

SOLIHA EST PARISIEN

Fontenay-sous-Bois (94)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-042

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-042
SOLIHA EST PARISIEN

Fontenay-sous-Bois (94)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-042 SOLIHA EST PARISIEN – (94)

Fiche récapitulative

N° SIREN :	785 566 720
Raison sociale (<i>qui se rapporte au N° SIREN</i>) :	SOLIHA EST PARISIEN
Président :	M. Bruno COGNAT
Directrice :	Mme Elise CHARRIERE
Adresse :	231, rue la Fontaine 94120 Fontenay-sous-Bois
Actionnaire principal :	aucun

POINTS FORTS :

- ▶ Accueil de publics défavorisés en situation de fragilité.
- ▶ Accompagnement et suivi social de qualité.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Trois résidences sociales mal entretenues et peu attractives.
- ▶ Situation financière très dégradée et inquiétante qui a donné lieu à une procédure d'alerte du commissaire aux comptes auprès du Président.
- ▶ Stratégie associative qui n'a été ni évaluée, ni actualisée, ni adaptée aux difficultés rencontrées par SOLIHA Est Parisien.
- ▶ Absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences cohérentes avec la stratégie de l'association.
- ▶ Absence d'analyse prospective à moyen terme.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dérogation irrégulière aux règles relatives à la commande publique par méconnaissance des dispositions de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015, art. 10 – b.
- ▶ Absence de carnets d'entretien des résidences sociales (annexe 1 au III de l'art. R353-159 du CCH issue du décret du 30 mars 2011), exception faite de celle de la résidence Rechossière.

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

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS
Directeur du contrôle et des suites Nord-Est
Précédent rapport de contrôle : RD 2009-140
Contrôle effectué du 5 juin 2019 au 13 février 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE : août 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-042

SOLIHA EST PARISIEN – 94

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	8
2. Présentation générale de l’organisme.....	9
2.1 Contexte socio-économique.....	10
2.2 Gouvernance et management.....	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	11
2.2.2 Évaluation de la stratégie.....	12
2.2.3 Évaluation de l’organisation et du management.....	14
2.3 Commande publique.....	16
3. Gestion patrimoniale et maintenance.....	17
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	17
3.1.1 Description du parc de logements gérés.....	17
3.1.2 Vacance et occupation des logements.....	17
3.2 Accessibilité économique des résidences sociales.....	17
3.2.1 Redevances acquittées par les résidents.....	17
3.3 Maintenance et entretien courant des résidences sociales.....	18
3.3.1 Exploitation du patrimoine.....	20
3.3.2 Sécurité dans le parc.....	21
4. Politique sociale et gestion locative.....	22
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	22
4.2 Accès au logement.....	22
4.2.1 Connaissance de la demande.....	22
4.2.2 Politique d’occupation du parc de l’organisme.....	23
4.2.3 Gestion des attributions.....	24
4.3 Qualité du service rendu aux résidents.....	25
4.3.1 Au niveau de la qualité des logements proposés.....	25
4.3.2 Au niveau de l’accompagnement social.....	25
4.4 Traitement des créances locatives.....	26

5.	Tenue de la comptabilité et diagnostic financier	28
5.1	Tenue de la comptabilité.....	28
5.2	Délai de paiement des factures des fournisseurs.....	30
5.3	Diagnostic financier.....	31
5.3.1	Analyse de l'exploitation de l'association.....	31
5.3.2	Analyse de l'exploitation des résidences sociales.....	34
5.3.3	Structure financière de l'association.....	39
5.3.4	Conclusion sur la situation financière de l'association.....	40
6.	Annexes.....	42
6.1	Informations générales.....	42
6.2	Organisation de SOLIHA Est parisien.....	43
6.3	Carte des implantations des résidences sociales de SOLIHA Est parisien.....	44
6.4	Descriptif des résidences sociales gérées par SOLIHA Est parisien au 31 décembre 2018.....	45
6.5	Etat du peuplement des résidences sociales sur l'exercice 2018.....	45
6.6	Procédure d'alerte de la commissaire aux comptes.....	46
6.7	Réponse du Président à la commissaire aux comptes.....	50
6.8	Ecritures comptables à justifier.....	53
6.9	Sigles utilisés.....	54

SYNTHÈSE

SOLIHA Est parisien est une association sans but lucratif régie par la loi du 1er juillet 1901. Elle est spécialisée dans l'amélioration de l'habitat, du cadre de vie, de l'accès et du maintien des populations défavorisées dans leurs logements. S'inscrivant depuis les années 1950 dans le mouvement PACT visant l'éradication des taudis et l'amélioration du parc privé aux côtés de différents partenaires locaux, cette structure est issue de la fusion du Pact-Arim 93 (Seine-Saint-Denis/93) et du CODAL-PACT 94 (Val-de-Marne/94) opérée au 1er janvier 2014.

Elle gère 7 résidences sociales (248 équivalents logements) et assure d'autres activités sociales telles que l'aide à l'élaboration de politiques locales de l'habitat, l'ingénierie sociale, l'adaptation-accessibilité des logements, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la gestion de logement d'insertion et d'hébergement...

La gouvernance de SOLIHA Est parisien fonctionne, d'une manière générale, conformément aux dispositions arrêtées dans ses statuts. Le contrôle a néanmoins révélé un absentéisme important des membres du collège des personnes morales aux séances du conseil d'administration (CA). Cette réalité interpelle quant à leur réelle implication dans le pilotage et l'orientation des activités de l'association.

Le projet associatif, arrêté par le CA en 2014 consécutivement à la fusion, n'a été ni évalué, ni modifié par les administrateurs alors même que la situation financière se dégrade d'année en année et que la continuité de l'exploitation de l'association est mise en cause.

SOLIHA Est parisien a cependant réalisé des efforts importants pour se réorganiser, diminuer sa masse salariale, adapter son organisation interne, ses procédures, ses modes de management de projet, son système d'information et de suivi qualité. Compte-tenu de la particularité et de la technicité des activités et des métiers exercés, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) cohérente avec le projet associatif permettrait de pérenniser les compétences internes, tant individuelles que collectives.

Enfin, méconnaissant son statut de pouvoir adjudicateur, SOLIHA Est parisien veillera à mettre en œuvre et à respecter les règles relatives à la commande publique.

L'association dispose d'un patrimoine hétérogène implanté essentiellement en Seine-Saint-Denis (93). Le patrimoine est accessible aux publics défavorisés hébergés en attente d'une solution de logement pérenne. Comme l'avait déjà fait remarquer la précédente mission de contrôle, l'entretien et la sécurité des résidences de Neuilly-Plaisance, Livry-Gargan et Pavillons-sous-Bois doivent être améliorés. Par ailleurs, l'association ne dispose pas de carnets d'entretien des résidences.

Si les montants des redevances des logements loués respectent les plafonds APL, ils apparaissent néanmoins très proches des plafonds réglementaires. Compte-tenu de sa situation financière, l'association dispose de peu de marges de manœuvre pour moduler les redevances quittancées auprès des résidents.

La gestion des attributions des logements est transparente. L'accompagnement social des résidents, qui cumulent souvent des problématiques complexes, est formalisé et rigoureux. Un suivi plus fiable des outils de suivi est cependant nécessaire.

SOLIHA Est parisien a développé une démarche qualité de service pour améliorer les prestations rendues à ses résidents, notamment le nettoyage dans certaines parties communes. Elle veillera néanmoins à instituer et animer des conseils de concertation locative dans ses résidences pour se conformer à la réglementation et consolider sa démarche d'amélioration de la qualité de service rendue.

La situation financière de l'association est structurellement fragilisée par des résultats déficitaires récurrents, les ressources dégagées de ses activités ne couvrant pas les dépenses d'exploitation. L'association peine à accroître le volume de ses activités faute d'obtenir de nouveaux marchés et du fait d'un retard de commandes sur les marchés signés. Cette situation se traduit par une diminution des produits tirés de son exploitation.

La trajectoire 2019-2020 fait à nouveau poindre des pertes d'exploitation.

L'analyse de l'exploitation des résidences familiales fait apparaître une situation dégradée malgré la réalisation de travaux sur certains immeubles anciens et la livraison de deux récentes résidences. Pour deux résidences (Pavillon-sous-Bois et Rechossière), l'équilibre d'exploitation n'est pas atteint notamment du fait d'un loyer immobilier élevé versé au propriétaire.

La commissaire aux comptes a déclenché une procédure d'alerte, en adressant un courrier le 14 novembre 2019 au président, pour lui signaler à la fois certains indicateurs de nature financière (résultats comptables déficitaires depuis plusieurs années, faiblesse des capitaux propres, baisse de la trésorerie) et de nature opérationnelle (perte régulière du volume de l'activité) ainsi que des dysfonctionnements importants du service comptable. La gravité de la situation lui a paru de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'association.

Dans sa réponse du 2 décembre 2019, le président indique certaines mesures internes pour recalibrer ses offres de prestations aux budgets accordés par les commanditaires et externes pour notamment rechercher des missions opérationnelles permettant une visibilité financière pluriannuelle.

Cependant, les mesures envisagées ne semblent pas de nature à améliorer durablement la situation financière de l'association. Le CA du 10 janvier 2020 a suggéré un éventuel rapprochement ou une alliance opérationnelle avec les autres structures du réseau SOLIHA, notamment parisiennes. L'Agence confirme l'impérieuse nécessité d'une telle évolution.

La directrice générale



Rachel-CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'organisme SOLIHA Est parisien 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 CA de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité de contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Issu de la fusion de deux PACT¹ franciliens au 1er janvier 2014 (PACT-Arim 93 et CODAL-PACT 94), SOLIHA Est parisien n'a pas fait l'objet d'un contrôle depuis ce regroupement. Le PACT-Arim 93 a cependant fait l'objet d'un contrôle de la mission interministérielle d'inspection du logement social diffusé en juin 2010.

Le précédent contrôle a mis en évidence la qualité de l'accompagnement social de l'association et une comptabilité analytique permettant de dresser le bilan financier des différentes activités conduites. Il a néanmoins relevé plusieurs points faibles tels que l'absence de procédures et de suivis des impayés, lesquels avaient connu une augmentation importante, une décorrélation entre l'évolution des redevances et les obligations contenues dans les conventions, de gros défauts d'entretien des parties communes de trois résidences sociales et une situation financière fortement dégradée. Plusieurs irrégularités étaient relevées telles que la non-actualisation des conventions APL² consécutivement à la vente du patrimoine, l'absence de numéro unique dans les dossiers d'attribution, des dépassements de redevances, non saisine de la CDAPL³ en cas de non-paiement des redevances et enfin l'absence de conseil de concertation locative dans les résidences.

¹ Propagande et Action contre les Taudis.

² Aide personnalisée au logement.

³ Commission départementale des aides publiques au logement.

Dans le cadre de ses compétences définies aux articles L. 342-1 et L. 342-12 du CCH, l'ANCOLS a un domaine de contrôle limité rapporté aux activités de l'association. Le présent contrôle de l'Agence est donc principalement axé sur l'examen de la capacité financière d'ensemble de la structure ainsi que sur sa gestion locative sociale des résidences sociales ayant bénéficié d'aides de l'État et ayant fait l'objet d'un conventionnement à l'APL.

Le présent contrôle couvre les exercices de gestion de 2015 à 2018.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

SOLIHA Est parisien est une association à but non lucratif régie par la loi du 1er juillet 1901. Elle est spécialisée dans l'amélioration de l'habitat, du cadre de vie, de l'accès et du maintien des populations défavorisées dans leurs logements. S'inscrivant depuis les années 1950 dans le mouvement PACT visant l'éradication des taudis et l'amélioration du parc privé aux côtés de différents partenaires locaux, cette structure est issue de la fusion du PACT-Arim 93 (Seine-Saint-Denis/93) et du CODAL-PACT 94 (Val-de-Marne/94) opérée au 1er janvier 2014.

L'association fait partie du réseau SOLIHA (Solidaires pour l'habitat), regroupant depuis mai 2015 le mouvement PACT et la fédération Habitat-et-Développement. Ce réseau regroupe 197 associations au niveau national et emploie 2700 salariés. En Ile-de-France, SOLIHA Est parisien œuvre aux côtés de quatre autres associations⁴, sous la coordination de l'Union-Régionale, pour la mise en œuvre de ses différentes missions.

Reconnue service social d'intérêt général pour accompagner les collectivités locales, les propriétaires bailleurs, les propriétaires occupants et les bailleurs sociaux, dans leurs différents projets, les activités de l'association sont structurées autour de 5 métiers :

- La réhabilitation des logements du parc privé accompagnée de différents services (montage et accompagnement financier et technique, sortie d'insalubrité, copropriétés dégradées, remise aux normes, maîtrise de l'énergie, adaptation au handicap et au vieillissement, suivi et animation des opérations programmées d'amélioration de l'habitat...);
- L'accompagnement des personnes défavorisées (Mous⁵ relogement, logement des ménages prioritaires, Dalo, enquête et suivi social) ;
- La gestion locative sociale (gestion de résidences sociales, dispositif Solibail⁶) ;
- La production d'habitat d'insertion dans le parc privé à loyer abordable (conventionnement Anah social et très social, programme social thématique pour les ménages les plus en difficulté...);
- La conduite de projets de territoires (études, diagnostics techniques, observatoires de l'habitat, assistance des collectivités dans la mise en œuvre de leurs politiques, aires d'accueil et de sédentarisation des gens du voyage...).

⁴ SOLIHA 75-92-95 (Paris, Hauts-de-Seine, Val d'Oise) ; SOLIHA 78-91 (Yvelines-Essonne) ; SOLIHA 77 (Seine-et-Marne) et une agence immobilière sociale.

⁵ Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale.

⁶ Dispositif mis en place en février 2017. Il consiste en la mise à disposition d'un logement par un propriétaire bailleur en Ile-de-France, mais aussi dans plusieurs autres régions tendues, à une association agréée pour une durée de 3 ans. Le logement est proposé à un ménage en situation précaire ; l'association verse le loyer au propriétaire qui peut bénéficier jusqu'à 85 % de déductions fiscales. L'association assure la gestion locative et l'accompagnement social des ménages. L'Etat garantit les impayés et les travaux de remise en état le cas échéant.

Intervenant particulièrement sur 87 communes et 7 territoires de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, l'association a été agréée par l'Etat en matière d'ingénierie sociale, financière et technique et intermédiation locative. Elle a également été enregistrée auprès de la préfecture d'Île-de-France en tant que prestataire de formation.

SOLIHA Est parisien est certifiée Qualicert « *qualité de services d'amélioration et d'adaptation de l'habitat à finalité sociale et d'insertion par le logement* » depuis 2015 ; elle a en effet hérité de la méthode développée par le CODAL-PACT 94 certifié dès 2011.

Au 31 décembre 2018, l'association ne possède aucun logement social conventionné ordinaire mais assure la gestion locative sociale de 7 résidences sociales (248 équivalents-logements dont un sous-loué à une association œuvrant pour aider les jeunes en difficultés psychiques et motrices). Elles sont toutes situées en Seine-Saint-Denis.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

SOLIHA Est parisien intervient sur deux départements franciliens, la Seine-Saint-Denis (93) et le Val-de-Marne (94), deux territoires sur lesquels les problématiques de la qualité de l'habitat, de la tension des marchés locatifs et des questions liées au logement des personnes défavorisées sont particulièrement prégnantes.

Les départements de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, peuplés respectivement de 1,6 millions et 1,3 millions d'habitants, sont des territoires fortement urbanisés, limitrophes de Paris.

Reliés à la capitale par un réseau de transports en commun dense, ces territoires sont caractérisés par la tension de leurs marchés locatifs et par la fragilité socio-économique d'une part importante de leur population. Le taux de pauvreté, selon l'Insee, s'établit en 2015 à 29 % pour la Seine-Saint-Denis⁷ et 16,8 % pour le Val-de-Marne ; le taux de chômage se monte pour sa part à 19 % et 13,1 %. Ces départements sont également peuplés par des ménages globalement plus jeunes, notamment en Seine-Saint-Denis. Les personnes isolées et les familles monoparentales sont également surreprésentées.

Le marché locatif privé apparaît comme très tendu. Le loyer mensuel moyen au 1^{er} janvier 2018, en petite couronne, est en effet de 16,7 euros par m² de surface habitable⁸, malgré la construction importante de logements neufs et la réhabilitation de nombreux logements du parc privé. Le loyer mensuel moyen appliqué par les organismes HLM se situent bien en dessous des prix de marché (6,7 euros par m²), d'où l'attractivité des logements du parc public et les délais d'attente des demandeurs. Au 1^{er} janvier 2017, le taux de logement social⁹ est de 36,6 % pour la Seine-Saint-Denis et 30,5 % pour le Val-de-Marne. Les places en résidences sociales et logements-foyers se montent pour leur part à 17 458 pour la première et à 11 833 pour le second. De nombreuses communes sont enfin concernées par les obligations de l'article 55 de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, couramment appelée loi SRU.

⁷ Données de l'Insee, site internet, comparateur de territoire.

