

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-142 Juin 2016

Société nationale immobilière (SNI)

Paris (75)

Rapport définitif de contrôle n°2014-142 Juin 2016

Société nationale immobilière (SNI)

Paris (75)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2014-142

SNI - SOCIETE NATIONALE IMMOBILIERE SAEM - 75

Président du Conseil de surveillance : Pierre-René LEMAS

Président du Directoire : André YCHE

Adresse : 100-104, avenue de France 75 013 PARIS

Nombre de logements familiaux gérés : 14 255

Nombre de logements familiaux en propriété : 13 244

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 1 244

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	22	46,7	32,3
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn. (%)	1,14	1,5	0,7
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	7	5,64	6,5
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	0	3	3
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	0	3	3
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	0,8	11	11
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	6,06	16	16

Présentation générale de l'organisme La SAEM SNI gère près de 15 000 logements conventionnés répartis sur l'ensemble du territoire national, dont près de la moitié en région parisienne. Elle est également la structure de tête d'un groupe immobilier qui comprend notamment 13 sociétés HLM représentant plus de 185 000 logements.

Points forts

- Patrimoine attractif et globalement bien entretenu.
- Contribution active au développement de l'offre nouvelle de logements sociaux.
- Rôle moteur de la société dans l'amélioration des performances énergétiques de son parc.
- Politique active visant à faciliter les mutations et le parcours résidentiel des locataires.
- Qualité du service apporté aux locataires.
- Pilotage financier et optimisation des ressources

Points faibles

- Rôle social à renforcer.
- Suivi insuffisant des logements foyer.
- Coûts de gestion assez élevés malgré la mutualisation des moyens.

Anomalies ou irrégularités particulières

- Limitation irrégulière du rôle des représentants des locataires (conseil de surveillance et commissions d'attribution).
- Précédent rapport Miilos non fourni aux représentants des locataires.
- Le conseil de surveillance n'assume pas pleinement son rôle dans l'approbation des conditions de rémunération des membres du directoire et de leur contrat de mandat social.
- Attributions irrégulières (2 dépassements de plafond et 30 passages en CAL a posteriori).
- Régularité des prêts au personnel non avérée.

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport Miilos : n° 2008-105 de janvier 2010

Contrôle effectué du 19 décembre 2014 au 22 juillet 2015

Diffusion du rapport définitif : Juin 2016

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2014-142
SNI – SOCIÉTÉ NATIONALE IMMOBILIÈRE (75)

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	2
1. PRÉAMBULE	4
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE	4
2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISME.....	4
2.2 LE STATUT JURIDIQUE DE L'ORGANISME.....	5
2.3 PRÉSENTATION DU GROUPE D'APPARTENANCE	5
2.4 LES RELATIONS INTRA-GROUPE.....	6
2.5 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	8
2.6 CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE	12
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE	12
3.1 OCCUPATION DU PARC.....	12
3.2 ROTATION ET VACANCE	14
3.3 ACCÈS AU LOGEMENT	14
3.4 LOYERS ET CHARGES	17
3.5 TRAITEMENT DES IMPAYÉS	19
3.6 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES.....	20
3.7 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE.....	21
4. PATRIMOINE	21
4.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE.....	21
4.2 STRATÉGIE PATRIMONIALE	23
4.3 DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE.....	24
4.4 MAINTENANCE DU PARC	26
4.5 VENTE DE PATRIMOINE	26
4.6 AUTRES ACTIVITÉS	28
4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	29
5. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE	29
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ.....	29
5.2 ANALYSE FINANCIÈRE	30
5.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE	38
5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE.....	40
6. ANNEXES	41

SYNTHÈSE

La SNI, société d'économie mixte contrôlée quasi-exclusivement par la caisse des dépôts et consignations, assume concomitamment une activité de gestion et de construction de logements libres, un service d'intérêt général du logement social, et la fonction de holding de plusieurs entreprises sociales de l'habitat. L'évaluation de son activité dédiée au logement social s'apprécie donc tout autant à travers ses actions propres qu'au travers de ses prérogatives de maison mère d'un groupe national d'envergure.

Le groupe s'appuie sur une importante mutualisation de moyens, concrétisée par cinq GIE nationaux (« système d'information », « expertises et supports », « centre d'appel », « ventes », dont la SNI est membre, et « copropriété ») ainsi que sur sept GIE territoriaux constitués en province. Il a également fait le choix de salarier au sein de la SNI les directeurs généraux nommés dans les filiales entreprises sociales de l'habitat. La mise à disposition des salariés de la SNI en vue d'exercer leur mandat au sein des filiales s'effectue dans des conditions réglementaires qui n'appellent pas d'observation. Pour prévenir les risques de conflit d'intérêt, la systématisation de la procédure de convention réglementée, au niveau de chaque filiale, apparaît en revanche nécessaire.

La décision prise par le groupe de déclasser en bloc l'ensemble des conventions réglementées visant les relations avec les GIE n'apparaît pas dénuée de risques juridiques au regard de l'article L. 225-86 du code de commerce, compte tenu de la difficulté à qualifier les prestations de « normal » (Prestations réalisées aux mêmes conditions pratiquées habituellement par la société dans ses rapports avec les tiers). Consciente des difficultés plus particulières se posant de surcroît pour le GIE « expertises et supports », la SNI a engagé une réflexion pour proposer aux membres une évolution de la clé de répartition de ce GIE dès 2017.

Le fonctionnement du conseil de surveillance de la SNI est globalement satisfaisant, mais mériterait d'être plus transparent sur la prise de certaines décisions et d'associer davantage les locataires aux délibérations concernant la gestion locative.

La politique mise en œuvre en matière de gestion de proximité apparaît dans l'ensemble adaptée à la configuration du parc ainsi qu'à sa localisation géographique, et le service apporté de qualité. Si la démarche de concertation locative reste encore à développer au niveau local, des outils de suivi et d'évaluation du service offert aux locataires ont été mis en place.

Des efforts ont été engagés en faveur de l'accueil des ménages les plus modestes, des marges de progrès existent toutefois au niveau de la SNI, même s'il convient de noter que son rôle de holding la conduit à soutenir de façon importante ses filiales en charge de gérer du logement social. Ainsi et bien que réglementaire, la politique des loyers, qui vise à mettre systématiquement le niveau au plafond, constitue mécaniquement un frein à l'accès au logement de ces ménages.

Ceci étant, la gestion locative assurée par la SNI apparaît globalement performante et conforme à la réglementation, malgré des irrégularités ponctuelles sur les attributions en raison de plusieurs passages en commission d'attribution des logements effectués a posteriori, sur laquelle la vigilance de la société est attirée.

La SNI mène une politique patrimoniale dynamique qui apparaît adaptée. Outre une activité intense de développement - plus de 10 000 logements neufs ont été livrés entre 2010 et 2014 dont 80 % de logements non conventionnés à l'APL - la SNI est engagée dans une politique de ventes très active et joue un rôle moteur dans le domaine du développement durable depuis de nombreuses années.

La SNI a décidé qu'une part significative de ses ressources serait dédiée à soutenir ses filiales dans leur politique patrimoniale, à travers des augmentations de capital (cas d'ADOMA), des avances en compte-courant ou des lettres de confort. Afin de pouvoir justifier du réemploi effectif du produit de cession des logements sociaux au bénéfice du service d'intérêt général, la SNI s'est donc engagée dans la mise en place d'un suivi extracomptable à l'échelle du groupe.

La situation financière de la SNI est saine, ses principaux indicateurs financiers en matière d'exploitation résultant d'une politique d'investissement très active, et donc d'un endettement significatif. Si la SNI maîtrise globalement ses coûts, l'amélioration de la performance ne doit toutefois pas être exclue dans un processus de mutualisation aussi abouti que celui proposé par le groupe.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PRÉAMBULE

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

Le précédent contrôle par la Miiilos de la SNI date de 2008. La société mettait en œuvre une politique patrimoniale dynamique : développement du parc, ventes dégageant d'importantes plus-values, réhabilitation énergétique du parc le moins performant.

La SNI revendiquait le statut de Sem nationale sans en tirer toutes les conséquences réglementaires, notamment par la représentation des locataires au conseil de surveillance et dans les commissions d'attribution. Des insuffisances étaient relevées dans l'application des règles relatives à la gestion d'un parc social (plafonds de loyer, contingent préfectoral...).

La situation financière était favorable, et d'importantes plus-values dégagées par la vente de patrimoine social restaient à utiliser.

La société imposait à ses filiales HLM une redevance de marque non justifiée.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISME

La SNI (Société Nationale Immobilière) est, à l'origine, un bailleur spécialisé dans le logement des agents de l'État (principalement ceux issus du ministère de la Défense). Elle est devenue également un opérateur important du logement social, intermédiaire et libre. Il est à relever que la SNI, outre son activité de bailleur social, est parallèlement actionnaire de référence de 13 entreprises sociales de l'habitat ainsi que d'ADOMA. La description qui suit porte exclusivement sur son patrimoine détenu en propre.

Fin 2014, la société gère 71 732 logements dont 14 479 sont conventionnés à l'APL (13 350 logements familiaux et 1 129 équivalents-logements).

Ces logements relèvent de trois régimes distincts :

- 47 047 (soit 66 %) appartiennent à l'organisme et ont fait l'objet pour une partie d'entre eux d'un conventionnement avec l'État ;
- 14 939 (soit 21 %) sont gérés pour le compte de tiers ou en gestions globales sur baux emphytéotiques. Il s'agit principalement de casernes de gendarmeries financées sur fonds propres ou prêts bancaires libres ;
- 9 746 (soit 13 %) sont affectés au ministère de la Défense et font partie du parc domanial de l'État. Ils sont gérés dans le cadre d'un bail civil conclu en 2009 pour une durée de 10 ans.

La répartition géographique de ce patrimoine est décrite dans le tableau ci-dessous :

Établissement concerné	Région(s) couverte(s)	Parc total	Parc conventionné	
Île-de-France	ÎdF uniquement	35 %	43 %	6 154
Sud-Est	Auvergne, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon, Provence Alpes Côte-d'Azur, Corse	19 %	19 %	2 778
Nord-Est	Haute-Normandie, Picardie, Nord Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne, Lorraine, Alsace, Bourgogne, Franche-Comté	16 %	11 %	1 542
Sud-Ouest	Charentes, Limousin, Aquitaine, Midi-Pyrénées	15 %	17 %	2 459
Grand-Ouest	Bretagne, Basse-Normandie, Pays de Loire, Centre, Poitou	14 %	11 %	1 546

2.2 LE STATUT JURIDIQUE DE L'ORGANISME

La SNI est une SEM selon l'article 1 de ses statuts.

Son capital est détenu de façon quasi exclusive par la CDC depuis 2004 (cf. § 3.5.1) La composition atypique du capital social ne s'est pas accompagnée d'une remise en cause du statut de SEM. La Cour des Comptes a cependant préconisé l'introduction de nouveaux actionnaires privés dans un rapport¹ récent de contrôle. Comme les autres SEM gérant des logements sociaux, la SNI a signé en juin 2011 une convention d'utilité sociale (CUS) avec le préfet de la région Île-de-France. Elle bénéficie en outre de la garantie de la CGLLS ainsi que d'exonérations fiscales pour son activité d'intérêt général.

En tant que SEM exerçant une activité de construction et de gestion de logements conventionnés, elle est soumise à des obligations particulières du fait de l'exercice du service d'intérêt général.

Les obligations déclaratives sont prévues par la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, et ont vocation à s'appliquer notamment aux SEM locales ou nationales dont le chiffre d'affaire dépasse un certain seuil, ainsi qu'aux sociétés sous le contrôle direct ou indirect de l'État ou des collectivités locales.

En l'absence de disposition législative spécifique et de jurisprudence en la matière, la caisse des dépôts et consignations ne peut être qualifiée de manière certaine d'établissement public de l'État à caractère industriel et commercial. En conséquence, il n'est donc pas juridiquement établi que les dirigeants de la SNI, sa filiale, soient assujettis aux obligations prévues par cette loi. L'équipe de contrôle attire toutefois l'attention de la SNI sur la fragilité juridique de cette position et des risques qui pourraient découler d'une éventuelle irrégularité dans ce domaine s'agissant de la nomination des dirigeants. Enfin, en opportunité, la mise en œuvre de dispositions générales de transparence et de sécurisation juridique relève également d'un principe de bonne gestion applicable au cas d'espèce. La SNI indique se conformer au cas particulier à une décision de sa maison-mère, la caisse des dépôts et consignations, après analyse juridique.

2.3 PRÉSENTATION DU GROUPE D'APPARTENANCE

La SNI est à la tête d'un groupe immobilier dont le périmètre et l'organisation ont été modifiés depuis 2010. Les événements les plus significatifs ayant marqué la vie du groupe sont mentionnés ci-dessous.

En 2011, ADOMA a été adossée au groupe dans le cadre d'un pacte d'actionnaires signé fin 2010. Ce pacte prévoyait notamment la mise à disposition par la SNI de certains de ses cadres afin de redresser la structure et d'apporter une assistance financière. La SNI a augmenté sa participation dans le capital d'ADOMA (qui est passée de 28 % à près de 33 %).

L'ESH « OSICA », filiale directe de la SNI a absorbé sa propre filiale « SAPI HABITAT » durant la même année.

¹ Le rapport de la Cour des Comptes qui portait sur les exercices 2006 à 2011 a été porté à la connaissance du conseil de surveillance le 18 décembre 2013.

En 2012, le groupe a mis en place sept GIE « Territoires » dans lesquels les moyens de la SNI et des filiales « ESH » de Province dans les domaines du développement et de la maîtrise d'ouvrage ont été mutualisés, et un GIE « Copropriétés ». La SNI s'est par ailleurs départie de ses actions au sein de la SCET et a acquis la société DEXIA HABITAT (rebaptisée ADESTIA) qui détenait un portefeuille de participations minoritaires dans des organismes de logement social. Enfin, la SA d'HLM « EFIDIS » a réalisé la fusion-absorption de la société « VALESTIS ».

En 2013, la SNI a augmenté à 42,7 % sa participation dans le capital d'ADOMA et a mis en place le projet « ARGOS » destiné à relancer la construction de logements intermédiaires via la constitution d'un fonds d'investissement.

En 2014, la SNI lance deux appels à projets pour construire 20 000 logements (10 000 logements intermédiaires et 10 000 logements sociaux). La société « Fond de Logement Intermédiaire » (SCI dont elle détient 33,29 %) et la SAS AMPERE Gestion (filiale à 100 % de la SNI) qui aura en charge la gérance de la SCI, sont constituées afin de mettre en œuvre ce plan de relance du logement intermédiaire.

En 2015, la SNI est devenue l'actionnaire majoritaire d'ADOMA avec 57 % du capital. Le GIE « Grand Paris Habitat », qui regroupe les équipes de développement et de maîtrise d'ouvrage d'OSICA et d'EFIDIS a par ailleurs été constitué.

Le groupe SNI rassemblait, lors du présent contrôle, une vingtaine de filiales et douze groupements de moyens. Son activité s'articule principalement autour de deux pôles : un pôle « logement social » qui réunit les 13 sociétés d'HLM du groupe (représentant plus de 185 000 logements) et un pôle « logement intermédiaire » porté par la SNI et la SAS Sainte-Barbe (plus de 85 000 logements).

2.4 LES RELATIONS INTRA-GROUPE

La SNI apporte à ses filiales soit directement, soit par le biais des GIE du groupe un certain nombre de moyens et services. Les facturations qui en découlent ont fait l'objet, dans certains domaines, de critiques dans les rapports de la Miilos.

2.4.1 La convention de licence de marque

La SNI a facturé sur la période 2010-2014 à ses filiales ESH (la SCET et la SAS Sainte-Barbe étant donc exclues du calcul) une redevance de marque irrégulière pour un montant total de 12,41 M€.

La société avait concédé à partir de 2006 à chacune de ses filiales le droit d'utiliser la marque et le logo SNI dans le cadre de leur activité, moyennant le paiement d'une redevance. Ce dispositif avait été jugé incompatible avec le service d'intérêt général dévolu à des organismes de logement social par la Miilos dans ses rapports de contrôle. L'avantage procuré aux utilisateurs et son intérêt n'étaient par ailleurs pas directement démontrés. Les économies d'échelle liées au groupe ainsi que la valeur ajoutée de son image de marque (force de négociation pour les acquisitions, appui méthodologique) invoqués à juste titre par la SNI peuvent être considérées comme un appui normal que doit assurer un actionnaire majoritaire à ses filiales, échappant à toute valorisation économique.

En pratique, et sans remettre en cause l'implication globale de la SNI au profit de ses filiales, cette ressource financière constituée a échappé à toute exigence spécifique réglementaire en matière d'utilisation dédiée.

La SNI a décidé de mettre un terme à partir de janvier 2015 à cette pratique.

2.4.2 Le recours aux services des GIE du groupe

La SNI participe aux groupements de moyens suivants :

- le GIE groupe SNI « expertises et supports » qui fournit des prestations dans les domaines financier, juridique, des ressources humaines, de la communication, du pilotage et du contrôle interne. Chaque membre du GIE doit utiliser ses services suivant trois niveaux de prestations pour chacun des domaines (obligatoire, souhaitable et possible) ;
- le GIE « Ventes » qui a pour objet d'assister les membres sur toute la chaîne de vente ;
- le GIE « Groupe SNI Systèmes d'information » qui a pour objet de fournir à ses membres les moyens d'assurer les fonctions relatives aux systèmes d'information, au centre de relation client et à la communication.
- le GIE « Centre d'appels de Montpellier » qui a pour mission de gérer les appels téléphoniques dans les domaines de la gestion du bail, de l'entretien et des travaux sur le bien loué ;
- les sept GIE « Territoires² » constitués en Province et dans lesquels sont mutualisées les équipes en charge de la maîtrise d'ouvrage.

Ces différents GIE comptent parmi leurs membres uniquement des entités du groupe pouvant être qualifiés de pouvoir adjudicateur. Les prestations fournies ne sont pas soumises aux obligations de publicité et de mise en concurrence et bénéficient de l'exception des contrats de quasi-régie³, si les conditions du contrôle comparable s'avèrent réunies.

À cet égard, la répartition des coûts du GIE « expertise et supports » entre les membres est adossée à une clé relativement complexe, intégrant le nombre de logements, un coefficient de pondération lié au niveau de prestation attendu (obligatoire, souhaitable ou possible) et un traitement spécifique pour la paye et les charges liées au développement.

Si le mode de calcul des coefficients appliqués est transparent, la prise en compte systématique dans ce dernier des niveaux de prestation 3 (possible), 2 (souhaitable), ainsi que l'application d'une indemnité dans le cas où la société ne retient pas une prestation 1 obligatoire, peut conduire à une mutualisation des charges, et donc une répartition non corrélée à la réalité des prestations reçues. L'adéquation de la refacturation des coûts avec l'utilisation réelle des services, pourtant définie comme principe à l'article 7 du règlement intérieur du groupement, n'est donc pas pleinement garantie. Cette situation ne permet pas non plus de garantir que les obligations définies par l'article L. 423-6 du CCH sont totalement respectées.

