :

- Rue des Carrouges : 15 logements¹¹, en maîtrise d'ouvrage directe, lancement d'un marché de conception-réalisation en avril 2018 pour un démarrage des travaux en fin d'année ;
- Rue de la chasse : 10 logements¹² dans la future zone d'aménagement (cf. § 5.1) ; le dépôt du permis de construire est prévu au 2^{ème} semestre 2018 ;
- Rue de Neuilly : 18 logements¹³, sur une parcelle acquise auprès de la ville ;
- Rue de la Dhuis (quartier de la Renardière) : 16 logements, en maîtrise d'ouvrage directe ; comme il s'agit d'un QPV, une demande de dérogation pour la reconstitution de l'offre du Londeau est en cours d'examen par l'ANRU avec une réponse attendue au second semestre 2018 ;
- Allée du Canada : acquisition d'une parcelle de 961 m² appartenant à l'Etat (Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement avec pour mandataire l'Epic « Grand Paris Aménagement ») comprenant un pavillon (bénéfice d'une décote sur le foncier¹⁴) ; le projet consiste en la réhabilitation du pavillon -classé monument historique- et en la création de 2 nouveaux logements. L'opération pourrait être retardée par le squat actuel du pavillon.

3.3.1.2 Opérations développées hors rénovation urbaine

- *En acquisition-amélioration*

Noisy-le-Sec Habitat mène une politique d'acquisitions de pavillons (généralement de type T4) ou d'immeubles de petite taille dans un même secteur de la ville (rue Merlan et rue Carnot). Après des travaux dont le phasage est en cours, ces logements ont vocation à être conventionnés avec des loyers de niveaux PLAI, PLUS et PLS. Jusqu'ici, sur les 6 logements acquis par voie de préemption, 3 ont reçu l'agrément des services de l'Etat et sont en attente de financements de la CDC.

La SAEM est également en négociation pour l'acquisition d'une ancienne gendarmerie représentant un potentiel d'offre nouvelle de 16 logements. La transaction est conditionnée par l'éviction préalable des squatteurs qui y ont élu domicile. La SAEM indique que l'expulsion a eu lieu pendant l'été 2018.

- *En construction neuve*

Aucun programme n'est encore identifié.

La SAEM envisage l'acquisition de logements sociaux en Vefa dans le cadre de programmes de promotion privée à l'horizon 2018-2019.

¹¹ Le terrain de 1 150 m² a été acquis en juin 2017 pour un montant de 800 k€. Le projet consiste en la démolition du pavillon existant sur la parcelle et la construction de 15 logements sous forme de maison de ville (R+1). La promesse de vente est signée et des travaux de désamiantage sont prévus.

¹² Le terrain de 341 m², situé dans la ZAC des Guillaumes, a été acquis en juin 2017 pour un montant de 105 k€.

¹³ Le bien immobilier appartenant à la ville a été acquis en juin 2017 par voie de dation, en contrepartie de la livraison d'un espace polyvalent d'une surface de 320 m² destiné à la Direction des sports.

¹⁴ Conformément au dispositif de décote sur le foncier public en faveur du logement social, introduit par la loi dite "Duflo I" du 18 janvier 2013 relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement et au renforcement des obligations de production de logement social. La SAEM a fait une proposition de décote de 60 % par rapport à l'estimation de France Domaine.

Enfin, elle entreprend la rationalisation de ses réserves foncières par le rachat de parcelles¹⁵, parfois contiguës à ses immeubles, dans une optique de développement futur.

3.3.2 Accession sociale

L'opération d'accession sociale à la propriété, située rue Frépillon (résidence « Le clos Jeanne d'Arc »), constitue la seule production immobilière nouvelle de la période 2014-2017.

En 2015, la SAEM a acquis en Véfa auprès d'un promoteur, un programme de 12 logements pour un montant de 2 207 k€, financés au moyen d'un prêt social de location-accession (PSLA) avec la garantie financière de la ville.

La publicité de l'opération a été faite par le biais d'agences immobilières et de panneaux d'affichage dans la ville.

Intégralement commercialisés, les logements ont été livrés au printemps 2017. Les délais annoncés ont été tenus et toutes les réserves concernant les travaux ont été levées dans les mois suivants.

L'analyse de la procédure de sélection des locataires-accédant n'appelle pas de remarque de l'ANCOLS.

Avant examen par la commission des parcours sociaux, la SAEM a procédé à la constitution des dossiers des candidats (54), puis à une présélection fondée notamment sur le respect des plafonds de ressources et la capacité d'endettement. En moyenne, 4 candidatures par logement ont été examinées. 50 % des candidats retenus sont d'anciens locataires de la SAEM. Sur les 12 locataires de l'opération, cinq ont opté pour l'accession à la première échéance en mai 2018.

3.3.3 Aménagement

L'aménagement de la ZAC des Guillaumes, concédé par la ville à la SAEM en 1999, consiste en la création de logements en accession et en locatif, d'une zone d'activités économiques, d'un parc urbain, ainsi qu'en la réalisation de travaux de voirie, de réseaux et d'équipements divers.

L'opération, qui à l'origine devait durer 7 ans, a vu ses délais rallongés en raison des modifications du projet, des retards de réalisation des travaux, ainsi que des conséquences de la création de la métropole du Grand Paris et du prolongement de la ligne 11 du métro.

Afin d'acter ces retards, la convention signée le 5 mai 1999, a été suivie de plusieurs avenants (l'avenant n° 4 du 1^{er} décembre 2016 porte la clôture au 31 décembre 2018).

L'opération arrive toutefois à son terme avec les négociations en cours concernant la rétrocession du parc paysagé à l'EPT « Est-Ensemble », désormais compétent pour son aménagement en raison de sa taille (supérieure à 5 hectares), et la réalisation de la vente des 2 parcelles restantes.

Sur le plan administratif, conformément à l'article L. 300-5 du code de l'urbanisme, qui organise la procédure d'information entre le concédant et le concessionnaire, la SAEM assure un reporting à la ville, au travers du compte-rendu annuel à la collectivité locale¹⁶ (CRACL).

¹⁵ En avril 2016, la SAEM a ainsi acquis un pavillon sis avenue de Rosny-sous-Bois en vue de sa démolition et d'une construction future.

¹⁶ Ce document permet de connaître, pour chaque exercice futur, les dépenses qui seront à la charge du concessionnaire au titre de la participation à l'opération, et, le cas échéant, les biens immobiliers qu'il achètera et leur prix.

3.3.4 Autres projets

3.3.4.1 Promotion privée

La SAEM est engagée dans un projet de construction d'un immeuble (Résidence « Aramis ») de 13 logements pour de l'accession privée. L'opération a débuté en septembre 2016 par l'acquisition d'une charge foncière au 118-120 avenue Marceau au prix de 700 k€ pour une surface de plancher prévue de 711 m². Le budget total de l'opération s'élève à 3 090 k€. L'opération est dite « à coûts maîtrisés » car le prix de vente sera environ 15 % inférieur au prix du marché (soit de 3 à 4 k€ au m²). Une marge de 7 à 8 % est escomptée à la revente des logements. Malgré un permis de construire purgé dès l'acquisition (transfert de celui précédemment obtenu par le vendeur), le projet a pris du retard : la commercialisation était initialement prévue courant 2017 (cf. rapport de gestion 2016).

L'opération, qui ne sera lancée qu'après la commercialisation de 30 % du programme, inclut la démolition de l'immeuble existant (R+1) mais une locataire est y encore présente (clause de départ avant le 1^{er} avril 2018 prévu dans l'acte de vente¹⁷). L'acte notarié a été signé en janvier 2018 et le début des travaux est programmé au 2nd semestre 2018. Pour mener l'opération, la SAEM aura recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage.

Le projet d'une autre opération, localisée rue de la Chasse (réalisation d'un immeuble de 9 logements de type F1 et F2) et autorisée par le CA en juin 2017, a été abandonnée dans l'intervalle, faute d'avoir trouvé un accord avec le vendeur.

3.3.4.2 Vente de foncier

Fin 2015, Noisy-le-Sec Habitat a procédé à la vente d'emprises foncières situées rue Barbusse à un promoteur immobilier, ainsi que d'emplacements de stationnement, pour un montant de 1 703 k€.