⁸ Observatoire des Loyers de l'Agglomération Parisienne (OLAP)

⁹ Observatoire du logement social en Ile-de-France, « *Données Repères – Le parc locatif social et son occupation en Ile-de-France* », édition 2018.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Les statuts de SOLIHA Est parisien ont été approuvés lors de l'assemblée générale extraordinaire du 15 juin 2015 et modifiés le 11 décembre 2017 pour se mettre en conformité avec les statuts type de la fédération.

L'association est composée de personnes physiques et morales, réunies en deux collèges. Le collège des personnes physiques regroupe des personnes de la société civile qui participent bénévolement à la réalisation des objectifs de l'association. Le collège des personnes morales comprend des collectivités territoriales, leurs groupements ou établissements publics, des personnes morales privées ou publiques, qui apportent leur soutien à l'association. Les conseils départementaux de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne sont membres de plein droit de ce collège.

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

- Le conseil d'administration

M. Bruno COGNAT préside le CA du Pact-Arim 93 depuis 2008 puis celui de SOLIHA Est-Parisien depuis janvier 2014. Il assure par ailleurs la présidence de l'Union Régionale SOLIHA Île-de-France, la vice-présidence du bureau de la Fédération SOLIHA, la présidence de la Ligue Nationale contre les taudis et était administrateur de la SEM d'aménagement Deltaville en Seine-Saint-Denis. Depuis l'absorption de Deltaville par Sequano, SOLIHA Est parisien n'est plus administrateur de cette structure.

Les organes de gouvernance de SOLIHA Est-Parisien fonctionnent conformément à ses dispositions statutaires. Sur la période de contrôle 2014-2018, le CA a été réuni 18 fois. L'absentéisme des membres du collège des personnes morales aux séances du CA est très important et interpelle quant à leur réelle implication dans la gouvernance de l'association.

Sur les 18 réunions du CA organisées sur la période de contrôle, le taux d'absentéisme des représentants des personnes morales est de 46,6 %. Il concerne notamment les représentants désignés par les conseils départementaux du Val-de-Marne (88,9%), de Seine-Saint-Denis (72,2%) et ceux des villes de Pantin (66,7 %), de Montfermeil (61,1 %) et de Bondy (38,9 %).

Les administrateurs disposent d'informations suffisantes pour piloter et orienter l'activité. Une amélioration est cependant attendue sur une présentation des risques liés aux impayés des locataires des structures (cf. § 4.4). Les problèmes auxquels est confrontée l'association (ex : déficit de certaines activités, réductions de personnels, réorganisation des services, risques sur la continuité de l'exploitation...) sont présentés de manière transparente, mais n'ont cependant pas amené le CA à débattre sur une réévaluation du projet stratégique associatif depuis 2014 (cf. § 2.2.2). Les rapports d'activité annuels sont précis et détaillent les principales réalisations de l'association. Les procès-verbaux apparaissent néanmoins très succincts.

- La direction

Un directeur assure l'exécution des décisions prises par le CA, la gestion quotidienne des affaires courantes et des services opérationnels. Il est nommé par le président du CA après information de cette instance et révoqué après avis de la Fédération SOLIHA. Le directeur participe, à titre consultatif, aux séances du CA et du bureau à la demande du président.

M. Yves LE SOUDÉER dirigeait SOLIHA Est parisien depuis janvier 2014 à la suite à la fusion avec le Pact-Arim 93. Il assurait auparavant la direction de l'ancien CODAL-PACT 94 depuis 1989. Admis à faire valoir ses droits à la retraite le 1^{er} janvier 2020, il a été remplacé par Mme Élise CHARRIERE qui occupait précédemment le poste de directrice adjointe.

L'analyse des dossiers personnels, des contrats de travail et des rémunérations des 5 salariés (y compris des directeurs) les mieux rémunérés n'appellent pas de remarques particulières.

2.2.2 Évaluation de la stratégie

La stratégie de SOLIHA Est parisien a été formalisée dans son projet associatif arrêté en novembre 2014 au moment de la fusion des PACT 93 et 94. Tous les collaborateurs de l'association ont été impliqués dans cette démarche.

Cinq axes stratégiques avaient été retenus :

- Dynamiser l'organisation issue de la fusion des PACT 93 et 94 ;
- Conserver, renforcer et diversifier les compétences (stratégie de diversification) ;
- Poursuivre les démarches de communication ;
- Renforcer la réactivité dans le positionnement face aux décideurs ;
- Identifier le plus en amont possible les besoins des populations en renforçant la veille.

Obs 1 : Alors que les activités de l'association sont déficitaires depuis plusieurs années, le CA n'a pas procédé à la réévaluation du projet associatif arrêté en 2014. La continuité de l'exploitation n'est pas assurée.

Malgré le fait que les résultats financiers demeurent déficitaires depuis plusieurs exercices (cf. § 5.3), que de nombreuses activités ne sont pas équilibrées (aide à l'élaboration de politiques locales de l'habitat, ingénierie sociale, adaptation-accessibilité des logements, éco-habitat, assistance à maîtrise d'ouvrage, logement d'insertion et hébergement), que la continuité de l'exploitation n'est pas assurée, les administrateurs n'ont pas fait évoluer la stratégie de la structure.

SOLIHA Est parisien n'a en effet pas suffisamment pris en compte dans son modèle économique les contraintes de son environnement et des différents marchés sur lesquels l'association évolue : réductions des subventions des collectivités territoriales partenaires (ex : participation du conseil départemental du Val-de-Marne de 90 milliers d'euros en 2010 ramenée à 18 milliers d'euros en 2018), concurrence de nouveaux opérateurs, exigences renforcées des donneurs d'ordre, complexité accrue des dossiers portés (ex : traitement des copropriétés dégradées), renforcement des dynamiques régionales...

Par ailleurs, la commissaire aux comptes fait mention d'un turn-over de l'équipe comptable depuis 3 ans qui explique que la clôture des comptes 2017 ne s'est pas déroulée dans de bonnes conditions. Pour la clôture des comptes 2018, l'absence de réalisation des contrôles de base (rapprochements bancaires, saisie et rapprochement des quittancements résidences et Solibail, saisie de caisse...), au moment de l'intervention du commissaire aux comptes, a provoqué un retard de plusieurs mois dans l'établissement des comptes annuels. Ceux-ci n'ont été approuvés que par le CA du 16 octobre 2019.

La commissaire aux comptes indique : « pour 2019, aucune situation ne semble pouvoir être établie compte tenu du nouveau départ de la responsable comptable en septembre 2019, de la difficulté de recruter un nouveau responsable comptable et du retard dans la mise à jour de la comptabilité ». L'association indique néanmoins avoir déployé des moyens humains supplémentaires en compensation, avec l'embauche d'une intérimaire et de 2 CDD, dont un devant assurer l'intérim de la responsable comptable.

Dans sa réponse du 2 décembre 2019 au commissaire aux comptes, le Président énonce des mesures de maîtrise interne et de développement des missions, et notamment :

- La mise en place de reporting opérationnel et financier, l'amélioration du suivi du recouvrement pré-contentieux et contentieux, la réorganisation interne des services ainsi que la réduction de la vacance et la gestion plus rapide de la rotation ;
- La recherche de missions opérationnelles permettant une visibilité financière pluriannuelle, la poursuite du développement pour atteindre une taille critique...

En 2021, l'association indique avoir nommé une nouvelle responsable expérimentée. Il a également été décidé de l'embauche d'un assistant comptable pour aider dans les tâches courantes la responsable et ainsi dégager du temps à celle-ci pour mettre en place des outils de suivi budgétaire et de reporting.

Lors de sa séance du 10 janvier 2020, le CA a pris connaissance de l'ensemble des éléments de la procédure d'alerte engagée par la commissaire aux comptes. Il s'est interrogé sur la question du modèle économique de l'association du fait qu'aucune activité ne dégage de marge significative. Les administrateurs ont constaté qu'un ajustement complet des charges de structure est nécessaire pour ramener le budget à l'équilibre et veiller à un meilleur niveau de la trésorerie.

Le projet de procès-verbal de cette session indique qu'au-delà des mesures préconisées se pose la question du rapprochement des SOLIHA d'Île-de-France. À défaut d'un SOLIHA régional unique, une alliance opérationnelle pourrait se mettre en place avec d'autres structure du réseau pour mutualiser les ressources et échanger sur les pratiques.

Dans l'attente d'un éventuel rapprochement régional, l'Agence recommande à l'association de mieux intégrer, dans son projet associatif 2020-2022, les contraintes mais aussi les opportunités permises par son environnement¹⁰, arrêter un positionnement stratégique cohérent (diversification des activités ou recentrage, mutualisation de certaines activités au niveau régional, mise en place d'une organisation plus agile...) et le décliner dans un plan d'actions opérationnel. Le choix des nouvelles structures prises en gestion devra faire l'objet, au préalable, d'une solide analyse de l'équilibre financier d'exploitation prévisionnel à long terme. En ce qui concerne, en particulier, la gestion des résidences sociales, une renégociation des conventions locatives doit être menée avec les propriétaires pour revoir le montant des redevances propriétaires qui obère l'équilibre d'exploitation notamment des résidences de Pavillons-sous-Bois et d'Aubervilliers (Rechossière). Une négociation a débuté lors d'une rencontre avec Vilogia en début d'année 2021 afin d'obtenir une baisse conséquente des redevances, en référence notamment aux indicateurs de l'AFFIL (cf. Guide AFFIL – « Repères et préconisations pour développer l'offre d'habitat adapté en structure collective »). En mai 2021, les discussions entre le gestionnaire SOLIHA Est parisien et le propriétaire Vilogia n'étaient pas terminées.

Il convient de noter que SOLIHA Est parisien détient encore des titres et créances attachés à une société immobilière sise à Saint-Domingue (PROMOTORA). L'association indique à l'Agence ne pas pouvoir expliquer la genèse de ces opérations..

L'absence de connaissance fine de la situation financière de la société immobilière Promotora, dans laquelle SOLIHA Est parisien détient une participation à hauteur de 70 062 euros, correspondant à 50 % de détention du capital social, lui fait porter un risque financier potentiel.

Les titres ont été entièrement dépréciés (comptes clôturés le 31 décembre 2007). Néanmoins, l'association ignore les motifs et les conditions de liquidation de la société immobilière ainsi que les conséquences

¹⁰ Lors de son assemblée générale de juin 2019, le mouvement Soliha a arrêté un cadre stratégique pour la période 2019-2025 intitulé « Cap 2025 ». Il vise entre autres à renforcer l'animation et le pilotage des associations par le niveau régional du mouvement avec un système de subsidiarité et un apport de compétences.

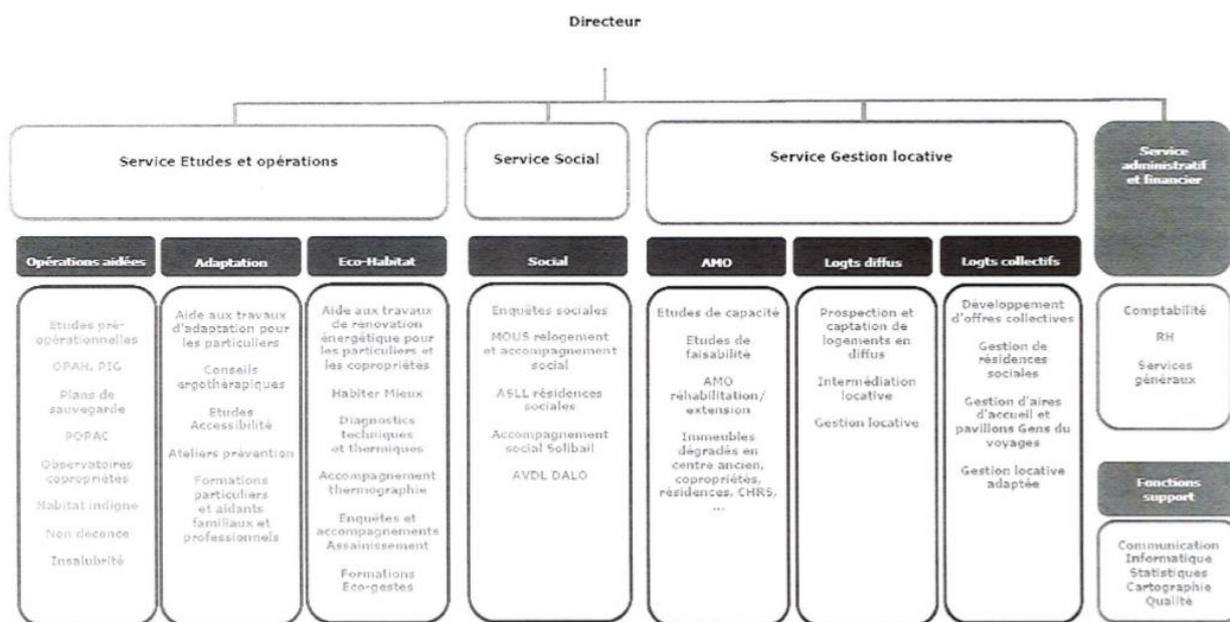
inhérentes à sa clôture (vente de biens lui appartenant, recouvrement des créances, paiement des créanciers, poursuites pénales...). Dans ces conditions, la responsabilité de SOLIHA Est parisien pourrait être engagée. Néanmoins, après recherches sur internet effectuées par ses soins, la société aurait terminé son activité le 15 mars 2011 sans que la responsabilité de l'association ait donc été recherchée durant 10 ans.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

L'organisation est structurée autour de 8 pôles ou familles d'activités organisées au sein de 5 services (cf. annexes n° 6.2).



Est parisien



Le règlement intérieur définit les conditions d'activité des personnels et l'exécution du travail. Il n'a cependant pas été remis à jour depuis le 16 décembre 2014.

2.2.3.1 Gestion des ressources humaines

SOLIHA Est parisien emploie 65 salariés au 1^{er} janvier 2019, l'association ne compte aucun bénévole.

Tableau 1 : Evolution des effectifs sur la période 2014-2018

Au 31 décembre 2018	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution moyenne annuelle
Cadres	25	23	20	18	18	-6,4%
Employés	63	49	40	44	47	-5,7%
Total des effectifs	88	72	60	62	65	-5,9%

Source : Bilans sociaux établis par SOLIHA Est parisien

Afin d'équilibrer ses différentes activités, adapter les ressources humaines au volume d'activité, l'association a diminué ses effectifs et a notamment procédé à 15 licenciements économiques : 6 en 2015 et 9 en 2016.

L'âge moyen des salariés¹¹ est de 39 ans au 31 décembre 2017 pour une ancienneté moyenne de 9 ans. 92 % de l'effectif est en CDI. L'association accueille régulièrement de nombreux stagiaires, emplois d'avenir, contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

Une convention collective nationale encadre les emplois et les rémunérations, lesquelles apparaissent maîtrisées. Le salaire mensuel brut moyen est en effet de 2 492 euros ; 3 950 euros de primes ont été versés à 6 salariés au titre de l'exercice 2017. Les contrats de travail des différents collaborateurs n'intègrent pas de critères de performance dans la rémunération.

La majorité des salariés disposent d'une fiche de poste, dont certaines sont en cours de réécriture, et bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation.

Si certaines réflexions ont été conduites en interne, notamment dans le cadre des suppressions de poste et des réorganisations menées, l'association n'a pas formalisé une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qu'il convient de mettre en cohérence avec un projet associatif à actualiser. Intervenant sur de nombreux champs d'activités, dans un contexte de contraintes financières, le maintien et le développement de compétences techniques au sein de l'association sont stratégiques pour la pérennisation de nombreuses activités (ex : architectes, techniciens du bâtiment, assistantes sociales, travailleurs sociaux...). La mise en place d'une GPEC, validée par le CA et partagée en interne, permettrait de soutenir les activités stratégiques et notamment de prévenir la perte de certaines compétences rares.

L'absentéisme des salariés est suivi de manière rigoureuse par le service administratif et financier. Il se situe à un niveau moyen de 5,4 % entre 2014 et 2017. L'absentéisme concerne tous types de salariés. L'essentiel des arrêts maladie correspond à des arrêts de travail de plus de 31 jours.

2.2.3.2 Système d'information

Le service « Fonctions Supports » est chargé de l'administration du matériel informatique, des logiciels et de la gestion des données. L'association a mis en place des serveurs déportés avec un accès pour chaque collaborateur qui permet une connexion à distance 24h/24 via des ordinateurs personnels, tablettes ou smartphones. Les équipements et moyens de communication informatiques sont récents et performants

L'association utilise plusieurs logiciels pour conduire ses différentes activités : Intrados pour les dossiers de demandes de subventions pour travaux (PLH, adaptation, éco-habitat), ICS pour la gestion des résidences sociales, Agile pour la gestion du dispositif Solibail et Sage pour les activités comptables.

D'une manière générale, l'association est en mesure d'exploiter et de traiter les nombreuses données qu'elle utilise dans ses différentes activités.

2.2.3.3 Contrôle de gestion, contrôle interne, contrôle qualité

Obs 2 : Il est constaté des dysfonctionnements internes liés à des faiblesses du contrôle interne et à un contrôle de gestion et de qualité insuffisant. La coordination entre services doit être renforcée.

Le contrôle interne n'a pas été formalisé. L'association n'a pas mis en place de cartographie des risques destinée à identifier et hiérarchiser les différents risques auxquels elle pourrait être confrontée (ex : juridique,

¹¹ Bilan social 2017 – rapport annuel unique.

budgétaire, financier, impayés, sécurité des résidences sociales...). Certaines écritures comptables permettent de considérer que l'absence de contrôle hiérarchique est de nature à présenter des risques graves, notamment de détournements de fonds (cf. § 5.1).