Un audit des GIE a été réalisé en 2015 par la direction de l'audit de la CDC. Si aucun élément rédhibitoire n'est relevé, plusieurs points de fragilité sont effectivement notés et concernent le GIE « expertise et support » en particulier : prestation de paye supérieure au coût du marché, nécessité de mieux faire apparaître le gain de la mutualisation (alors que le coût du GIE a augmenté sensiblement depuis 2010).

Consciente des pistes d'amélioration possibles, la SNI vient d'engager une réflexion pour proposer aux membres une évolution de la clé de répartition de ce GIE. À titre d'illustration, la répartition des activités (« business unit ») pourrait être revisitée, et il est étudié la possibilité d'isoler certaines prestations conséquentes et mesurables en vue d'une affectation directe des coûts. La SNI se fixe l'objectif de faire aboutir cette réforme pour le budget 2017.

La SNI a mis à disposition de ces GIE du personnel en se conformant aux règles du code du travail encadrant le prêt de main d'œuvre à but non lucratif (convention de mise à disposition, avenant au contrat de travail et consultation des institutions représentatives du personnel).

² 7 GIE : groupe SNI Territoire Aquitaine, groupe SNI Territoire Bourgogne et Franche-Comté, groupe SNI Territoire Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, groupe SNI Territoire Nord-Est, groupe SNI Territoire Pays de Loire et Centre, groupe SNI Territoire PACA et groupe SNI Territoire Rhône-Alpes et Auvergne.

³ Article 23 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

Le tableau ci-dessous décrit les flux financiers entre la SNI et les GIE du groupe pour l'année 2014.

En €	Montant des redevances facturées à la SNI	Montant facturé par la SNI au titre des mises à disposition de personnel
GIE Système d'Information	8 166 002	4 938 070
GIE Expertises et supports	2 536 506	6 532 651
GIE Centre d'appel	763 399	-
GIE Copropriété	50 845	-
GIE Ventes	3 922 211	4 513 789
GIE Territoires	3 519 982	2 757 372
Total	18 958 945	18 741 882

2.4.3 La mise à disposition de salariés en tant que directeur général de filiales

Les directeurs généraux des filiales sont liés à la SNI par un contrat de travail salarié. Ce dispositif se traduit par la signature d'une convention de mise à disposition (ou de détachement) entre la SNI et sa filiale de salariés employés en tant que directeur opérationnel. Le contrat de travail des intéressés est maintenu et fait l'objet d'un avenant.

La convention de mise à disposition (ou de détachement) stipule notamment que l'intéressé « demeure sous l'autorité hiérarchique de la SNI » et « qu'il reçoit du management SNI auquel il rend compte les instructions nécessaires à son activité ». Cette convention permet le maintien d'un lien de subordination de l'intéressé à l'égard de la SNI.

Le dispositif concerne les dirigeants de la plupart des filiales du groupe et notamment ceux des SA d'HLM « Coligny », « SAMO », « La Plaine Normande », « Nouveau Logis Azur », « Nouveau Logis Méridional », « Nouveau Logis Provençal », « EFIDIS » et « OSICA ». Il s'inscrit dans le respect de l'application de la loi du 28 juillet 2011 du prêt de main-d'œuvre, dite loi Cherpion.

Il implique en contrepartie une sécurisation accrue des risques juridiques, d'autant que les filiales sont en relation d'affaire avec la SNI, et sont donc susceptibles d'exposer chaque directeur général à un risque de conflit d'intérêt.

Pour mieux sécuriser ce risque, la systématisation de la procédure de convention réglementée, au niveau de chaque filiale, pour la mise à disposition des DG apparaît nécessaire.

2.5 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.5.1 Capital social

Le capital de la société a été augmenté de 12 M€ en 2012 et s'élève fin 2014 à 493 449 600 € divisé en 4 934 496 actions. Il est détenu à 99,99 % par la CDC. Les autres actionnaires sont la société « ICADE » (qui possède 408 actions et qui est une filiale de la CDC) et cinq personnes physiques (membres du conseil de surveillance et du directoire et qui sont détentrices d'une action chacune).

2.5.2 Gouvernance

La société est administrée suivant la formule du conseil de surveillance avec directoire.

2.5.2.1 Le conseil de surveillance

Le conseil est présidé depuis le 30 septembre 2014 par M. Pierre-René LEMAS qui a succédé à M. Stéphane KEÏTA qui assumait cette fonction depuis décembre 2012, en remplacement de M. Jean-Pierre JOUYET, qui a lui-même succédé à Mme Sabine SCHIMEL (de mars à septembre 2012 et M. Augustin de ROMANET (de 2007 à 2012).

En 2014, l'instance comptait 15 membres et quatre représentants des salariés assistaient aux réunions avec voix consultative.

La Miilos avait critiqué dans son dernier rapport l'absence de représentants de locataires au sein du conseil de surveillance. Cette situation contrevenait aux articles L. 481-5 et R. 481-6 du CCH. L'organisme a décidé, suite à l'entrée en vigueur de l'article 111 de la loi ALUR n° 2014-366 du 24 mars 2014 (qui précise le rôle des représentants des locataires dans les SEM) d'inviter les deux représentants aux réunions du conseil depuis début 2015. Les intéressés ne disposent toutefois que d'une voix consultative, ce qui n'apparaît pas conforme à la loi précitée. L'article L. 481-6 modifié du CCH dispose en effet désormais que « *les représentants des locataires ne prennent pas part au vote sur les questions qui n'ont pas d'incidence sur la gestion des logements de l'organisme faisant l'objet d'une convention conclue en application de l'article L. 351-2* ». Il appartient donc à l'organisme de permettre la participation au vote des représentants des locataires sur les sujets ayant une incidence sur la gestion des logements conventionnés. Il est constaté par ailleurs que le rapport de contrôle de la Miilos n'a pas été communiqué aux représentants des locataires comme cela aurait dû être fait en application de l'article R. 451-6 du CCH.

La SNI invoque une difficulté juridique d'application de l'article L. 481-6 du CCH, en l'absence de décret d'application. L'entrée en vigueur de la loi n'est toutefois pas subordonnée à la sortie du décret ; la SNI est invitée à envisager la mise en place d'une procédure afin de se conformer à la loi ALUR sur ce sujet.

Le conseil de surveillance assume le rôle qui est dévolu aux organes délibérants des SEM gérant des logements conventionnés. Il définit la politique d'attribution des logements conventionnés ainsi que les objectifs en matière de vente. Il décide de la composition des commissions d'attribution et adopte leur règlement intérieur. Le bilan d'activité des commissions d'attribution et le rapport d'exécution des marchés lui sont communiqués annuellement.

Le rapport d'évaluation des années 2011-2012 de la CUS a été présenté au conseil de surveillance le 30 septembre 2013. Le préfet de région Île-de-France y constate notamment que « *la SNI a rempli en grande partie les objectifs que la CUS avait fixés* ».

Les membres du conseil sont informés des principaux aspects de l'activité patrimoniale de la société. Des éléments complémentaires (vacance et rotation, occupation sociale, résultats des enquêtes de satisfaction, investissements...) portant spécifiquement sur le parc conventionné pourraient toutefois être utilement ajoutés aux rapports annuels d'activité.

Le conseil de surveillance est aidé dans ses travaux par quatre comités (un comité d'orientation stratégique, un comité d'audit, un comité de Partenariat Défense et un comité de sélection et des rémunérations).

Le conseil de surveillance a décidé, lors de sa réunion du 26 juin 2014, de procéder au déclassement des conventions réglementées suivantes : l'adhésion au contrat constitutif d'un GIE, les modifications apportées au contrat constitutif et au règlement intérieur des GIE, les contrats d'objectifs avec les GIE « Territoires », les conventions de mise à disposition de personnel et les mandats d'agir au nom des entités du groupe.

Cette décision s'applique à l'ensemble des conventions concernées quel que soit leur objet et vise les relations avec tous les groupements de moyens mis en place et les mises à disposition de personnel quelle que soit la nature de la fonction occupée par les intéressés au sein de l'entreprise d'accueil. S'agissant de la mise à disposition de salariés de la SNI en vue d'exercer la fonction de DG au sein d'une filiale, l'équipe de contrôle convient que le caractère réglementée de la convention apparaît davantage fondé au niveau de la filiale, en raison de la nature des fonctions exercées en son sein (cf. supra § 2.4.3).

S'agissant des relations avec les groupements de moyens, la SNI invoque pour justifier son choix l'article L. 423-6 du CCH, qui autorise les organismes de logements sociaux et les SEM à créer des structures de coopérations. Elle se fonde également sur une étude de la compagnie nationale des commissaires aux comptes de juin 2011, indiquant que la facturation des charges de personnel

est une opération présumée courante. Enfin, elle rappelle que le conseil de surveillance dispose d'un rapport annuel des conventions déclassées, permettant de garantir la transparence.

Ces arguments, réels, ne permettent pas du point de vue de l'équipe de contrôle de lever tous les risques juridiques. La notion de récurrence n'est pas à elle seule une condition suffisante et la qualification de « normal » présuppose pour ces conventions la démonstration que les prestations ont réalisées aux mêmes conditions pratiquées habituellement par la société dans ses rapports avec les tiers. Cette condition apparaît aujourd'hui difficile à remplir pour le GIE « expertise et supports » pour les raisons évoquées supra (cf. 2.4.2). D'autre part, certaines prestations réalisées par les GIE territoires ne peuvent pas être considérées comme purement fonctionnelles. Ainsi les contrats d'objectifs signés par ces GIE en matière de développement et de maîtrise d'ouvrage sont susceptibles d'impacter la stratégie de ses membres.

En conclusion, la décision prise par la SNI de déclasser en bloc l'ensemble des conventions réglementées visant les relations avec les groupements de moyens n'est pas dénuée de risques juridiques au regard de l'article L. 225-86 du code de commerce.

Il a également été relevé une convention spécifique portant sur la mise à disposition d'un cadre de la SNI, recruté fin 2013 en tant que directeur opérationnel, au sein de la SA d'HLM « EFIDIS » qui n'a été ni soumise à l'autorisation préalable du conseil de surveillance ni signalée aux commissaires aux comptes, car considérée comme normale et courante. L'équipe de contrôle relève toutefois l'absence de précision sur les missions confiées au salarié dans son contrat de travail et son avenant. De fait, les dispositions de l'article L. 8241-2 du code du travail n'ont pas été respectées.

2.5.2.2 *Le Directoire*

Le directoire compte cinq membres : MM. André YCHE, Yves CHAZELLE, Manuel FLAM, Pierre-François GOUIFFES et Vincent MAHE. La présidence est assurée par M. YCHE et MM. CHAZELLE et FLAM ont été désignés directeurs généraux et, à ce titre, représentent également la société.

2.5.2.3 *Conditions de rémunérations et train de vie des dirigeants*

Des jetons de présence sont alloués aux membres du conseil de surveillance. Leur montant a été augmenté sur la période contrôlée passant d'un montant unitaire de 1 200 € par présence aux réunions (base appliquée jusqu'en 2012) à 1500 € depuis 2013. La somme répartie en 2014 s'élevait au total à 85 500 €.

La société a mis un terme, suite au précédent rapport de la Miilos, à la situation de cumul irrégulier par le président du directoire d'un contrat de travail et d'un mandat social. Le contrat de travail de l'intéressé a été suspendu à compter du 1^{er} avril 2011. Le contrat du directeur général du groupe en charge du pôle intermédiaire et des services centraux a également été suspendu pour les mêmes raisons.

Les procès-verbaux du conseil de surveillance n'explicitent pas les conditions d'approbation des contrats de mandat social de ses membres et de la rémunération qui y est adossée. Certains avantages annexes des membres du directoire échappent par ailleurs au contrôle du conseil de surveillance (véhicules de fonction), étant seulement portés à la connaissance du président du comité des rémunérations.

Ainsi la décision indique simplement que le conseil de surveillance approuve la proposition de rémunération au titre du mandat social effectuée par le comité des rémunérations. L'avis formulé par le comité des rémunérations n'est pas annexé aux décisions correspondantes. Il est précisé à cet égard que le règlement intérieur du comité des rémunérations prévoit notamment que « le compte-rendu de la réunion du comité de sélection/rémunérations s'effectuera sous forme de relevé de décisions qui pourra être présenté oralement lors de la séance du conseil de surveillance ». Les membres du conseil de surveillance siégeant avec voix délibérative ont ainsi connaissance du montant de la rémunération des dirigeants mais cela n'est pas retranscrit dans le document

officiel. Cette situation concerne le président du directoire et les deux directeurs généraux du groupe, membres du directoire (décision en date du 29 mars 2011 pour le président et un directeur général et du 17 juillet 2013 pour le troisième).

Par ailleurs les intéressés ont signé chacun un contrat de mandataire social qui précise le montant de leur rémunération et qui prévoit l'attribution d'un véhicule de fonction. Ce contrat n'a pas été présenté au conseil de surveillance. Or, il convient de rappeler que le conseil de surveillance dispose d'une compétence exclusive pour fixer le mode de rémunération de chacun des membres du directoire (Cass. Com. 12 décembre 1995) ;

Enfin lorsque les dirigeants cumulent leur mandat social avec une fonction salariée, la décision de nomination indique uniquement le montant de la rémunération versé au titre du mandat social. Le montant ne recouvre qu'une faible partie de la rémunération. Dans un souci de transparence, l'intégralité de la rémunération (et donc y compris celle correspondant au contrat de travail) devrait être portée à la connaissance du conseil.

Ces pratiques n'apparaissent pas conformes aux dispositions de l'article L. 225-63 du code du commerce, qui indique que « *l'acte de nomination fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du directoire* ».

La SNI a décidé, à l'initiative de son actionnaire majoritaire (la CDC), d'appliquer à partir de 2013 les règles issues du décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques. Ce texte fixe en particulier le plafond de la rémunération brute des dirigeants à 450 000 €. Le montant de la rémunération du président du directoire de la SNI a donc été réduit à ce plafond courant 2013.

L'évolution du montant global des 10 rémunérations les plus élevées au sein de la société est résumée ci-dessous.

Montant total	2011	2012	2013	2014
	2 278 285 €	2 425 888 €	2 466 252 €	2 372 704 €

2.5.2.4 Orientations stratégiques

La SNI a signé une CUS dont les engagements portent spécifiquement sur son parc conventionné. Elle dispose d'un plan stratégique de patrimoine et d'un plan à moyen terme qui décrit les perspectives financières sur 10 ans. Elle assure également un rôle de pilotage du groupe.

2.5.3 Organisation et procédures internes

La société est organisée autour d'une direction générale installée dans ses bureaux parisiens, de directions « métiers » relevant de l'établissement administratif de Montpellier et de cinq établissements régionaux. Des agences (ou antennes) rattachées aux différents établissements complètent cette organisation. Des procédures détaillées et des outils de gestion (dispositifs de suivi, tableaux de bords et outils informatiques) ont été développés. Une direction de l'audit assure par ailleurs une fonction de coordination du contrôle interne et une fonction d'audit interne. Un rapport sur le contrôle interne est élaboré chaque année et présenté au conseil de surveillance.

Un « Cadre Interne des Marchés et des Procédures Achats » (CIMPA) fixe les modalités d'attribution des marchés de la société. Les procédures sont bien respectées et la SNI se conforme aux règles de la commande publique.

Quelques règles définies dans le CIMPA n'apparaissent pas en complète conformité avec les dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 et du décret 2005-1742 du 30 décembre 2005.

Le document excluait en effet a priori l'intervention de la commission d'appel d'offre (CAO) pour les marchés négociés, ce qui est contraire à l'article R. 433-6 du CCH qui impose l'examen par la

CAO des marchés d'un montant supérieur aux seuils mentionnés à l'article 7 du décret précité de 2005.

Le CIMPA prévoyait par ailleurs que les marchés de maîtrise d'œuvre sont attribués sans mise en concurrence obligatoire lorsque leur montant est inférieur à 100 k€, ce qui apparaît irrégulier au regard des principes fondamentaux de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures fixés par l'article 6 de l'ordonnance du 6 juin 2005, qui impliquent que le principe de mise en concurrence s'applique quel que soit le montant du marché (les modalités de mise en concurrence pouvant seules être adaptées selon le montant du marché).

Enfin, le CIMPA prévoyait également que les marchés de maîtrise d'œuvre pourront être passés suivant la seule procédure négociée, sans spécifier les conditions d'application de l'article 33 du décret d'application de l'ordonnance du 6 juin 2005.

Des correctifs ont été engagés par la SNI pour faire évoluer le guide CIMPA afin d'intégrer ces éléments et se conformer pleinement à l'ordonnance du 6 juin 2005.

Aucune irrégularité n'a été relevée dans les modalités d'attribution des marchés conclus sur la période contrôlée.

Au 31 décembre 2014, la SNI emploie 1 337 salariés dont 490 cadres, 362 agents de maîtrise, 84 employés, 237 gardiens, 164 employés d'immeubles.

2.6 CONCLUSION DE LA PRÉSENTATION GÉNÉRALE

La SNI est à la tête d'un groupe immobilier important qui a connu depuis 2010 une réorganisation interne. Plusieurs évolutions sont intervenues depuis le dernier contrôle de la Miilos. Il a été mis un terme au dispositif de redevance de marque. Les deux représentants des locataires sont désormais conviés aux réunions du conseil de surveillance et il a été mis fin, au cumul irrégulier par le président du directoire d'un contrat de travail et d'un mandat social.

Pour autant, le fonctionnement du conseil de surveillance mériterait d'être plus transparent et devrait associer davantage les locataires pour les décisions concernant la gestion locative.

La politique du groupe se traduit notamment par la mise à disposition de salariés pour exercer les fonctions de DG au sein des filiales, dans un cadre juridique qui n'appelle pas d'observation. Le recours aux multiples GIE, dont l'objectif n'est pas contesté, demeure un point de vigilance. La décision prise par la SNI de déclasser en bloc l'ensemble des conventions réglementées visant les relations avec les groupements de moyens n'apparaît pas dénuée de risques juridiques au regard de l'article L.225-86 du code de commerce.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 OCCUPATION DU PARC

La SNI réalise auprès des locataires de son parc conventionné (le logement social ne représente que 20 % du patrimoine de la SNI) les enquêtes obligatoires (occupation du parc social et supplément de loyer de solidarité). Sa CUS comprend une synthèse des résultats de l'enquête OPS de 2009 faisant apparaître notamment que 85 % des locataires étaient issus du secteur public et 32 % d'entre eux disposaient de revenus se situant en dessous de 60 % des plafonds des ressources. Les résultats des enquêtes OPS ultérieures n'ont pas fait l'objet d'une analyse particulière en interne.