Ces biens immobiliers (terrains et pavillons inoccupés) avaient préalablement été acquis par la SAEM en 2014, auprès de GDF-Suez pour un montant de 250 k€, et auprès de la ville de Noisy-le-Sec pour un montant de 160 k€.

La promesse de vente a été signée en novembre 2017. A noter, que la prorogation de ligne de crédit de trésorerie dont bénéficie la SAEM est adossée à la réalisation de la vente qui devra intervenir avant février 2019 (cf. § 4.2.2).

Par ailleurs, la SAEM, propriétaire d'un terrain à Rosny-sous-Bois, a engagé des négociations pour la cession de cette emprise foncière de 2 900 m², après travaux de viabilisation, située dans une future zone d'activités, à un distributeur alimentaire. La vente est prévue en 2019 pour un montant de 1 050 k€.

3.3.4.3 Restructuration et exploitation de parkings

La SAEM accompagne la ville dans l'amélioration du stationnement dans le centre-ville et notamment autour de la place du marché, notamment dans la perspective des travaux d'installation de la ligne de tramway qui vont supprimer des emplacements.

Le chantier principal concerne la rénovation complète et la mise aux normes du parking public des « Découvertes », situé en-dessous de la place du marché, menée en parallèle avec la restructuration de deux parkings contigus faisant partie du patrimoine locatif de la SAEM, soit au total 404 places de stationnement. Par un processus de cessions réciproques, il est prévu que le parking souterrain devienne propriété de la SAEM,

¹⁷ L'acte de vente intègre un séquestre de 150 k€ auprès du vendeur, correspondant à la valeur estimée de l'appartement occupé et prévoit le paiement d'astreintes de 100 € par jour en cas de dépassement du délai.

alors que la ville deviendrait acquéreur des emplacements aériens situés sur la dalle. L'exploitation de l'ouvrage a vocation à être ensuite confiée à la SAEM, comme cela l'avait été par le passé à la Semino¹⁸. Seule la désignation du maître d'œuvre est effective et le projet devait être soumis à la délibération du conseil municipal en juin 2018.

Le coût estimatif du chantier est estimé à 2 900 k€, financés majoritairement par emprunts et sur fonds propres à hauteur de 10 %. Les travaux, qui devaient initialement débiter en novembre 2017 (cf. délibération du CA du 8 mars 2017) pour s'achever en août 2018, voient leur démarrage repoussé à la fin de l'année.

Noisy-le-Sec Habitat étudie également la construction d'un parking de 256 places sous la mairie à horizon fin 2019. Ce projet, dont le coût est estimé à 10 M€ et qui pourrait bénéficier d'une subvention d'« Île-de-France Mobilités » (anciennement Syndicat des transports d'Île-de-France), reste toutefois conditionné à la décision définitive concernant le tracé de la ligne du tramway et l'installation d'une station à proximité.

Dans sa réponse, la SAEM ne donne pas d'informations supplémentaires sur ces deux projets mais indique qu'elle a par ailleurs mis en place 40 nouveaux stationnements payants place de la mairie pendant l'été 2018 et s'apprête à en livrer 38 non-payants rue Vaillant-Couturier.

3.4 CONCLUSION

La SAEM Noisy-le-Sec Habitat a revu son organisation, pratiqué des recrutements, et œuvré à la professionnalisation de son encadrement. Cependant, la maîtrise d'ouvrage, composée désormais de 3 salariés, devra faire face à un plan de charge très important : NPNRU du Londeau, développement de nouveaux programmes et lancement des nombreux projets.

Jusqu'ici, l'activité principale de la SAEM demeure la production et la gestion de logements sociaux. La SAEM opère dans un secteur tendu où la demande de logements sociaux est forte, mais elle peine à faire aboutir les nombreux projets en cours.

En plus de son rôle d'aménageur, la SAEM a initié une diversification de ses activités comme son objet social le lui permet. Cette politique vise à améliorer sa situation financière, notamment en renforçant ses fonds propres.

Le CA devra toutefois être consulté sur la cohérence et la faisabilité (ou la pertinence) de ces nouvelles orientations stratégiques. En effet, si certaines opérations ont été menées à terme au cours de la période contrôlée, d'autres sont inachevées ou en sont encore à l'état de projets sans que leur financement soit assuré.

4. ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

4.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La comptabilité est suivie par trois salariés, sous la responsabilité du directeur financier. La SAEM se fait assister par un cabinet d'expertise comptable, notamment pour les travaux de clôture d'exercice.

Les comptes des exercices 2014, 2015 et 2016 ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes.

¹⁸ La société mixte de Noisy (SEMINO) était la précédente dénomination sociale de Noisy-le-Sec Habitat.

La SAEM indique qu'elle a attribué les missions d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à deux nouveaux cabinets depuis le printemps 2018.

Des efforts - dont certains répondent à des points relevés dans le rapport précédent - ont été consentis dans la présentation des états financiers et des rapports de gestion. Par ailleurs, la SAEM a effectué les changements de méthode exigés par la réglementation, notamment le règlement de l'autorité des normes comptables (ANC) n° 2015-04 du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social¹⁹ :

- présentation comptable distincte de l'activité agréée, relevant du service d'intérêt économique général (SIEG), conformément aux articles 171-1 à 173-3 du règlement précité ;
- enrichissement de l'information de l'annexe littéraire ;
- information sur les conventions réglementées conformément aux articles L. 225-38 et L. 225-86 du code du commerce ;
- modification du calcul de la provision pour dépréciation des créances locataires conformément à l'article R. 423-1-5 du CCH ;
- modification du calcul de la provision pour gros entretien (art. 214-9 et art. 213-20 du plan comptable général).

Cependant, il est constaté des erreurs relevant, soit d'un manque de rigueur (dénomination inexacte de l'organisme dans les comptes annuels 2016, p 8 « *Moulins Habitat* »), soit de manquements plus graves.

Le fonds de roulement net global (FRNG), tel que présenté dans le rapport de gestion, résulte d'un calcul erroné qui fausse l'appréciation sur la solidité financière de la SAEM.

Dans les rapports de gestion, le FRNG ressort à -823 k€ en 2014, 546 k€ en 2015 et 1 199 k€ en 2016, traduisant une amélioration apparente de la solidité financière. Cependant, après vérification, il s'avère que le calcul effectué par la SAEM est erroné : le montant des ressources a été gonflé par l'intégration des concours bancaires courants (2 401 k€ en 2014, 2 410 k€ en 2015 et 4 054 k€ en 2016), qui ne relèvent pas des postes de haut de bilan mais de la trésorerie (cf. annexe n° 7.2). En rectifiant ces erreurs, le FRNG demeure en réalité négatif sur l'ensemble de la période, à savoir -3 891 k€ en 2014, -1 866 k€ en 2015 et -3 101 k€ en 2016 (cf. § 4.2.5).

La SAEM persiste dans sa méthode de calcul en avançant que « les concours bancaires courants auraient un caractère de ressources à long terme nonobstant leur classement comptable en classe 5 » et que les spécificités d'une société d'économie mixte justifient leur retraitement pour l'analyse financière.

L'ANCOLS maintient son analyse fondée sur le principe comptable de prudence. Elle souligne que, malgré leur récurrence -qui fait d'ailleurs l'objet d'une critique infra cf. § 4.2.5- ces financements à court terme n'ont pas de caractère pérenne et n'ont été accordés à la SAEM qu'avec des garanties (vente de foncier à un promoteur). Elle rappelle également que l'activité de bailleur social représente 95 % de son chiffre d'affaires sur la période étudiée et que les principes d'équilibre de haut de bilan propres à cette activité lui sont applicables.

¹⁹ Les dispositions du plan comptable général, définies par le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 s'appliquent aux organismes de logement social, sous réserve d'adaptations et/ou de dérogations, qui sont l'objet du règlement n° 2015-04 du 4 juin 2015. Les principes de normalisation des règles comptables des organismes de logement social ont été insérés dans le CCH par le décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014. Le règlement porte sur l'établissement des comptes annuels des OLS, dont les sociétés d'économie mixte de construction et de gestion de logements sociaux agréées, désignées à l'article L. 481-1 du CCH.

Le rapport précédent avait pointé des délais de paiement aux fournisseurs excessifs, symptomatiques des difficultés de trésorerie de la SAEM. Pour mémoire, le *décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de commande publique* fixe à 60 jours à compter de la date de réception de la facture (ou 45 jours fin de mois), le délai de paiement pour les entreprises publiques locales.