Les diligences effectuées par l'Ancols ont permis de mettre en exergue des dysfonctionnements internes, s'agissant en particulier de la concordance des informations comptables avec celles des gestionnaires opérationnels. Il en est ainsi par exemple des montants des dépenses de maintenance, des créances locataires, de la fiabilité des résultats financiers des résidences sociales...

Alors que les outils informatiques existent, que des démarches intéressantes ont été réalisées (ex : comptabilité analytique, suivi des temps des collaborateurs par activité), que certaines procédures et modes opératoires ont été rédigés, SOLIHA Est parisien n'a pas mis en place de fonction dédiée aux activités de contrôle interne, de contrôle de gestion ou de contrôle qualité de ses différentes activités. Cette fonction pourrait utilement être mutualisée entre les associations franciliennes de SOLIHA au niveau de l'Union Régionale, d'autant plus qu'elle réside en partie sur un investissement conséquent en termes de SI, que l'association reconnaît ne pouvoir assurer en raison de sa situation financière

La direction générale ne dispose en effet pas de tableaux de bords consolidés pour piloter l'activité de l'association. Le contrôle de gestion est essentiellement assuré par les responsables de service qui, chacun dans son domaine, organisent le reporting, contrôlent la cohérence des données et alertent la direction. Dès lors, la fonction contrôle de gestion n'est pas homogène dans l'organisation, tout comme les outils et tableaux utilisés par les services n'intègrent pas de données partagées. Une attention particulière devra être portée au contrôle et à la fiabilisation des différentes données produites dans les différents services.

2.3 COMMANDE PUBLIQUE

Obs 3 : SOLIHA Est parisien méconnaît son statut de pouvoir adjudicateur et ne respecte pas les règles relatives à la commande publique (cf. ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015, art. 10 - b).

Selon ses statuts, SOLIHA Est parisien a été spécifiquement créée pour satisfaire des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial. L'association a par ailleurs été agréée par l'Etat pour remplir des missions d'ingénierie sociale, financière et technique et d'intermédiation locative (articles L. 365-3 et 4 du CCH). Selon l'article 4 des deux agréments délivrés par l'Etat le 18 décembre 2015, le préfet de la région Île-de-France exerce un contrôle permanent et peut « *à tout moment contrôler les conditions d'exercice de l'activité de l'organisme* ».

De ce fait, SOLIHA Est parisien remplit les conditions de l'article 10 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 qui dispose que « *sont pouvoirs adjudicateurs les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont... la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur* ».

L'association devra donc respecter les règles de la commande publique (décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018), computer les seuils de ses dépenses d'investissement et de fonctionnement et mettre en concurrence ses différents prestataires de service (ex : commissaire aux comptes, expert-comptable, contrats d'exploitation des résidences sociales, dépenses informatiques...). La reconduction tacite des contrats ou marchés passés est également prohibée par la réglementation.

L'association indique qu'en ce qui concerne les marchés relatifs aux résidences sociales, aux contrats de maintenance, fluides, etc., ont pour la plupart été conclu via le groupement d'achat Le Cèdre et qui met en

concurrence un panel d'entreprises de prestataires de services et de biens. Le volume d'achat annuel de plus de 400 millions d'euros du Cèdre permettrait d'obtenir de meilleurs tarifs que seule.

Elle indique se rapprocher de sa fédération nationale afin de se conformer à la loi.

3. GESTION PATRIMONIALE ET MAINTENANCE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description du parc de logements gérés

Au 31 décembre 2018, SOLIHA Est parisien assure la gestion de 248 équivalents-logements (225 unités autonomes et 23 places et chambres au sein de 7 résidences sociales implantées sur le département de Seine-Saint-Denis (cf. annexes 6.3 et 6.4).

Le parc de logements gérés par l'association est hétérogène. Deux résidences sont en effet d'anciens hôtels touristiques qui ont été réhabilités (Neuilly-Plaisance et la résidence Prima à Aubervilliers), deux sont des bâtiments datant du début du XX^{ème} siècle (Livry-Gargan et la résidence Delalain). Les trois autres sont de construction plus récente.

3.1.2 Vacance et occupation des logements

Sur l'ensemble des résidences, la vacance est proche de 10 %, à l'exception de celles de Livry-Gargan (15 %) et de Neuilly-Plaisance (19 %) sur lesquelles des travaux de rénovation sont engagés.

Le taux d'occupation des résidences sociales a été de 90,9 % sur l'exercice 2018. L'association a engagé un plan d'actions pour optimiser l'occupation des résidences (relance des partenaires dans la présentation des candidats, réduction des délais de remise en état des logements après le départ des résidents...).

Il convient de noter que près du tiers des résidents sont hébergés dans les résidences depuis plus de 2 ans, un cinquième depuis plus de trois ans. Cette situation témoigne des difficultés de l'association à concrétiser les projets de sorties des résidents vers le logement ordinaire et à leur proposer un réel parcours résidentiel.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DES RÉSIDENCES SOCIALES

3.2.1 Redevances acquittées par les résidents

Tableau 2 : Redevances pratiquées par l'association au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018	Nombre de logements	Redevance mensuelle en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Soliha Est Parisien	248	16,3	20,4	23,5
Plafonds des conventions	248	16,5	20,4	24,4
Ecart (en %)		-1,4%	0,0%	-3,8%

Source : Base de données de Soliha Est Parisien

Les redevances acquittées par les résidents sont composées d'un « équivalent loyer » et d'un « équivalent charges locatives », plafonnées par la convention APL, afin de garantir l'accueil de personnes à faibles revenus et en situation de fragilité.

Au 31 décembre 2018, les redevances pratiquées par SOLIHA Est parisien se situent, en moyenne, 1,2 % sous les plafonds des conventions APL. L'association dispose donc de très peu de marges de manœuvre pour augmenter ses recettes locatives.

Tableau 3 : Redevance moyenne pratiquée par typologie de logement

Au 31/12/2018	Nombre de logements	Surfaces en m ² de SH	Surfaces moyennes en m ² de SH	Redevance moyenne mensuelle en euros
T1	40	685,8	17,1	397,9
T1'	110	2 523,2	21,6	490,2
T1B	51	1 751,9	34,4	574,7
T2	43	2 068,8	47,0	610,9
T3	4	245,9	61,5	626,5
Total	248	7 275,6	28,4	515,6

Sources : Données de Soliha Est Parisien

La redevance moyenne quittancée aux résidents s'élève à 515,6 euros pour une surface moyenne de 28,4 m² de surface habitable. Compte-tenu de la fragilité économique et sociale des résidents accueillis, la redevance est en grande partie solvabilisée par l'APL (71 % des résidents sont bénéficiaires de l'APL au 31 décembre 2018).

SOLIHA Est parisien a respecté les augmentations annuelles des redevances de ses résidents conformément aux dispositions législatives.

Il convient de rappeler que l'association n'est pas concernée par le dispositif de réduction du loyer de solidarité (RLS) introduit par la loi de finances 2018 (art. L. 442-2-1 du CCH).

Les charges locatives (chauffage, électricité, eau, nettoyage des communs, espaces verts...) sont incluses dans la redevance quittancée aux résidents.

SOLIHA Est parisien ne refacture pas à ses résidents de prestations annexes, à l'exception de la mise à disposition de machines à laver (3 euros le cycle de lavage) et de sèche-linges (1,5 euros pour 45 mn).

3.3 MAINTENANCE ET ENTRETIEN COURANT DES RÉSIDENCES SOCIALES

Les contrats de location conclus entre SOLIHA Est parisien et les trois propriétaires de ses résidences sociales (VILOGIA, 3F, ARCADE) stipulent précisément les obligations réciproques entre les parties concernant notamment les questions de maintenance et d'entretien courant.

De manière classique, les propriétaires des résidences ont à leur charge les travaux concernant le clos, le couvert, les remplacements de composants (menuiseries extérieures, chauffage, plomberie, ascenseurs, électricité...) et certaines dépenses de gros entretien (façades, mises aux normes des cabines d'ascenseurs, aménagements extérieurs...)¹².

Parallèlement, le gestionnaire est chargé des travaux d'entretien courant et de maintien en bon état de la chose louée : entretien des menuiseries dans les parties communes, revêtements muraux, éclairage, serrurerie, entretien courant des équipements de chauffage, des appareils sanitaires, robinetteries, pompes, prises électriques, traitement des déchets, sols, entretien des espaces verts...

¹² « Outils pour un partenariat renouvelé entre propriétaires et gestionnaires - résidences sociales et logements-foyers », Unafo et Aorif, édition de septembre 2011.

L'ANCOLS a visité les 7 résidences sociales le 20 juin 2019. Celles-ci sont intégrées au tissu urbain, accessibles et proches des transports en commun à l'exception de celle de Livry-Gargan. Les résidences sociales situées à Aubervilliers et Villepinte apparaissent très attractives et sont dans un très bon état.

Obs 4 : Cependant, les résidences de Neuilly-Plaisance¹³, Livry-Gargan¹⁴ et Pavillons-sous-Bois sont dans un état dégradé, faute de réalisation des travaux nécessaires incombant tant au propriétaire qu'au gestionnaire. Par ailleurs, l'Agence relève également un défaut d'entretien des parties communes (notamment nettoyage) de certaines résidences.

Tableau 4 : Constats réalisés dans le cadre de la visite de patrimoine du 20 juin 2019

Visite de patrimoine du 20 juin 2019	Commune	Propriétaire	Constats à l'attention du propriétaire	Constats à l'attention du gestionnaire
Résidence Sociale Le Plaisant	Neuilly-Plaisance	Vilogia	Infiltration d'eau dans la cave (remontée de la nappe phréatique, présence de végétaux...) Problèmes importants d'infiltration sur le toit, les façades en raison d'un système d'évacuation des gouttières défectueux. Importantes fissures sur le bâti et absence d'isolation extérieure. Les logements de nombreux résidents sont impactés (murs mouillés, peintures effritées etc..)	Meubles et autres objets entassés sur les balcons Absence de lumière dans les caves Certains résidents sortent par les issues de secours Gouttières non curées
Résidence Sociale La Poudrerie	Livry-Gargan	Vilogia		Absence de totale de lumière dans certains couloirs Tags, vitres cassées, dégradations Nettoyage des parties communes à intensifier à cause du chantier de rénovation
Résidence Sociale Pavillons-sous-Bois	Pavillons-sous-Bois	Vilogia	Les façades donnant sur l'avenue Aristide Briand sont fortement taguées. L'entrée est régulièrement squattée (canettes, mégots, etc) faut de dispositif de sécurité (grille avec pass). L'ascenseur présent dans la résidence n'a jamais été mis en service	Parties communes très dégradées (plafonds, luminaires) suite à un dégâts de eaux Tags, interrupteurs qui dysfonctionnent, gestion des déchets des résidents Il a notamment été relevé la présence de cafards liés à la problématique de la gestion des déchets

Sources : Visite de patrimoine du 20 juin 2019

Les défauts de gros entretien des résidences de Neuilly-Plaisance et de Pavillons-sous-Bois avaient été signalés dans le précédent rapport de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos). Les dysfonctionnements constatés sont à la charge du propriétaire mais aussi du gestionnaire, certaines intéressent en effet le clos et le couvert, d'autres l'entretien courant. Au moment du contrôle, l'association ne disposait pas d'une vision claire des travaux prévisionnels programmés par le propriétaire. Une meilleure articulation entre les deux partenaires permettrait aisément de régler les problèmes soulevés et surtout de pérenniser les investissements opérés.

Par ailleurs, l'association n'a pas été en mesure de recueillir, dans le cadre du présent contrôle, les diagnostics techniques des résidences de la part des propriétaires, notamment l'étiquette énergétique des logements. Indépendamment des résidences livrées récemment (Rechossière et Sully) et des travaux en cours sur la résidence de Livry-Gargan, aucune résidence n'a fait l'objet d'une réhabilitation lourde ou de rénovation globale depuis sa mise en service.

Durant la phase contradictoire, l'association a confirmé le besoin de réhabilitation de ces 3 résidences sociales. Vilogia aurait décidé de lancer en 2020 un projet de réhabilitation de la résidence de Neuilly-Plaisance. Un démarrage des travaux serait prévu d'ici à 2022. Une extension d'une cinquantaine de logements est également à l'étude. Bien qu'aucune réhabilitation ne soit encore programmée pour la résidence des Pavillons, Vilogia souhaiterait réaliser le ravalement des façades ainsi que le changement des menuiseries extérieures. Les parties communes ont été refaites fin 2020 (peintures et sols des escaliers).

¹³ Cette résidence a fait l'objet d'une réhabilitation partielle en 2018 avec la création de 7 nouveaux T1' sans que d'autres travaux n'aient été réalisés sur les parties existantes. Vilogia a un projet d'extension de la résidence de Neuilly-Plaisance.

¹⁴ Cette résidence était en chantier lors de la visite.

L'entretien courant des sept résidences sociales gérées par SOLIHA Est parisien est assuré par trois gardiens, lesquels rendent compte de leur activité au chef de service de la gestion locative. Les gardiens sont en activité sur plusieurs résidences, deux sont logés sur place à Livry-Gargan et à Aubervilliers. Ils sont essentiellement chargés des menues réparations dans les parties communes et les logements privatifs, de certaines tâches ménagères et de l'entretien des espaces verts.

La qualité de l'entretien des parties communes réalisée par un prestataire est insuffisante pour les résidences de Livry-Gargan, de Neuilly-Plaisance et de Pavillons-sous-Bois. Les autres résidences apparaissent très bien entretenues. Un contrôle plus régulier et fin des prestations de nettoyage par l'association doit être mis en place pour améliorer la qualité du service rendu.

Le reste des travaux d'entretien courant et de gros entretien est confié à des entreprises spécialisées (électricité, remplacements de mobilier, peintures, serrurerie, réparations des menuiseries...). L'association tient un suivi précis des dépenses engagées annuellement par résidence.

Tableau 5 : Dépenses de maintenance courante et de gros entretien réalisées par SOLIHA Est Parisien entre 2016 et 2018

En euro	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	Total	Moyenne
	Livry-Gargan	Neuilly-Plaisance	Pavillons	Prima	Delalain	Rechossière	Sully		
Logements disponibles	48	32	41	33	14	35	45	248	35
Dépenses de maintenance courante et de gros entretien 2016	32 724	21 406	41 602	23 492	5 427	10 696	75 986	211 332	30 190
Dépenses de maintenance courante et de gros entretien 2017	42 254	31 172	60 600	22 708	8 689	39 022	13 674	218 121	31 160
Dépenses de maintenance courante et de gros entretien 2018	50 419	33 032	54 682	26 543	8 237	5 843	26 236	204 991	29 284
Total	125 397	85 610	156 884	72 743	22 354	55 561	115 896	634 445	90 635
Dépense moyenne par logement sur 3 ans	871	892	1 275	735	532	529	858	853	

Source : Données de l'organisme

Tableau 6 : Dépenses de maintenance et de gros entretien

Montant en euros

Montant des charges par équivalent-logement	2016	2017	2018	Moyenne annuelle
Montant des dépenses de maintenance	116 438	130 116	126 426	372 980
Nombre d'équivalents-logements	203	248	248	699
Coût de fonctionnement par équivalent-logement	574	525	510	534

Source : états réglementaires et rapports de gestion

Les engagements financiers sur la période 2016/2018 reste insuffisant au regard des constats de l'ANCOLS signalant des défauts de gros entretien et d'entretien courant dans certaines résidences sociales (cf. § 3.3.).

Les efforts de maintenance sont cependant plus soutenus dans les résidences les plus anciennes, notamment celle de Pavillons-sous-Bois.

3.3.1 Exploitation du patrimoine

L'association a contracté avec plusieurs prestataires pour assurer l'exploitation des résidences sociales (entretien des VMC, nettoyage des parties communes, entretien des ascenseurs...). Ces dépenses d'exploitation sont intégrées dans le tableau n° 6.

Obs 5 : À l'exception de la résidence Rechossière à Aubervilliers, SOLIHA Est parisien ne dispose pas des carnets d'entretien (annexe 1 au III de l'art. R353-159 du CCH issue du décret du 30 mars 2011).

La tenue d'un carnet d'entretien des résidences, qui récapitule toutes les interventions et travaux opérés sur le patrimoine, est rendu obligatoire pour les établissements dont la convention APL a été signée après le 30 mars 2011. L'Unafo¹⁵ recommande aux propriétaires et aux gestionnaires de se doter d'un carnet d'entretien même si la convention APL ne le requiert pas.

3.3.2 Sécurité dans le parc

Pour s'assurer de la sécurité au sein des résidences sociales, l'association a affecté trois gardiens présents quotidiennement sur les différents sites aux côtés des travailleurs sociaux. L'entrée des halls des résidences disposent d'un contrôle d'accès. La vidéosurveillance n'a pas été développée, néanmoins l'association a décidé d'installer des caméras à Pavillons-sous-Bois et Neuilly-Plaisance.