Une synthèse des enquêtes OPS de 2014 transmise par la société aux services de l'État a été effectuée dans le cadre du présent contrôle. Le tableau ci-dessous en présente les principaux résultats au plan national et pour l'Île-de-France. Les taux moyens nationaux et franciliens ressortant des enquêtes OPS de 2009 y sont également rappelés à titre indicatif.

	Ensemble des locataires		Locataires Franciliens	
	SNI	Moyennes nationales	SNI	Moyennes régionales
Ress. Inf. à 20 % des plafonds	7,6 %	20,4 %	5,7 %	17,4 %
Ress. Inf. à 60 % des plafonds	34,9 %	66,4 %	32,5 %	62,7 %
Ress. Sup. à 100 % des plafonds	21,7 %	6,2 %	23,1 %	8 %
Bénéficiaires d'une aide au logt	22 %	46,7 %	16,5 %	32,3 %
Familles monoparentales	15,7 %	19,2 %	15 %	19,4 %

S'agissant de l'activité relative au service d'intérêt général, les résultats de la dernière enquête OPS (cf. tableau supra) montrent que la population logée par la SNI présente des caractéristiques sociales nettement moins marquées que les locataires HLM des autres bailleurs sociaux.

Il est à noter tout particulièrement la proportion significative de ménages dépassant les plafonds de ressources et, à l'inverse, la très faible représentation des ménages à bas revenus.

Si la forte proportion historique de locataires issus du secteur public est à l'origine pour partie de cette situation, elle ne peut expliquer à elle seule ce constat. La SNI rappelle que la politique du groupe vise à soutenir ses filiales ESH ou SEM en vue de développer le logement social. De fait, une analyse consolidée des occupants du parc social à l'échelle du groupe présenterait effectivement des résultats différents.

Il n'en demeure pas moins que la politique des loyers, qui vise à appliquer systématiquement les plafonds prévus par les conventions APL, contribue également fortement à cette situation (cf. § 4.4.1), à l'échelle de la seule SNI.

La SNI s'est engagée dans sa CUS à reloger 12 ménages reconnus prioritaires au titre du « DALO » par an en Île-de-France et à répondre aux sollicitations qui lui seraient adressées dans les autres territoires, ce qui constitue un objectif très modeste. Elle a procédé sur la période 2011-2014 au total à 109 relogements dont 75 en région parisienne. Les résultats en région parisienne, globalement satisfaisants, ont cependant varié fortement d'une année sur l'autre :

2011		2012		2013		2014		Total	
Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	O	R
12	8	12	42	12	9	12	16	48	75

Les objectifs de la CUS, fixés très en-dessous du seuil de 15 % d'attributions DALO généralement appliqué dans les CUS d'Île-de-France, constituent des engagements minimums que la société doit s'efforcer de dépasser en fonction des disponibilités.

Les efforts constatés en matière de DALO mériteraient ainsi d'être renforcés.

L'accès au vivier de demandeurs reconnus prioritaires DALO par le biais de « SYPLO »⁴ devrait aider l'organisme dans cette démarche. La SNI doit également améliorer sa contribution à l'accueil et l'hébergement des ménages les plus modestes au titre des accords collectifs départementaux. Les engagements fixés pour les départements de l'Essonne et de Côte-d'Or ne sont en effet pas respectés comme le montre le tableau ci-dessous :

	2012		2013		2014		Total sur la période	
	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat
Essonne	9	6	9	0	7	0	25	6
Côte-d'Or	2	0	2	0	2	1	6	1

⁴ Cet outil informatique mis en place par les pouvoirs publics et destiné à la gestion du contingent préfectoral et au relogement des publics prioritaires est en cours de déploiement au sein des services de la SNI en charge de la gestion locative.

Les rapports d'activité et les bilans réalisés par les commissions d'attribution ne comportent pas d'indication permettant de connaître le profil social de la population logée et son évolution. La contribution de l'organisme au relogement des ménages défavorisés ou en difficulté n'est par ailleurs pas indiquée dans les documents diffusés.

La SNI indique que la mise en place d'indicateurs est en cours de réflexion, dans le cadre de la démarche RSE. Une communication au conseil de surveillance est envisagée sur ce sujet dès 2016.

3.2 ROTATION ET VACANCE

L'évolution de la rotation et de la vacance depuis 3 ans est décrite dans le tableau ci-dessous.

	2012	2013	2014	Moyennes nationales*
Taux de mobilité	23 %	20 %	19 %	9,7 %
Taux de vacance globale	3,7 %	4 %	5 %	3 %
Taux de vacance de plus de trois mois	1,7 %	2,3 %	2,1 %	1,6 %
Taux de vacance de plus de trois mois (hors vacance techn.)	1,4 %	1,7 %	1,1 %	

* Source : SoeS, RPLS au 1^{er} janvier 2014 (France métropolitaine).

Le patrimoine connaît une forte rotation due à la présence d'une majorité de fonctionnaires mobiles parmi les locataires. Le phénomène a un impact sur le niveau global de vacance. Le gel des relocations d'une partie du patrimoine (principalement pour vente, travaux ou dans l'attente de diagnostic « amiante ») et les délais de commercialisation des livraisons en cours d'année expliquent également l'importance du taux. La vacance purement commerciale est maîtrisée.

3.3 ACCÈS AU LOGEMENT

3.3.1 Connaissance de la demande

3.3.1.1 L'enregistrement des demandes

La réception et l'instruction des demandes de logements locatifs sociaux sont assurées par les agences. Un numéro unique d'enregistrement est délivré lorsque les demandes n'en sont pas pourvues. En 2014, 4 300 demandes ont été enregistrées par les services de l'organisme. Les demandes font l'objet d'une radiation en cas d'attribution d'un logement dès la signature du bail comme le prévoit l'article R. 441-2-8 du CCH.

3.3.1.2 La répartition par réservataire

Le contingent dévolu aux agents des différents ministères représente au total 60 % du parc. Les trois autres principaux réservataires sont les préfetures de département, les collecteurs (Action Logement) et les collectivités qui détiennent respectivement 8 %, 7 % et 4 %. 19 % du parc ne relève d'aucun réservataire.

Les contingents préfectoraux ont été identifiés et une convention a été signée pour chaque département d'implantation afin de définir les modalités de leur suivi. La CUS précise que l'organisme a été dispensé de l'obligation d'affecter 25 % des logements au contingent préfectoral lorsque des réservations pour loger des fonctionnaires avaient été consenties. Ces dérogations ont été inscrites dans les conventions APL. Cette situation explique la faible proportion (8 %) de logements réservés par les préfetures de département.

Les conventions de réservation de logements ne sont pas transmises aux représentants de l'État. Il est rappelé, qu'en application de l'article R 441-5 du CCH, toute convention de réservation de logement signée entre un bailleur social et l'un des bénéficiaires prévus par la réglementation doit être communiquée sans délai au préfet du département de l'implantation des logements réservés. La SNI indique s'être mise en conformité sur ce point.

3.3.2 Les locations non autorisées consenties à des personnes morales

10 logements sont loués en méconnaissance des règles définies par l'article R. 441-1 du CCH :

- un logement situé à Paris loué depuis 2001 à une association syndicale libre pour y loger une gardienne ; de plus ce dernier ne peut constituer l'accessoire d'un contrat de travail (article R. 441-11 du CCH) ;
- neuf logements situés à Mourenx destinés au groupement de gendarmerie départementale des Pyrénées-Orientales.

Conformément aux dispositions de l'article L. 342-14-I du CCH, s'agissant d'irrégularités en matière d'affectation de logements, huit de ces locations consenties après la loi SRU peuvent entraîner une sanction pécuniaire dont le plafond ne peut excéder 18 mois de loyer en principal du logement concerné, soit au cas particulier 43 632,72 €. (cf. annexe 03-A).

La SNI précise qu'il s'agit de situations antérieures, résultant d'acquisitions opérées a posteriori. Quoiqu'il en soit, elle s'engage à mettre fin à cette situation.

3.3.3 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La société a formalisé sa politique d'attribution des logements conventionnés dans un document particulier qu'elle a fait adopter par son conseil de surveillance (séance du 27 mars 2012). Celui-ci prévoit principalement que les attributions sont effectuées en tenant compte des règles légales de priorité (fixées par le CCH, les accords collectifs et la CUS) et de la démarche « parcours résidentiel » initiée à partir de 2011 qui vise à favoriser la mobilité.

3.3.4 Gestion des attributions

La société a mis en place une commission d'attribution par agence.

Les décisions des 27 mars et 19 décembre 2012 du conseil de surveillance fixant la composition des commissions d'attribution prévoient en effet que les deux représentants des locataires sont « membres de droit de toutes les commissions ». Les CAL comptent ainsi théoriquement 7 membres chacune (5 salariés et les 2 locataires élus) et non six membres comme requis en vertu de l'article R. 441-9⁵ du CCH.

Il est constaté par ailleurs en contradiction avec l'article précité que :

- les représentants des locataires ne sont pas conviés aux réunions de certaines commissions (agence Île-de-France Sud-Est, agence de Mourenx et agence de Dijon) ;
- le préfet du département du siège de la société n'est pas destinataire de la convocation aux réunions, de leur ordre du jour et du procès-verbal des décisions prises lors des réunions précédentes.

La composition des CAL a été modifiée pendant le présent contrôle (décision du conseil en date du 23 juin 2015). Six membres ont été régulièrement désignés dont un représentant des locataires pour chaque commission.

Les commissions d'attributions locales (CAL) se tiennent au sein des agences et leur dispersion sur l'ensemble du territoire national n'est pas de nature à faciliter la participation effective aux réunions des représentants des locataires-élus. Il serait par conséquent souhaitable que ces derniers soit informés de la possibilité de se voir désigner par le conseil de surveillance un ou plusieurs suppléants comme le prévoit la circulaire du 27 mars 1993 relative aux commissions d'attribution des organismes de logement social. Cette possibilité est d'ailleurs rappelée dans le règlement intérieur élaboré par l'organisme.

Il convient de signaler également les évolutions introduites par l'article 98 de loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR). En application de l'article L. 441-2 modifié du CCH et à titre dérogatoire, pour une durée de trois ans à compter de la publication de la loi «ALUR », la commission d'attribution peut en effet dans les communes non

⁵ Article applicable aux SEM en application de l'article R. 481-1 du CCH.

assujetties à la taxe annuelle sur les logements vacants, prendre une forme numérique en réunissant ses membres à distance selon des modalités définies par son règlement et approuvées également par le représentant de l'État dans le département.

Plusieurs irrégularités ont été constatées au regard des dispositions réglementaires [articles R. 441-1 et suivants du CCH]. Elles sont passibles de sanction financière en application de l'article L.342-14-I du CCH.

L'analyse des éléments fournis concernant un échantillon d'attributions de logements sur la période 2011-2014 (20 % de près de 15.000 attributions) a montré que 32 décisions avaient été prononcées en infraction au regard des règles en vigueur :

- deux cas de dépassement des plafonds de ressources (de plus de 37 % pour un ménage logé en 2013 et de plus de 11 % pour un autre logé en 2014).

L'attention de l'organisme doit être appelée sur le fait que la vérification du respect des plafonds de ressources applicables s'effectue, conformément à la réglementation⁶ en vigueur, sur la base du revenu fiscal de référence et non du revenu imposable. Les documents utilisés par l'organisme pour l'instruction des demandes mentionnent uniquement le revenu imposable, ce qui peut être source d'erreur ; la SNI met en avant, pour ces deux situations, des erreurs matérielles. Globalement, la SNI apparaît effectivement vigilante sur ce point ;

- trente cas de signature du bail avant passage en commission (ou de prise de possession du logement préalablement à la signature du bail). Dans la totalité des cas, aucun motif d'urgence n'est réellement avancé pour expliquer ces situations. La SNI précise qu'il s'agit de logements réservés par le ministère de la défense, avec une forte rotation. Les ménages entrants respectent par ailleurs les critères d'accès au logement social.

Conformément aux dispositions de l'article L. 342-14-I du CCH, s'agissant d'irrégularités en matière d'attribution de logements, ces trente-deux situations peuvent entraîner une sanction pécuniaire dont le plafond ne peut excéder 18 mois de loyer en principal du logement concerné, soit au cas particulier 321 407,10 € (cf. annexe 03-B).

La SNI ne remet pas systématiquement à ses locataires le décompte de surface corrigée ou utile. Or, la délivrance de ce document ayant vocation à informer le locataire sur la manière dont a été calculé son loyer est obligatoire en application de l'article R. 353-19 du CCH. Cette anomalie avait déjà été signalée dans le rapport de la Miilos. Des erreurs⁷ ayant pour effet d'augmenter de manière injustifiée la surface corrigée (et donc le loyer quittancé) de certains logements ont par ailleurs été relevées dans l'établissement des décomptes. La SNI précise avoir attendu pour régulariser l'aboutissement de la démarche de conventionnement global, dont l'échéancier a été repoussé.

La présence d'une antenne TV, d'un interphone et d'un dispositif de connexion à Canal Plus a donné lieu à une majoration irrégulière de 6 m² au total (4 m² au titre de l'interphone et 1 m² au titre de l'antenne et de Canal Plus) de la surface du logement. Ces équipements ne font pas partie de ceux susceptibles de donner lieu à un « équivalent superficiel » en application de l'article 14 du décret n° 48-1766 du 22 novembre 1948 fixant les conditions de détermination de la surface corrigée des locaux d'habitation ou à usage professionnel. De même, la suppression des vide-ordures individuels dans les logements ne donne pas toujours lieu à des corrections.

La société a pris l'engagement de rembourser aux locataires concernés les trop-perçus.

⁶ Arrêté du 29 juillet 1987 relatif aux plafonds de ressources des bénéficiaires de la législation sur les HLM et des nouvelles aides de l'Etat en secteur locatif.

⁷ Des anomalies ont été relevées dans les décomptes concernant un logement situé 18 Raymond Radiguet à Sarcelles (prise en compte d'équivalences superficielles non réglementaires) et un autre situé Allée de Brest à Viry-Châtillon (suppression du vide-ordures individuel n'ayant pas conduit à modification du décompte).

La société n'a pas ajouté dans les baux, comme le prévoit l'article 64 de loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (dite loi Molle), une référence aux dispositions (articles L. 482-1 à L. 482-4 du CCH) qui étendent les cas dans lesquels le droit au maintien dans les lieux peut être remis en cause (sous-occupation, logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap et ressources supérieures au double du plafond pour l'attribution d'un logement). Cette situation a été régularisée en avril 2015.

Un dispositif d'identification et de suivi des locataires pouvant potentiellement être concernés par les cas de perte de droit au maintien dans les lieux a été mis en place. Celui-ci s'inscrit dans le cadre de la démarche « parcours résidentiel » développée par l'organisme. Des outils permettant de proposer au sein du groupe des solutions adaptées à l'évolution de la situation des ménages (composition, revenus, activité professionnelle, âge et handicap éventuel) ont été développés. Des rendez-vous de mobilité sont organisés pour les locataires assujettis au SLS, pour examiner les possibilités de leur mobilité résidentielle.

En 2014, 124 cas de sous-occupations, un cas d'occupation anormale d'un logement adapté au handicap et deux cas de dépassements importants sont recensés.

Les actions engagées ont conduit au départ de 28 ménages en sous-occupation et des deux ménages en situation de dépassement. Deux ménages en situation de sous-occupation ont par ailleurs été relogés.

3.4 LOYERS ET CHARGES

3.4.1 Politique des loyers

Les loyers des logements conventionnés sont révisés chaque année en fonction de l'indice de référence des loyers (IRL). Il est précisé que, s'agissant des SEM gérant des logements conventionnés, la date de l'indice prise en compte pour les révisions annuelles a été est celle du troisième trimestre jusqu'en 2013 puis celle du deuxième trimestre celui à l'entrée en vigueur de la loi ALUR. L'augmentation décidée en 2011 a été limitée à la variation de l'IRL sur six mois, de janvier à juin inclus (soit 0,67 %) conformément à ce que prévoit l'article 210-IV-2 de loi n°200-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011.

Les hausses intervenues durant la période de contrôle sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	2011	2012	2013	2014	2015
Taux d'augmentation décidé par la SNI	0,57 %	1,9 %	2,15 %	0,9 %	0,57 %
Taux maximal autorisé ⁸	0,67 %	1,9 %	2,15 %	1,2 %	NC

La société dispose en moyenne d'une faible marge d'augmentation (0,9 % en 2014) par rapport au loyer maximum des conventions APL. Aucun cas de dépassement n'a été constaté.

Les loyers pratiqués apparaissent relativement élevés si on les compare à la situation des autres bailleurs sociaux. Le loyer moyen sur le parc conventionné s'établit ainsi en 2014 à 7,2 €/m² de surface habitable (SH) et celui du parc non conventionné à 9 €/m² de SH. À titre indicatif, le prix moyen relevé dans le parc HLM atteint 5,6 € par m² de SH (source : SoeS, RPLS au 1^{er} janvier 2014). La SNI fait valoir que cette comparaison a ses limites dans la mesure où la SNI est une SEM (dont la typologie du patrimoine diffère des organismes de logements sociaux), intervenant de surcroît sur des bassins d'habitat différents.

⁸ La date de l'indice IRL à prendre en compte était jusqu'en 2013 celle du troisième trimestre de l'année précédente. Depuis 2014, il s'agit de celui du deuxième trimestre.

La société n'informe pas ses locataires, comme elle y est pourtant tenu aux termes de l'article R. 445-13 du CCH, sur la situation du loyer de leur logement par rapport aux plafonds conventionnels sur les quittances. Après correction informatique, la SNI a pris l'engagement de se conformer à cette exigence en mars 2016.

3.4.2 Application du supplément de loyer de solidarité

L'enquête SLS a été menée en 2014 auprès de 8 081 ménages soit 62 % de l'ensemble des locataires de la société.

Les locataires qui n'ont pas été enquêtés (soit 38 %) se répartissaient comme suit : 18 % habitent en ZUS, 17 % perçoivent une aide au logement et 3 % résident dans des secteurs géographiques exclus du champ du SLS dans le cadre de programmes locaux de l'habitat.

À l'issue de l'enquête, 486 locataires ont été assujettis au paiement du SLS compte tenu des ressources déclarées et 12 se sont vus appliquer un SLS forfaitaire pour défaut de réponse. De manière générale, le suivi du SLS est effectué de façon satisfaisante. Un cas a été identifié de ménage n'ayant pas répondu aux enquêtes depuis 2010, à Fontenay-sous-Bois, sans analyse particulière de la société. Cette absence de réponse nécessiterait des vérifications permettant de s'assurer de la conformité juridique de la situation de son occupant (risque de sous-location).

3.4.3 Gestion des charges locatives

Pour le suivi des charges récupérables, la SNI a mis en place un plan action charges (PAC) en 2003 avec un système d'alertes qui permet à la Direction de la Gestion Locative (DGL) et aux agences de corriger les anomalies détectées lors des analyses faites juste après la régularisation. Les alertes concernent principalement les coûts moyens par ensemble immobilier qui ne doivent pas dépasser un certain seuil préétabli ou un solde de régularisation supérieur ou inférieur à un acompte (de l'ordre de 8 %).