Depuis lors, les délais de paiement ont été réduits à 45 jours en moyenne notamment grâce à la mise en place de prélèvements au bénéfice des fournisseurs les plus importants. En 2015 et 2016, moins de 20 % des montants à échoir correspondent à des délais supérieurs à 60 jours, qui s'expliquent principalement par des factures en litige (chauffagiste par exemple).

La SAEM indique, que l'encours fournisseurs à plus de 30 jours a encore diminué, passant de 1,3 M€ à fin 2016 à 0,8 M€ à fin 2017.

4.2 ANALYSE FINANCIERE

L'activité de bailleur social (y compris l'accession sociale) représente plus de 95 % du chiffre d'affaires de Noisy-le-Sec Habitat. Le reliquat correspond essentiellement à de l'aménagement.

Le choix a donc été fait d'effectuer l'analyse au niveau global, d'autant plus qu'en 2014, les activités n'étaient pas encore distinctes au plan comptable (obligation pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2015).

4.2.1 Analyse de l'exploitation

A noter que dans son calcul de l'autofinancement net²⁰, la SAEM suit la méthode préconisée par la fédération des EPL (cf. dossier individuel de situation) qui intègre le montant des cessions des immobilisations. Dans le cas présent, ce poste, qui revêt un caractère incertain (les ventes varient sensiblement d'un exercice à l'autre, cf. § 6) et n'est pas directement lié à l'activité courante, a un poids prépondérant dans l'agrégat.

Afin de donner une appréciation plus juste sur la rentabilité d'exploitation de la SAEM, l'autofinancement net hors cession, comme calculé par les ESH et les OPH, est présenté ci-après.

²⁰ 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.

Evolution de l'autofinancement net

En k€	2013 PM (1)	2014	2015	2016
Marge sur accession	0	405	1 379	530
Loyers	11 564	11 705	11 660	11 674
Coût de gestion hors entretien	-4 601	-4 251	-5 821	-4 982
Entretien courant	-646	-643	-611	-572
GE	-1 522	-1 342	-1 065	-1 066
TFPB	-2 235	-2 258	-2 365	-2 311
Flux financier	-1	-51	-47	-37
Flux exceptionnel (hors cessions)	-2	976	-41	181
Autres produits d'exploitation	400	465	674	463
Pertes créances irrécouvrables	-16	-66	-49	-272
Intérêts opérations locatives	-2 122	-1 779	-1 578	-1 425
Remboursements d'emprunts locatifs	-2 927	-3 101	-2 837	-2 931
Autofinancement net	-2 210	60	-701	-748
% du chiffre d'affaires	-17,96%	0,50%	-5,97%	-6,30%
<i>PM Autofinancement selon la méthode de calcul de la fédération des EPL</i>	<i>nc</i>	<i>115</i>	<i>606</i>	<i>-242</i>

(1) cf. rapport de contrôle n° 2014-075 de décembre 2015

Malgré la mise en œuvre de la réorganisation et de mesures d'économie depuis 2014, l'exploitation demeure structurellement déficitaire, comme en témoigne la persistance d'un autofinancement très faible ou négatif sur l'ensemble de la période, dans le prolongement des constats effectués lors du contrôle précédent (exercice 2009 à 2013).

Largement négatif en 2013 (-2 210 k€), l'autofinancement se redresse en 2014 (60 k€) grâce à la baisse du coût de gestion et à un flux exceptionnel positif important²¹. Cependant, une dégradation a lieu dès l'année suivante, au cours de laquelle l'augmentation du coût de gestion, et plus particulièrement des frais de personnel, n'est pas contrebalancée par de nouveaux produits locatifs (absence d'offre nouvelle) et insuffisamment compensée par les produits issus d'autres activités (accession). Ainsi, en 2015 l'autofinancement est à nouveau négatif (-701 k€) – pour mémoire, l'autofinancement médian de 2015 représente en Île-de-France 12,7 % du chiffre d'affaires pour les OPH, et 11 % pour les SA d'HLM.

La SAEM reconnaît que le rétablissement d'une rentabilité locative passe par la maîtrise de ses coûts de gestion et le développement de son patrimoine. Elle regrette par ailleurs que le calcul de l'autofinancement, tel que prévu par la loi comptable, n'intègre pas les plus-values de cessions de patrimoine, qu'elle considère comme « consubstantielles à l'activité de bailleur et à son exploitation ».

4.2.1.1 Les produits

4.2.1.1.1 Les loyers

En valeur, les loyers sont impactés par la revalorisation annuelle des taux selon l'IRL, conforme aux prescriptions réglementaires pour les logements conventionnés (+0,47 % en 2015, +0,08 % en 2016). Par ailleurs, depuis janvier 2015, les loyers pratiqués sont portés aux plafonds conventionnels à la relocation.

²¹ Le flux exceptionnel de 976 k€ en 2014 est alimenté par un produit de 758 k€, correspondant à l'indemnité de résiliation d'un bail emphytéotique (immeuble avenue Victor Hugo) versée par la ville, dont le montant a été revu à la baisse l'année suivante.

Etant donné l'absence de mise en location de nouveaux logements sur la période, le volume des loyers évolue peu en 2013 (11 564 k€) et en 2016 (11 674 k€). Cette relative stabilité est la résultante de plusieurs facteurs qui influent sur leur volume global, soit à la hausse (amélioration du taux de recouvrement, réduction de la vacance), soit à la baisse (diminution du parc, notamment en 2015).

4.2.1.1.2 Impact des impayés sur les produits

Malgré l'amélioration du taux de recouvrement, le stock d'impayés reste très élevé. Sur la période étudiée, le taux de recouvrement des loyers et des charges récupérables s'est amélioré, passant de 93 % en 2013 à 99 % en 2016. Cette amélioration s'explique par un suivi plus rigoureux des retards de paiement (mise en place d'un échéancier dès le 1^{er} mois d'impayés) et par un effort d'accompagnement social des locataires, possibles grâce au renforcement des équipes (recrutement d'une conseillère en économie sociale et familiale et d'une assistante sociale) et à une meilleure organisation du service (en réponse aux constats formulés par l'ANCOLS). Par ailleurs, des mesures spécifiques ont été mises en œuvre : réajustement annuel des appels de charges afin d'éviter les régularisations débitrices des locataires et le risque d'impayés afférent, mise en place de nouveaux modes de paiement des loyers en 2015 (par cartes bancaires sur internet ou au siège, utilisées actuellement par environ 40 % des locataires, ou en espèces selon un système sécurisé dans les agences bancaires partenaires).

Cependant, le stock d'impayés, qui passe de 4 653 k€ en 2014 à 4 946 k€ en 2016 (soit une augmentation de 6,2 %), demeure très élevé. Rapporté aux produits, son niveau se situe largement au-dessus des médianes franciliennes en 2015 (31 % contre 17 % pour les SA d'HLM et 16 % pour les offices), comme cela avait déjà été constaté lors du contrôle précédent (période 2009-2013). De plus, la dette de certains locataires peut atteindre 25 k€.

Evolution des impayés locatifs

(En k€)	2014	2015	2016
Loyers et charges logements quittancés (produits)	16 153	15 766	15 585
Montant des créances douteuses (c/416)	3 355	3 162	3 332
+ Admissions en non-valeur (c/654)	66	48	272
= Total des créances douteuses	3 421	3 210	3 604
Montant des créances simples (cpte 411)	1 232	1 713	1 342
Total du stock d'impayés	4 653	4 923	4 946
En % des produits	29	31	32
<i>Médiane SA d'HLM Île-de-France 2015</i>		17	
<i>Médiane OPH Île-de-France 2015</i>		16	

Un travail d'apurement des créances anciennes a été réalisé, notamment en 2016, exercice où le montant des admissions en non-valeurs (ANV) atteint 272 k€ (contre 48 k€ en 2015) mais il devra être poursuivi.

La SAEM indique que le stock d'impayés est en baisse en 2017 et 2018, sans toutefois chiffrer cette amélioration, ni préciser la nature des mesures spécifiques qui y ont concouru.