SOLIHA Est parisien a par ailleurs sollicité plusieurs prestataires pour s'assurer de la sécurité des bâtiments : surveillance et entretien des installations électriques, de l'alimentation au gaz, des systèmes de détection incendie (détecteurs de fumée, alarmes, trappes de désenfumage), d'entretien des extincteurs, des colonnes sèche, des BAES¹⁶...

Lors de la visite de patrimoine du 20 juin 2019, il a néanmoins été constaté les faits suivants :

- Certains couloirs n'étaient pas éclairés faute d'ampoules changées ou d'interrupteurs électriques en état de fonctionner (Livry-Gargan),
- L'entrée de la résidence de Pavillons-sous-Bois n'est pas sécurisée, les communs ont été squattés et délabrés.

Durant la phase contradictoire, l'association a indiqué que les problématiques d'éclairage de la résidence situé à Livry-Gargan étaient désormais résolues à la suite de la fin des travaux d'électricité et l'installation de luminaires à détection de présence. Pour la résidence de Pavillons-sous-Bois, Soliha Est parisien confirme des dégradations régulières mais indique que les accès sont sécurisés et systématiquement réparés dès leur détection.

¹⁵ Unafo et Arra, « Outil de partenariat entre gestionnaires de résidences sociales et propriétaires bailleurs sociaux », mars 2014.

¹⁶ Blocs Autonomes d'Éclairage et de Sécurité

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

SOLIHA Est parisien, en tant que gestionnaire de résidences sociales, n'est pas soumis à l'obligation de renseigner l'enquête sur l'occupation du parc social - OPS (art. L 442-5 du CCH). L'association réalise cependant, chaque année, des bilans de l'occupation sociale de ses résidences pour rendre compte de son activité à ses différents partenaires et donneurs d'ordre : l'Etat (AGLS, AVDL, Mous¹⁷), les conseils départementaux (ASLL) et Action Logement.

Tableau 7 : Synthèse de la composition des ménages logés

Au 31 décembre 2018	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL
Soliha Est Parisien	50,8%	11,3%	37,6%	95,0%	5,0%	0,0%	71,3%

Source : Données de Soliha Est Parisien

Les bilans annuels dressés par l'association, élaborés résidence par résidence, sont très complets. Ils ne font cependant pas l'objet d'une consolidation globale.

L'analyse de l'occupation des résidences sociales confirme le caractère très social et très hétérogène du peuplement. Plus de la moitié des résidents sont des hommes et des femmes isolées sans enfant, un quart sont des femmes seules avec enfant en rupture familiale, en cours de divorce ou en cours de séparation. Un pourcentage très élevé de ménages (95 %) dispose de ressources très faibles.

D'une manière générale, la majorité des ménages entrés dans les résidences sociales de SOLIHA Est parisien était hébergée à l'hôtel, au sein de leurs réseaux amicaux, familiaux ou communautaires, dans des conditions précaires (cf. annexe n° 6.5).

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

SOLIHA Est parisien ne dispose pas d'une connaissance approfondie de la demande sur ses territoires d'intervention. L'association répond essentiellement aux demandes de ses réservataires : l'Etat (DRIHL), les collectivités territoriales et Action Logement. Le SIAO¹⁸ de Seine-Saint-Denis propose essentiellement à SOLIHA Est parisien des candidats au dispositif Solibaïl.

Dès lors, l'association n'est pas en mesure d'optimiser son taux d'occupation en anticipant les départs de ses résidents et en organisant leurs remplacements suffisamment rapidement (cf. § 3.1.2), notamment dans le cas de mauvaises orientations de candidats par les réservataires.

¹⁷ Aide à la gestion locative sociale (AGLS), Accompagnement vers et dans le logement (AVDL), Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS).

¹⁸ Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation pour les sans-abris et les mal-logés. En Ile-de-France, 6 départements sur 8 ont mis en place deux SIAO sur leurs territoires : un pour l'hébergement d'urgence et un autre pour l'insertion. Deux en ont conservé un seul. Le département du Val-de-Marne dispose de 2 SIAO, celui de Seine-Saint-Denis, un SIAO unique.

L'association participe, depuis mai 2019, à un groupe de travail piloté par le bureau du Comité Régional de l'Habitat et de l'Hébergement¹⁹ en Île-de-France, avec plusieurs partenaires institutionnels (Unafo, Aorif, DRIHL, les conseils départementaux, bailleurs sociaux...) pour :

- Mieux connaître les filières d'accès, d'orientation et de parcours des bénéficiaires ;
- Mieux connaître l'offre existante et les dynamiques récentes de développement ;
- Mieux qualifier les besoins présents et à venir pour définir une véritable stratégie régionale de production des résidences sociales et répondre aux besoins identifiés.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

L'association n'a pas mis en œuvre une politique de peuplement à l'échelle du patrimoine géré. Néanmoins, chaque résidence fait l'objet d'un projet social particulier destiné à accueillir des publics spécifiques tout en assurant l'équilibre de peuplement de la structure, la réalisation des projets d'insertion des résidents et leur bonne intégration dans le quartier d'habitation. En amont de l'attribution, SOLIHA Est parisien et les différents intervenants (réservataires, travailleurs sociaux...) se coordonnent pour proposer les meilleures solutions de logements aux demandeurs, un accompagnement social adapté. Dans la mesure du possible, il est proposé d'inscrire les résidents dans un parcours résidentiel par un retour dans des logements ordinaires.

Tableau 8 : Projets sociaux des résidences sociales gérées en 2018

2018	RS Livry-Gargan	RS Neuilly-Plaisance	RS Pavillons	RS Prima
Projet social	Accueil temporaire de personnes seules, couples, familles monoparentales ou non avec au plus 2 enfants. La population accueillie est en phase de fonctionnement autonome	Accueil temporaire de personnes isolées et des ménages, où le maintien dans un logement traditionnel est momentanément impossible pour des raisons économiques et sociales, et pour lesquels un accompagnement social peut s'avérer nécessaire.	Accueil temporaire de ménages éprouvant soit de grandes difficultés à accéder à un logement, soit une rupture brutale dans le parcours résidentiel. La population accueillie est en phase de fonctionnement autonome.	Accueil temporaire de familles et personnes isolées, où le maintien dans un logement traditionnel est momentanément impossible à réaliser ou des familles ou des personnes isolées en situation de rupture qui les prive brutalement de logement.
	RS Delalain	RS Rechossière	RS Sully	
	Accueil de personnes isolées dont l'accès à un logement traditionnel est momentanément impossible. Personnes isolées victimes de ruptures privées brutalement de logement	Solution de logements meublés temporaires à des ménages ayant des revenus limités, victimes de situation de ruptures, qui les privent de logements, pour des raisons économiques et sociales, et pour lesquelles un accompagnement social peut s'avérer nécessaire.	Accueil temporaire de personnes isolées, dont l'accès ou le maintien dans un logement traditionnel est momentanément impossible en raison d'une problématique de ressources ou du contexte socio-professionnel.	

Source : Conventions APL et projets sociaux des résidences sociales gérées

¹⁹ Feuille de route du groupe de travail Résidences Sociales de l'ORHH du 17 mai 2019.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'accès aux résidences de SOLIHA Est parisien fait suite à un avis rendu par des comités de pilotage réunissant les représentants de plusieurs partenaires (DRIHL, Agence Régionale de Santé, conseils départementaux, mairies, CAF et Action Logement). Ces comités apparaissent comme l'équivalent des commissions d'attributions des organismes hlm. Chaque dossier est étudié après un entretien préalable d'admission avec les candidats.

23 comités ont été organisés en 2018 et ont étudié 197 dossiers. 107 ménages ont été rencontrés préalablement par un travailleur social²⁰.

Il convient de noter que le comité de pilotage de la résidence sociale Delalain ne s'est jamais tenu, celui de la résidence de Villepinte n'est plus organisé depuis janvier 2017. Bien qu'aucune obligation réglementaire ne s'impose à l'association en ce domaine, l'activation ou la réactivation de ces comités de pilotage, avec, le cas échéant, de nouveaux partenaires, permettrait d'enrichir les avis émis et de ne pas laisser les attributions aux mains des seuls techniciens ou travailleurs sociaux de l'association.

Les dossiers des demandeurs émanent dans leur très grande majorité des réservataires et sont instruits par les travailleurs sociaux des résidences. Un entretien personnalisé est réalisé avec les demandeurs. Deux ou trois candidatures par logement sont régulièrement présentées. Les comptes-rendus des comités de pilotage détaillent précisément les candidatures reçues, les candidatures écartées, les attributions opérées, les demandes de prolongation pour les résidents hébergés depuis plus de 24 mois, les actions sociales conduites et les ménages prêts à intégrer les logements ordinaires.

Une fois entré dans le logement, le résident est suivi par un travailleur social qui alerte sur tout problème dans le logement (fenêtres, verrous, mobiliers, punaises de lit...) ou de conflit de voisinage. L'association réalise des pré-états des lieux préalablement aux états des lieux de sorties.

4.2.3.2 Gestion des contingents

L'association dispose de trois réservataires (l'Etat, collectivités territoriales et Action Logement) qui lui adressent régulièrement les candidatures de publics en difficulté destinés à être temporairement hébergés et accompagnés en résidence sociale. La répartition des logements réservés se décomposent comme suit :

Tableau 9 : Répartition des équivalents-logements réservés au 31 décembre 2018

Réservataires au 31 décembre 2018	Nombre de logements	En pourcentage
Contingent Etat	83	33,5%
Contingent des collectivités territoriales	59	23,8%
Contingent Action Logement	96	38,7%
Logements libres	10	4,0%
Total	248	100,0%

Source : Conventions de réservation gérées par SOLIHA Est parisien

Seuls 4 % de ses logements sont libres de toute réservation.

²⁰ Bilan 2018 du Pôle Social de SOLIHA Est parisien.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX RÉSIDENTS

SOLIHA Est parisien a hérité des démarches qualité initiées par le CODAL-PACT 94 dès 2011. Si la certification Qualicert vise essentiellement à mesurer et à développer la satisfaction de ses clients classiques (Etat, Anah, collectivités territoriales, propriétaires occupants, propriétaires bailleurs...), l'association a étendu ces méthodes à la gestion des résidences sociales.

4.3.1 Au niveau de la qualité des logements proposés

SOLIHA Est parisien a pour ambition d'améliorer la qualité de service de ses résidents. Basé sur un questionnaire élaboré par l'AORIF, SOLIHA Est parisien a lancé en octobre 2017 une première enquête de satisfaction à l'attention de ses résidents. Sur 227 questionnaires distribués, le taux de réponse a été de 41 % :

- 92 % des résidents évaluent l'accueil lors des contacts avec SOLIHA comme bon, ainsi que la communication,
- 75 % des résidents se sont déclarés satisfaits de leur logement, notamment des équipements individuels et collectifs,
- 65 % des résidents sont satisfaits des interventions en cas de pannes ou dysfonctionnements,
- Seuls 61 % se sont déclarés satisfaits de la propreté des parties communes.

Comme noté lors de la visite de patrimoine du 20 juin 2019, SOLIHA Est parisien doit initier des actions plus soutenues en matière de nettoyage des parties communes (affichage des plannings de nettoyage des gardiens, évaluations par la hiérarchie, participation éventuelle des résidents...) sur les résidences de Neuilly-Plaisance, Livry-Gargan et Pavillons-sous-Bois.

Depuis le dernier contrôle Miiols concernant le Pact-Arim 93, l'association n'a toujours pas institué de conseils de concertation locative (art. L.633-4 et R.633-5 du CCH) dans les résidences sociales comptant au moins trente résidents.

Ces conseils permettraient à l'association de disposer directement de l'avis des représentants des résidents quant à la gestion des locaux et leurs attentes éventuelles : besoins de travaux dans les parties communes, gestion des espaces collectifs, actions sociales à conduire... Elle permettrait notamment de soutenir la démarche qualité initiée par l'association dans ce domaine.

L'association souhaite aboutir à la mise en place de ces conseils mais évoque une pénurie de candidats, les résidents changeant régulièrement et étant davantage focalisés sur leur projet individuel que la vie collective. À défaut, l'association organise à minima une fois par an un « vivre-ensemble » sur site afin d'échanger sur le règlement intérieur et le fonctionnement de la résidence. L'Agence encourage Soliha Est parisien à poursuivre les efforts dans ce sens.

4.3.2 Au niveau de l'accompagnement social

SOLIHA Est parisien a développé un réel savoir-faire en matière d'accompagnement social des publics en difficulté au sein du réseau SOLIHA francilien. Les 22 travailleurs sociaux de l'association sont mobilisés

pour accompagner non seulement les résidents, mais également les publics concernés par le dispositif Solibail²¹ ou AVDL Dalo²².

6 travailleurs sociaux sont en activité dans les résidences sociales et tiennent des permanences régulières. Le travail réalisé par les équipes de terrain vise essentiellement à accompagner les résidents vers un accès à un logement autonome et à favoriser leur insertion sociale. L'accompagnement social dispensé par SOLIHA Est parisien consiste en un suivi régulier et global des ménages, de manière individuelle mais aussi collective. Il s'agit d'aider les résidents :

- À la gestion de la vie quotidienne (documents administratifs, rédaction de courriers, dossiers administratifs...);
- À la gestion budgétaire (apprendre à gérer un budget, anticiper les charges liées au logement, dépenses courantes, apprendre à épargner...);
- À l'insertion professionnelle (orientation et accompagnement vers la Maison de l'Emploi, Pôle Emploi);
- À l'accès et au rétablissement des droits (régularisation administrative des situations des résidents afin qu'ils puissent bénéficier de leurs droits – aide juridictionnelle, préfecture...);
- À l'appropriation du logement en vue d'un relogement à terme dans un logement ordinaire de manière autonome;
- À l'intégration et à l'orientation dans l'environnement (quartier, commune, département, services dédiés...).

Les ménages hébergés dans les résidences de SOLIHA Est parisien cumulent souvent plusieurs problématiques. Dès lors, les travailleurs sociaux les accompagnent sur d'autres sujets tels que la parentalité, la vie familiale, la santé, la prévention contre les addictions, la prostitution... L'analyse de 18 dossiers gérés par les travailleurs sociaux de l'association a confirmé la traçabilité et la qualité du suivi social des résidents.

4.4 TRAITEMENT DES CRÉANCES LOCATIVES

Le suivi du recouvrement des créances impayées des locataires des résidences sociales est assuré par deux salariées (1,6 ETP) sous la responsabilité du chef du service de la gestion locative et en lien avec les travailleurs sociaux. L'association a mis en place un guide des procédures du quittancement et du recouvrement des soldes débiteurs. Dès l'envoi de la mise en demeure adressée aux locataires débiteurs, le suivi contentieux est assuré par un huissier et un avocat.

L'association assure un partenariat avec la commission départementale de conciliation, les commissions de prévention des impayés, les centres communaux d'action sociale, des structures locales sociales spécifiques... Elle analyse les principaux motifs des impayés afin d'orienter les locataires en difficulté vers les organismes sociaux compétents et adapter les procédures précontentieuses engagées en connaissance de leur situation.

SOLIHA Est parisien assure également un suivi extra-comptable des créances douteuses et réalise chaque année les provisions destinées à couvrir les risques liés à leur recouvrement. Les propositions de passage en créances irrécouvrables concernent les procédures de rétablissement personnel ou les situations

²¹ Mise à disposition d'un logement par un propriétaire bailleur en Ile-de-France, mais aussi dans plusieurs autres régions tendues, à une association agréée pour une durée de 3 ans. Le logement est proposé à un ménage en situation précaire; l'association verse le loyer au propriétaire qui peut bénéficier jusqu'à 70% de déductions fiscales. L'association assure la gestion locative et l'accompagnement social des ménages. L'Etat garantit les impayés et les travaux de remise en état le cas échéant.

²² Accompagnement Vers et Dans le Logement à l'attention des ménages reconnus prioritaires et urgents pas la commission DALO. Il s'agit d'accompagner les ménages en difficulté pour favoriser leur insertion dans le logement.

ayant fait l'objet d'une décision de justice d'abandon de créance, des locataires expulsés bénéficiant du RSA, des locataires partis à la cloche des bois. Les procédures de recouvrement continuent dès lors que l'association dispose d'une adresse des locataires débiteurs partis. Aucune information sur le niveau des créances douteuses et leur suivi n'est transmise au CA.

Un applicatif informatique pour la gestion locative (ICS) permet depuis 2009 d'assurer un suivi de l'antériorité des créances locataires et d'éditer des courriers de relance automatiques. Cet outil a cependant des limites s'agissant notamment du suivi individuel des procédures engagées et des statistiques, l'ensemble réalisé manuellement sur tableur.

Des tableaux de bord mensuels (tenus depuis 2017) et un fichier de suivi nominatif font l'objet d'une réunion mensuelle pour l'analyser des situations particulières.

Obs 6 : Faute d'outil de suivi fiable, le CA n'est pas suffisamment informé de l'évolution des créances douteuses et des motifs de leur passage en perte.

Aucune information sur le niveau des créances douteuses, leur suivi et leur passage en perte n'est transmise au CA. Compte tenu des montants élevés passés en créances irrécouvrables (180 et 28 milliers d'euros respectivement en 2017 et 2018) et de la situation financière très tendue de l'association, il est nécessaire que les administrateurs débattent et délibèrent sur le bilan annuel des impayés.