La SNI précise que 75% des régularisations interviennent, par le biais de ce dispositif, pour le mois d'avril de l'année suivante. 90 % le sont avant la fin de l'année, ce qui constitue un résultat satisfaisant.

Le suivi et la liquidation des charges récupérables, s'agissant du délai de régularisation, ainsi que du niveau de provision demandé aux locataires, apparaît plus délicat dans le cas spécifique des logements intégrés dans des copropriétés.

En effet, dans certains cas, les charges afférentes aux exercices 2011, 2012 et 2013 n'ont été régularisées qu'en 2015. Pour un meilleur suivi des comptes des locataires, la société doit rendre compte aux locataires au moins une fois par an. La SNI précise que les syndicats de copropriétés sont systématiquement relancés, parfois sans succès.

Une analyse réalisée par la SNI indique que, pour les régularisations au titre de l'année 2013 non effectuées en 2014, 60 % des écarts concernent des copropriétés. De façon générale, et pour poursuivre l'amélioration des résultats, la société précise avoir mis en place un plan d'actions pour les ensembles immobiliers non régularisés depuis 2015. Sur l'ensemble des 249 groupes immobiliers de la société, le contrôle a relevé 33 cas où des ratios de sous/sur-provisionnement étaient supérieurs à 20 %, certains étant même déconnectés de la réalité. Ces faits ont pu être expliqués par la SNI. Les situations rencontrées se justifient selon les cas par l'absence d'année pleine (livraisons ou ventes) ou la transition liée à la mise en place de compteurs individuels. La société précise avoir obtenu une baisse des charges significatives pour une douzaine de groupes, générant un réajustement a posteriori. Seuls quatre cas restent en cours d'examen par la SNI afin d'améliorer la situation.

Le contrôle a repéré quelques programmes dont les charges sont élevées.

Codes	Groupes	Nb logts	Ratio en € au m ² de la SNI Médiane 2012	Observatoire des charges (7 postes)
5968	DELAMBRE PLS	13	45	23 €/m ²
5923	RUE CASTAGNARY	45	43	Id°
5946	ANGELIQUE COMP	21	43	Id°
5949	COLONEL AVIA	44	41	Id°

La SNI précise qu'il s'agit d'acquisitions réalisées a posteriori, avec des contraintes difficiles à lever (ascenseurs ou chauffage collectif pour un nombre restreint de logements).

Il est à noter que le Groupe SNI envisage de mettre en place un Observatoire des charges dans le courant de l'année 2015 sous la forme d'un outil informatique externe, afin d'améliorer ses capacités d'analyse.

3.5 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Les taux d'impayés pour le parc conventionné relatifs à la période 2009-2014 sont retracés dans le tableau suivant :

Année	Créances début N	Créance fin N	Montant ANV	Quittancement	Évolution dette	Taux d'impayés
2009	3 093 402	3 177 293	- 103 515	76 002 809	0,25 %	4,18 %
2010	3 239 874	3 740 115	- 132 721	87 730 079	0,72 %	4,26 %
2011	3 512 488	3 870 093	- 141 515	85 345 929	0,58 %	4,53 %
2012	3 729 486	4 092 377	- 275 204	85 966 851	0,74 %	4,76 %
2013	3 946 817	4 580 034	- 333 040	86 913 207	1,11 %	5,27 %
2014	4 483 088	5 281 818	- 183 463	87 127 520	1,13 %	6,06 %

Le taux d'impayés (créances au 31/12/N-Admission en non-valeur/loyers et charges récupérables) est en moyenne de 4,85% soit très inférieur à la médiane Boléro SAEM National 2012 (12,73 %). Il traduit une grande efficacité dans le recouvrement des impayés, les risques étant également moindres du fait d'une population disposant d'un pouvoir d'achat plus élevé (cf. supra).

Le traitement des impayés est réparti entre les agences (phase amiable) et la direction de la Gestion Locative du Groupe (phase contentieuse).

La gestion du recouvrement amiable des clients présents consiste à détecter l'incident de paiement, relancer le débiteur par processus automatisé ou personnalisé (LR1 et LR2), rencontrer le débiteur (gardiens et chargé de clientèle), proposer une solution adéquate pour résorber la dette (échancier pouvant aller jusqu'à 24 mois suivant le profil financier du locataire) et orienter le dossier vers une phase contentieuse ou sociale.

La phase judiciaire commence après la notification du commandement de payer, l'injonction de payer ou la déclaration au greffe suivant la nature ou le montant de la créance. Si le paiement n'est pas intervenu, la société assigne le locataire devant le tribunal d'instance pour obtenir un titre exécutoire (résiliation du bail). Parallèlement à cette procédure, une intervention sociale peut être mise en place (FSL, aide exceptionnelle et procédure de surendettement). Enfin si le locataire qui n'a pas soldé sa dette reste dans son logement, ce dernier fait l'objet d'une procédure d'expulsion.

Le mode opératoire pour les admissions en non-valeurs (ANV) est différent suivant le montant de la dette. Si celle-ci est inférieure à 500 €, l'agence peut la passer en ANV automatiquement.

Toutefois, elle peut ultérieurement décider de la confier à un cabinet spécialisé de recouvrement. Entre 500 et 3 000 €, le comité ANV pourra la passer en pertes et profits suivant les 5 motifs suivants : irrécouvrabilité, décision judiciaire, décédé sans succession active, parti à l'étranger et locataire parti sans laisser d'adresse (après enquête). Enfin pour les créances supérieures à 3 000 €, elles sont analysées par un comité ad hoc (directeur de la comptabilité, directeur de l'exploitation et de la qualité, représentant de la direction juridique et responsable du service contentieux SNI).

Pour améliorer le recouvrement, la SNI a mis en place en octobre 2013 l'ENPAI (Ensemble pour Prévenir et Accompagner les situations d'Impayés). Il a recueilli 87 propositions dont 24 ont fait l'objet d'une classification en « Bonnes pratiques », et 35 retenues en priorité 1 pour étude par des groupes de travail. Parmi les mesures validées figurent entre autres la mise en place du paiement en ligne, l'élaboration de courrier individualisé en matière de pré/post contentieux, la systématisation de la tenue mensuelle de comités d'impayés et la jonction automatique d'un relevé de compte ou un TIP vierge avec la LR2.

3.6 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La société compte 17⁹ agences (ou antennes) réparties sur l'ensemble du territoire national. Elles assurent la gestion locative et technique des immeubles. La SNI n'est pas implantée dans des sites particulièrement difficiles. 401 personnes sont employées pour effectuer des tâches de proximité et placées sous la responsabilité de chargés de clientèle.

Les moyens affectés par la SNI à la gestion de proximité apparaissent adaptés. Des dispositifs de contrôle périodique de l'état général des immeubles et du respect des règles de sécurité ont été mis en place. Les constatations opérées sont formalisées et font l'objet d'un suivi régulier. L'étude des documents établis pour certains sites identifiés durant le contrôle (résidences anciennes non réhabilitées, ZUS, programmes présentant les taux de vacance les plus élevés ou des niveaux de satisfaction moins importants que ceux observés en moyenne sur l'ensemble du parc) n'a pas mis en évidence d'anomalie particulière.

La visite sur place de programmes franciliens (parties communes, caves, parkings) a montré que les immeubles étaient dans l'ensemble correctement entretenus, offrant un niveau de service satisfaisant aux locataires.

Seuls quelques cas ponctuels de difficultés ont été relevés. En effet, certaines entrées d'immeubles situés à Sarcelles présentaient des insuffisances d'entretien (présence de nombreux tag dans les halls, nettoyage défectueux). La SNI a d'ores et déjà engagé des travaux en l'attente d'une réfection plus lourde des halls.

Par ailleurs, les bailleurs sont soumis pour leurs immeubles de plus de 100 logements à des obligations particulières de surveillance (présence d'un gardien et installation d'un dispositif de contrôle d'accès) fixées par le code de la sécurité intérieure (articles L. 271-1, R. 271-1 et R. 271-4). Ces obligations n'étaient pas respectées au moment du contrôle pour les opérations « Vie Castel » à Bourges (124 logements), « Marin la Meslée » à Tours (120 logements) et « Castellucio » à Ajaccio (118 logements). Le programme de Tours a été vendu depuis. S'agissant de Bourges, la SNI précise qu'un recrutement de gardien a été lancé et qu'une sécurisation des halls est programmée. La situation d'Ajaccio est plus atypique, la résidence se situant dans l'enceinte d'un hôpital, aucun problème de sécurité ne s'y posant a priori. L'avenir de la gestion de cette résidence est par ailleurs en débat.

Le contenu du plan de concertation locative de la société n'est pas totalement mis en œuvre. Il instaure en effet deux niveaux de concertation : un conseil « centralisé » compétent pour

⁹ Les agences sont à basées à Paris (deux agences), Viry-Châtillon, Saint-Germain-en-Laye, Rennes, Orléans, Amiens, Dijon, Metz, Aix-en-Provence, Toulon, Lyon, Bordeaux et Toulouse). Les antennes sont installées sur le territoire des communes de Brest, Chalon et Mourenx.

l'ensemble du parc (se réunissant deux fois par an) et un conseil « local » par agence. La Miiolos avait constaté dans son dernier rapport qu'une seule agence était dotée d'un conseil local de concertation contrairement à ce que prévoyait le plan approuvé par la société. Les efforts engagés ont toutefois permis la constitution de douze conseils locaux supplémentaires.

À la fin du contrôle, il restait encore quatre agences non pourvues d'instance locale de concertation lors du contrôle (agences d'Île-de-France Ouest, Rennes, Dijon et Amiens). La SNI constate par ailleurs que le fort taux de rotation (30 %) constitue un frein à l'investissement des locataires.

L'action de l'organisme est appréciée par une grande majorité des locataires interrogés. Des enquêtes de satisfaction sont effectuées à intervalle régulier par un prestataire extérieur auprès d'un échantillon de locataires (locataires en place, entrants et sortants et utilisateurs du centre d'appel).

La SNI affiche en 2014 sur son parc conventionné un taux de satisfaction globale de 79,3 %. La propreté des parties communes et les modalités de traitement des réclamations recueillent également de larges taux de satisfaction : 72 % de satisfaits concernant le thème de la propreté des parties communes, 69 % concernant les délais d'intervention et 81 % concernant la qualité des interventions.

Les réclamations font l'objet d'un enregistrement et d'un suivi informatisés. Les délais et la nature des interventions (identification des appels récurrents) sont analysés.

Les locataires peuvent contacter pour leurs doléances le centre d'appel basé à Montpellier ou se connecter à l'espace qui leur est dédié sur le site Internet de la société.

Ils peuvent également solliciter directement les gardiens. La société s'est engagée dans le cadre de la CUS à prendre en compte 98 % des réclamations dans un délai de 30 jours. Selon le bilan intermédiaire, les résultats pour 2011 et 2012 sont respectivement de 97 % et 92 %.

3.7 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

La gestion locative assurée par la SNI apparaît globalement performante et conforme à la réglementation, malgré quelques irrégularités ponctuelles sur les attributions.

La politique mise en œuvre en matière de gestion de proximité apparaît dans l'ensemble adaptée à la configuration du parc ainsi qu'à sa localisation géographique, et le service de qualité. Des outils de suivi et d'évaluation du service offert aux locataires ont été mis en place. Les résultats sont indiscutablement satisfaisants et en progrès. La démarche de concertation locative reste cependant encore à développer au niveau local.

Si des efforts ont été engagés en faveur de l'accueil des ménages les plus modestes, des marges de progrès existent toutefois au niveau de la SNI, même s'il convient de noter que son rôle de holding la conduit à soutenir de façon importante ses filiales en charge de gérer du logement social. Bien que réglementaire, la politique des loyers, qui vise à mettre systématiquement le niveau au plafond, constitue mécaniquement un frein à l'accès au logement de ces ménages.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

4.1.1 Les logements familiaux

La SNI possède 13 243 logements familiaux conventionnés à l'APL dont 24 % de type individuel. Ces logements se répartissent, du point de vue de leur financement d'origine, comme suit : 44 % en PLA, 26 % en PLS, 21 % en PALULOS, 7 % en PLUS, 1 % en PLA-CFF et 1 % en PLAI.

Le parc conventionné est plus récent que le reste du patrimoine géré par la société. Son âge moyen est de 24 ans (34 pour l'ensemble du patrimoine) et 25 % des logements ont été mis en service avant 1981. 2 059 logements (soit 15 % du parc conventionné) sont localisés en ZUS (Viry-Châtillon, Sarcelles, Villiers-Le-Bel et Mourenx).

La société participe par ailleurs au projet de rénovation urbaine mis en œuvre sur le territoire de la commune de Viry-Châtillon pour lequel le volet « construction » est en cours d'achèvement.

Le diagnostic effectué dans le cadre du PSP fait notamment ressortir que 82 % du parc conventionné est situé sur un territoire porteur et 86 % considéré comme attractif. 79 % des logements (tout confondu) sont classés en « valeurs sûres et d'avenir » et 4 % en « poids morts » (destinés à être cédés en bloc).

La répartition du patrimoine de la SNI suivant la performance énergétique des immeubles est décrite dans le tableau ci-dessous. Les résultats observés auprès de l'ensemble des bailleurs sociaux ayant réalisé un DPE au 1^{er} janvier 2014 sont également mentionnés à titre indicatif.

		Répartition du patrimoine en fonction de l'étiquette « diagnostic de performance énergétique »								
		DPE								
Situation de la SNI	Parc total	A	B	C	D	E	F	G	NR	
	Parc conventionné uniquement		1 %	7 %	32 %	43 %	14 %	2 %	1 %	
Parc HLM (source : SoeS, RPLS au 1 ^{er} janvier 2014)		5 %	11 %	43 %	29 %	8 %	1 %	3 %		
		1 %	4 %	27 %	40 %	19 %	6 %	1 %	2 %	

La part de logements « énergivores » que compte l'organisme apparaît faible et traduit les très bons résultats obtenus par la SNI dans l'amélioration énergétique de son patrimoine.

Les logements ayant une consommation énergétique supérieure ou égale à 230 kwh/m²/an (classement E, F et G) représentent en effet 17 % du parc total de la SNI et 12 % du parc conventionné. Le taux moyen HLM se situe à 26 %.

La consommation moyenne sur le parc conventionné est par ailleurs évaluée à 158 kwh/m²/an.

4.1.2 Les logements-foyers

La société est propriétaire de 9 foyers (quatre résidences pour étudiants, un foyer pour jeune travailleurs, deux résidences pour personnes âgées et deux EPHAD) ayant fait l'objet d'un conventionnement APL et qui représentent 1129 équivalents logements. Ces foyers sont mis à disposition de gestionnaires, par le biais de contrats de location.

Le suivi des logements-foyers apparaît aujourd'hui insuffisant.

Il est constaté en effet que :

- certains contrats anciens (notamment celui relatif au FJT datant de 1987 ou encore celui concernant une résidence pour étudiant conclu en 1993) n'ont pas été actualisés depuis leur signature. Ils font toujours référence à l'ancienne provision pour grosses réparations (PGR) à laquelle devait être substituée la notion de « participation pour couverture des travaux de renouvellement des composants et du gros entretien à la charge du bailleur ». La répartition des responsabilités en termes de travaux n'est par ailleurs pas toujours définie avec précision dans les contrats. La société pourrait s'inspirer sur ce dernier point des documents élaborés par l'Unafop et l'Aorif (modèle de contrat et annexe relative aux travaux) afin de mettre à jour ses contrats en liaison avec les gestionnaires ;
- peu d'informations sont échangées avec les gestionnaires. L'organisme ne participe pas en particulier aux conseils de concertation qui doivent obligatoirement être créés au sein des foyers et des résidences sociales en application de l'article L. 633-4 du CCH et dont les propriétaires sont membres de droit ;

- la société n'a pas connaissance du contenu des registres de sécurité et/ou des carnets d'entretien relatifs aux établissements.

Partageant ce diagnostic, la SNI s'est engagée à revoir ses procédures en matière de suivi de ces résidences.

4.2 STRATÉGIE PATRIMONIALE

La politique patrimoniale de SNI est déclinée dans son PSP et dans sa CUS. Le PSP a une durée de 5 ans et fait l'objet d'une actualisation tous les trois ans.

La CUS signée par l'organisme comporte des engagements sur 6 ans portant spécifiquement sur l'activité liée au logement conventionné.

La stratégie suivie par la SNI durant la période 2010-2014 s'articulait autour des axes suivants : accompagner les restructurations du ministère de la défense, contribuer au plan de relance de l'immobilier initié par les pouvoirs publics en 2008 (acquisition de 10 00 logements en VEFA), atteindre les objectifs du Grenelle de l'Environnement, participer à la valorisation des fonciers publics et favoriser le parcours résidentiel des locataires.

La société a décidé de poursuivre, sur la période 2014-2018, ces grandes orientations et de les compléter sur certains aspects (contribution à la production de logements intermédiaires, implication dans la feuille de route pour la transition écologique et énergétique et mise en place d'un plan d'actions « amiante »). Elle s'est fixée dans ce cadre (hors développement, cf. infra) les objectifs suivants :

- la vente de 8 120 logements au total (6 556 destinés à être cédés en bloc et 1 554 à l'unité).
2 421 logements conventionnés sont concernés par cette orientation et représentent 30 % du nombre total des ventes.
- la démolition de 549 logements (agences de Rennes, d'Aix-en-Provence et de Mournes) dont 182 conventionnés à l'APL (soit 33 %) ;
- la réhabilitation de 3 849 logements dont 1 158 conventionnés à l'APL (soit 30 %).

La politique d'entretien et de réhabilitation menée par l'organisme prend en compte le traitement du patrimoine « énergivore ». Elle comprend également un volet « amiante ».

Il est rappelé que la société s'était engagée, dans son « livre vert » à se situer à horizon 2020 dans une fourchette de consommation énergétique entre 150 et 175 kwh/m²/an. La consommation énergétique moyenne était évaluée fin 2012 sur le parc de la SNI à 155 kwh/m²/an. Il reste près de 17 % de logements énergivores à traiter.

La valorisation des Certificats d'Economies d'Énergie (CEE) contribue au financement des actions engagées. La SNI a en effet signé en son nom et avec mandat de ses filiales des conventions sur la cession à EDF des CEE générés par son activité de maintenance du patrimoine. La convention couvrant la période 2011-2014 a représenté 16 M€ de recettes pour l'ensemble du groupe SNI. La valorisation des CEE au titre de la convention 2014-2018 est estimée à 39 M€. La société s'est par ailleurs dotée en 2013 d'un outil permettant l'analyse systématique de l'impact environnemental des projets de construction (évaluation des performances en matière d'énergie, d'eau et de santé). L'utilisation de l'outil a été étendue en 2014 aux opérations de réhabilitation.