4.2.1.1.3 La vacance

Encore très élevée jusqu'à une période récente (cf. rapport de contrôle n° 2014-075), la vacance commerciale diminue sensiblement, passant de 8,1 % en 2013 à 1,27 % en 2015 et 1,1 % en 2016, contribuant à la

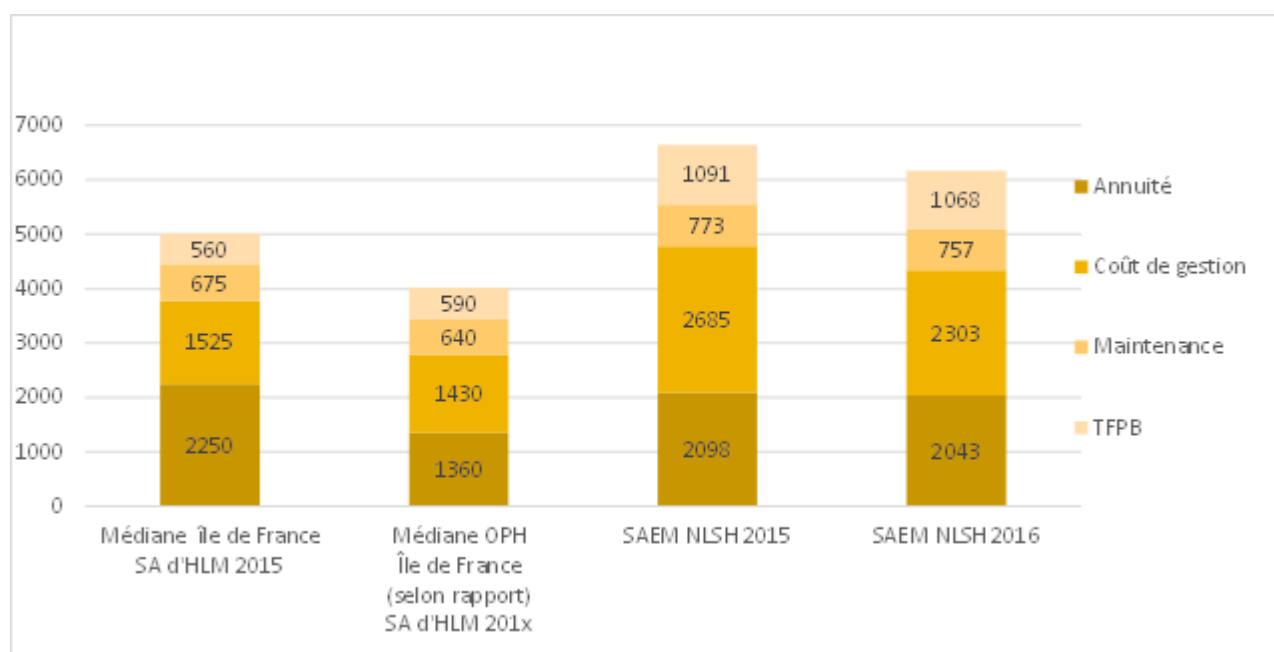
stabilisation des produits. Elle se situe désormais à un niveau inférieur à la médiane (2,5 %²²). Valorisé par l'organisme, le coût de la vacance (loyers + charges) passe de 510 k€ en 2014 à 360 k€ en 2016 (soit respectivement 3,2 % et 2,3 % des loyers).

Cette amélioration est imputable aux actions menées conjointement par la direction du logement et la direction des services techniques afin de réduire les délais de relocation : relance des réservataires lors de la libération des logements contingentés, augmentation de la fréquence des CAL, établissement plus rapide des états des lieux de sortie, résorption des squats et meilleure réactivité des entreprises pour la remise en état des logements.

Concernant la démolition de la tour du 19 rue Paul Verlaine dans le quartier du Londeau, la vacance technique devrait générer une perte sur loyers estimée à 800 k€ d'ici la fin de l'opération, dont une partie devrait être compensée par une subvention de l'ANRU.

4.2.1.2 Les principaux postes de dépenses

Les principaux postes de dépenses sont détaillés et comparés aux médiane Boléro 2015 des OPH et des SA d'HLM dans le graphique suivant.



4.2.1.2.1 Annuité

Le montant des annuités d'emprunts -constituées des intérêts et du remboursement du capital- décroît sur la période, passant de 2 330 € au logement en 2014 à 2 043 € en 2016. Pour mémoire, le ratio se situe en-deçà de la médiane régionale constatée en 2015 pour les SA d'HLM (2 250 €).

Cette évolution découle d'abord de la baisse tendancielle du volume de l'endettement de haut de bilan de la SAEM qui passe de 62 008 k€ en 2014 à 57 131 k€ en 2016 : en l'absence d'offre nouvelle (hormis l'opération d'accession sociale), les remboursements n'ont pas été compensés par la souscription de nouveaux emprunts qui auraient été nécessaires à leur financement.

²² Références RPLS 2016 « logements parc locatif social de la région parisienne ».

L'annuité est également impactée par la baisse des intérêts locatifs (695 € au logement en 2016 contre 954 € en 2014), consécutive à la baisse du taux du livret A, sur lequel est indexée la majeure partie des emprunts, et au réaménagement de la dette réalisé en 2015 (cf. § 4.2.2).

Coût de gestion

Malgré des efforts de rationalisation, le coût de gestion pèse lourdement sur la rentabilité d'exploitation, au travers de la hausse de la masse salariale. La période étudiée est marquée par la forte hausse des frais de personnels, principale composante du coût de gestion, insuffisamment compensée par les économies réalisées sur les autres postes de dépenses.

La ré-internalisation de certaines fonctions a eu pour effet de diminuer les coûts de sous-traitance. Ainsi, le poste de charges « autres services extérieurs » passe de 1 714 k€ en 2014 à 1 534 k€ en 2016, soit une baisse de près de 11 % en 3 ans.

En contrepartie, la SAEM a recruté du personnel pour assurer les prestations autrefois couvertes par des contrats. Elle a également créé des postes sur de nouvelles fonctions et a renforcé ses équipes de proximité dans les QPV.

Même si certains postes ont pu être en partie financés par des dégrèvements de TFPB (environ 600 k€ sur la période), cette réorganisation a impacté la masse salariale qui a fortement augmenté : les frais de personnels non-récupérables passent ainsi de 2 033 k€ en 2014 à 2 508 k€ en 2015, soit une hausse de plus de 23 %. Rapportés au logement, ils s'élèvent à 1 157 €²³ (pour mémoire - médianes régionales de 870 € pour les OPH et de 765 € pour les SA d'HLM).

En 2016, les dépenses de personnel continuent leur progression (+3,4 %), même s'il convient de prendre en compte le coût des ruptures conventionnelles intervenues au cours de cet exercice, qui ont un caractère exceptionnel par le nombre de départs constatés (4 pour environ 100 k€). Cette même année, une revalorisation collective des salaires de 1 % avait été décidée (non-renouvelée en 2017).

Consciente des efforts qu'il reste encore à accomplir, la SAEM indique qu'elle a effectivement limité l'augmentation de la masse salariale en 2017 et réalisé des économies en restructurant la direction administrative et financière en 2018.

Au final, le coût de gestion augmente de 17 % en 3 ans, passant de 4 251 k€ en 2014 à 4 982 k€ en 2016. Rapporté au logement, il se monte à 2 685 € en 2015 (pour mémoire - montant très supérieur aux médianes régionales : 1 430 € pour les OPH et 1 525 € pour les SA d'HLM), et à 2 257 € en 2016.

4.2.1.2.2 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

La TFPB augmente jusqu'en 2015, année où elle s'élève à 1 091 € au logement, soit près du double des ratios constatés dans la région francilienne (pour mémoire 590 € pour les OPH et 560 € pour les SA d'HLM), en raison de taux locaux élevés. Elle diminue en 2016 (1 068 € au logement) suite au reclassement du patrimoine en QPV qui a pour effet d'étendre la zone d'exonération (de 524 à 1 314 logements).

²³ Les frais de personnels ont été retraités par la réintégration du coût de personnel de régie au coût de la maintenance, ainsi que par la neutralisation du coût des ruptures conventionnelles qui revêtent un caractère non-récurrent.

4.2.1.2.3 Maintenance

Le coût de la maintenance est constitué des dépenses de gros entretien (GE) et d'entretien courant.