Le compte 416 « créances douteuses » n'est pas utilisé par l'association. Les données du tableau de calcul des provisions pour créances douteuses ne coïncident pas avec celles de la comptabilité analytique des résidences sociales.

Les tableaux de suivi des situations individuelles fait l'objet d'une actualisation sans conservation de l'antériorité depuis fin 2017, ce qui ne permet ni comparaison des situations arrêtées au 31 décembre de chaque année entre elles, ni le recoupement des informations contenues dans les tableaux de bord.

Les tableaux de bord ne concordent pas avec les balances analytiques des résidences sociales. À titre d'exemple, le montant cumulé des créances totales (compte 411 comprenant les créances saines et douteuses) de l'exercice 2017 enregistré dans les balances analytiques de 2017 (hors pavillons des gens du voyage) est de 189 490 euros alors que le tableau de bord 2017 fait état d'un montant de 201 252 euros pour les seules créances douteuses des locataires présents et partis dans l'année.

De même, les balances analytiques des résidences sociales font apparaître des anomalies concernant notamment des provisions supérieures aux montants des créances ainsi qu'un solde de créances de la ligne « résidences sociales » correspondant aux montants non affectés à une résidence particulière du fait, selon la comptable, d'un « *écart de 22 437 euros constaté entre le logiciel comptable Sage et le logiciel de quittancement ICS* ».

L'incohérence des informations émanant du service comptable et du service de gestion locative concernant le suivi des créances locatives illustre les constats relevés par l'Agence (cf. § 2.2.2).

Tableau 10 : Evolution des créances douteuses

Montant des créances douteuses au 31 décembre (hors Résidence Les Cerisiers)	2016	2017	2018
Créances douteuses	328 065	223 828	228 125
Admissions en non valeur	0	179 502	27 712
Produits des redevances	1 198 390	1 415 864	1 398 678
% Créances douteuses par rapport aux produits des redevances	27,4%	15,8%	16,3%
Flux annuels de retard de paiement		75 265	32 009
Flux annuels de retard de paiement par rapport aux produits de redevances		5,3%	2,3%

Source : données fournies par Soliha Est Parisien

Sous réserve de la fiabilité des données transmises par l'association, le montant des créances douteuses des résidences sociales (hors pavillons des gens du voyage) représente 16,3 % des produits des redevances. Il est constaté un léger recul du flux annuel des retards de paiements en 2018 qui peut être mis en parallèle avec un meilleur suivi mis en place. Les passages en créances irrécouvrables de 2017 et 2018 ont essentiellement permis d'apurer les créances des locataires partis ou présents ayant des dettes antérieures à 18 mois, celles-ci passant de 269 milliers d'euros en 2016 à 105 milliers d'euros fin 2018.

Le tableau de bord de 2018 porte sur les locataires en dette de redevance présents (102 familles) et partis (14 ménages) au cours de l'année. Sur les locataires présents, 92 % ont une dette antérieure à 1 an et plus. En revanche, seulement 12 % des locataires ont des créances supérieures à 3 000 euros. Les résidences sociales comptant les plus forts taux d'endettement sont les deux résidences anciennes de Livry Gargan (37 316 euros de créances douteuses fin 2018) et Pavillons-sous-Bois (31 152 euros) ainsi que la résidence sociale récente Sully (18 059 euros).

Les frais d'actes et contentieux ont augmenté significativement (31,3 milliers d'euros en 2018) compte tenu de l'accroissement des actions engagées tant en pré-contentieux qu'en contentieux : 16 plans d'apurement signés en 2018, 22 procédures de résiliation de bail à la suite de l'assignation en 2018 (contre 14 en 2016 et 13 en 2014), 4 recours à la forte publique demandée et 4 expulsions réalisées en 2018 (aucune expulsion en 2016 et 3 en 2017).

5. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET DIAGNOSTIC FINANCIER

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Le service administratif et financier regroupe les activités liées à la comptabilité, à la gestion des ressources humaines et des services généraux. Il assure l'ensemble des travaux comptables et budgétaires ainsi que l'intégralité du traitement de la paye et des charges sociales des salariés de l'association. En règle générale, le responsable du service dirige une équipe de 2 salariés et assure la gestion des ressources humaines.

Le pôle « gestion locative » fait l'objet d'un suivi comptable comprenant la gestion des 7 résidences sociales ainsi que la gestion de 57 pavillons de sédentarisation des gens du voyage et d'une aire d'accueil, chaque site étant identifié en comptabilité analytique.

Pour la gestion locative, les produits directs sont les redevances des résidents et les subventions perçues et les charges directes correspondent aux fluides, redevances propriétaire, entretien et assurance. Les dépenses

de salaires des personnels (gardiens, gestionnaires, référent technique, responsable...) sont réparties par résidence selon des clés de répartition au logement géré ou au nombre de logements accompagnés.

Le service comptable connaît depuis trois ans un turn-over important qui est à l'origine de nombreux dysfonctionnements ayant, parallèlement à la situation financière fragile de l'association, constitué un des motifs de l'engagement d'une procédure d'alerte de la commissaire aux comptes (cf. § 2.2.2).

Obs 7 : Outre l'absence de réalisation de certains contrôles de base signalés, il est constaté une difficulté du service comptable pour justifier certaines écritures. Des dysfonctionnements internes importants sont relevés.

L'annexe n° 6.8 « *Écritures comptables à justifier* » fait ainsi ressortir :

- Une réactivité très relative concernant la réponse tardive apportée dans seulement un tiers des écritures auditées par l'ANCOLS et des réponses souvent insuffisantes voire absentes (ex : « *recherche infructueuse* ») ;
- Un contrôle interne et hiérarchique insuffisant relevé à travers certaines écritures : vol d'espèces lors des encaissements de redevances, mauvais comptages des espèces déposées en banques, crédits d'impôts non demandés passés en perte, perte de carte carburants, avance de fonds non identifiée, reversement de subventions à tort, chèques périmés, écarts de règlements... portant parfois sur des montants significatifs. Cette situation tient au fait de procédures insuffisantes et d'une insuffisance de contrôle interne ;
- La non-cohérence des tableaux émanant des différents services et l'absence de fiabilité des données contenues témoignent d'une insuffisance de contrôle (cf. 2.2.3.3) et de coordination entre services. Ainsi, par exemple, les balances analytiques par résidence sociale ne correspondent pas avec les tableaux « *RECHARP* » utilisés pour justifier les montants enregistrés dans les états financiers ou encore l'absence de concordance entre les tableaux d'évolution des créances locataires du service comptable et ceux du service de la gestion locative, le tableau de calcul des provisions et la balance analytique ;
- L'absence d'identification, dans les comptes, des créances douteuses (cf. § 4.4).

Les relevés de comptes bancaires permettent de constater que l'association a reçu des subventions au titre de la résidence Rechossière d'un montant de 37 694 euros le 23 août 2018 et de 26 279 euros le 6 décembre 2018 qui n'ont pas fait l'objet des écritures comptables correspondantes.

L'association ne répertorie pas comptablement les créances « clients douteux », cette observation était déjà présente dans le rapport Miilos de juin 2010, ce qui ne permet pas de dissocier les créances saines des créances douteuses.

Lors de sa séance du 10 janvier 2020, le CA a pris connaissance de la procédure d'alerte engagée par la commissaire aux comptes. Il a été décidé de :

- Mettre en place sans attendre un binôme à la comptabilité et privilégier la mise en place d'indicateurs trimestriels ;
- Engager une réflexion sur l'harmonisation des différents logiciels (comptabilité, paie, dossiers, gestion Solibail et gestion Résidences) afin d'améliorer la productivité et la fiabilité comptables.

Un expert-comptable assure, depuis 2008, une mission d'assistance comptable et fiscale portant en particulier sur les opérations de clôture des comptes. Les états financiers sont annuellement certifiés par la commissaire aux comptes sur la période 2013-2018, cette dernière intervenant pour le compte de l'association depuis 2006. Il est observé que le contrat respectivement de la commissaire aux comptes (autorisé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de juin 2006) et de l'expert-comptable est renouvelé chaque année par tacite reconduction, sans mise en concurrence régulière.

5.2 DÉLAI DE PAIEMENT DES FACTURES DES FOURNISSEURS

L'association produit, dans son rapport de gestion, le tableau prévu par les dispositions de l'article D.441-4 du code de commerce.

Tableau 11 : Délai de paiement des fournisseurs

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	Plus de 90 jours	TOTAL
Montant total des factures (HT)	27 987	75 627	23 488	43 023	170 125
En pourcentage	16,45%	44,45%	13,81%	25,29%	100,00%

Source : rapport de gestion de l'exercice 2018

Il est cependant relevé que si le montant des factures reçues non réglées au 31 décembre 2018 est ventilé par tranches de retard, il n'est pas rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice.

Obs 8 : Il est constaté un retard dans le règlement des fournisseurs.

L'article L441-10 du code de commerce fixe les règles générales : sauf accord entre les parties, le délai de règlement est fixé à 30 jours à compter de la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser soixante jours après la date d'émission de la facture.

L'association indique que ces retards sont parfois imputables à des difficultés de trésorerie.

5.3 DIAGNOSTIC FINANCIER

L'analyse de l'exploitation de l'association est réalisée en première intention puis celle plus particulière de l'activité de gestion des résidences sociales ainsi que l'examen de la structure financière et de la trésorerie de l'association.

5.3.1 Analyse de l'exploitation de l'association

Tableau 12 : Excédent brut d'exploitation et capacité d'autofinancement

<i>Montants en milliers d'euros</i>				
Soldes intermédiaires de gestion agrégés	2015	2016	2017	2018
Vente de services	4 629	4 444	4 424	4 124
Subventions d'exploitation	2 534	2 441	2 744	2 899
Chiffre d'affaires	7 163	6 885	7 167	7 023
Coût de personnel	-4 526	-3 776	-3 393	-3 334
Achats et charges externes	-3 695	-3 974	-4 029	-4 018
Excédent (ou insuffisance) brut d'exploitation	-1 057	-865	-255	-329
Autres produits d'exploitation	221	156	105	10
Autres charges d'exploitation	-245	-309	-303	-144
Produits financiers	44	64	7	1 246
Charges financières	-17	-8	-7	-13
Capacité d'autofinancement courant	-1 055	-962	-452	770
Produits exceptionnels	140	45	32	412
Charges exceptionnels	-32	-209	-18	-85
Capacité d'autofinancement de l'exercice	-946	-1 126	-437	1 097

Source : états réglementaires

➤ **Excédent brut d'exploitation (EBE)²³**

L'EBE est négatif sur toute la période de contrôle, ce qui traduit une insuffisance brute d'exploitation. Les produits de vente des services de l'association ne permettent pas de couvrir les charges d'exploitation et cela depuis au moins 2005.

Les produits des activités d'exploitation sont en diminution constante passant de 4 629 milliers d'euros en 2015 à 4 124 milliers d'euros en 2018. L'association indique rencontrer des difficultés pour obtenir des nouveaux marchés et un retard de commandes sur des marchés passés du fait des budgets réduits des donneurs d'ordre de services.

Cette situation est d'autant plus problématique que l'association a bénéficié chaque année de subventions d'exploitation pour un montant moyen de 2 654 milliers d'euros sur la période 2015-2018. Il est toutefois constaté que le montant de l'EBE, bien que négatif, s'établit à - 329 milliers d'euros en 2018 contre - 1 057 milliers d'euros en 2015.

Parallèlement à la diminution de ses ressources, l'association a adapté le niveau des charges d'exploitation en conséquence (cf. § 2.2.3.1). Il est ainsi relevé une diminution des effectifs passant de 72 salariés (23 cadres et 49 employés) fin 2015 à 65 personnes (18 cadres et 47 employés) fin 2018, soit une diminution de 10 % portant essentiellement sur des cadres. Afin d'équilibrer financièrement ses différentes activités, l'association adapte les ressources humaines au volume d'activité. Il est, à cet égard, constaté une diminution des dépenses de personnel de 1 192 milliers d'euros entre 2015 et 2018 et de 323 milliers d'euros des charges externes.

La capacité d'autofinancement financière (CAF) permet d'apprécier le flux net de trésorerie dégagé par l'exploitation. Sur l'ensemble de la période de contrôle, elle est négative, à l'exception de l'exercice 2018 compte tenu de produits financiers exceptionnels provenant de la transmission universelle du patrimoine (TUP) de la SCI PACT.

En effet, cette dernière, qui détenait l'immeuble de bureaux de Montreuil, vendu en 2017 pour un montant de 3 285 milliers d'euros, a été dissoute le 11 juin 2018 avec TUP à son associé unique, SOLIHA Est parisien, et radiée du registre du commerce le 21 août 2018. Ce sont ainsi 1 242 milliers d'euros de produits financiers²⁴ qui ont été enregistrés au bilan de l'association. Retraité du produit provenant de la TUP, la CAF serait négative de 146 milliers d'euros.

²³ L'EBE, premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme, se calcule en retranchant du produit des activités les charges réelles d'exploitation : charges de fonctionnement et taxes d'exploitation. Il ne prend en considération ni les flux financiers, ni les flux exceptionnels.

²⁴ La vente a été signée pour 3 285 020 euros et le prêt Dexia remboursé pour 1 158 792 euros. Compte tenu d'une valeur nette comptable des actifs cédés de 1 758 964 euros, d'une pénalité de remboursement de l'emprunt Dexia de 280 116 euros et des autres charges et produits liés à la cession (frais de mainlevée, prorata de taxe foncière), le résultat net de cession est bénéficiaire de 1 255 813 euros. Il compense le résultat d'exploitation courant de la SCI d'un montant de 13 400 euros. Ainsi le résultat comptable de l'exercice 2017 de la SCI est bénéficiaire de 1 242 413 euros.

➤ **Résultat net comptable**

Tableau 13 : Résultat net comptable

<i>Montants en milliers d'euros</i>				
Soldes intermédiaires de gestion agrégés	2015	2016	2017	2018
Capacité d'autofinancement de l'exercice	-946	-1 126	-437	1 097
Dotations aux amortissements et provisions	-402	-243	-354	-421
Reprises aux amortissements et provisions	218	591	391	141
Valeurs comptables des éléments sortis de l'actif	0	0	-14	0
Produits des cessions d'éléments d'actif	0	0	1	0
Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	17	17	17	16
Résultat	-1 112	-760	-397	833

Source : états réglementaires

Obs 9 : Le résultat net comptable est négatif sur toute la période de contrôle à l'exception de l'exercice 2018 à la faveur de l'enregistrement d'un produit financier exceptionnel provenant de la transmission universelle du patrimoine (TUP) de la SCI PACT.

Il est cependant constaté une baisse des déficits annuels passant de – 1 112 milliers d'euros en 2015 à – 397 milliers d'euros en 2017. En 2018, Le résultat de l'exercice est positif de 833 milliers d'euros grâce au produit financier de 1 242 milliers d'euros provenant de la TUP de la SCI PACT. Hors ce produit, le résultat de l'exercice 2018 serait négatif de 409 milliers d'euros.

Le résultat net comptable de l'exercice 2018 se répartit entre les différentes activités de l'association :

Tableau 14 - Répartition du résultat net comptable

<i>Montants en milliers d'euros</i>	
Répartition du résultat net comptable par secteur d'activité	2018
Service Etudes et Opérations	-513
Service Social	-145
Service de gestion locative	249
Plus-value SCI	1 242
TOTAL	833

Source : rapport de gestion Soliha Est Parisien

Le déficit porte en particulier sur le secteur « Études et Opérations » et plus précisément sur les pôles Adaptation-Accessibilité (-224 milliers d'euros), Éco-Habitat (-156 milliers d'euros) et Politiques Locales de l'Habitat (-134 milliers d'euros), suivi du service social. Le service de gestion locative, comprenant outre les résidences sociales, les résidences des gens du voyage (RGV), est bénéficiaire grâce à la gestion des RGV.

Durant la phase contradictoire, l'association a indiqué que le résultat 2020 était en amélioration par rapport aux dernières années et qu'un plan d'action notamment sur la masse salariale avait été mis en place.

5.3.2 Analyse de l'exploitation des résidences sociales

L'exploitation est analysée sur la base des soldes intermédiaires de gestion des exercices comptables 2015-2018 retraité à partir de la comptabilité analytique des seules résidences sociales.

À partir de 2018, un nouveau service social regroupe tous les travailleurs sociaux de l'association, ce qui entraîne des modifications dans la comptabilité analytique notamment des résidences sociales.