Le PSP a identifié 16 138 logements (dont 3 794 conventionnés soit 23 %) pour lesquels les diagnostics effectués confirment la présence d'amiante. 23 % de ces logements sont destinés à être vendus et 1 % voués à la démolition. Les réhabilitations concerneront 1 913 logements soit 12 % du parc concerné. Il resterait ainsi 10 330 logements à traiter. En 2014, la société a lancé l'actualisation des dossiers techniques (parties communes et parties privatives lors des relocations). À titre expérimental, des travaux de désamiantage lors de la relocation ont été

réalisés afin d'évaluer les dispositifs techniques à mettre en œuvre ainsi que les coûts qui en résultent.

4.3 DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

L'analyse présentée ci-dessous porte essentiellement sur la contribution de l'organisme au développement de l'offre de logements locatifs sociaux. Les éléments relatifs à l'activité locative non sociale sont mentionnés à titre indicatif.

4.3.1 La production dans le secteur non conventionné

La SNI a livré, entre 2010 et 2014, 10 601 logements locatifs neufs dont 80 % n'étaient pas conventionnés. Cette activité soutenue est à mettre en relation avec la participation de la société au plan de relance de l'économie lancé par les pouvoirs publics en 2008. La SNI a par ailleurs signé en 2011 avec EDF un protocole (Losange) portant sur la production de 3500 logements non conventionnés destinés à loger le personnel de l'entreprise. La prospection foncière et la promotion sont assurées par un opérateur privé auprès de qui la société acquiert les logements sous le régime de la VEFA.

4.3.2 La production locative sociale

4.3.2.1 Activités durant les cinq dernières années

La production locative sociale est résumée dans le tableau ci-dessous.

	2010	2011	2012	2013	2014	Total	Nombre de logements/an
Opérations neuves	434	477	617	231	361	2120	424
Acquisition	-	-	-	-	100	100	20
Total	434	477	617	231	461	2220	444

La SNI a mis en service 2 220 logements conventionnés entre 2010 et 2014 soit en moyenne 444 logements an. 78 % de ces mises en service ont été le résultat d'opérations de construction neuve. La production en VEFA a concerné 17 % des logements.

Une seule acquisition suivie de travaux (100 logements) est intervenue durant cette période. Les logements construits ont été financés à 65 % par du PLS, 31 % du PLUS et 4 % du PLAI. Ils se répartissent, du point de vue de leur localisation géographique, entre 19 départements dont notamment ceux de la Gironde (18 % de la production totale), de l'Ille-et-Vilaine (13 %), des Bouches-du-Rhône (11 %), de l'Isère (10 %) et de l'Essonne (9 %).

La société a mobilisé 56,6 M€ en fonds propres pour financer les opérations soit en moyenne 17 % du prix de revient total. Les éléments fournis ne font pas apparaître de dérive dans les délais et le coût des opérations par rapport aux prévisions initiales.

Le coût moyen des opérations apparaît maîtrisé : il s'établit à 2 077€ HT/m² de surface habitable (SH) pour les opérations de province et à 3 062 € pour celles menées en région parisienne. Rapporté au logement, ces ratios s'élèvent respectivement à 137 573 € et 193 050 €.

Globalement, le dynamisme de la société en matière de construction est à relever.

4.3.2.2 Situation par rapport aux engagements souscrits dans la CUS

La société s'est engagée dans sa CUS, sur la période 2011-2016, à mettre en service (indicateur C II) 2 693 logements au total (73 % en PLS, 23 % en PLUS et 4 % en PLAI). Le bilan intermédiaire de la CUS portant sur les années 2011 et 2012 relève que les objectifs en matière de livraison sont atteints à 82 % pour l'ensemble du territoire et à 100 % pour l'Île-de-France.

4.3.3 Les perspectives de développement

Le PSP de la société fixe, pour la période 2014-2018 un objectif global de livraison portant sur 6 221 logements au total qui se répartissent comme suit : 1 987 logements en financement libre (32 % de l'objectif total), 1 215 logements conventionnés (19 % de l'objectif total) se décomposant en 637 PLS et 578 PLUS et 3 019 logements non conventionnés acquis en VEFA dans le cadre du protocole Losange (en partenariat avec EDF).

La période couverte par le PSP (2014-2018) correspond pour partie à celle de la CUS (2011-2016). Les livraisons de logements conventionnés attendues sur la période de la CUS correspondent globalement aux objectifs fixés. Les hypothèses retenues par le PSP pour les années ultérieures traduisent en revanche une nette baisse de la production locative sociale. La société envisage ainsi pour la période 2016-2018 la mise en service d'un total de 443 logements conventionnés (soit 147 par an) et la mise en chantier d'un total de 108 logements conventionnés (soit 36 par an).

Ces perspectives, approuvées dans le PSP (147 logements par an), pourraient être revues à la hausse. Le conseil de surveillance de la SNI souhaite privilégier le développement de l'offre de logement intermédiaire et augmenter son intervention dans le secteur locatif social à une production de l'ordre de 200 logements en visant prioritairement à répondre aux besoins exprimés par le ministère de la Défense.

Concernant l'ensemble du Groupe SNI en 2014, la société a lancé deux appels à projet afin de relancer la construction de logements. Ce plan porte sur la production de 20 000 logements au total en cinq ans :

- 10 000 logements intermédiaires en zones tendues dans le cadre d'acquisition de programmes en VEFA (avec permis de construire déposés ou en cours de préparation) ou de terrains nus ou à aménager. Les projets devront remplir les conditions prévues pour le régime fiscal¹⁰ du logement intermédiaire locatif introduit par la loi de finances pour 2014.
- La SNI s'est associée avec d'autres investisseurs pour créer le premier fonds sur le logement intermédiaire (FLI) disposant d'une capacité d'investissement de plus de 6 000 logements sur deux ans.

La société devrait par ailleurs bénéficier d'un apport de 900 M€ de la Caisse des dépôts et Consignation afin de produire 12 000 logements supplémentaires. Les modalités de cet accompagnement financier étaient en cours d'arbitrage lors du contrôle (apport en cash pour partie complété par un transfert d'actifs représentant 3000 logements).

- 10 000 logements sociaux qui mobiliseront sept filiales HLM du groupe (EFIDIS, OSICA, SAMO, le Nouveau Logis Azur, le Nouveau Logis Provençal et le Nouveau Logis Méridional et SCIC Habitat Rhône-Alpes) en vue d'acquérir tout ou partie des logements construits. 18 200 logements conventionnés pourraient ainsi être mis en service sur la période 2014-2018 par les filiales concernées soit un surcroît de production de 6 800 logements par rapport à ce qui était fixé initialement.

Les logements à produire se situeront dans les zones tendues et notamment en région parisienne. La création du GIE « Grand Paris Habitat » qui réunit les sociétés franciliennes du groupe s'inscrit dans le prolongement de ce plan de relance. Afin d'accompagner le développement de l'ensemble

¹⁰Le dispositif créé permet de bénéficier, sous réserve du respect de certains engagements (notamment application de plafonds de loyers et de ressources et intégration des immeubles dans des programmes comportant au moins 25 % de logements sociaux), d'avantages fiscaux (un taux de TVA réduit à 10 % et une exonération de TFPB pendant la durée de détention des immeubles dans la limite de 20 ans).

des filiales, un renforcement¹¹ du partenariat avec le GIC et Action Logement a été envisagé. La réforme d'Action Logement initiée en 2015 a cependant mis un terme aux discussions en cours.

4.3.4 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements

La SNI s'appuie pour son activité de maîtrise d'ouvrage sur les moyens des GIE « Territoires » lorsque les projets sont situés en Province¹² et sur ceux de l'établissement « Île-de-France » lorsque ceux-ci sont situés en région parisienne. Elle intervient par le biais d'opérations de constructions neuves ou de VEFA.

Des procédures détaillées encadrent les différentes étapes des opérations et permettent de suivre leur avancement. Une attention particulière est portée à la qualité technique et environnementale de chaque projet. Les opérations d'investissement sont examinées en fonction de leurs montants par un comité d'engagement ayant un rôle consultatif. Le comité d'engagement du groupe est sollicité lorsque le projet dépasse 8 M€. Le montage financier est effectué sur la base d'une hypothèse de taux d'apports en fonds propres variant de 20 à 30 %.

4.4 MAINTENANCE DU PARC

La société met en œuvre une politique d'entretien et de réhabilitation qui apparaît adaptée à l'état de son parc.

La SNI, comme chacune de ses filiales, établit pour le patrimoine relevant de son périmètre une programmation de travaux pluriannuelle et en assure la mise en œuvre. 221 logements et équivalents-logements ont été réhabilités entre 2010 et 2014. Les fonds propres mobilisés pour financer ces travaux se sont élevés à 1,3 M€.

Les engagements souscrits dans le cadre de la CUS au titre des années 2011 et 2012 en matière d'effort de maintenance (indicateur C II) et de rénovation énergétique (C III) ont été respectés si on se réfère au bilan intermédiaire.

Les agences ont en charge le suivi des conditions d'exécution des prestations de maintenance.

Parmi les plus de 1.400 contrats d'entretien, une quinzaine de contrats (entretien des compteurs, des réseaux d'assainissement et de groupe électrogène) anciens n'ont pas encore été renégociés depuis leur signature, comportant une clause de reconduction sans limitation de durée, ce qui n'est pas conforme aux règles de la commande publique (article 5 du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005).

La SNI souligne la modicité des montants de ces contrats (de l'ordre de 10.000 € pour l'un, et de 5.000 € ou moins pour les autres), et prend l'engagement de les renégocier dans les meilleurs délais. Sous cette réserve de faible portée, les modalités de suivi des contrats n'appellent pas de d'observation particulière. La société fait appel à des prestataires extérieurs (bureaux d'études) afin de l'assister dans le contrôle et le suivi de la maintenance des ascenseurs (300 appareils concernés). Elle dispose par ailleurs d'un outil (ADP-sécurité) qui lui permet d'évaluer le niveau de sécurité des bâtiments sur la base de certains critères (sécurité-incendie, électricité, gaz et chutes) et de mettre en œuvre les travaux nécessaires. L'outil a été utilisé lors de chaque réhabilitation et a été étendu à l'ensemble du patrimoine prioritairement le plus ancien.

4.5 VENTE DE PATRIMOINE

Sur la période contrôlée (2009 à 2014), la SNI a vendu 2 905 logements dont 2 833 en bloc et 72 à l'unité pour une somme de 223 M€ avec une plus-value de cession de 137 M€. La société a

¹¹ Le rapprochement de la SNI et du GIC devait se traduire par la constitution de deux holdings (l'une à la tête des filiales ESH franciliennes du groupe et l'autre des filiales ESH de Province) détenues en commun par les deux partenaires.

¹² L'établissement « Grand Ouest » a conservé en son sein les salariés en charge du développement pour les régions Bretagne et Basse-Normandie.

établi une cartographie des processus vente qui a donné lieu à l'élaboration de deux guides de procédures, l'un afférent à la cession en blocs et l'autre à la vente en lots. Ils intègrent le respect des règles du CCH (publicité, estimation des biens, consultations des instances administratives, production des diagnostics techniques...) ainsi que les opérations de validation en interne (comité d'engagement financier et autorisation de vendre des instances dirigeantes).

Après avoir procédé aux diligences et échantillonnage adéquat, le contrôle a constaté que 4 dossiers de vente (3 en bloc et un en lot) ne contenaient pas les pièces relatives à la procédure (estimation des Domaines, demande d'autorisation, diagnostics techniques...). Les acquéreurs concernés étaient un locataire du parc, la SA Mancelle HLM et du COTENTIN ainsi que l'OPAC SAONE & LOIRE. La SNI précise que ces documents étaient disponibles auprès du GIE ventes, ce qui ne la dispense pas de ses obligations en matière d'archivage (article 2227 du code civil). Les documents concernant les ventes en bloc ont été fournis à l'issue du contrôle.

Conformément aux articles L. 443-15-2 et du L. 443-13 du CCH relatifs au réemploi des plus-values de cession des logements conventionnés, le directoire de la SNI a délibéré en date du 18 juin 2014 sur l'affectation des surplus depuis l'année 2001 et a validé les tableaux suivants :

- **Montant du surplus**

Avancement	Nombre de logements	Surplus en k€
Ventes réalisées au 31/12/2013	9 319	198 749
Sous-total cumul à fin 2013	9 319	198 749
Ventes réalisées en 2014	420	21 210
Sous-total 2014	420	21 210
Total cumulé à fin 2014	9 739	219 959
Ventes prévues sur le PMT 2015/16 sur des opérations identifiées	1 587	72 899
Sous-total des ventes prévues sur le PMT	1 587	72 899
Total général	11 326	292 859

- **Montant du réemploi**

Avancement	Année de réemploi	Nombre de logements	Réemploi en k€
	Logements livrés de 2001 à 2013	4 102	158 529
	Travaux réalisés		12 813
Surplus réemployé au 31/12/2013	Avances en compte courant réalisées		36 000
	Augmentation de capital de ses filiales		11 907
	Ordres de service (OS) lancés en 2013	505	11 093
Sous-total cumul à fin 2013		4 607	230 342
	Objectifs lancés en 2013		257
	Régularisations sur écarts		-10 846
	OS lancés en 2014	54	7 231
Surplus réemployé en 2014	Travaux réalisés en 2014		3 087
	Acquisition terrain Défense de 2011-2012		5 837
	Lettres de confort à EFIDIS+OSICA		20 000
Sous-total 2014		54	25 566
Total cumulé à fin 2014		4 661	255 908
Surplus réemployé objectifs et prévisions	Augmentation du capital ADOMA		47 066
	Objectifs OS 2015	60	8 112
	Prévisionnels OS 2016	51	2 467
Sous-total OS à lancer		111	57 645
Total général		4 772	313 553

Les plus-values dégagées par la SNI sur son secteur conventionné sont exonérées d'impôt mais doivent être réinvesties dans le logement social.

L'article L. 443-15-2 du CCH dispose que le surplus des sommes perçues par la société d'économie mixte dans le cadre de vente de ses logements conventionnés « *est affecté au financement de programmes nouveaux de construction de logements locatifs conventionnés, à des travaux destinés à améliorer de façon substantielle un ensemble déterminé d'habitations locatives conventionnées, ou à des acquisitions de logements devant être conventionnés, en vue d'un usage locatif* ».

Une application restrictive de cet article conduirait à considérer qu'il appartient à la SNI de justifier du réemploi des ressources directement par son action de construction ou d'amélioration de son patrimoine. Or, la SNI fait valoir que sa politique de groupe la conduit aujourd'hui à privilégier l'appui à ses filiales en termes de construction de logements sociaux ou plus largement de recapitalisation (cas d'ADOMA).

Cet argument paraît recevable, dès lors que les ressources sont effectivement réinvesties au bénéfice du service d'intérêt général. Une autre difficulté, qui s'explique par la volonté de la SNI d'optimiser en temps réel les ressources disponibles à l'échelle du groupe, réside dans les formes diverses de l'appui apporté à ses filiales. Ainsi, il existe au moment du contrôle :

- des avances en compte courant remboursables à terme (36 M€) auprès des filiales, qui ne peuvent être considérées comme des réemplois définitifs de plus-values ;
- deux lettres de confort¹³ en faveur d'EFIDIS et OSICA portant sur 20 M€, qui n'ont pas donné lieu à versement effectif à ce jour, afin d'accompagner ces filiales dans la production de logements intermédiaires et sociaux ;
- des participations pour augmentation de capital (47 M€ pour ADOMA et 11,9 M€ pour les filiales).

La difficulté, dans les faits, de justifier du réinvestissement des ressources au bénéfice du service d'intérêt général dans ce contexte, a fait l'objet d'un débat avec la SNI. Alertée sur ce point, la société a donc décidé de mettre en place un tableau de bord extracomptable permettant de suivre par filiale et en consolidé, le niveau des fonds propres investis, en isolant l'apport de la SNI aux programmes de travaux. Ce tableau de bord prévoit un bilan des années passées (2006-2015), mais également un prévisionnel sur les trois prochaines années, ayant vocation à être réajusté en fonction du réalisé effectif.

La mise en place de ce tableau de bord apparaît adaptée à cette situation particulière. Un suivi permanent sera évidemment nécessaire pour permettre à la SNI de justifier in fine du réemploi effectif dans le temps de ces ressources dédiées. La politique de vente relevant des prérogatives du conseil de surveillance, ce dernier pourrait être utilement informé, en parallèle, du suivi du réemploi des produits de cession.

4.6 AUTRES ACTIVITÉS

La SNI exerce une activité de reprise en gestion des parcs de gendarmerie appartenant à des conseils généraux ou à des communes. Elle a acquis à ce titre 1 673 logements durant la période contrôlée, ce qui portait fin 2014 le patrimoine de casernes de gendarmeries à plus de 10 000 logements.

La société intervient à titre accessoire depuis 2011 dans le domaine de l'accession à la propriété. Quelques programmes ont été lancés (400 logements environ).

¹³ Engagement de faire, ou de ne pas faire, ayant pour objet le soutien apporté à un débiteur dans l'exécution de son obligation envers son créancier (C. civil art. 2322) et est expressément qualifiée de sûreté personnelle par la loi C. civil art. 2287-1). Également appelées lettres d'intention ou garantie de bonne fin.

4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La SNI dispose d'un PSP et mène une politique patrimoniale qui apparaît adaptée à l'état de son parc. Elle joue un rôle moteur dans le domaine du développement durable depuis de nombreuses années et a défini un plan d'action pour le traitement du risque « amiante ».

L'activité de développement a été importante sur la dernière période : plus de 10 000 logements neufs entre 2010 et 2014 dont 80 % de logements non conventionnés à l'APL. Les objectifs prévus par la CUS pour la période concernée sont globalement respectés. La société entend cependant limiter à l'avenir sa production locative sociale et se positionner principalement comme un acteur important du logement intermédiaire et libre. Parallèlement, son objectif est de soutenir ses filiales dans leur politique en faveur du logement social.

Afin de justifier du réemploi effectif du produit de cession des logements sociaux au bénéfice du service d'intérêt général, la mise en place d'un suivi extracomptable à l'échelle du groupe est devenue nécessaire, la SNI ayant initié cette démarche.

5. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

La direction financière du Groupe SNI est composée de trois services dont deux sont implantés dans l'établissement administratif de Montpellier et le troisième au siège de la société : le premier gère le suivi de la dette, la trésorerie ainsi que l'analyse financière, le deuxième la comptabilité générale et la consolidation, et le troisième effectue le contrôle de gestion. Par ailleurs, la société s'est dotée d'une direction d'audit à 3 niveaux pour atteindre ses objectifs en termes de management des risques, de contrôle interne ainsi que des process, de gouvernance d'entreprise et de propositions pour améliorer son efficacité.

Sur la période étudiée, le commissaire aux comptes a certifié sans réserve les comptes annuels. Leur remplacement tous les six ans avec une mise en concurrence est conforme à l'ordonnance de 2005 régissant les marchés publics des SEM.