Il passe de 1 985 k€ en 2014 à 1 638 k€ en 2016, soit une baisse de plus de 17 % en 3 ans. Les montants au logement se situent toutefois au-dessus des médianes régionales calculées en 2015 (pour mémoire 773 € contre 640 € pour les OPH et 675 € pour les SA d'HLM).

Des réductions de dépenses ont été obtenues grâce notamment à la renégociation de certains marchés (fourniture de gaz) ou à leur rationalisation (appel d'offre commun avec la ville pour la fourniture de produits et petits matériels d'entretien, et avec l'EPT « Est Ensemble » pour l'installation de détecteurs autonomes avertisseurs de fumée en 2015).

4.2.2 Gestion de la dette

Au cours de la période étudiée, Noisy-le-Sec Habitat a entrepris une démarche de réaménagement de sa dette, afin de bénéficier de taux plus avantageux et de réduire le poids de l'annuité.

En 2015, l'opération la plus importante a consisté au réaménagement d'emprunts souscrits à l'origine auprès de la CDC et du Crédit foncier de France, qui ont été refinancés par la Caisse d'épargne pour un montant global de 33 316 k€ à des conditions plus favorables²⁴. Par ailleurs, l'emprunt d'un montant initial de 2 500 k€ destiné à financer les travaux d'emménagement dans le nouveau siège, souscrit en 2012 dans des conditions peu favorables²⁵ au regard des taux pratiqués à l'époque, a fait l'objet d'une renégociation pour un montant de 2 126 k€ en 2016.

Noisy-le-Sec Habitat éprouve des difficultés à obtenir de nouveaux financements, ce qui risque de retarder la réalisation de ses projets de développement. Initiées au premier semestre 2017, les tentatives de renégociation des conditions du reste de l'encours de la dette auprès de la CDC (35 M€) n'ont jusqu'ici pas abouti : le projet de refinancement (demande de remboursement différé et rallongement de la durée d'amortissement), soumis au CA du 8 juin 2017, portait sur un capital restant dû de 22 218 k€, avec un gain net d'annuité attendu de 746 k€ en 2017 (7 016 k€ sur la période 2018-2028). Or, la SAEM ne s'est vue proposer que le refinancement de 5 M€ sur 35 M€, pour un gain en intérêts locatifs de 100 k€ par an.

Par ailleurs, la demande de prêt de haut de bilan d'un montant de 10 M€ n'a jusqu'à présent obtenu aucune réponse.

De manière générale, les difficultés à obtenir de nouveaux financements auprès de la CDC risquent d'être un frein au développement.

Une revue générale des financements est prévue au comité régional de l'établissement bancaire qui se tiendra en mai 2018.

²⁴ Les conditions du refinancement prévoient pour le capital restant dû un rallongement à 20 ans au taux fixe de 2,12 % pour 9 813 k€, et un rallongement à 20 ans au taux fixe maximum de 2,36 % pour 23 503 k€.

²⁵ A l'origine, le taux était de 4,6 % sur 15 ans avec garantie hypothécaire au profit de l'établissement prêteur. Suite à la renégociation pour un montant de 2 126 k€ (2 003 k€ de capital restant dû + 77 k€ de provision pour l'échéance à venir + 46 k€ d'indemnité de remboursement anticipé), le taux est passé à 2,3 % sur 20 ans.

La SAEM n'apporte pas d'information sur l'issue de ce comité mais indique qu'en février 2018, la CDC lui a proposé le rééchelonnement de l'encours sur 10 ans supplémentaires, qui générerait une économie de 7,8 M€ sur la même période.

Les difficultés d'accès aux financements de la CDC ont contraint la SAEM à solliciter d'autres établissements bancaires -sur ce point, la SAEM indique que cette diversification des financeurs résulte d'un choix affirmé-, en particulier la Caisse d'épargne. Or, le report de la majorité des financements sur cette banque, qui représente désormais près de la moitié de l'encours total (environ 22 M€ sur 55 M€), a atteint ses limites : obligation de l'adossement de la ligne de crédit de trésorerie (cf. § 4.2.3) à une opération d'accession privée²⁶, blocage des dernières demandes de prêts par le comité d'engagement régional de la banque.

4.2.3 Gestion de la trésorerie

Dans la lignée de la période précédente, Noisy-le-Sec Habitat a continué à recourir à une ligne de crédit de trésorerie, contractée auprès de la Caisse d'épargne, pour pallier l'insuffisance de ressources stables de haut de bilan (cf. § 4.2.5).

La ligne de crédit de trésorerie a été prorogée d'année en année tout au long de la période 2013-2018, afin d'honorer des dépenses de travaux (paiement des fournisseurs). Son montant a été cependant ramené de 2 400 k€ à 1 900 k€. A cet égard, l'avenant n° 3 à la convention de crédit de trésorerie n° A75151L7, qui repousse la date d'échéance au 30 janvier 2018, comporte une erreur de montant : le nominal s'élève à 1 900 k€ et non à 2 400 k€ comme indiqué. La SAEM s'est engagée, sur la demande de l'établissement prêteur, à rembourser définitivement cette ligne de trésorerie au plus tard en février 2019.

De manière plus ponctuelle, une autre ligne de trésorerie de 300 k€, remboursée depuis lors, avait été ouverte pour le préfinancement d'une opération de réhabilitation fin 2013.

Parallèlement, la SAEM avait obtenu une autorisation de découvert, afin de pallier le manque de visibilité sur ses besoins en trésorerie en matière de dépenses courantes. Son montant était passé de 500 k€ en novembre 2013 à 1 000 k€ en janvier 2015. Cependant, la SAEM n'a plus eu recours à cette autorisation de découvert depuis 2016, à la suite de l'établissement d'un plan de trésorerie intégrant l'ensemble des échéances de l'exercice.

4.2.4 Résultats comptables

Entre 2014 et 2016, les résultats comptables sont fortement impactés par les cessions d'actifs réalisées au cours de chaque exercice.

Résultats comptables de 2013 à 2016

En k€	2013 PM	2014	2015	2016
Résultats comptables	468	910	498	523
Plus-values de cessions	nc	245	1 232	432
Part des plus-values de cessions en %	74%	27%	247%	83%

²⁶ La SAEM s'est engagée à rembourser la totalité de la ligne de trésorerie avant la fin février 2019, lorsque le promoteur aura procédé au versement correspondant à la vente du foncier à l'occasion de la signature de l'acte authentique.

Ainsi, en 2015, la SAEM aurait dégagé une perte, hors résultat exceptionnel alimenté par la plus-value de cession de 1 232 k€.

D'une manière générale, Noisy-le-Sec Habitat appuie largement sa politique de reconstitution de fonds propres sur la vente de patrimoine. Or, l'analyse de cette activité (cf. § 6) montre que le nombre de transactions est fluctuant d'une année sur l'autre (5 logements en 2016 contre 12 en 2015) et dépend beaucoup de facteurs exogènes (capacité d'endettement des acquéreurs et conditions d'accès au crédit fixées par les établissements prêteurs).

4.2.5 Structure financière

Bilan fonctionnel de 2013 à 2016

En k€	2013 PM	2014	2015	2016
Capitaux propres	18 799	19 217	20 962	20 866
Provisions pour risques et charges	968	742	771	410
- Dont PGE	807	533	546	378
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	51 839	53 450	53 982	56 628
Dettes financières	61 222	62 008	60 847	57 131
Actif immobilisé brut	-136 794	-139 308	-138 428	-138 136
Fond de Roulement Net Global	-3 966	-3 891	-1 866	-3 101
FRNG à terminaison des opérations (1)	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>
Stocks (toutes natures)	2 089	2 472	4 290	3 435
Autres actifs d'exploitation	5 570	6 478	6 136	5 741
Provisions d'actif circulant	-2 337	-2 845	-2 868	-3 024
Dettes d'exploitation	-4 253	-5 523	-5 411	-4 511
Besoin en FR d'exploitation	1 069	582	2 147	1 641
Créances diverses (+)	243	1	243	243
Dettes diverses (-)	-3 503	-2 653	-2 279	-2 195
Ressource en FR Hors exploitation	-3 260	-2 652	-2 036	-1 952
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	-2 190	-2 070	111	-311
Trésorerie nette	-1 776	-1 821	-1 977	-2 790
PM : Concours bancaires courants (trésorerie passive)	<i>nc</i>	2 401	2 410	4 054(3)

(1) 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.