Tableau 15 - Évolution de la CAF et du résultat de l'exercice sur la période 2015-2018

Montants en milliers d'euros				
Résidences sociales	2015	2016	2017	2018
Vente de services	1 045	1 198	1 416	1 399
Subventions d'exploitation	596	618	619	182
Chiffre d'affaires	1 641	1 816	2 035	1 580
Coût de personnel	-768	-739	-747	-308
Achats et charges externes	-930	-1 079	-1 247	-1 238
Créances irrécouvrables	-59	0	-180	-29
Excédent (ou insuffisance) brut d'exploitation	-115	-2	-139	5
Autres produits d'exploitation	75	4	15	1
Produits financiers	4	7	1	0
Produits de transferts de charges d'exploitaiton	9	9	29	11
Charges financières	-1	-2	-1	-1
Autofinancement courant	-28	16	-95	16
Produits exceptionnels	31	2	19	7
Charges exceptionnels	-1	-20	-4	-8
Autofinancement de l'exercice	2	-2	-80	16
Soldes intermédiaires de gestion agrégés	2015	2016	2017	2018
Autofinancement de l'exercice	2	-2	-80	16
Dotations aux amortissements et provisions	-122	-106	-120	-131
Reprises aux amortissements et provisions	91	56	193	42
Valeurs comptables des éléments sortis de l'actif	0	0	-11	0
Quote-part des subventions d'investissement viré	0	0	0	2
Produits de transferts de charges (sinistres, travail)	0	0	0	0
Résultat	-29	-52	-18	-72

Source : Fichiers "RECHARP" fournis par SOLIHA

Obs 10 : L'excédent brut d'exploitation dégagée par l'activité des résidences sociales est faible, voire négative, ce qui témoigne d'une difficulté pour l'association à dégager des ressources suffisantes pour couvrir ses charges d'exploitation.

Il est constaté une augmentation des produits des redevances sur la période contrôlée mais parallèlement un accroissement concomitant des charges de fonctionnement.

5.3.2.1 Evolution du chiffre d'affaires des résidences sociales

5.3.2.1.1 Les redevances

Les ventes de services, qui proviennent pour l'essentiel des produits des redevances, sont en augmentation de + 10 % en moyenne annuelle sur la période contrôlée du fait en particulier de la mise en service de deux résidences sociales²⁵. Il est cependant observé une légère diminution en 2018 de leur montant par rapport à celui de l'exercice précédent du fait notamment de la vacance constatée dans les résidences de Livry-Gargan et de Neuilly-Plaisance. Celle-ci s'explique par des travaux de rénovation réalisés par le propriétaire dans la première et la remise en état de certains logements dans la deuxième. Le nombre de rotations de locataires est également en augmentation puisque 59 ménages ont été relogés dans le parc locatif social de droit commun en 2018 contre 51 en 2017 et 33 en 2016.

5.3.2.1.2 Les subventions

En 2018, le montant des subventions d'exploitation liées aux résidences sociales diminue du fait du transfert des subventions CAF animation et FSL sur le pôle social (les travailleurs sociaux sont désormais rattachés à ce pôle).

Tableau 16 : Montant des subventions d'exploitation

Montant en euros	2015	2016	2017	2018
Montant des subventions d'exploitation				
Subventions sous contrats salariés	19 720	1 293	424	
Subventions AGLS	34 160	34 363	61 000	61 000
Subvention ALT	85 511	85 511	85 511	85 511
Vallée Marne	470			
Subventions FSL	370 300	352 706	332 819	
Subventions CAF Animation	60 000	75 000	75 000	
Subvention SOLINERGIE	3 889			
Subvention allocation				
FNARS Indemnisation vacance logement				16 870
Subvention ORDI RS				18 264
Subvention Rechossière	22 389	68 753	64 423	
TOTAL	596 439	617 626	619 177	181 645

Source : Fichiers "RECHARP" fournis par SOLIHA

Pour mémoire, les subventions reçues mais non enregistrées comptablement au titre de la résidence Rechossière, en 2018, s'élèvent à 64 423 euros.

²⁵ Mise en service de la résidence Rechossière à Aubervilliers (35 logements) fin 2015 et de la résidence Sully à Villepinte (45 logements) en novembre 2016.

5.3.2.2 Evolution des charges de fonctionnement des résidences sociales

Le coût de fonctionnement²⁶ (frais de personnel + achats et charges externes) est en augmentation hormis l'exercice 2018 compte tenu d'une inflexion du montant des dépenses de personnel. Il passe de 1 698 milliers d'euros en 2015 à 1 994 milliers d'euros en 2017. En 2015 et 2016, le montant étaient supérieures à celui du chiffre d'affaires, ce qui traduit la fragilité de l'exploitation de cette activité.

5.3.2.2.1 Dépenses de personnel

Les dépenses de personnel sur la période 2015 à 2017 sont en légère diminution, malgré la livraison de 80 équivalents-logements, du fait de la politique managériale.

Hors masse salariale des travailleurs sociaux rattachés au pôle social, elles s'élèvent à 308 milliers d'euros en 2018, représentant 18,7 % des coûts de fonctionnement. Fin décembre 2018, la gestion des résidences sociales est assurée par un responsable de service, deux gestionnaires locatifs et trois gardiens.

5.3.2.2.2 Les achats et charges externes

Leur coût est en augmentation sur la période passant de 930 milliers d'euros en 2015 à 1 238 milliers d'euros en 2018, soit un taux d'évolution de 33 % restant toutefois inférieur au taux d'accroissement du patrimoine (+48 %).

➤ Les locations immobilières

Elles s'élèvent à 608 milliers d'euros en 2018 (contre 418 milliers d'euros en 2015) représentant 43 % des produits des redevances et 49 % du total des achats et charges externes (respectivement 40 % et 45 % en 2015).

Il est constaté un montant dû au titre de la location immobilière des résidences sociales Rechossière et de Pavillons-sous-Bois, représentant respectivement 61 % et 53 % des produits de redevance en 2018. Cette situation explique les résultats déficitaires de ces programmes.

La résidence sociale Rechossière, mise en service fin 2015, présente un déficit respectivement de 30 et 27 milliers d'euros en 2017 et 2018 et ce, malgré une subvention comptabilisée en 2017 de 64 milliers d'euros. Il est à noter que le projet de cette résidence, soumis au CA lors de sa séance du 20 décembre 2010, faisait déjà état d'un déficit prévisionnel 2017. Le propriétaire a récemment revu la redevance locative annuelle s'élevant à 100 milliers d'euros au titre de 2020 contre 128 milliers d'euros en 2018.

Celle de Pavillons-sous-Bois est également déficitaire sur toute la période de contrôle avec une détérioration constante du résultat passant de -44 634 milliers d'euros en 2015 à -84 184 milliers d'euros en 2018. L'association doit renégocier le montant de la redevance immobilière avec le propriétaire, à l'instar de ce qui a été fait pour la résidence Rechossière.

L'association indique avoir débuté des négociations avec Vilogia.

➤ La consommation des fluides (eau, gaz, électricité) au sein des résidences sociales

²⁶ Le coût de fonctionnement comprend les consommations des fluides, les dépenses de personnel, les redevances loyers, l'entretien, les refacturations internes et les autres charges de gestion.

La consommation des fluides connaît une fluctuation selon les exercices indépendamment de l'accroissement du nombre des équivalents-logements.

Tableau 17 : Consommation des fluides

Montant en euros

Evolution du coût de la consommation des fluides	2015	2016	2017	2018
Montant de la consommation des fluides	274 092	280 155	314 157	375 277
Nombre d'équivalents-logements	168	203	248	248
Montant de la consommation par équivalent-logement	1 632	1 380	1 267	1 513
Evolution annuelle		2,21%	12,14%	19,46%

Source : états réglementaires et rapports de gestion

Il est observé une variation significative du montant de consommation des fluides (calculé par équivalent-logement) sans que l'association puisse en expliquer de façon satisfaisante les raisons. L'absence de compteurs individuels ne permet pas de mettre en place les mesures nécessaires à une bonne maîtrise du coût des fluides.

L'installation de compteurs individuels, qui relèvent de la responsabilité du propriétaire, pourraient permettre un accompagnement accru des résidents pour les inciter à mieux maîtriser leurs consommations d'eau, de gaz et d'électricité. Cela n'est néanmoins pas prévu, mais l'association indique qu'elle demandera l'intervention prochaine d'un technicien pour des visites à domicile et la sensibilisation des résidents afin de réduire leurs consommations.

Parallèlement, il est recommandé à l'association de contrôler les charges de copropriété. Il est, par exemple, observé que les charges de copropriété de l'exercice 2017 de la résidence Rechossière sont adressées tardivement le 24 janvier 2020 et porte sur un montant relativement élevé de 32 milliers d'euros, soit 909 euros par équivalent-logement constitué presque exclusivement par la facturation de fluides.

➤ Les autres charges

Il est relevé des frais d'actes et contentieux qui augmentent fortement et régulièrement sur la période de contrôle passant de 8 milliers d'euros en 2015 à 33 milliers d'euros en 2018 justifiés par l'association par des actions de recouvrement et d'expulsions plus nombreuses.

Par ailleurs, le poste du petit matériel augmente significativement en 2018 (51 milliers d'euros contre 23 en 2017), l'association ayant acquis du mobilier, électroménager et matériels pour la remise en état des logements réalisés par les gardiens à l'occasion de rotations de locataires.

➤ Les frais de structure

Ils regroupent l'ensemble des charges relatives aux services « supports » (direction générale, ressources humaines, informatique...) et représentent 48 milliers d'euros et 4 % des achats et charges externes en 2018. Il est constaté une diminution du poste de location immobilière avec un montant de 9 milliers d'euros contre 25 milliers d'euros en 2016 compte tenu notamment du déménagement du siège dans les nouveaux locaux le 15 mai 2017.

5.3.2.3 Les résultats d'exploitation des résidences sociales

Les résultats sont déficitaires sur toute la période 2015-2018 du fait en particulier de la faiblesse de la capacité d'autofinancement de l'association.

Tableau 18 : Evolution des résultats par résidence sociale

Montant en euros

Exercices	2015	2016	2017	2018
RS09 Livry Gargan	17 092	-13 348	17 762	-35 327
RS10 Pavillons	-44 634	-62 938	-59 234	-84 184
RS11 Neuilly	28 961	4 601	-15 077	-89 680
RS12 Aubervilliers	51 941	43 099	37 773	16 148
GO14 Delalain	-12 145	-14 850	-21 975	1 446
RS Sully	-3 017	-1 632	39 073	156 189
RS La Rechossière	-66 376	13 481	-29 592	-26 982
TOTAL	-28 178	-31 587	-31 270	-62 390

Source : Fichiers "RECHARP" fournis par SOLIHA

Les résultats des résidences sociales, dont l'état est le plus dégradé malgré des travaux engagés par le propriétaire (Livry Gargan, Pavillons-sous-Bois et Neuilly Plaisance) sont les plus déficitaires, leur taux d'occupation étant plus faible que celui des autres résidences engendrant une faiblesse des produits de redevances.

Cette situation n'est pas compensée par les résultats des deux récentes résidences. Si l'exploitation de la résidence Sully semble sur une bonne trajectoire (156 milliers d'euros de résultat en 2018), celle de la résidence Rechossière est en situation d'équilibre d'exploitation fragilisée par le montant élevé du loyer immobilier prévu au bail. Il est constaté que, compte tenu des subventions perçues mais non comptabilisées en 2018, le résultat de cette dernière résidence devrait être légèrement positif de 37 milliers d'euros.

Au total, alors que les travaux engagés sur les résidences anciennes et la mise en service de deux nouvelles résidences auraient dû booster les résultats d'exploitation, il s'avère que les résultats annuels sont toujours déficitaires.

5.3.3 Structure financière de l'association

Tableau 19 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018
	Montant	Montant	Montant	Montant
Capital et réserves nets des participations (a)	2 457	1 345	585	188
Résultat de d'exercice (b)	-1 112	-760	-397	833
Situation nette (c)	1 345	585	188	1 021
Subventions nettes d'investissement (d)	188	171	164	147
Capitaux propres (e)=(c+)+(d)	1 534	756	352	1 169
Provisions pour risques et charges (f)	232	60	116	116
Amortissements et dépréciations (g)	1 643	1 766	1 468	1 560
Dettes financières (h)	1 953	2 239	1 642	2 643
Ressources stables (i)=€+(f)+(g)+(h)	5 362	4 821	3 578	5 488
Immobilisations d'exploitation brutes (j)	2 199	2 287	2 231	2 262
Fonds de roulement économique (k)= (i)-(j)	3 163	2 534	1 346	3 225
Immobilisations financières (l)	449	401	409	403
Fonds de roulement net global (FRNG) m = (k)-(l)	2 714	2 133	938	2 822
Fournisseurs débiteurs (n)	5	1	61	8
Créances locataires (o)	1 907	1 580	1 534	1 778
Autres actifs réalisables (p)	2 852	2 365	827	1 230
Provisions d'actif circulant (q)	-812	-540	-394	-582
Dettes d'exploitation et autres (r)	2 843	2 553	1 628	1 517
Autres dettes hors exploitation (s)	2 430	2 779	3 211	2 603
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) (t) = (m)+(n)	-1 321	-1 926	-2 811	-1 687
Valeurs mobilières de placement (u)	45	45	46	46
Disponibilités (valeur nette) (v)	3 948	3 972	3 851	4 625
Trésorerie nette (w) = (u)-(t)	3 993	4 017	3 897	4 671

Source : états réglementaires

Le fonds de roulement net global (FRNG) est en baisse constante sur la période 2015-2017 en raison de résultats comptables négatifs impactant les capitaux propres. Le report à nouveau, découlant des résultats déficitaires, récurrents depuis de nombreuses années, atteint -3 861 milliers d'euros fin 2018.

D'un montant de 2 822 milliers d'euros fin 2018, le FRNG, retraité des découverts bancaires d'un montant global de 1 362 milliers d'euros enregistrés en haut de bilan, n'atteint en réalité que 1 460 milliers d'euros alors qu'il a été boosté par l'apport du résultat de la SCI PACT lors de la TUP réalisée en 2018 pour un montant de 1 242 milliers d'euros.

La trésorerie s'élève à 4 671 milliers d'euros fin 2018. Cet apparent bon niveau de trésorerie est cependant à retrancher d'un montant de 1 362 milliers d'euros de découverts bancaires, la trésorerie nette s'élevant alors à 3 308 milliers d'euros.

Ce montant se décompose entre la trésorerie propre de l'association (950 milliers d'euros) et celle des mandants (2 358 milliers d'euros). Par ailleurs, la commissaire aux comptes signale, dans chacun de ses rapports sur les comptes annuels, des sommes correspondantes à de la trésorerie sous mandats enregistrées dans les comptes de trésorerie propre. Ainsi, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, ce sont 352 milliers d'euros qu'il convient de virer dans les comptes mandants, la trésorerie propre nette de l'association ne s'élevant de fait qu'à 598 milliers d'euros.

Obs 11 : Sans l'apport de la trésorerie provenant de la SCI PACT, la trésorerie propre de l'association serait déficitaire d'un montant de 714 milliers d'euros.

L'estimatif financier de l'exercice 2019 et le budget 2020 transmis par l'association font apparaître respectivement des déficits prévisionnels de 602 et 230 milliers d'euros. Pour mémoire, le budget 2019 tablait sur un déficit de 239 milliers d'euros (cf. procès-verbal du CA du 16 octobre 2019).

Dans son courrier adressé le 6 décembre 2019 à la commissaire aux comptes, le Président indique mettre en œuvre des procédures de recouvrement immédiat de créances à plus de 60 jours pour un montant de 390 milliers d'euros.

Il s'engage également à procéder à un apurement des comptes mandants avant restitution aux collectivités concernées pour les opérations terminées.

5.3.4 Conclusion sur la situation financière de l'association

Obs 12 : L'association ne dispose pas d'analyse prospective à moyen terme.

Parallèlement à la définition de sa stratégie à moyen et long terme, une analyse financière devra être présentée au CA.

La situation financière de l'association est structurellement fragilisée par des résultats déficitaires récurrents, les ressources dégagées de ses activités ne couvrant pas les dépenses d'exploitation. L'association peine à accroître le volume de ses activités faute d'obtenir de nouveaux marchés et du fait d'un retard de commandes sur les marchés signés. Cette situation se traduit par une diminution des produits tirés de son exploitation passant de 4 629 milliers d'euros en 2015 à 4 124 milliers d'euros en 2018. Le FRNG (hors découverts bancaires) atteint 1 460 milliers d'euros dont 1 242 milliers d'euros provenant du résultat de la TUP de la SCI PACT et la trésorerie propre s'élève à 598 milliers d'euros malgré l'apport de la trésorerie provenant de la SCI. La trajectoire 2019-2020 fait à nouveau poindre des pertes d'exploitation, ce qui laisse présager un effet de court terme liée à la TUP.

L'analyse de l'exploitation des résidences familiales fait apparaître une situation dégradée malgré la réalisation de travaux sur certains immeubles anciens et la livraison de deux récentes résidences. Pour l'une d'entre elles (résidence Rechossière), l'équilibre d'exploitation n'est pas atteint du fait d'une redevance immobilière élevée versée au propriétaire représentant plus de 61 % des produits locatifs.