À ce jour, la SNI présente des résultats analytiques pour son parc conventionné et non conventionné. Elle fait apparaître notamment les coûts directs, l'excédent brut opérationnel et les charges indirectes (quote-part des GIE, frais du siège...). Néanmoins, il lui appartiendra d'affiner certains postes pour lesquels aucune ventilation n'a été faite (produits financiers). À ce jour, la société projette de modifier son organisation comptable pour se mettre en conformité avec les préconisations de l'ANC (Autorité des Normes comptables) et la loi ALUR (L. 481-8 du CCH). Cette dernière prévoit que les SEM enregistrent les résultats de l'activité relevant de l'agrément sur un compte ne pouvant être utilisé qu'au financement de cette activité. Le décret n° 2015-1253 du 07 octobre 2015 relatif aux documents fournis annuellement par les organismes de logements sociaux et SEM agréées précise désormais la nature de ces obligations.

Cette question apparaît cruciale pour la SNI, dont les résultats de l'activité relevant de l'agrément sont pour l'essentiel constitués des plus-values de cessions nettes (cf. supra).

La ventilation des postes de résultat peut être effectuée soit dans le PCG ou à partir d'informations issues de la comptabilité analytique. Il est à noter que chaque année et conformément au CGI, la société remplit une liasse fiscale en faisant apparaître une comptabilité distincte pour chaque activité.

Par ailleurs, une information comptable sur le parc conventionné pourrait utilement être fournie au Conseil de Surveillance et dans le rapport d'activité de la société.

S'agissant des prestations réalisées par les GIE (cf. supra), la SNI, comme chaque adhérent, reçoit chaque année des acomptes à payer (appels de fonds), la facture définitive intervenant en

décembre de l'année suivante, postérieurement à la tenue de l'assemblée générale. Ainsi, chaque adhérent peut avoir connaissance des éléments détaillés inhérents au montant facturé. Il n'en demeure pas moins, qu'afin de se conformer au plan comptable général, la facture définitive valant liquidation devrait également comporter les éléments de détail permettant sa justification.

La société procède régulièrement à des audits de ses activités. À cet effet, elle a établi une base d'incidents (gravité et fréquence des risques potentiels) et une cartographie détaillée des process. Ces études ont donné lieu à l'édition de guides de procédures pour gérer la trésorerie, la dette, les subventions et la comptabilité générale ainsi que la fiscalité. Dans la période contrôlée les items abordés par la mission d'audit de la SNI sur ses établissements ont été :

- Suivi des immobilisations au regard de la cohérence entre la date de mise en service et le début du quittance.
- Pour les opérations de promotion, le suivi des appels de fond ainsi que les travaux supplémentaires acquéreurs, le mode de répartition terrain/construction et l'obtention du prix de revient définitif.
- Suivi des comptes d'attentes de TVA, du rapprochement bancaire et de la relance des créances hors locataires.
- Perception des subventions dans le délai réglementaire (deux ans).

Le contrôle a relevé que la SNI accorde des prêts personnels à ses salariés pour l'achat d'un véhicule depuis 1970. Au 31 décembre 2014, la SNI a ainsi prêté la somme de 1148 k€ en capital à ses salariés pour un taux d'intérêt compris entre 0,04 % et 2,53 %. Les salariés concernés sont ceux placés en position 3 et au-delà dans la classification des postes, les responsables de gestion, les techniciens ainsi que les chargés de clientèle. Le prêt finance à hauteur de 85 % le coût d'acquisition d'un véhicule sur une durée maximale de 5 ans.

L'équipe de contrôle considère que cette pratique n'apparaît pas conforme aux dispositions de l'article L. 511-5 du Code Financier et Monétaire et ne rentre pas dans l'objet social de la société. En effet, la loi bancaire 84-46 du 24/01/1984 interdit aux entreprises n'ayant pas le statut d'établissement de crédit d'effectuer des opérations de prêt.

La SNI fait valoir qu'aucun contrôle URSSAF n'a remis en cause ce dispositif, qui rentrerait ainsi dans la seule exception prévue pour consentir des prêts à ses salariés, à savoir des opérations exceptionnelles décidées pour des motifs d'ordre social. Ces motifs apparaissent peu évidents et difficiles à apprécier vu le profil des bénéficiaires au cas particulier.

5.2 ANALYSE FINANCIÈRE

5.2.1 Étude d'ensemble (toutes activités confondues)

Les éléments financiers concourant à la formation de l'autofinancement net de la SNI sont les suivants :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre total de logements (y compris parc conventionné)	62 022	68 361	70 081	70 540	69 214
Marge commerciale	4 769	18 086	19 429	88 929	31 300
Production de l'exercice	457 675	558 451	551 856	535 145	572 500
Coût d'achat des marchandises	- 139 573	- 188 096	- 187 957	- 182 539	- 184 900
Impôts et taxes	- 51 755	- 54 289	- 53 811	- 57 003	- 60 100
Charges de personnel	- 62 421	- 72 259	- 73 355	- 78 008	- 78 000
Autres charges et produits d'exploitations	- 85 304	- 131 241	- 130 620	- 128 775	- 147 600
Résultat financier	- 47 475	- 72 986	- 64 553	- 98 648	- 85 900
Résultat exceptionnel	56 478	100 359	95 272	99 942	121 700
Participation des salariés	- 2 511	- 5 482	- 5 263	- 2 264	- 3 100
Impôt sur les bénéfices	- 24 015	- 52 016	- 25 623	- 36 112	- 56 600
Résultat net comptable	105 870	100 525	125 195	140 667	115 000
Dotations amortissements et provisions	123 801	156 472	153 391	164 328	171 900
Reprises	- 24 141	- 10 295	- 15 159	- 24 314	- 15 900
Produits sur CEA (cession d'élément actif)	- 91 032	- 435 069	- 168 387	- 223 868	- 178 600
Valeur comptable des EAC	31 699	334 353	76 031	120 283	63 500
Subventions investissements inscrites au CR	- 9 778	- 3 879	- 2 428	- 3 013	- 3 900
Quote-part des subventions SNI	- 6 653	- 10 588	- 7 906	- 8 474	- 9 200
Capacité d'autofinancement brut	129 766	131 519	160 737	165 610	137 200
Remboursement de dettes financières	- 71 000	- 126 000	- 131 000	- 152 000	- 159 000
Autofinancement net¹⁴	58 766	5 519	29 737	13 610	- 21 800
% du chiffre d'affaires	12,71 %	0,96 %	5,21 %	2,18 %	- 3,61 %

L'autofinancement net de la SNI diminue fortement sur la période contrôlée pour devenir négatif en 2013 (12,71 % en 2009 et -3,61% en 2013). Malgré une capacité d'autofinancement brut en progression excepté l'année 2013 où des impacts exceptionnels (cession de la SCET et marge de promotion en forte baisse) ont eu des effets négatifs, la dégradation provient essentiellement de la montée en puissance de la dette financière liée à la relance de l'activité construction/acquisition initiée à la demande de l'État.

- **Produits locatifs**

Le chiffre d'affaires de la société se compose essentiellement des loyers (SNI, collectivités territoriales, gendarmerie), des acomptes sur charges locatives, du renouvellement des conventions de réservations, des produits accessoires (MAD de personnel aux GIE, rémunération de mandats, prestations diverses) et d'une marge commerciale sur ses activités de promotion. En moyenne, il progresse de 6,90 % par an.

- **Résultat financier**

Il se dégrade sur la période étudiée excepté l'année 2013. Les produits de trésorerie sont en progression mais ils demeurent faibles en comparaison du volume d'endettement contracté par la société pour financer son développement et répondre au plan de relance initié par l'État.

¹⁴ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

- **Résultat exceptionnel**

Les plus-values de cession ont plus que doublé sur la période 2009/2013 passant de 56 M€ en 2009 à 122 M€ en 2013. La SNI a mené une politique volontariste de vente de logements en bloc auprès de bailleurs sociaux, de cessions à l'unité, de désengagement dans l'immobilier d'entreprise, l'activité de promotion et d'accession sociale.

- **Charges**

Les principaux ratios de la société sont les suivants :

En €/logement	SNI 2012	SNI 2013
TFPB	470	511
Maintenance	605	646
Coût de gestion	1 209	1 284
Annuité	4 185	4 187

Ces ratios, qui couvrent l'ensemble de l'activité locative, ne peuvent être comparés avec les ratios du secteur HLM. Ils appellent toutefois les commentaires suivants :

Le ratio relatif à l'annuité locative est très élevé compte tenu de la forte mobilisation des emprunts levés à la mise en chantier des ensembles immobiliers sur les années précédentes.

Les coûts de gestion sont en constante diminution depuis 2010 avec une légère remontée en 2013 (1 320 €/Logt en 2010 à 1 284 €/Logt en 2013). Si on rapporte le montant des coûts de gestion à la production de l'exercice, le ratio est en moyenne de 20 %. Les effets combinés d'une relative stabilité des ETP administratifs depuis 2010 et des économies réalisés dans cadre de performance 2015 (assurances et locations immobilières) ont permis un coût de gestion plus maîtrisé.

Concernant la maintenance, si l'on considère la somme des trois composantes [la MREC (maintenance, réparations, entretien courant et contrats divers), le gros entretien non provisionnable ainsi que l'entretien des copropriétés], les ratios de la société (605 €/logt en 2012 et 646 €/logt en 2013) sont en progression. Il est à noter que la société a décidé de valoriser les remises en état des logements (REL) afin de mieux maîtriser les coûts et élaborer une grille de vétusté.

5.2.2 Parc conventionné

Les résultats analytiques pour la période 2009/13 sont les suivants :

Ancols - Agence nationale de contrôle du logement social

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Loyers	80 845	85 667	89 507	90 851	90 046
Pertes sur créances	-3	-283	-295	-457	-604
Charges récupérables	-23	-663	-3	-246	124
Renouvellement conventions de réservations	936	1 003	942	868	571
Produits nets	81 744	85 724	90 152	91 016	90 137
Redevances CGLLS + CRL	-826	-667	-668	-545	-438
Rémunérations de gestion pour compte de tiers	-50	-43	13	-12	-13
MREC SNI	-6 117	-5 810	-6 814	-6 287	-6 502
Travaux et honoraires suite à sinistres	-636	-487	-428	-607	-1 101
Versement assurances	591	493	428	591	1 074
Non récupérables sur EI	-234	-232	-276	-167	-356
GR/GEP	-1 885	-1 305	-2 231	-2 497	-2 183
Masse salariale CCN	-1 375	-1 670	-2 075	-1 870	-1 803
Taxes foncières	-6 250	-7 245	-7 915	-7 909	-7 810
Honoraires techniques	-252	-166	-159	-161	-214
Contentieux	-256	-362	-222	-266	-220
Assurances	-590	698	-756	-934	-816
Locations immobilières et charges	-229	-203	-292	-229	-212
Frais de gestion courante	-36	7	-65	-70	-96
Marge sur coûts directs	63 599	67 336	68 691	70 052	69 446
Masse salariale RAP	-22	-29	-25	-5	27
Publicité et relations publiques	0	0	-1	0	0
Frais de déplacement, assurance transport	-23	-21	-32	-41	-39
Frais de gestion courant administratifs	-570	-1	-2	-1	-1
Dotations aux amortissements	-166	-158	-142	-158	-152
Produits accessoires (GA, autres produits)	131	107	183	196	147
EBE (Excédent brut d'exploitation)	62 948	67 234	68 673	70 043	69 429
Dotations aux amortissements	-20 599	-21 669	-22 701	-23 039	-23 513
Ecart GR/GEP/PGE	83	-1 305	-1 521	-1 682	-235
Charges financières	-25 599	-24 031	-23 562	-25 522	-25 235
Produits financiers	59	73	56	54	49
Charges liées au développement	-531	-173	-778	-400	-219
Plus-values de cessions nettes	21 627	4 985	17 906	38 253	26 514
Résultat exceptionnel	-1 561	-6	-814	-2 902	-35
Marge sur activité Promotion/Aménagement	0	0	0	0	-645
Charge indirecte (GIE, Siège, ETS, Agence, EAM)	-14 489	-15 877	-16 265	-16 065	-16 795
Participation des salariés	-318	-223	-466	-319	-195
Résultat net	22 693	9 110	20 528	38 420	27 928
Dotations aux amortissements	20765	21827	22843	23197	23665
Produits CEA (cession d'élément actif)	-21627	-4985	-17906	-38253	-26514
Remboursement de capital	-19337	-23040	-27190	-25234	-24358
Autofinancement net	2 494	2912	1 725	1 870	721
% du chiffre d'affaires	3,10%	3,39%	1,92%	2,05%	0,8%

L'autofinancement est très inférieur à la médiane SAEM nationale (10,09 %). En effet, l'annuité locative très élevée ainsi qu'un coût de gestion élevé grèvent d'autant le ratio.

• Produits

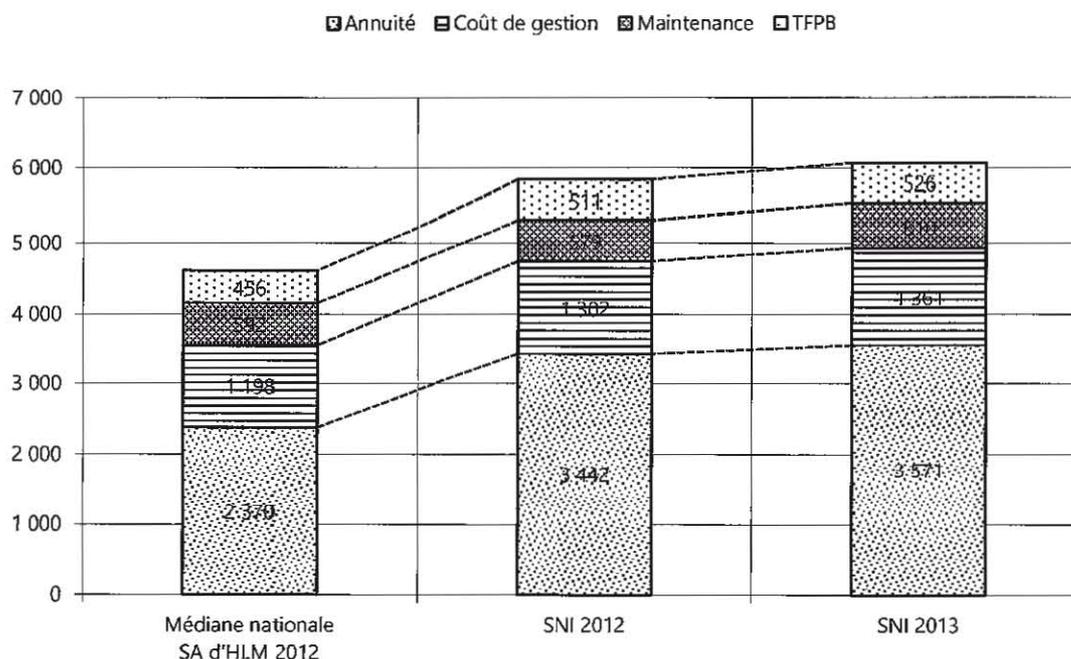
- Les loyers nets ont progressé en moyenne de 2,47 % par an en tenant compte des revalorisations des indices, du taux de vacance et de l'effet volume.
- Les produits financiers sont relativement stables sur la période écoulée (en moyenne de 58 k€/an).

- Les plus-values sur cessions de logements sont relativement importantes compte tenu de la politique de vente volontariste de la SNI.

• Charges

Les principaux ratios de la société, pour son parc conventionné, comparés aux ratios Bolero SAHLM 2012, analysés par l'équipe de contrôle sont les suivants :

En €/logement	Médiane nationale SA 2012	SNI 2012	SNI 2013
TFPB	456	511	526
Maintenance	592	579	610
Coût de gestion	1 198	1 302	1 361
Annuité	2 370	3 442	3 571



Le ratio de gestion de 2012 relatifs au coût de maintenance apparaît proche de la médiane alors que celui relatif à la taxe foncière est légèrement supérieur. L'annuité locative est supérieure (3 571 €/logt en 2013) à la médiane (2 370 €/logt en 2012) tandis que le coût de gestion (1 361 €/logt en 2013) représente 22 % des loyers et a dépassé de plus de 14 % la médiane (1 198 €/logt en 2012).

Les coûts de gestion fournis par la SNI apparaissent légèrement moins élevés, les écarts pouvant trouver leur origine dans un mode de calcul différent qui n'a toutefois pas pu être explicité :

La SNI explique la hausse substantielle du coût de gestion du parc social entre 2012 et 2013 par l'impact des cessions, diminuant de 4 % le volume du parc, tandis que les coûts globaux ne baissent concomitamment que de 2 %.

Les analyses de l'équipe de contrôle et de la SNI se rejoignent sur le fait que le coût de gestion au logement calculé pour les logements conventionnés apparaît plus élevé que le coût de gestion moyen tous types de logements confondus et qu'il est supérieur à la médiane de la profession. La société le justifie par une dispersion territoriale du patrimoine, génératrice de coûts de structure

supérieurs par rapport à des opérateurs locaux, ainsi que par les exigences spécifiques inhérentes à la gestion d'un parc social.

Il est rappelé qu'en 2011, la société avait demandé à un cabinet de consulting de mettre en œuvre une démarche d'amélioration de la performance opérationnelle avec pour objectif de gagner entre 6 % et 8 % sur ses frais généraux d'ici 2015. Or, la répartition des charges indirectes impactent toujours fortement l'excédent brut d'exploitation. Elles représentent environ 80 % du coût de gestion total. Tout en prenant acte de la hausse des prestations et du périmètre d'intervention des GIE, l'audit réalisé en 2015 par la direction de l'audit de la CDC (cf. supra) relève l'augmentation des coûts des GIE, en particulier le GIE « système d'information ».

Si la SNI maîtrise globalement ses coûts, l'amélioration de la performance ne doit pas être exclue dans un processus de mutualisation aussi abouti que celui proposé par le groupe.

5.2.3 L'analyse fonctionnelle des bilans de la SNI

En l'absence de bilan séparé (cf. § 5.1), il est précisé qu'il s'agit de l'analyse du bilan portant sur l'ensemble de la SEM, toute activité confondue. Les principaux postes du bilan sont les suivants :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	1 075 186	1 170 935	1 284 546	1 361 615	1 390 724
Provisions pour risques et charges	43 033	55 643	67 419	75 825	86 100
Dont PGE	27 592	31 298	34 753	38 729	41 400
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	853 349	1 078 874	1 164 094	1 226 413	1 335 600
Dettes financières	2 570 860	2 904 403	2 779 446	3 153 457	3 398 291
Actif immobilisé brut	-4 099 420	-4 845 345	-5 180 790	-5 323 069	-5 585 555
Fonds de Roulement Net Global	443 008	364 510	114 715	494 241	625 160
FRNG à terminaison des opérations¹⁵					
Stocks	32 581	45 101	59 467	36 182	34 800
Autres actifs d'exploitation	203 284	219 143	188 013	144 103	135 760
Provisions d'actif circulant	-9 784	-13 017	-12 949	-13 839	15 300
Dettes d'exploitation	-59 203	-101 817	-111 591	-119 403	-124 045
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	166 878	149 410	122 940	47 043	31 215
Créances diverses (+)	57 972	117 048	50 630	38 496	32 900
Dettes diverses (-)	310 626	323 509	437 163	399 959	367 255
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-252 654	-206 461	-386 533	-361 463	-334 355
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-85 776	-57 051	-263 593	-314 420	-303 140
Trésorerie nette	528 784	421 561	378 308	808 661	928 300

• Capitaux propres

Compte tenu des résultats bénéficiaires sur la période contrôlée, les capitaux propres ont augmenté en moyenne de 6,6 % par an.