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

(3) Outre la ligne de crédit de trésorerie ouverte auprès de la Caisse d'épargne, ce montant intègre le préfinancement de l'opération d'accession sociale rue Frépillon pour un montant de 1 900 k€, dont le financement définitif en PSLA a été mobilisé ultérieurement.

Noisy-le-Sec Habitat présente un haut de bilan déséquilibré, comme en témoigne la persistance d'un FRNG négatif sur toute la période. Le rapport précédent avait déjà mis en avant la dégradation de la structure financière et l'insuffisance des ressources stables.

Cette situation perdure car les ressources stables -qui regroupent les capitaux propres, les provisions et surtout les dettes financières- diminuent, passant de 136 417 k€ en 2014 à 135 035 k€ en 2016 (soit une baisse de 1 %), en raison du désendettement naturel de la SAEM. En effet, les dettes financières passent de 62 018 k€ à 57 131 k€, sans être remplacées par de nouveaux emprunts.

Parallèlement, le montant des immobilisations brutes diminue aussi, passant de 139 308 k€ en 2014 à 138 136 k€ en 2016 (soit une baisse de 0,8 %), car le solde entre les entrées, à savoir les travaux d'investissement réalisés en matière de remplacement de composants²⁷, et les sorties, représentées essentiellement par les cessions de patrimoine, est négatif.

Cette diminution, moins rapide sur la même période, explique la dégradation du FRNG, notamment entre 2015 et 2016, où il passe de -1 866 k€ à -3 101 k€, soit, exprimé en mois de dépenses de -1,1 à -2, ce qui positionne la SAEM bien en-deçà des médianes régionales (pour mémoire 4 mois pour les OPH et 3,5 mois pour les ESH)²⁸.

La SAEM conteste la méthode de calcul du FRNG (cf. § 4.1) et indique que d'après elle, son montant s'élèverait à 1,9 M€ en 2017.

Au niveau du bas de bilan, Noisy-le-Sec Habitat dégage une ressource en fond de roulement jusqu'en 2015. En 2016, un besoin en fond de roulement (111 k€) apparaît en raison de l'augmentation des stocks, dont le montant s'élève à 4 290 k€ (contre 2 472 k€ en 2015). Cette évolution est due à la montée en puissance des travaux de l'opération d'accession sociale rue Frépillon. En 2016, la SAEM affiche à nouveau une ressource en fond de roulement (-311 k€), grâce à la baisse du poste « autres actifs d'exploitation » et particulièrement des créances des locataires (272 k€ d'admissions en non-valeurs réalisées cette année-là, cf. § 4.2.1.1.2).

La trésorerie nette, toujours négative, se détériore tout au long de la période, passant de -1 776 k€ en 2013 à -2 790 k€ en 2016.

La SAEM attend le renforcement de ses fonds propres, par la poursuite de sa politique de cessions de patrimoine (cf. § 6), ainsi que, de manière plus ponctuelle, par la réalisation des opérations suivantes : résiliation anticipée du bail à réhabilitation de l'immeuble situé avenue Victor Hugo qui a donné lieu au versement par la ville d'une indemnité de 400 k€ en 2016, vente de foncier à un promoteur en 2019 pour un montant de 1 703 k€.

4.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle de Noisy-le-Sec Habitat, fournie dans un premier tant à l'ANCOLS, avait été réalisée en juin 2017 et reposait sur des hypothèses peu réalistes : cessions de logements et volume de production trop ambitieux, anticipation trop importante des dates de démarrage de travaux, sans prendre en compte un effort supplémentaire dans la diminution des coûts de gestion. Les critiques recoupaient les constats effectués lors du contrôle précédent²⁹.

Elle avait été construite dans la perspective principale de redresser l'autofinancement par la baisse de l'annuité, et s'adresse avant tout aux établissements prêteurs dans le cadre de la renégociation des conditions de l'encours de la dette détenue par la CDC (rallongement de l'échéancier de remboursement).

²⁷ Les travaux réalisés sur 3 programmes ont consisté en la reprise de la toiture pour 2 M€ et la mise aux normes des ascenseurs pour 2,8 M€ (rue Vaillant – Couturier, rue Jean Jaurès / Saint-Denis).

²⁸ A noter que le fonds de roulement net global et à terminaison, qui n'a pas été calculé en l'absence de fiches de situation financière et comptable, ressortirait sensiblement au même niveau que le FRNG en raison du très faible volume d'opérations en cours.

²⁹ L'analyse prévisionnelle n'avait pas fait l'objet d'une validation par le CA et paraissait peu réaliste sur certains points, car elle reposait en grande partie sur une politique active de vente de patrimoine qui restait à concrétiser, et ne s'appuyait pas sur un PSP définissant de manière exhaustive les investissements de remise à niveau du patrimoine à effectuer à moyen terme.

En réponse, la SAEM a transmis une nouvelle analyse prévisionnelle, élaborée à l'été 2018 à partir des comptes 2017 et couvrant la période 2017-2027, en collaboration avec le cabinet d'expertise comptable nouvellement missionné.

Les paramètres retenus et les résultats escomptés sont résumés dans l'annexe 7.3

Dans cette dernière projection, la SAEM a tenu compte des remarques de l'ANCOLS, notamment en termes de report des dates de lancement et de mise en service des opérations, généralement à 2019 voire à 2020. La nécessité de réduire le coût de gestion, actuellement élevé (cf. § 4.2.1.2.2), a également été intégrée à l'analyse.

Cependant, certaines critiques demeurent :

- l'analyse table sur les cessions de patrimoine pour renforcer les fonds propres (non plus 10 mais 15 logements désormais par an), sachant que celles-ci revêtent un caractère aléatoire (cf. § 6). Par ailleurs, de nombreuses cessions de terrains ou de droits à construire sont intégrées à la prévisionnelle pour un montant global de plus de 7 M€ alors que les négociations sont encore en cours avec des échéances de transaction assez lointaines (2022 et 2023) ;
- le volume de production n'apparaît pas tenable au regard des réalisations passées et des capacités limitées en termes de maîtrise d'ouvrage : la livraison de 314 logements est prévue sur la période, avec mise en location de 254 d'entre eux au plus tard en 2023. Par ailleurs, la SAEM devra assurer la construction ou la réhabilitation d'un nombre de parkings revu à la hausse (près de 250) ;
- la SAEM mentionne une baisse des frais de personnel grâce à des mesures d'économie, dont la teneur n'est cependant pas spécifiée ;
- les loyers des logements intègrent le quittance d'une 3^{ème} ligne pour participation financière aux travaux de réhabilitation thermique, alors qu'aucun accord en ce sens n'a été jusqu'ici conclu avec les locataires.

4.4 CONCLUSION

Depuis 2014, Noisy-le-Sec Habitat, en collaboration avec son cabinet d'expertise comptable, a amélioré la tenue de sa comptabilité. La SAEM devra toutefois veiller à la fiabilité de l'information financière adressée à ses administrateurs (cf. calcul du FRNG).

La rentabilité d'exploitation de la société demeure insuffisante, notamment en raison du niveau toujours élevé du coût de gestion. De manière générale, la SAEM ne bénéficie pas d'effets d'échelle du fait de la taille réduite de son patrimoine.

La structure bilantielle reste déséquilibrée de par la faiblesse des ressources stables, qui ne permettent pas le financement intégral des investissements. Par conséquent, la SAEM continue à recourir, pour couvrir tout type de dépenses, à une ligne de crédit de trésorerie, dont le refinancement par des emprunts classiques n'est pas assuré par les principaux établissements prêteurs.

L'analyse prévisionnelle, qui a identifié les faiblesses de la SAEM, table sur une amélioration de la rentabilité d'exploitation et sur le renforcement du haut de son bilan. Cependant, elle repose sur des hypothèses fragiles.

5. LA GESTION DES ATTRIBUTIONS

5.1 ANALYSE DE LA GESTION DES ATTRIBUTIONS

La CAL de Noisy-le-Sec Habitat se réunit *a minima* sur un rythme mensuel (16 commissions en 2016). En 2017, elle a procédé à l'attribution de 100 logements (contre 117 en 2016).