La commissaire aux comptes a déclenché une procédure d'alerte en adressant un courrier le 14 novembre 2019 au Président (cf. annexe n° 6.6) pour lui signaler à la fois les indicateurs de nature financière (résultats comptables déficitaires depuis plusieurs années, faiblesse des capitaux propres, baisse de la trésorerie) et de nature opérationnelle (perte régulière du volume de l'activité) ainsi que des dysfonctionnements importants du service comptable. La gravité de la situation lui a paru de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'association. Dans sa réponse du 2 décembre 2019 (cf. annexe n° 6.8), le Président indique certaines mesures internes pour recalibrer ses offres de prestations aux budgets accordés par les commanditaires et externes pour notamment rechercher des missions opérationnelles permettant une visibilité financière pluriannuelle. Il n'est pas sûr que les mesures envisagées soient de nature à modifier significativement la situation financière de l'association sur le moyen et long terme.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

SOLIHA EST PARISIEN – (VAL-DE-MARNE)

RAISON SOCIALE :	SOLIHA EST PARISIEN
-------------------------	----------------------------

SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	231, rue de la Fontaine	Téléphone :	0171331717
Code postal, Ville :	94210 Fontenay-sous-Bois	Télécopie :	

PRÉSIDENT : M. Bruno COGNAT			
DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Yves LE SOUDEER			
SIRET : 785 566 720 00062			
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 11 juin 2018			
<i>En application de l'article 9 des statuts de Soliha Est Parisien</i>			
Collège des personnes physiques	Membres	Désignés par :	Organisme
Président	M. Bruno COGNAT	Assemblée générale	
Vice-Président	M. Bruno LANIER	Assemblée générale	
Membre du Bureau	Mme Noëlle BELLONE	Assemblée générale	
Membre du Bureau	M. André HALOCHE	Assemblée générale	
Membre du Bureau	M. Mathias LEVY-NOGUERES	Assemblée générale	
Membre du Bureau	M. Christophe MARTIN	Assemblée générale	
Administrateur	M. Jean-Michel DAVID	Assemblée générale	
Administrateur	M. Jean-Claude DRIANT	Assemblée générale	
Administrateur	M. Antoine GOLA	Assemblée générale	
Administratrice	Mme Laëtitia GRIGY	Assemblée générale	
Administratrice	Mme Hélène LEGALL	Assemblée générale	
Collège des personnes morales	Mme Nadège ABOMANGOLI	Conseil Départemental 93	Vice-Présidente
Administrateur	M. Gilles SAINT-GAL	Conseil Départemental 94	Vice-Président
Administrateur	M. Ali ZAHI	Ville de Bondy	Conseiller municipal
Administrateur	M. Hervé LE POURIEL	Ville de Montfermeil	Conseiller municipal
Administratrice	Mme Sanda RABBAA	Ville de Pantin	Maire adjointe
Administratrice	Mme Eugénie NURIT	CAF 94	Administratrice
Administrateur	M. Farid BOUALI	Valophis Habitat	Directeur Général Adj.
Administrateur	M. Alexandre ROUFFIGNAC	FFB Grand Paris	Directeur juridique
Administrateur	En attente d'un représentant	Action Logement	
Invités permanents avec voix consultative : DRIHL 94, ARS 94, villes de Pavillons-sous-Bois et de Sevran, CAF 93, CAUE 93			
EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2018	Cadres : 18	Total administratif et technique : 62	
	Travailleurs sociaux : 22		
	Employés : 22		
	Gardiens : 3	Effectif total : 65	
	Employés d'immeuble et proximité : 0		
	Personnels de Régie : 0		

6.2 ORGANISATION DE SOLIHA EST PARISIEN

SOLIHA Est parisien est structurée autour de 8 pôles ou familles d'activités organisées au sein de 5 services :

Le « Service Études et Opérations » regroupe les pôles d'activités suivants (17 salariés) :

- les opérations aidées : il s'agit de l'accompagnement des collectivités territoriales dans la mise en œuvre de leurs politiques relatives à l'habitat privé (études pré-opérationnelles, OPAH , PIG, observatoire des copropriétés, lutte contre l'habitat indigne, l'indécence et l'insalubrité) ;
- le pôle adaptation : il propose aux personnes en perte d'autonomie des solutions de maintien à domicile (aides aux travaux, conseils ergothérapeutiques, études d'accessibilité, formations particulières pour gérer ce type de problématiques) ;
- le pôle éco-habitat : il accompagne des usagers, des collectivités, des professionnels pour l'amélioration de la qualité de l'habitat au niveau thermique et environnemental (aides aux travaux de rénovation énergétiques, programme Anah « Habiter Mieux », diagnostics techniques et thermiques, accompagnement thermographique, enquêtes et accompagnement en matière d'assainissement, formations aux éco-gestes).

Le « Service Social » (29 salariés) : il regroupe toutes les activités liées à l'accompagnement social, au logement et l'hébergement des publics en difficulté (enquêtes sociales, Mous relogement et accompagnement social, ASLL résidences sociales, accompagnement social Solibail, AVDL Dalo).

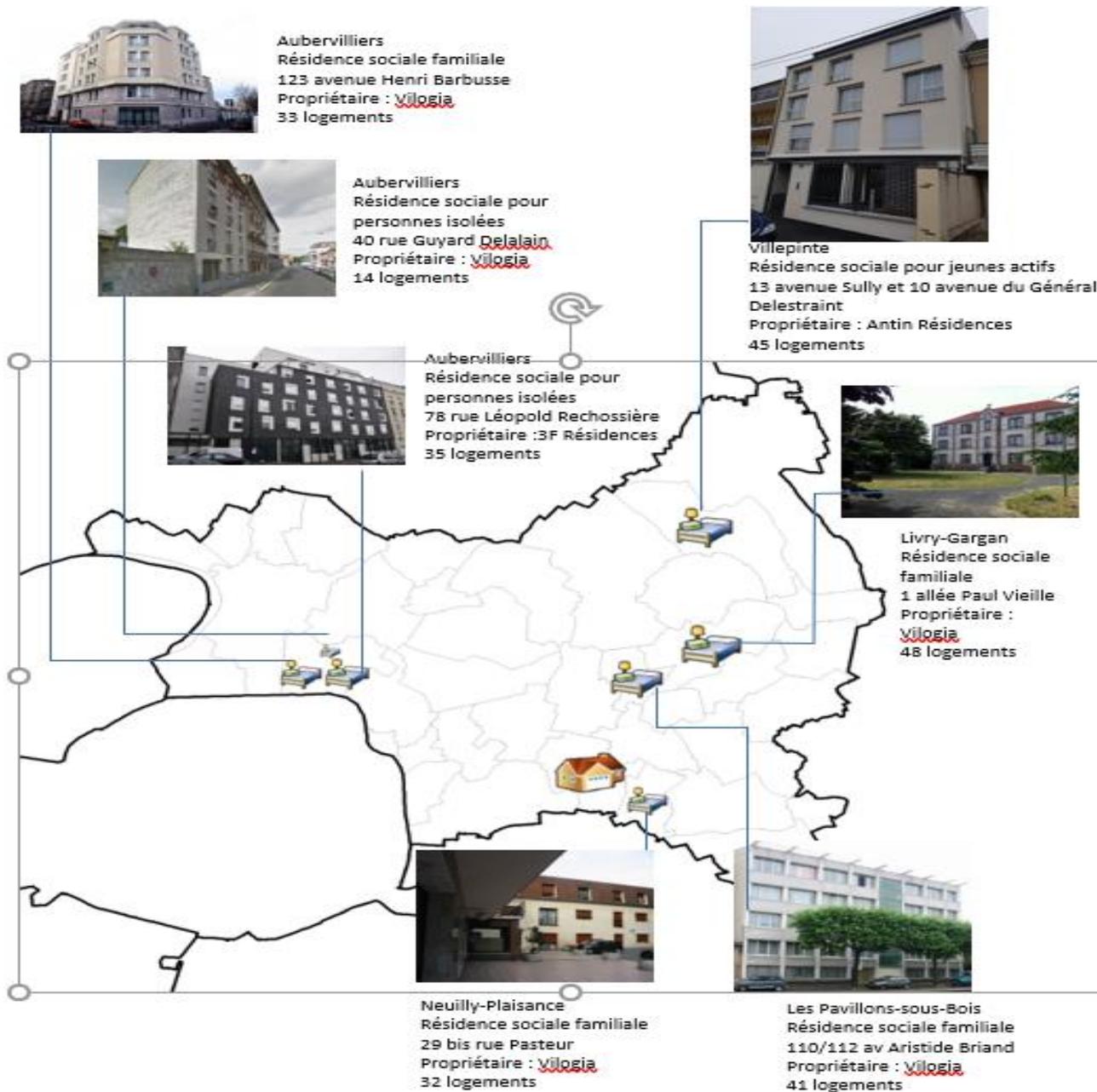
Le « Service de la Gestion Locative » (11 salariés) regroupe :

- le pôle AMO qui consiste à assurer l'ensemble des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les bailleurs sociaux ou les institutionnels (études de capacité, de faisabilité, AMO pour les projets de réhabilitation ou d'extension pour des immeubles dégradés, les centres anciens à réhabiliter, les copropriétés, les résidences sociales, les CHRS...).
- le pôle logements diffus : il regroupe les activités de prospection, de captation dans le parc privé pour proposer des prestations d'intermédiation locative et de gestion locative.
- le pôle logements collectifs : a en charge le développement d'offres locatives collectives, la gestion de résidences sociales, la gestion d'aires d'accueil des gens du voyage et de leur sédentarisation, la gestion locative adaptée.

Le « Service Administratif et Financier » (5 salariés) : Il regroupe l'ensemble des prestations comptables, financières et administratives (RH, moyens généraux).

Les « Fonctions Supports » (2 salariés) : ce service regroupe les fonctions transversales liées à la communication, à la gestion des données, à la prospective et au développement.

6.3 CARTE DES IMPLANTATIONS DES RÉSIDENCES SOCIALES DE SOLIHA EST PARISIEN



6.4 DESCRIPTIF DES RÉSIDENCES SOCIALES GÉRÉES PAR SOLIHA EST PARISIEN AU 31 DÉCEMBRE 2018

Au 31 décembre 2018	Type	Commune	Propriétaire	Année de mise en service	Dernière réhabilitation lourde	Nombre de logements	Etiquette énergétique	Conventionnement	Mesures d'accompagnement
Résidence Sociale Prima	Résidence sociale familiale	Aubervilliers	Vilogia	2002	pas depuis ouverture	33	Inconnu	APL	ASLL+AGLS
Résidence Sociale Delalain	Résidence sociale pour personnes isolées	Aubervilliers	Vilogia	2007	pas depuis ouverture	14	Inconnu	APL	AGLS
Résidence Sociale Rechossière	Résidence sociale familiale	Aubervilliers	Résidences Sociales de France 3F	2015	pas depuis ouverture	35	Inconnu	APL	MOUS
Résidence Sociale Pavillons-sous-Bois	Résidence sociale familiale	Pavillons-sous-Bois	Vilogia	1996	pas depuis ouverture	41	Inconnu	APL	ASLL+AGLS
Résidence Sociale La Poudrerie	Résidence sociale familiale	Livry-Gargan	Vilogia	2000	2019 (rien auparavant)	48	Inconnu	APL	ASLL+AGLS
Résidence Sociale Sully	Résidence sociale pour jeunes actifs	Villepinte	Antin Résidences - Arcade	2016	pas depuis ouverture	45	Inconnu	APL	AGLS
Résidence Sociale Le Plaisant	Résidence sociale familiale	Neuilly-Plaisance	Vilogia	1996	pas depuis ouverture	32	Inconnu	ALT + AL	ASLL+AGLS
Total						248			

Sources : Soliha Est Parisien

6.5 ETAT DU PEUPEMENT DES RÉSIDENCES SOCIALES SUR L'EXERCICE 2018

Du 1er janvier au 31 décembre 2018	RS Livry-Gargan	RS Neuilly-Plaisance	RS Pavillons	RS Prima	RS Delalain	RS Rechossière	RS Sully	Total	%
Composition familiale des ménages résidents toute l'année 2018									
Femme isolée	3	3	6	1	1	5	19	38	20,7%
Homme isolé	7	6	6	1	13	7	24	64	34,8%
Femme seule + 1 ou 2 enfants	16	8	10	8	0	5	0	47	25,5%
Femme seule + 3 enfants et plus	3	2	3	7	0	2	0	17	9,2%
Homme seul + 1 ou 2 enfants								0	0,0%
Homme seul + 3 enfants et plus								0	0,0%
Couple	1				0	3	0	4	2,2%
Couple avec 1 ou 2 enfants	1			2	0	6	0	9	4,9%
Couple avec 3 enfants et plus		1		1	0	2	0	4	2,2%
Autres					0	1	0	1	0,5%
Total	31	20	25	20	14	31	43	184	100,0%
Ressources des résidents en 2018									
Salaire	20	8	12	9	4	15	36	104	56,5%
Allocations de chômage	5	1	2	2		5	5	20	10,9%
Indemnités Journalières	1							1	0,5%
RSA	2	3	2	1	8	3	1	20	10,9%
RSA majoré (isolement)	1	3	5	7		3		19	10,3%
Allocation Spécifique de Solidarité		1	1			1		3	1,6%
Allocation Adulte Handicapé		2			2	3		7	3,8%
Prestations familiales	1	1						2	1,1%
Pension invalidité								0	0,0%
Pension alimentaire								0	0,0%
Indemnités de stage								0	0,0%
Bourse d'études								0	0,0%
Retraite ou réversion						1	1	2	1,1%
Autres				1				1	0,5%
Sans ressources	1	1	2	1				5	2,7%
Total	31	20	25	20	14	31	43	184	100,0%

Source : Données de l'organisme

6.6 PROCÉDURE D'ALERTE DE LA COMMISSAIRE AUX COMPTES

APAGE

société d'expertise comptable de commissariat aux comptes et de conseils

SOLIHA EST PARISIEN
Monsieur le Président
231 rue la Fontaine
94120 Fontenay sous-bois

Lettre recommandée A.R.

Monsieur le Président,

La présente a pour objet de vous confirmer les termes de nos échanges et entretiens.

Conformément à l'article L. 612-3, du Code de commerce, je vous informe des faits dont j'ai eu connaissance dans le cadre de ma mission :

- **Indicateur de nature financière (selon comptes provisoires du 31/12/2018) :**

Des pertes accumulées importantes depuis plusieurs exercices.

	31/12/2018	31/12/2017	Variation
Résultat	833 210	-396 753	1 229 963
Résultat SCI	-1 242 413		-1 242 413
	-409 203	-396 753	-12 450
Résultat opérationnel	-750 462	-416 199	-334 263

Rappel des pertes 2015 et 2016

2016	-760 126
2015	-1 112 013



Montant des capitaux propres

Le montant des capitaux propres est faible au regard du volume de l'activité.

	31/12/2018	31/12/2017	Variation
Fonds associatif	4 049 743	4 049 743	0
Report à nouveau	-3 861 482	-3 464 729	-396 753
Résultat de l'exercice	833 210	-396 753	1 229 963
	1 021 471	188 261	833 210

Montant de la trésorerie

Votre trésorerie se présente ainsi :

	31/12/2018	31/12/2017	Variation
VMP	45 677	45 677	0
Disponibilités	4 624 882	3 851 426	773 456
Découverts bancaires	-1 362 494	-291 700	-1 070 794
	3 308 065	3 605 403	-297 338

Elle se répartit ainsi :

	31/12/2018	31/12/2017	Variation
VMP	45 677	45 677	0
Disponibilités	4 624 882	3 851 426	773 456
Découverts bancaires	-1 362 493	-291 700	-1 070 793
	3 308 066	3 605 403	-297 337

	31/12/2018	31/12/2017	Variation
Trésorerie des comptes mandants	2 358 358	2 502 829	-144 471
Trésorerie propre	949 707	1 102 574	-152 867
	3 308 066	3 605 403	-297 337
Trésorerie mandante à virer dans les comptes mandants	351 810	352 490	-680
Trésorerie propres nette du virement	597 898	750 084	-152 186
Trésorerie provenant de la SCI PACT	1 311 515		
Trésorerie nette	-713 617	750 084	-1 463 701

La différence entre la trésorerie propre et la trésorerie propre nette pour 352 k€ correspond :

- à de la trésorerie sous mandat détenue dans les comptes propres
- à virer dans les comptes mandant dédiés

La trésorerie propre baisse sur l'exercice de 152k€ malgré un apport sur l'exercice de 1,3M€ provenant de la SCI PACT. Soit une baisse retraitée de 1 463 k€ sur l'exercice.

APAGE

Société d'expertise comptable de commissariat aux comptes et de conseils

- **Indicateur de nature opérationnelle**

La perte régulière du volume de l'activité. Les ressources ne permettent pas de couvrir les besoins de l'activité.

	31/12/2018	31/12/2017	Variation
Prestations de services	4 124 392	4 423 856	-299 464
Subventions	2 898 949	2 743 527	155 422
	7 023 341	7 167 383	-144 042

Par ailleurs, le service comptable a subi un turn-over important depuis 3 ans. La responsable comptable historique de la structure a été remplacée en 2017 par son assistante qui n'a pas pu assurer une qualité de l'information comptable suffisante.

La clôture de l'exercice 2017 ne s'est pas faite dans de bonnes conditions.

A nouveau sur l'exercice 2018, la nouvelle responsable comptable est partie peu avant la clôture de l'exercice.

Deux nouvelles personnes ont été embauchées mais ont eu beaucoup de difficultés à obtenir les informations fiables pour l'établissement des comptes annuels.

Lors de notre intervention, les contrôles de base n'avaient pas été effectués. Cela a provoqué un retard dans l'établissement des comptes annuels de plus de 6 mois.

Pour 2019, aucune situation ne semble pouvoir être établie compte tenu du nouveau départ de la responsable comptable en septembre 2019, de la difficulté de recruter un nouveau responsable comptable et du retard dans la mise à jour de la comptabilité.