Sur proposition du conseil de surveillance de la SNI du 16 avril 2012, l'AGE du 3 mai 2012 a décidé une augmentation du capital social de 12 M€ par l'émission d'actions en numéraire entièrement souscrite par l'actionnaire Caisse et Dépôts. Ce financement est dédié principalement au développement de la SNI, notamment au plan de construction de 10 000 logements initié par l'État.

À compter de 2014, la SNI a été dispensée de verser des dividendes à la société-mère pendant une période de trois ans (voir tableau infra). Concernant la SAS Sainte-Barbe (détenue à 99,99 %),

¹⁵ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

les dividendes sont calculés sur la moitié du résultat net. Par ailleurs la SNI ne perçoit pas de dividendes de sa filiale ADOMA (logement très social).

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Dividendes versés à la CDC	0	10 255	13 095	71 447	74 856

Les dividendes versés par les ESH à la SNI sont conformes aux dispositions statutaires stipulant que les dividendes distribués ne peuvent être supérieurs à un pourcentage de la valeur nominale des actions égal ou inférieur au taux d'intérêt servi au détenteur d'un premier livret d'une CE au 31/12/N-1 majoré de 1,5 point. Les montants versés sur la période 2009-2013 ont été les suivants :

En €	2009	2010	2011	2012	2013
LPL (La Plaine Normande)	18 705	9 353	11 054	12 755	12 755
NLA (Nouveau Logis Azur)	0	0	80173	92 507	92 507
NLCL (Nouveau Logis centre-Limousin)	28 925	14 462	17 092	19 722	19 723
NLE (Nouveau Logis de L'Est)	93 137	46 569	55 036	63 505	63 505
NLM (Nouveau Logis méridional)	38 005	19 004	22 458	25 914	25 914
NLP (Nouveau Logis provençal)	64 209	135 179	159 758	184 336	0
SAMO	33 023	16 512	19 516	22 518	22 518
SHAB (SCIC habitat Auvergne et Bourbonnais)	114 852	57 426	67 868	0	78 311
SHB (SCIC Habitat Bourgogne La Plaine Normande)	40 248	20 125	23 820	27 486	27 490
SHRA (SCIC Habitat Rhône-Alpes)	0	0	0	284 984	284 984
EFIDIS	532 873	325 645	384 856	444 066	444 067
OSICA	84 982	42 491	50 218	66 823	66 823
Total	1 048 960	686 767	891 848	1 244 617	1 138 596

Les augmentations de capital souscrites par la SNI dans les ESH pour la période 2009/2013 ont été les suivantes :

En k€	Nombre de titres	Montant
NLP	234 248	3 748
NLA	80 935	1 295

• Dettes financières

Au 31/12/2013, la composition de la dette SNI (telle que publiée aux comptes sociaux) était la suivante :

Ventilation de la dette SNI en M€	Montant	%
Variable (Euribor, Eonia...)	1 728	52
Livret A	680	21
Avance État	239	7
Fixe	674	20
Total Dettes¹⁶	3 321	100

Pour la même période, le taux moyen a été de 0,22 % pour l'E3M, 0,536 % E12M, 0,09 % EONIA et 1,58 % pour le Livret A. La date d'extinction de la dette serait en 2036. Le ratio d'autonomie financière (ressources internes/capitaux permanents) est en moyenne de 30 % et révèle que la société est indépendante vis-à-vis de l'extérieur. Par ailleurs, la SNI a obtenu la notation A+ et F1+ auprès de l'Agence FITCH afin de lever plus facilement des emprunts sur le marché européen (la notation retenue a été fixée deux crans en dessous de celle de la CDC).

¹⁶ Les dettes financières ont été retraitées en normes IFRS pour la présentation des comptes consolidés.

Afin de se prémunir contre les risques de variabilité à la hausse de l'index du livret A sur le long terme, le conseil de surveillance a adopté une politique de couverture et de gestion du risque. En effet, la SNI considère que la corrélation entre l'inflation et l'indexation des loyers n'est économiquement pas avérée. Ainsi des couvertures de taux sont mise en place depuis 2005, dans les limites de 50 % du stock de la dette. L'objectif affiché est de maintenir les équilibres financiers du parc conventionné sur le long terme en diversifiant la dette. À l'échelle du groupe, la société estime en effet qu'une hausse de 300 points de base du taux du livret A générerait environ 180 M€ par an de frais supplémentaires.

Le bilan de couverture du livret A relatif au parc conventionné au 31 décembre 2013 pour la SNI était le suivant :

En M€	2009	2010	2011	2012	2013
Couvertures taux fixe	275,00	275,00	275,00	275,00	195,00
Couvertures taux semi-fixes avec barrière désactivante KO	111,50	111,50	111,50	111,50	111,50
Valorisation I	- 15,90	- 12,60	- 23,30	- 27,60	- 29,40
Netting (opérations variable AF/variable NF)*	375,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Valorisation II	- 8,60	- 8,70	- 18,00	- 20,20	- 25,00
Total du portefeuille de couvertures	761,50	686,50	686,50	686,50	606,50
Taux fixe moyen pondéré	2,95 %	2,83 %	2,83 %	2,83 %	2,89 %

* La SNI paie le taux fixe et reçoit le LVA calculé comme suit : $\text{Max} \left[\left(\frac{1}{2} \text{Inflation} + \frac{1}{4} \text{E3M} + \frac{1}{4} \text{EONIA} \right) ; \text{Inflation} + 0,25 \% \right]$.
Au total, pour le même notionnel, elle reçoit le LVA nouvelle formule (NF) et paie le taux fixe.

Dans cette période de faibles taux d'intérêts, la stratégie de couverture à taux fixes n'apparaît pas gagnante à très court terme. Toutefois, sa pertinence ne pourra être évaluée que sur le long terme.

Se conformant aux instructions de son actionnaire majoritaire, la SNI précise que sa politique de couverture ne recèle aucun caractère spéculatif. Le contrôle a néanmoins relevé la présence de produits structurés basés sur le spread inflation (NATIXIS) ainsi que les swaps semi-fixes à barrière désactivante (Euribor 3 M/6 M inférieur à 6 ou 6,5 %) dénommés KO (knock-out). En norme IFRS (le groupe SNI – cinq sociétés dont la SNI - publie des comptes consolidés depuis 2012 en application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002) ces produits structurés ont été considérés comme spéculatifs. Toutefois, la SNI a rempli ses obligations vis-à-vis du plan comptable général (engagements hors bilan et provisions pour pertes latentes), ces produits n'étant pas considérés comme spéculatifs dans ce cadre. (Ces produits seraient classés en classe B2 dans la Charte Gissler).

Concernant le parc conventionné proprement dit, le montant notionnel relatif au KO était de 111,5 M€ avec un taux fixe à payer par la SNI compris entre 2,70 % et 2,99 % au 31/12/2013 (voir tableau ci-infra). Trois contrats (notionnel de 60 M€) arrivent à échéance en 2019, deux contrats (notionnel de 43 M€) en 2024.

- **Provision pour gros entretien**

La formule adoptée au sein du groupe SNI est une provision calculée sur un programme de 5 ans, avec un taux de provisionnement diminuant sur les programmations les plus lointaines (de 100 % la première année jusqu'à 20 % la dernière année). Les écritures comptables de dotation et de reprise tenant compte des abandons de projets ainsi que des plus ou moins-values sur travaux sont conformes à la réglementation en vigueur. Il est à noter que le traitement de l'amiante, le vieillissement de la population (livret bleu) et l'efficacité énergétique (livret vert) ont impacté fortement cette provision.

• **Fonds de roulement net global (FRNG), besoin en FR (BFR) et trésorerie**

Compte tenu d'un accroissement du montant des emprunts sur les deux dernières années pour financer le développement et d'un autofinancement cumulé conséquent, le fonds de roulement de haut de bilan s'est accru fortement (494 M€ en 2012 et 625 M€ en 2013).

L'évolution favorable (dégagement de ressources) et progressive du BFR (de 167 M€ en 2009 à 31 M€ en 2013) permet à la société de financer à court terme ses dépenses d'exploitation.

Le BFR hors exploitation est fortement positif et passe de 253 M€ en 2009 à 334 M€ en 2013. Le poste le plus important qui impacte cette évolution est le compte 455 qui retrace les flux financiers (compte-courant) entre la société mère et ses filiales ainsi que les GIE.

Le volume de trésorerie a presque doublé sur la période étudiée (de 529 M€ en 2009 à 928 M€ en 2013). Au 31/12/2013, elle se répartissait entre les dépôts à terme à hauteur de 734 M€, les comptes rémunérés de 236 M€, des supports obligataires de 1,8 M€ et des structures à capital garanti pour 15 M€. Les produits financiers s'élevaient à 26,1 M€ et le rendement annualisé était de 3,21 % pour un encours moyen de 814 M€.

La SNI a mis en place un cash-pooling (centralisation de la trésorerie avec un compte pivot) ayant pour objet une gestion optimisée des flux financiers avec ses filiales, une diminution du coût moyen pondéré des financements et une juste rémunération des excédents de trésorerie. Les avances consenties par la SNI portent un intérêt égal à EONIA + marge de 0,20 % ou, si ce taux devient inférieur au taux du Livret A, au taux du Livret A. Chaque filiale dispose de la moitié de ses excédents pour les placer en direct tandis que l'autre moitié est transférée à la société-mère. Ils sont rémunérés dans les mêmes conditions que les avances. La SNI qui dispose d'une surface financière importante (filiale à 100 % de la CDC) finance les déficits de trésorerie de ses filiales en ayant recours à une ligne de découvert auprès d'un pool bancaire.

5.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La société n'a établi un PMT sur 10 ans (2015-2024) que pour son pôle consolidé (SNI + Sainte-Barbe + Caserts + ADOMA + S2AI) en tenant compte des éléments patrimoniaux de son PSP et des objectifs de la CUS relative au parc conventionné. Les hypothèses économiques concernant l'inflation, l'IRL, les taux d'intérêts, l'ICC et l'évolution du marché immobilier, sont retracées dans l'annexe 04.

Concernant les hypothèses relatives au parc conventionné de la SNI et identifiées à ce jour pour la période 2015-2019 ;

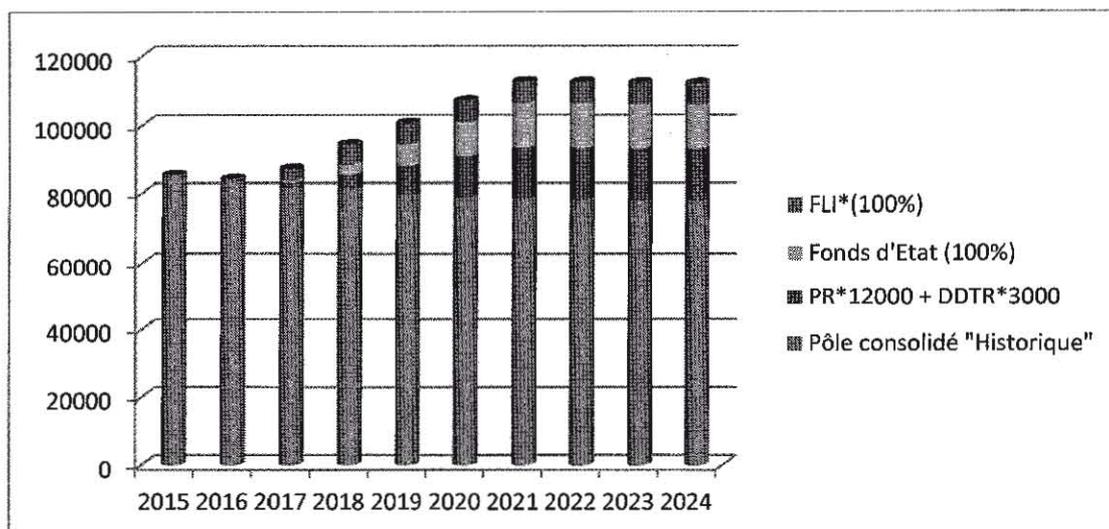
- 2 094 cessions en bloc et 79 en lots pour un prix de vente de 166 M€ avec une plus-value de 80 M€.

- 1 145 OS (ordre de service) relatifs à des constructions neuves (PLS, PLAI et PLUS).

- La programmation des travaux (part investissement) serait la suivante :

En k€	2015	2016	2017	2018	2019
Engagements annuels	17 505	18 078	12 780	10 880	7 948

L'évolution du parc géré est retracée dans le graphique ci-dessous :



* FLI (Fonds de logements intermédiaires) ; PR (Plan de relance) ; DDTR (Direction du développement territorial et du réseau).

Le patrimoine immobilier de la SNI passerait de 85 254 en 2015 à 111 954 logements en 2024. La prise en gestion de 13 000 logements du fonds d'État et des 6 000 logements FLI produirait ses effets sur la période 2017-2021. Ainsi, le parc augmenterait de 34 % sur cette même période et se stabiliserait à un niveau de 112 000 logements jusqu'en 2024.

Les éléments financiers après impact du plan de relance (PR) concourant à la formation du résultat net sont les suivants :

En M€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Loyers nets	504,5	530,1	544,8	561,0	591,0	627,0	663,9	692,9	707,5	722,9
Marge sur promotion	5,7	2,4	1,8	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Revenus des autres activités	11,7	15,2	21,1	24,3	26,9	28,0	28,8	31,0	31,4	31,8
Achats consommés	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,6	-1,6
Maintenance	-54,2	-62,2	-64,7	-65,8	-67,3	-68,9	-70,8	-72,9	-74,9	-77,4
Services extérieurs	-47,3	-46,7	-49,5	-52,4	-54,0	-55,2	-56,6	-55,3	-56,6	-56,9
Impôts, taxes et autres	-46,7	-46,9	-48,6	-50,6	-53,0	-54,5	-55,5	-56,2	-57,1	-58,4
Frais de personnel + Int et part	-64,1	-65,2	-67,7	-71,3	-75,7	-79,6	-83,2	-85,7	-87,5	-89,5
Gains de productivité	0,0	0,0	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
Autres produits et charges	-2,7	-6,4	-4,9	-5,4	-5,8	-6,2	-7,4	-6,4	-6,6	-5,6
Excédent brut opérationnel cour	305,6	318,8	321,6	339,3	361,8	390,1	418,8	447,0	455,8	466,6
PV de cessions S/Immob Rapport	97,5	93,3	87,0	82,6	67,8	64,2	65,9	65,3	65,5	62,3
Amortissements nets de SI	-146,1	-155,1	-164,4	-173,1	-186,1	-200,3	-213,1	-222,9	-225,8	-229,4
Résultat opérationnel	257,0	257,0	254,1	248,8	243,5	254,0	271,6	289,4	295,6	299,5
QP des MEQ des E du pôle conso	15,8	16,4	18,5	19,0	17,9	18,7	19,8	20,4	21,6	22,9
Coût de l'endettement	-134,1	-136,3	-139,4	-146,5	-162,6	-179,5	-191,0	-196,9	-196,8	-196,8
Produits de trésorerie	21,6	19,1	19,8	21,5	23,7	24,9	22,0	22,3	24,2	27,3
Résultat avant impôts	160,3	156,2	153,1	142,8	122,5	118,1	122,3	135,2	144,6	152,8
Impôt sur les sociétés	-56,0	-51,5	-54,2	-51,7	-43,8	-43,5	-46,2	-51,4	-53,6	-56,0
Résultat net	104,6	104,7	98,8	91,0	78,6	74,6	76,1	83,8	91,1	96,8

Le développement de l'activité de gestion pour le compte de tiers et la mise en place du plan de relance devraient induire des gains de productivité, notamment en réduisant les frais de gestion. Ces derniers passeraient de 16,2 % en 2015 à 13,2 % en 2024. La formation de l'autofinancement net serait la suivante :

En M€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAF Brute	171	183	172	184	192	194	197	204	211	220
Remboursement en K (hors RA)	-177	-181	-241	-177	-180	-173	-165	-163	-254	-263
Réserves emprunt in fine à solder	-20	-33	-8	-41	-44	-47	-51	-55	40	36
Fonds investis réhab/résid/démol	-17	-16	-18	-18	-16	-14	-12	-11	-12	-11
Plus-values de cession	146	113	148	97	91	84	84	83	84	78
FP investis (CN+Acq)	-104	-65	-14	-5	-5	-1	-24	-25	-25	-25
Autofi Net avant intégration PR	-1	0	39	39	38	42	30	33	45	34
Impact programme 12 000	-2	-18	-43	-80	-105	-72	-55	11	8	9
Impact programme DDTR	0	0	1	1	1	0	-1	-1	-2	-2
Impact programme FLI	-2	1	3	3	2	2	2	2	2	2
Impact programme fond d'État	0	1	2	3	3	3	3	5	5	5
Levées de fonds FLI	-15	-57	-78	-48	0	0	0	0	0	0
Dividendes FLI après IS	0	0	2	3	5	5	5	5	5	5
Augmentation capital ADOMA	-50	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Apport haut de bilan	2	18	44	82	110	80	64	0	0	0
Dividendes CDC	0	0	-35	-33	-30	-26	-25	-25	-28	-30
Autofinancement Net de la SNI	-68	-54	-65	-29	23	34	23	28	35	23
% autofi net /loyers nets	-13,48	-10,19	-11,93	-5,17	3,89	5,42	3,46	4,04	4,95	3,18
Trésorerie Bilan Consolidé	889	824	723	717	744	788	853	1 002	994	965

En moyenne, la trésorerie « libre » représente 3 à 6 mois de loyers. Elle est la résultante de la trésorerie Bilan consolidé moins la trésorerie ESH (200 M€) et le montant des réserves affectées au remboursement des emprunts in fine.

Les principaux ratios bilanciaux sont retracés dans le tableau suivant :

En M€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dettes financières	4 103	4 135	4 209	4 580	5 210	5 558	5 875	5 918	5 875	5 826
Trésorerie	889	826	730	728	758	805	946	1 026	1 020	994
Dettes financières nettes	3 214	3 309	3 479	3 852	4 452	4 753	4 930	4 892	4 855	4 832
DF/KP hors impact des swaps*	1,7	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,3
Dette nette/Valeur Actif	46%	45%	45%	46%	46%	46%	46%	44%	43%	42%
Résultat/capitaux propres	16,6%	19,2%	18,2%	21,3%	22,8%	18,2%	16,2%	11,8%	12,0%	11,6%

* Dette financière (DF) sur capitaux propres (KP) ou ratio dit « Gearing ». Il mesure l'indépendance financière.