L'analyse a porté sur les attributions (330) réalisées de janvier 2015 à décembre 2017. Aucun dépassement de plafonds de ressources n'a été constaté et la radiation des demandes est convenablement effectuée à la suite de la signature des contrats de location. Concernant l'accueil des candidats éligibles au DALO, leur part dans les attributions a fortement augmenté à partir de 2014 (19,2 % contre 8,18 % en 2013) et s'élève à 14,9 % en 2016. Ces résultats demeurent cependant en-deçà des objectifs fixés dans la CUS (20 % en 2016).

Des améliorations sont notées depuis le contrôle précédent :

- Une convention de réservation a été signée le 28 janvier 2015 avec le Préfet de Seine-Saint-Denis, conformément aux dispositions de l'article R. 441-5 du CCH. A cette occasion, la part du contingent préfectoral « mal-logés » a été recensée à 28,47 % de l'assiette de référence, permettant une gestion en stock des logements réservés ;
- Parallèlement, une convention attribuant à la SAEM la qualité de service enregistreur du numéro unique régional a été signée, mettant la SAEM en conformité avec la réglementation pour l'utilisation du SNE (cf. article R. 441-2-5-III du CCH) ;
- L'application Syplo (système public prioritaire) est utilisée par les équipes de la SAEM ;
- Le règlement intérieur de la CAL a été modifié et actualisé en février 2015.

Depuis septembre 2017, une annexe de la SAEM a été créée à proximité de la mairie pour l'enregistrement des demandeurs de logement.

A la suite des remarques de l'ANCOLS, les contrats de location ont été modifiés afin de se conformer à la réglementation (art. 3.2 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 et art. 445-13 du CCH). Les clauses abusives ont été supprimées et le délai de préavis a été actualisé. Cependant, il n'est toujours pas fait mention du supplément de loyer de solidarité, susceptible d'être quittancé aux locataires, et la référence de la convention APL n'est pas indiquée. La SAEM n'apporte pas de réponses sur ces deux derniers points.

Les avis d'échéance mentionnent désormais le loyer maximum prévu par la convention APL (art. R. 445-13 du CCH).

5.2 GESTION DES CONTINGENTS

Noisy-le-Sec Habitat ne signale pas systématiquement la vacance des logements appartenant au contingent préfectoral (art. R. 441-5 du CCH).

Au cours de la période contrôlée, la vacance de 4 logements réservés « Etat » (dont 1 « fonctionnaire ») n'a pas été déclarée aux services préfectoraux, en contravention avec les engagements pris dans le cadre de la convention de réservation susmentionnée (art. 5 : « *Le bailleur s'engage à notifier la vacance de logement au service de l'Etat dans les meilleurs délais et, en tout état de cause, une semaine au plus après avoir eu connaissance de la vacance* ») conformément à l'article R. 441-5 du CCH. La liste de ces logements figure en annexe 7.4.

Ce manquement à la réglementation avait déjà été constaté lors du contrôle précédent (6 vacances non-déclarées).

La SAEM ne reconnaît pas ce manquement à la réglementation pour les 4 logements précités. Selon elle, soit ils n'appartiennent pas au contingent préfectoral mais à celui de la ville ou d'Action Logement, soit, pour l'un d'eux, un échange a été autorisé par les services de l'Etat.

L'ANCOLS maintient ce constat en précisant que ces informations sont issues du répertoire des logements locatifs sociaux (RPLS, *données 2017*) et de l'annexe de la convention de réservation préfectorale qui liste les logements contingentés. Le croisement des informations a permis d'établir que le signalement de la vacance des logements a été postérieur à la signature des contrats de location des locataires suivants.

5.3 CONCLUSION

Noisy-le-Sec Habitat a amélioré son processus d'attribution des logements, en adoptant des mesures correctives qui prennent en compte les observations effectuées lors du contrôle précédent.

La collaboration avec les services de l'Etat en matière de gestion du contingent préfectoral a été formalisée par la signature de conventions et l'utilisation des applications dédiées, avec l'obtention de résultats en termes d'attributions aux publics prioritaires.

Néanmoins, la SAEM est appelée à davantage de rigueur dans la déclaration de la vacance des logements du contingent préfectoral.

6. POLITIQUE DE CESSION DE LOGEMENTS

Les programmes proposés à la vente (une centaine de logements actuellement) sont localisés au centre-ville (rue Pierre Brossolette et rue Barbusse), et au Fond d'Orval (avenue Pierre Kérautret, rue Federico Garcia Lorca et impasse de la Fontaine). Ils sont constitués majoritairement de pavillons de ville (de type T3 ou T4), souvent mitoyens, et de deux immeubles collectifs de taille modeste.

La décision de se départir de ces logements relève de plusieurs motifs : forte demande d'accession à la propriété des locataires des sites concernés, difficultés de gestion (localisation excentrée ou vacance prolongée en raison des loyers élevés), et, sur le plan financier, reconstitution des fonds propres.

Bien qu'il n'ait pas été validé par le CA, l'objectif est la vente de 10 logements par an en moyenne. Le rythme est cependant irrégulier (12 en 2015, 5 en 2016, 15 estimés en 2017) et le stock diminue lentement, au fil de la libération des logements, une fois la vente effectuée auprès des locataires-occupants intéressés. Ainsi, 8 logements sur 22 ont été cédés rue Pierre Brossolette, et 22 sur 81 au Fond d'Orval, sachant que les décisions de mise en vente datent respectivement de 2013 et à 2015.

A la suite de leur libération, les logements font l'objet des diagnostics réglementaires, et, si nécessaire, de travaux limités toutefois à la mise en conformité et en propreté le cas échéant (revêtements de sol et peinture). La publicité des ventes, réalisée conformément aux prescriptions de l'article R. 443-12 du CCH, utilise plusieurs vecteurs : annonce sur les avis d'échéance et affichage au siège pour les locataires du parc, panneaux publicitaires et annonces dans la presse locale pour un public élargi.

Les dossiers sont examinés par la commission des parcours sociaux et soumis à délibération du CA. Sur la période considérée, l'information des acquéreurs a été respectée (diagnostics techniques réalisés).

Des ventes ont dû être annulées du fait de la difficulté pour certains acquéreurs d'obtenir leurs prêts bancaires, d'autres retardées du fait de l'obligation pour la SAEM de réaliser des travaux.

La politique de vente n'a pas fait l'objet d'orientations clairement définies, ni de bilans annuels complets à l'attention du CA (art. L. 443-7 du CCH). Par ailleurs, les règles et les pratiques en matière de cession de patrimoine, notamment à destination des non-locataires de la SAEM, sont insuffisamment formalisées.

Comme précisé à l'article L. 443-7 du CCH, le conseil d'administration doit délibérer annuellement sur les orientations de sa politique de vente de logements, fixer des objectifs et apprécier les résultats obtenus l'année précédente.

L'article L. 443-15-2 du CCH indique par ailleurs que cette disposition, ainsi que toutes celles applicables aux cessions d'éléments du patrimoine immobilier (section II du chapitre III du Titre IV du Livre quatrième du CCH), s'appliquent aux logements locatifs des sociétés d'économie mixte faisant l'objet des conventions conclues en application de l'article L. 351-2 du CCH.

Contrairement aux demandes émanant des locataires du parc, les dossiers des candidats externes ne sont pas examinés par une commission ad hoc. Au cours de la période contrôlée, des cessions de logements à des tiers ont pourtant bien été constatées, y compris au bénéfice de deux salariés de la SAEM, pour lesquels la transaction s'est toutefois effectuée à des conditions financières normales.

De manière générale, les dossiers sont sélectionnés selon des critères qui n'ont pas été validés de façon formelle par le CA. Dans la pratique, il est tenu compte du plafond de revenus et du prix d'achat proposé. Mais en cas de candidatures équivalentes, aucune procédure de sélection n'a été énoncée.

L'absence de règles formalisées peut aboutir à des dysfonctionnements :

- décision de cession de 2 logements au même candidat : les offres ont été approuvées par les CA successifs des 17 novembre 2016 et 14 décembre 2016, et la transaction n'a été bloquée que suite à l'intervention du notaire ;
- absence de l'autorisation préfectorale préalable (cession du logement sis 20 rue Federico Garcia Lorca en avril 2015 pour un montant de 215 k€) ;
- application, pour les mêmes programmes, d'une décote sur le prix variant de 0 à 35 % selon les années : bien que la SAEM justifie cette différence par l'ancienneté du logement dans le stock mis en vente, cette pratique aboutit à une inégalité de traitement des candidats.