Compte tenu de la situation, je pense que les faits mentionnés ci-dessus sont de nature à compromettre la continuité d'exploitation de votre structure.

Dans ces conditions, je vous remercie de me donner, conformément aux dispositions légales et réglementaires, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception et ce dans le délai de 15 jours à compter de la réception de la présente lettre, votre analyse de la situation et, le cas échéant, les mesures envisagées.

Je vous serais également reconnaissante de me faire parvenir tout document prévisionnel lié à l'exploitation et à la trésorerie faisant apparaître des soldes mensuels à court terme.

Je vous rappelle que l'article L. 612-3 alinéa 2 du Code de commerce, fait obligation au commissaire aux comptes en cas de défaut de réponse, ou lorsque celle-ci ne lui permet pas d'être assuré de la continuité d'exploitation, de vous inviter à faire délibérer le conseil d'administration, sur les faits relevés et de transmettre au Président du tribunal de grande instance une copie de l'invitation à faire délibérer le conseil d'administration.

Le 15/01/2020

Page 3 sur 4

M

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

A Nanterre, le 14 novembre 2019
Le commissaire aux comptes

Pour APAGE



Pascale RENOUE

6.7 RÉPONSE DU PRÉSIDENT À LA COMMISSAIRE AUX COMPTES

SOLIHA
SOLIDAIRES POUR L'HABITAT

Est parisien



Le Président

Madame Pascale RENOU
Commissaire aux comptes
APAGE SAS
65 rue Maurice Thorez
92000 NANTERRE

Fontenay-sous-Bois, le 2 décembre 2019

Recommandé AR

Madame,

Je fais suite à votre courrier d'alerte du 14 novembre et vous prie de trouver ci-après les éléments de réponse aux points que vous soulevez par rapport à la continuité d'exploitation de SOLIHA Est parisien.

Situation de l'équipe comptable

Si le départ sans préavis de la responsable comptable début janvier, puis son remplacement partiel pendant quelques mois par une comptable principale, ajoutés au congé maladie avant maternité de la comptable, ont gravement perturbé le rendu des comptes 2018, la situation est aujourd'hui stabilisée avec une excellente prise en main, par la comptable recrutée en décembre dernier, de la comptabilité courante sur l'ensemble des activités de l'association, et des dossiers en souffrance, dont certains très anciens comme les comptes mandants.

A date, sont à jour : la comptabilité fournisseurs, la facturation clients, les rapprochements bancaires (y compris encaissements résidents et locataires), les déclarations et paiements de TVA, la paie, les déclarations et paiements de charges sociales.

Sont à faire depuis janvier : la saisie puis le rapprochement des quittancements résidences et Solibail, la saisie de la caisse, l'auxiliarisation des locataires RS ;

Depuis juillet, le rapprochement des dossiers particuliers (problème d'injection d'intrados dans la compta) ;

Depuis octobre, la saisie des OD de paie.

A noter qu'un important travail a été mené, toujours en cours, sur les comptes bancaires afin de vérifier les soldes, d'expliquer les écarts et de réaffecter les sommes mal imputées, afin « in fine » de solder tous les anciens comptes. Une quarantaine de comptes ont d'ores et déjà pu être fermés

Siège et agence VAL DE MARNE
231, rue La Fontaine
94120 Fontenay-sous-Bois
Téléphone : 01 71 33 17 17

Agence SEINE SAINT DENIS
123, rue Henri Barbusse
93300 Aubervilliers
Téléphone : 01 71 33 17 17

Courriel : contact@solih-ep.fr
Association régie par la loi de 1901
SIRET : 785 566 720 00062 - APE : 9499Z
TVA intracommunautaire FR06 785 566 720
CNIL : 1744055V0

estparisien.solih-ep.fr

SOLIHA est issu de la fusion des Mouvements PACT et HABITAT & DEVELOPPEMENT

L'estimatif comptable à fin 2019 et le budget 2020 ont pu être établis avec l'appui de la comptable, et celui de l'expert-comptable pour la production des tableaux « Recharp » et « Comparatif budgétaire ».

Equilibre économique

Depuis de nombreuses années, le chiffre d'affaires ne permet pas de couvrir les charges, bien que celles-ci soient en permanence réajustées.

Les mutualisations et les non remplacements de départs de salariés sont gérés au plus près en fonction des contrats signés. De la même façon, les charges de structure sont tenues conformément au budget.

Il demeure effectivement que le décalage entre produits et charges reste structurellement très important et que l'association doit s'adapter aux évolutions de ses marchés : baisse des moyens des opérateurs publics, augmentation du niveau d'exigence et baisse des niveaux de rémunération des donneurs d'ordre, augmentation des marchés à bons de commande, complexité administrative toujours croissante pour obtenir les marchés et leur paiement, ...

Aussi le budget 2020 prévoit :

- une estimation raisonnable des produits, fléchée sur des missions avec un potentiel de développement bien identifié, sachant par ailleurs que nos clients expriment de façon régulière leur satisfaction quant au service réalisé et à la compétence des équipes
- une forte diminution de la masse salariale avec de nombreux non-remplacements : - 448 K€
- une nouvelle réduction des frais de structure : - 30 K€

Par ailleurs, les mesures qui suivent ont déjà été mises en place ou le seront dans les semaines qui viennent :

En matière de maîtrise interne :

- institution d'un reporting mensuel opérationnel et financier
- groupes de travail au sein du service Etudes et opérations sur la méthodologie des AMO en diffus (éco-habitat, adaptation, habitat indigne) : temps passés, coûts, allègement des contrats d'AMO, diminution de leur durée de vie, meilleure anticipation des paiements
- maintien d'un seul poste d'ergothérapeute et sous-traitance si nécessaire des évaluations et des animations d'ateliers
- révision du contenu et de la communication des ateliers PRIF, de façon à limiter les annulations et déprogrammations
- organisation d'une offre de service allégée et plus concentrée en direction des bailleurs, avec négociation d'interventions groupées
- suppression du pôle AMO, et réaffectation de la collaboratrice, en emploi partagé au sein du service Etudes et opérations pour compenser les départs non remplacés
- renforcement de la polyvalence de compétences, favorisant le redéploiement des AMO rénovation énergétique en copropriétés
- amélioration du précontentieux afin de limiter et mieux cibler le recours aux procédures ; négociation avec de nouveaux prestataires (avocats, huissiers)

- réduction de la vacance avec d'une part une meilleure gestion avec les réservataires des candidatures proposées et d'autre part une gestion plus rapide des rotations avec une meilleure anticipation du rééquipement mobilier et des interventions techniques nécessaires.

En matière de développement externe :

- recherche, sur nos départements et au-delà, en lien avec les associations SOLIHA frontalières partenaires, de missions opérationnelles permettant une visibilité financière pluriannuelle
- recherche de la mise en place d'un socle forfaitaire de rémunération de suivi-animation pour les missions à bons de commande
- développement d'une démarche de signature de conventions de secteur en direction des collectivités qui en sont dépourvues
- poursuite du développement de nouvelles capacités d'accueil (résidences sociales, Gens du voyage et si possible Solibail) permettant d'atteindre une taille critique et d'absorber avec plus de facilité les aléas de gestion.

Tout ceci nous permet de ramener le déficit prévisionnel de 602 K€ à fin 2019 à 230 K€ en 2020.

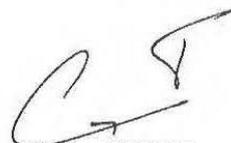
Trésorerie

Vous attirez notre attention sur la baisse de la trésorerie propre qui s'élevait au 31/12/18 à 597 898 €. Nous avons donc effectué le même calcul à fin novembre et arrivons aujourd'hui à un montant de trésorerie propre, nette du virement aux comptes mandants, de 883 973 €.

Nous avons conscience que ce montant reste insuffisant par rapport aux besoins de trésorerie de l'association et mettons en œuvre dès maintenant des procédures de recouvrement de nos créances à plus de 60 jours pour un montant global de 390 K€.

S'agissant des comptes mandants, nous tenons à préciser que l'ensemble de ces comptes va faire l'objet d'une déduction des frais de tenue de compte prélevés par la banque et des frais de gestion de l'association, avant de proposer leur restitution aux collectivités concernées. Une vérification est par ailleurs en cours pour déduire également de ces comptes les sommes affectées par erreur.

Vous souhaitant bonne réception de ces éléments, je vous prie de recevoir, Madame, mes sincères salutations.



Bruno COGNAT

6.8 ÉCRITURES COMPTABLES À JUSTIFIER

TABLEAU DES ECRITURES A JUSTIFIER

Tableau d'écritures à justifier adressé le 30 octobre 2019

Relance du 12 novembre 2019

Relance du 23 janvier 2020

Relance du 14 février 2020

ECRITURES

Date de réponse A JUSTIFIER

COMPTES	DATE	JOURNAL	REF	LIBELLE	LETTRE			Réponses de l'association	
					AGE	DEBIT	CREDIT		SOLDE
65410000RS	311217	OD7	72	PERTE / RS NEUILLY		14 559,73	27 214,01		
65410000RS	311217	OD7	75	PRODUITS / RS PAVILLONS		18 740,86	45 954,87		
65410000RS	311217	OD7	78	PERTE/RS DELALAIN		13 249,65	59 204,52		
65410000RS	311217	OD7	81	PERTE/RS LIVRY		77 160,51	136 365,03		
65410000RS	311217	OD7	84	PERTE/RS AUBERVILLIERS		45 946,57	182 311,60		
14/02/2020	65800000RS	280617	BAN RS	4699722	SDTC S, S, perte quitt a	162,38	162,38		
14/02/2020	65800000RS	311217	OD1	149	S, PERTE/DEPART LOC	113,51	275,89		
	65800000RS	311217	OD1	162	ECART LOC SULLY	6,00	281,89		
14/02/2020	67180000RS	11217	OD1	9681	PERTE COMBRIOLAGE		763,00	-226,00	espèces cambriolage à Fontenay 763,00 €
14/02/2020					cambriolage à Fontenay de remise				
					espèces locataires				
					n'avait pas à être retiré du compte				
					locataires en compta				
14/02/2020	67180000RS	311217	OD7	62	DG NEG LIVRY	1 484,89	1 258,89	DG LIVRY 1 484,89 €	
14/02/2020	67180000RS	311217	OD7	66	RECUP DG D.S.	412,78	1 671,67	recherche infructueuse	
14/02/2020	67180000RS	311217	OD7	68	RECUP DG PAVILLONS	94,37	1 766,04	recherche infructueuse	
	6752000000	311217	OD7	89	SORTIES IMMO 2017	10 682,15	14 100,67	sorties 31.12.2017 RS	
	6541000000	30/06/2018	OD7	2	PASSAGE EN PERTE N.R.	27 084,19	27 084,19		
13/02/2020	65410000RS	19/04/2018	OD7 RS	14	BDF EFFACEMENT DETTE D.	2 286,69	2 286,69	effacement BDF	
13/02/2020	65410000RS	30/06/2018	OD1	946712	D.R. EFF DETTES	22 666,49	22 666,49	effacement BDF	
13/02/2020	65410000RS	30/06/2018	OD1	946713	EFFACEMENT DETTES A, PAVILLONS	606,58	606,58	effacement BDF	
13/02/2020	65410000RS	28/11/2018	OD7 RS	15	TGI BOBIGNY EFFAC DETT D.R.	2 152,09	2 152,09	Hamina Djebli effacement BDF	
13/02/2020	6550000000	31/07/2018	OD7	12	Mali de liquidation SCI PACT	7 539,66	7 539,66	Déclaration fiscale SCI clôture 26.09.18	
13/02/2020	6580000000	26/01/2018	CAI RS	80	Pertes	21,00	21,00	21 € en 658 le 26 01 18	
	6580000000	18/07/2018	CAI RS	10771	REM ESP MAUVAIS COMPTAGE	20,00	20,00		
	6580000000RS	01/01/2018	CCP RS	171	LOCATAIRES	200,11	200,11	recherche infructueuse	
13/02/2020	6718000000	31/12/2018	OD7	38	créance CICE 2013 non demand,e	12 253,00	12 253,00	PACT 94 CICE	
	6718000000	31/12/2018	OD7	39	pour solde IS 2013	455,00	455,00	PACT 94 CICE	
	6718000000	31/12/2018	OD7	929	CG AVCE DE FOND NON IDENTIFIER	2 331,81	2 331,81	écriture antérieure au 01/01/15	
	6718000000	31/12/2018	OD7	930	CHQ 4693178 DOSSIER 04/02	1 400,00	1 400,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139502	DOUBLE CLIC ANNULLATION F.	2 500,00	2 500,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139516	REGUL DOSSIER SOLDE B.	3 247,00	3 247,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139517	REGUL DOSSIER SOLDE B.	934,36	934,36	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139518	REVERSEMENT A TORT B.	5 392,00	5 392,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139523	REGUL DOSSIER SOLDE A.O.	1 607,13	1 607,13	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139524	REGUL DOSSIER SOLDE L. JP	374,00	374,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139532	REGUL DOSSIER SOLDE S.	557,00	557,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139533	SUB REVERSE A TORT C.	2 040,00	2 040,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139534	SUB REVERSE A TORT DA R.	1 285,61	1 285,61	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139538	CHQ IMPAYE S.	450,00	450,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139539	REGUL DOSSIER SOLDE F.	700,00	700,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139543	DOUBLE CLIC K.	2 000,00	2 000,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139544	REGUL DOSSIER SOLDE D.	4 961,20	4 961,20	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139545	REGUL DOSSIER SOLDE D.	3 950,00	3 950,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139546	CHQ PERIME PERTE S.	668,00	668,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139552	CHQ PERIME PERTE K.	474,42	474,42	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139554	REGUL DOSSIER SOLDE D.	930,00	930,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139555	REGUL DOSSIER SOLDE N.	650,00	650,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139558	REGUL DOSSIER SOLDE A.O.	849,34	849,34	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139559	SUB REVERSE A TORT B.	586,31	586,31	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139561	REGUL DOSSIER M.	1 085,00	1 085,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139562	CHQ IMPAYE S.	450,00	450,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139579	REGUL DOSSIER SOLDE O.	2 158,00	2 158,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139580	PROJET NON ABOUTI A.	870,00	870,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139581	REGUL DOSSIER SOLDE P.	486,00	486,00	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139582	REGUL DOSSIER SOLDE R.	2 487,69	2 487,69	Dossiers Intrados	
	6718000000	31/12/2018	OD6	3139583	REGUL DOSSIER SOLDE R.	3 243,75	3 243,75	Dossiers Intrados	
13/02/2020	6720000000	01/01/2018	BCC1	12	FRAIS TENUE DE CPTE 35me TRIM 2017	57,60	57,60	frais tenue de compte 3 & 4 ème trim 2017	
13/02/2020	6720000000	01/01/2018	BCC1	13	FRAIS TENUE DE CPTE 45me TRIM 2017	57,60	57,60	frais tenue de compte 3 & 4 ème trim 2017	
	6720000000	31/12/2018	OD7	823	CHQ JDA ACPTÉ NEUILLY	1 273,80	1 273,80	écriture antérieure au 01/01/15	
14/02/2020	6720000000	31/12/2018	OD7	824	CHQ EMIS RS12 PRIMA CLIC CLAC	450,00	450,00	chq du 20/01/17 n° 3200158 débité le 07/02/17 chq n° 3051445 du 07/04/16 (159,00) débité le 27/04/16	
14/02/2020	6720000000	31/12/2018	AC1RS	875	LEROY MERLIN 2016	1 544,55	1 544,55	+ chq du 21/11/16 (1 385,55) débité le 09/01/17	
	6756000000	31/12/2018	OD7	859	PERTE CARTES BP RESHO+ARCA	150,00	150,00		
	6580000000	01/01/2018	OD1	946801	ECART REGLT	346,24	346,24	fournisseur Leroy Merlin	
14/02/2020	6580000000	01/01/2018	OD1	946810	ECART REGLT	423,45	423,45	salarié Caudebec 423,45 € (269,47+153,98) chèque n° 0946220 de 12 896,99 € débité le 12/01/18	
14/02/2020	6580000000	31/01/2018	OD1	946701	ECART REGLT SDTC K.	175,58	175,58	alors que la fiche de paie de 12 721,41 €	
14/02/2020	6580000000	30/04/2018	OD1	946714	ECART REGLT	156,27	156,27	IJSS D.L.A. 156,27 €	
14/02/2020	6580000000	30/04/2018	OD1	946715	ECART REGLT	190,90	190,90	chèque n° 0946017 de 8 955,99 € débité le 12/04/18	
	6580000000	30/07/2018	OD1	946751	ECART / RGLT SALARIES SORTI	609,00	609,00	alors que la fiche de paie de 8 765,09	
14/02/2020	6580000000	31/10/2018	OD1	946789	ECART REGLT	600,47	600,47	écart prélèvement ADP URSSAF	

6.9 SIGLES UTILISÉS

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 Énergétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d’Amiante	SEM	Société anonyme d’Économie Mixte
EHPAD	Établissement d’Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes	SIEG	Service d’Intérêt Économique Général
ESH	Entreprise Sociale pour l’Habitat	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de Solidarité 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		

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Établissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

www.ancols.fr