La société dégage en moyenne 90 M€/an de résultat net avec une rentabilité des capitaux propres en moyenne de 16,75 %. Il diminue progressivement sur la période 2019 à 2024, compte tenu du fait que l'intégralité des logements sera mise en exploitation à compter de 2023. Son endettement reste stable sur la période concernée sans remettre en cause les fondamentaux (autonomie financière, fonds de roulement net global, niveau de trésorerie...).

La SNI dispose d'une visibilité à moyen terme suffisante pour afficher notamment ses ambitions en matière de construction

5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITÉ FINANCIÈRE

Sur la période 2009 à 2013, la SNI (pôle consolidé) a un autofinancement net relativement faible, compte tenu d'un endettement conséquent pour financer les plans de relance de logements intermédiaires et de logement social, et d'un coût de gestion encore élevé.

Concernant le plan à moyen terme 2015-2024, la société n'obtiendrait un autofinancement net positif qu'à compter de 2019. La structure financière serait équilibrée avec un niveau de trésorerie confortable et une rentabilité financière des capitaux propres en moyenne de 16,70 %. Cette aisance financière résulterait d'un montant de plus-values de cessions conséquent (1 milliard €).

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2014-142

SNI – SOCIÉTÉ NATIONALE IMMOBILIÈRE – 75

6. ANNEXES

01 Informations générales

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ (ORGANISME AVEC DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE)

RAISON SOCIALE :	SAEM - Société Nationale Immobilière (SNI)
-------------------------	--

SIÈGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	100-104, avenue de France	Téléphone : 01.55.03.30.00
Code postal :	75 013	Télécopie : 01.55.03.30.46
Ville :	PARIS	

CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 20/11/2014		
	Membres (personnes morales)	Représentants permanents pour les personnes morales
Président :	Pierre-René LEMAS	
	Jean-Claude PICHON	
	CDC	Antoine COLAS
	Virginie FERNANDES	
	Béatrice GAU-ARCHAMBAULT	
	Stéphane KEITA	
	Anne Sophie GRAVE	
	Gille SEIGLE	
	Nathalie TESSIER	
	Jean-Pierre BALLIGAND	
	Jérôme BEDIER	
	Yves CRENE	
	Henri GUILLAUME	
	François LEMASSON	
	François LEPINE	
Représentants des locataires (SA) :	Irène NICOLAS	
	Michel DUPRAZ	

DIRECTOIRE AU : 20/11/2014	
	Membres
Président :	YCHE André
	CHAZELLE Yves
	FLAM Manuel
	GOUIFFES Pierre-François
	MAHÉ Vincent

ACTIONNARIAT		Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	493 449 600 €
	Nombre d'actions :	4 934 496
	Nombre d'actionnaires :	7
		CDC (99,99 %)

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	Mazars et PricewaterhouseCoopers
----------------------------------	----------------------------------

EFFECTIFS AU : 31/12/2014	Cadres :	490	Total administratif et technique : 936
	Maîtrise :	362	
	Employés :	84	
	Gardiens :	237	
	Employés d'immeuble :	164	
	Ouvriers régie :	0	
			Effectif total : 1 337

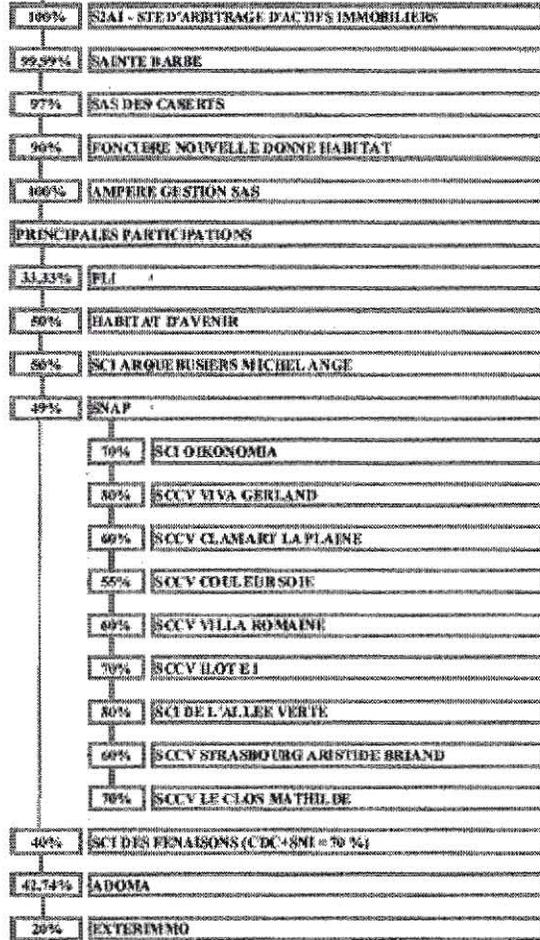
ORGANIGRAMME DU GROUPE SNI AU 12/12/2014

Caisse des Dépôts

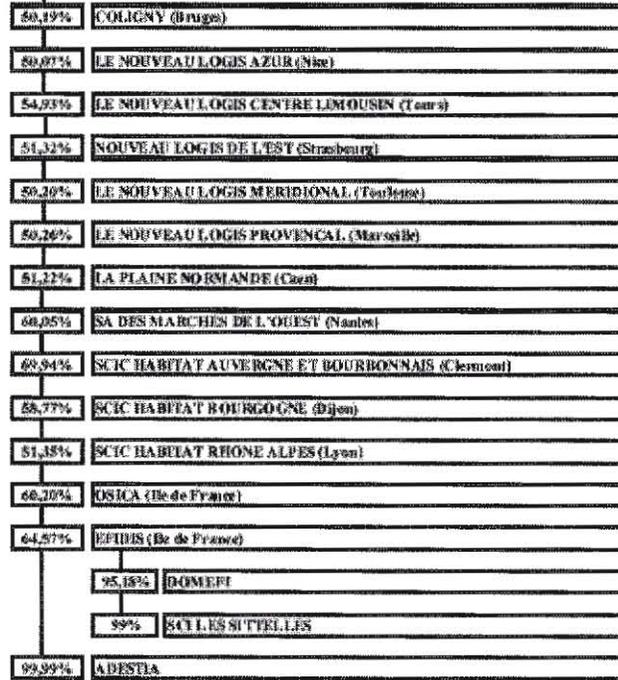
99,99%

Société Nationale Immobilière (5 établissements)

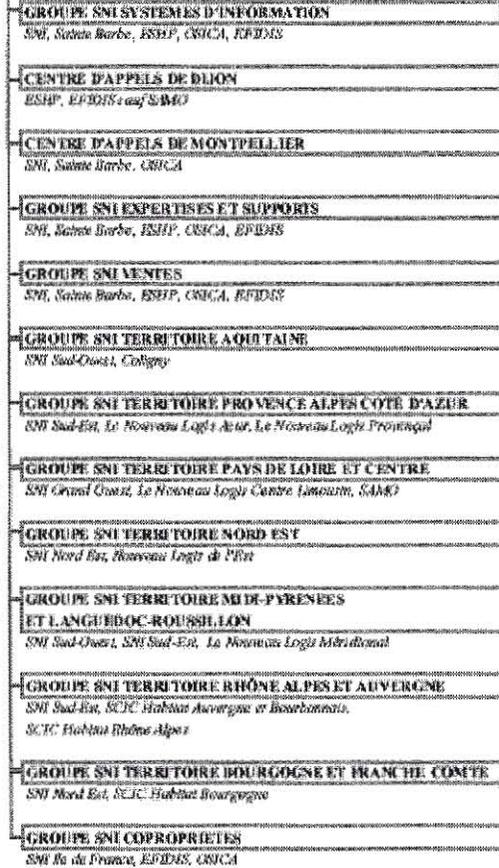
POLE LOGEMENT INTERMEDIAIRE



POLE LOGEMENT SOCIAL



GROUPEMENTS D'INTERET ECONOMIQUE



02 Organigramme du Groupe SNI au 12/12/2014

Ancois - Agence nationale de contrôle du logement social

03-A Tableau récapitulatif des infractions constatées

Identification du logement	Nature de l'infraction	Date de décision de la CAL	Date de signature du bail	Montant du loyer mensuel	Sanctions pécuniaire maximale (€)
Logement référencé «2569» situé 7, allée Marcel Jambouze à PARIS	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	11/06/2003	579,25	10 424,50
Logement référencé «1640/231» situé 6, rue des Gaves à MOURENIX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	293,36	5 289,48
Logement référencé «1640/234» situé 8, rue des Gaves à MOURENIX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	279,82	5 019,76
Logement référencé «1640/235» situé 1, place du Pic d'Avila à MOURENIX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	300,42	5 407,56
Logement référencé «1640/238» situé 14, rue des Gaves à MOURENIX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	235,10	4 232,24
Logement référencé «1640/239» situé 1, rue Louis Boubou à MOURENIX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	259,42	4 669,56
Logement référencé «1640/241» situé 2, place de Gavanne à MOURENIX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	230,27	4 144,86
Logement référencé «1640/243» situé 4, allée des Gaves à MOURENIX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	19/03/2005	247,32	4 451,76

Montant des sanctions pécuniaires maximales (€)

03-B-partie 1/2 Tableau récapitulatif des infractions constatées

Ancois - Agence nationale de contrôle du logement social

SANCTIONS MAXIMALES APPLICABLES POUR LE NON-RESPECT DES REGLES D'ATTRIBUTION DE LOGEMENTS (art. L. 451-2-1 CCH)					
Identification du logement	Nature de l'infraction	Date de décision de la CAL	Date de signature du bail	Montant du loyer mensuel	Sanctions pécuniaire maximale (€)
Logement référencé «2568» situé 7, allée Marcel Jambenoise à PARIS	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	11/06/2001	579,25	10 426,50
Logement référencé «1640/231» situé 6, rue des Gaves à MOURENX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	293,36	5 280,48
Logement référencé «1640/234» situé 8, rue des Gaves à MOURENX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	278,82	5 018,76
Logement référencé «1640/235» situé 1, place du Pic d'Antli à MOURENX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	300,42	5 407,56
Logement référencé «1640/238» situé 14, rue des Gaves à MOURENX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	235,18	4 233,24
Logement référencé «1640/239» situé 1, rue Louis Barthou à MOURENX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	259,42	4 669,56
Logement référencé «1640/241» situé 2, place de Gavarnie à MOURENX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	16/10/2003	230,27	4 144,86
Logement référencé «1640/263» situé 4, allée des Gaves à MOURENX	Location non autorisée d'un logement conventionné à une personne morale	NC	19/09/2005	247,32	4 451,76
Logement référencé «251783» situé 6, rue Hoche à GRENOBLE	Dépassement des plafonds de ressources Revenus Fiscaux 2011 : 15 894 € Plafond réglementaire pour un ménage sans enfant occupant un logement "PLA" en Province : 21 873 €	12/02/2013	04/03/2013	254,59	4 582,62
Logement référencé «230823» situé 2, rue Léopold Sédar Senghor à SAINT-JACQUES DE LA LANDE	Dépassement des plafonds de ressources Revenus Fiscaux 2012 : 30 115 € Plafond réglementaire pour un ménage sans enfant occupant un logement "PLUS" en Province : 26 725 €	16/10/2014	05/11/2014	412,38	7 422,84
Logement référencé «216708» situé à BRIGNOLES	Entrée dans les lieux avant passage en commission d'attribution. Bail avec effet rétroactif (bail stipule que la location est donnée à compter du 12 septembre 2014)	19/09/2014	10/10/2014	609,81	10 958,58
Logement référencé «166175» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	28/08/2014	22/08/2014	471,99	8 495,64
Logement référencé «163659» situé à SAINT MANDRIER SUR MER	Signature bail antérieure à la date de la CAL	21/11/2012	15/11/2012	524,72	9 444,96
Logement référencé «242357» situé à DRAGUIGNAN	Signature bail antérieure à la date de la CAL	24/05/2011	20/05/2011	370,15	6 662,70
Logement référencé «050442» situé à VENTISERI	Signature bail antérieure à la date de la CAL	28/11/2012	23/11/2012	520,11	9 361,98
Logement référencé «050663» situé à VENTISERI	Signature bail antérieure à la date de la CAL	10/04/2012	05/04/2012	447,45	8 054,10
Logement référencé «254428» situé à LA VALETTE DU VAR	Signature bail antérieure à la date de la CAL	25/07/2013	22/07/2013	619,58	11 134,44

03-B.partie 2/2 Tableau récapitulatif des infractions constatées

SANCTIONS MAXIMALES APPLICABLES POUR LE NON-RESPECT DES REGLES D'ATTRIBUTION DE LOGEMENTS (art. L. 451-2-1 CCH)					
Identification du logement	Nature de l'infraction	Date de décision de la CAL	Date de signature du bail	Montant du loyer mensuel	Sanctions pécuniaire maximale (€)
Logement référencé «215198» situé à DRAGUIGNAN	Entrée dans les lieux avant passage en commission d'attribution candidat. Bail avec effet rétroactif (bail stipule que la location est donnée à compter du 25 juillet 2014)	01/08/2013	05/08/2013	552,11	9 937,90
Logement référencé «173175» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	18/09/2014	11/09/2014	390,14	7 022,52
Logement référencé «1661180» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	14/02/2012	07/02/2012	460,30	8 285,40
Logement référencé «158137» situé à HYERES	Signature bail antérieure à la date de la CAL	31/07/2014	23/07/2014	549,45	9 890,10
Logement référencé «036761» situé à AJACCIO	Signature bail antérieure à la date de la CAL	10/05/2011	02/05/2011	259,82	4 676,76
Logement référencé «211032» situé à LA SEYNE SUR MER	Signature bail antérieure à la date de la CAL	14/02/2012	06/02/2012	442,64	7 967,52
Logement référencé «036751» situé à AJACCIO	Signature bail antérieure à la date de la CAL	10/05/2011	02/05/2011	336,91	6 064,38
Logement référencé «227993» situé à LA SEYNE SUR MER	Signature bail antérieure à la date de la CAL	08/01/2015	30/12/2014	769,93	13 858,74
Logement référencé «170411» situé à LE REVEST LES EAUX	Signature bail antérieure à la date de la CAL	10/04/2012	30/03/2012	437,28	7 871,04
Logement référencé «256766» situé à LA VALETTE DU VAR	Signature bail antérieure à la date de la CAL	01/08/2013	29/07/2013	927,30	16 691,40
Logement référencé «166162» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	14/06/2011	03/06/2011	452,23	8 140,14
Logement référencé «100961» situé à SANCELLES	Signature bail antérieure à la date de la CAL	19/11/2012	15/11/2012	445,62	8 021,16
Logement référencé «159953» situé à CHERBOURG	Entrée dans les lieux avant passage en commission d'attribution. Bail avec effet rétroactif (bail stipule que la location est donnée à compter du 6 juin 2011)	09/06/2011	10/06/2011	481,44	8 665,92
Logement référencé «166231» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	04/09/2014	01/09/2014	386,17	6 951,06
Logement référencé «159421» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	31/07/2014	28/07/2014	599,94	10 788,12
Logement référencé «155202» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	04/09/2014	02/09/2014	500,27	9 004,86
Logement référencé «159440» situé à TOULON	Entrée dans les lieux avant passage en commission d'attribution. Bail avec effet rétroactif (bail stipule que la location est donnée à compter du 16 mai 2011)	17/05/2011	20/05/2011	732,61	13 186,98
Logement référencé «050670» à VENTISERI	Signature bail antérieure à la date de la CAL	06/03/2012	05/03/2012	520,11	9 361,98
Logement référencé «215195» situé à TOULON	Signature bail antérieure à la date de la CAL	24/04/2012	23/04/2012	589,39	10 699,02
Logement référencé «165424» situé à TOULOUSE	Signature bail antérieure à la date de la CAL	06/03/2012	01/03/2012	262,97	4 733,46
Logement référencé «015939» situé à GRADIGNAN	Signature bail antérieure à la date de la CAL	02/03/2012	11/02/2012	318,73	5 737,14
Logement référencé «259966» situé à GRADIGNAN	Signature bail antérieure à la date de la CAL	29/08/2014	27/08/2014	482,83	8 690,94
Logement référencé «015610» situé à LA TESTE DE BUCH	Signature bail antérieure à la date de la CAL	23/03/2012	16/03/2012	305,55	5 499,90
				Montant total des sanctions pécuniaire maximales (€)	321 407,18

04 Hypothèses macroéconomiques et de construction du PMT 2015

Hypothèses macroéconomiques et de construction du PMT 2015-2024

Paramètres	Moyenne 2014/2018	Moyenne 2019/2023
Evolution IRL	0,9 %	1,5 %
Livret A	1,38 %	1,9 %
Taux de financement libre	2,71 %	3,9 %
Marché immobilier	0,91 %	2,1 %

Les hypothèses concernant les charges non salariales et la TFPB sont les suivantes :

- Indexation des charges à IRL+40bp, hors charges salariales qui prennent en compte l'accord S&P jusqu'en 2015 et ensuite IRL + 80 bp.
- Progression de la TFPB de 3 % et gestion des sorties d'exonérations.

Les hypothèses de développement sont les suivantes :

- Prise en compte des opérations EDF (livraison de 4 000 logements) et LOZAPROM.
- Construction de logements conventionnés PLS réservés par la DEFENSE (opérations identifiées puis production de 200 logts/an).
- Maintien de l'activité Immobilier Public (250 eq-logements).
- Après le plan de relance (25 000 logements neufs + 3 000 anciens réalisés en apport en nature), 1 000 OS seront lancés par année.
- L'activation d'un Fonds de Logements intermédiaires (FLI) permettra de réaliser 6 000 constructions (investisseurs privés).

Par ailleurs, les autres hypothèses de construction du PMT sont listées ci-dessous :

- Le taux de participation dans ADOMA (filiale très sociale) passerait de 42,74 % actuellement à 51 % en 2015 (nb : cette participation a, en fait, été portée à 57 % en 2015).
- Pas de distribution de dividendes pendant deux ans puis 33 % du résultat consolidé (soit environ 43 % du résultat hors ADOMA).
- Prise en compte des budgets d'honoraires techniques à la hausse (DTA, diagnostic GDF/EDF imposé par la loi ALUR et détecteurs de fumée).
- Renouvellement en 2019 du bail civil domanial avec versement d'une soulte de 180 M€.
- Déménagement parisien avec une économie de 5 % sur le loyer global à compter de 2020.
- Taux d'IS de 38 % maintenu sur la durée.
- Suppression de la redevance de marque à compter de 2015.
- ADOMA (détenue par la SNI) et le FLI (Fonds de logement intermédiaire) (30 %) ont été mis en équivalence.

05 Sigles utilisés

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