La SAEM ne donne pas d'explications sur les dysfonctionnements constatés.

7. ANNEXES

DILIGENCES EFFECTUEES LORS DU CONTROLE

Présentation générale de la Société et de son contexte

- ▶ Etude sommaire du contexte socio-économique
- ▶ Etude de la stratégie et des projets de développement
- ▶ Analyse de la politique de cessions de logements

Fonctionnement général de l'organisme

- ▶ Analyse des règles de gouvernance et du mode de direction de la SAEM
- ▶ Analyse de l'organisation et du fonctionnement internes

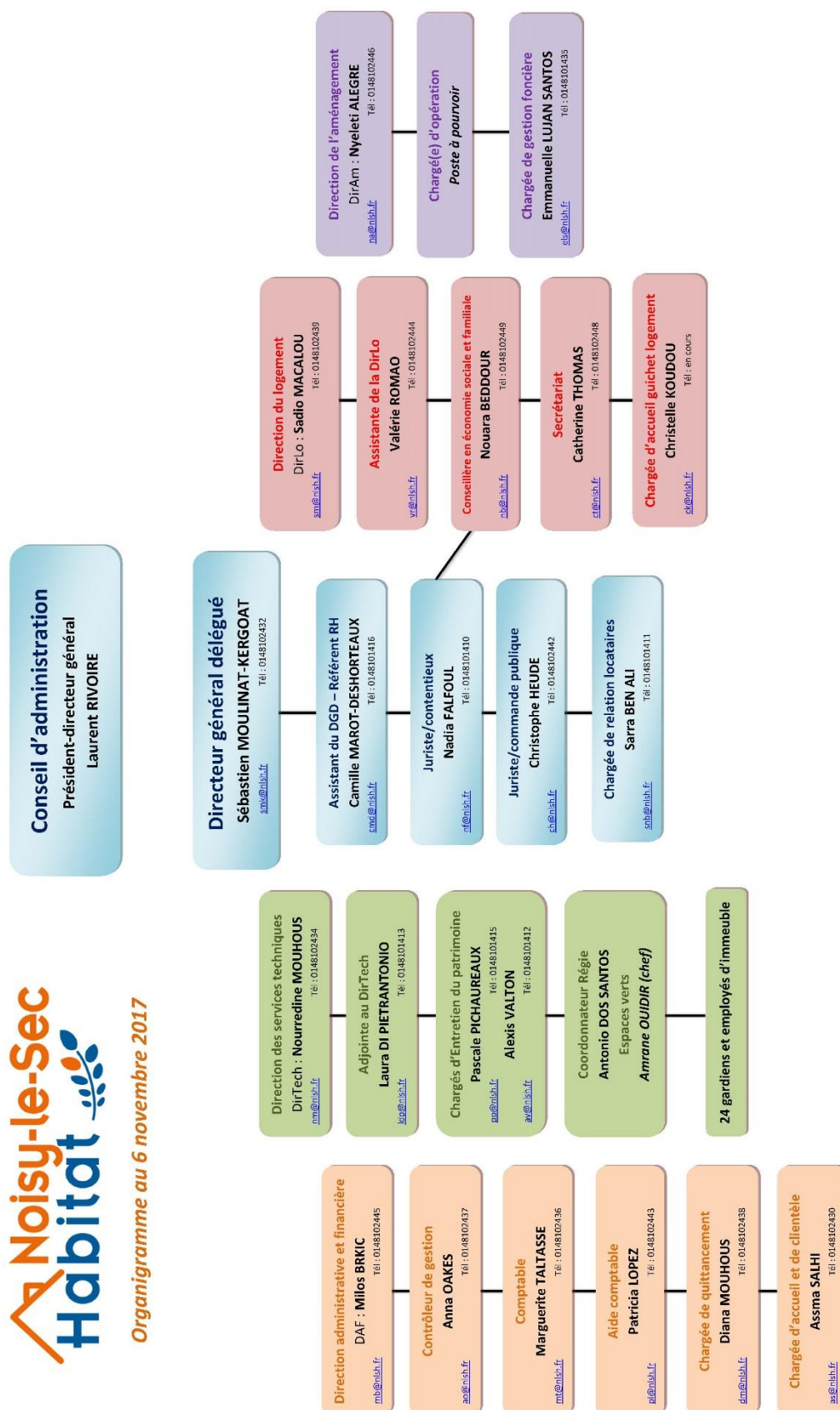
Contrôles comptables et analyse de la situation financière

- ▶ Analyse des documents comptables
- ▶ Analyse de la rentabilité
- ▶ Analyse de la structure financière et des financements
- ▶ Etude de l'analyse prévisionnelle

Gestion des attributions

- ▶ Contrôle des réservations de patrimoine et du contingent préfectoral
- ▶ Examen du règlement intérieur et des procès-verbaux de CAL
- ▶ Examen de la mise en œuvre des accords collectifs départementaux et du DALO
- ▶ Examen du contrat de location et de ses annexes

7.1 ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU 6 NOVEMBRE 2017



7.2 FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL

Analyse des erreurs de calcul du Fond de roulement net global (année 2016)

	Calcul méthode classique	Calcul selon NLSH
Fonds propres	20 866	20 866
Provisions pour risques et charges	410	410
Emprunts auprès des établissements bancaires (hors concours bancaires courants)	50 792	50 792
Concours bancaires courants	0	4 054
Créances diverses	0	246
Emprunts et dettes financières diverses	5 300	5 300
Dépôts de garantie	914	914
Total des ressources	78 282	82 582
Actif immobilisé net (immobilisations corporelles)	80 215	80 215
Actif immobilisé net (immobilisations corporelles en cours)	1 000	1 000
Actif immobilisé net (immobilisations incorporelles)	145	145
Immobilisations financières	23	23
Total des emplois	81 383	81 383
FRNG = Total des ressources - Total des emplois	-3 101	1 199

7.3 ANALYSE PREVISIONNELLE : HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

De 2017 à 2027, le patrimoine de Noisy-le-Sec Habitat se maintient (respectivement 2 168 et 2 172 logements en début et fin de période), malgré les démolitions et les des cessions de patrimoine attendues.

En détaillant les investissements, l'analyse prévisionnelle prend en compte les hypothèses suivantes :

- reconstitution de l'offre (NPNRU du Londeau) sur des opérations identifiées : 40 logements situés rue des Carrouges, rue de la chasse, rue de Neuilly et allée du Canada, cf. 3.2.1) pour un prix de revient global de 6 778 k€ ;
- reconstitution de l'offre sur des opérations nouvelles non-identifiées : 108 logements sur la période 2018-2023 pour un prix de revient de 12 960 k€ ;
- acquisitions-améliorations : 4 logements situés rue de Merlan pour un montant global de 690 k€ ;
- opérations d'accession sociale financée en PSLA, dont rue Frépillon (12 logements) livrée en mai 2017 et un autre volet non-identifié représentant 20 logements par an ;
- travaux de réhabilitation identifiés d'un montant de 5 643 k€ (dont 1 235 k€ pour le parking « Les Découvertes ») et non-identifiés d'un montant de 3 254 k€, soit un total de 9 167 k€ sur la période 2019-2027.

Les résultats obtenus hors au réaménagement de la dette seraient les suivants sur la période 2017-2027 :

- grâce à des économies sur la TFPB (exonération sur 15 ans bénéficiant aux nouveaux logements) et sur le coût de gestion, ainsi que la mise au plafond des loyers à la relocation, l'autofinancement net, fortement négatif en début de période se redresserait à partir de 2022, avec un cumul sur 10 ans cependant négatif (-2 940 k€) ;
- compensant cette faiblesse de l'autofinancement, le produit global des cessions (24 496 k€) permettrait de reconstituer le fond de roulement à long terme, qui se monterait à 20 938 k€ à fin 2027.

7.4 VACANCE DE 4 LOGEMENTS

N° RPLS	Adresse	Nom Attributaire du logement	Date de signature du bail
0009253395	allée du Moulin Fondu		21/01/2016
0009254939	allée Christophe Collomb		10/12/2015
0009259088	rue des Bergeries		14/04/2016
0009271412	rue Jean Jaurès		17/02/2016

7.5 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	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement 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'AutoFinancement	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLS	Prêt Locatif Social
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions 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 Energétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SAEM	Société anonyme d'Economie Mixte
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Economique 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		

