

ANCOLS  
Monsieur Philippe GUERARD  
Délégation territoriale de l'ANCOLS  
1, rue du Général-Leclerc  
92800 PUTEAUX

Noisy-le-Sec, le 10 juin 2016

LRAR :  
Réf : LR/SMK/CH n°2016/01

Pièces jointes :

**Objet : Réponse du Conseil d'administration et transmission des éléments justificatifs faisant suite au rapport de l'ANCOLS n°2014-075**

Monsieur,

Suite au contrôle réalisé par votre agence sur les exercices des années 2009 à 2013 au sein de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat et ayant abouti au rapport n°2014-075, je vous prie de bien vouloir trouver ci-joints nos réponses quant aux différents points négatifs et/ou anomalies soulevées et ce, malgré la publication en ligne sur votre site internet, dès le 1<sup>er</sup> juin 2016, du rapport définitif, ceci moins de quatre mois après le passage du rapport en conseil d'administration.

A titre liminaire, nous relevons qu'alors même que par courrier du 8 mars 2016, nous avons répondu point par point aux différents points faibles et anomalies répertoriés dans le rapport, force est de constater que les réponses apportées n'ont été que partiellement reprises et ignorent purement le principe du contradictoire alors même que d'autres bailleurs ont vu leurs réponses intégralement publiées. A titre d'exemple, nous citerons les rapports de la SCP d'HLM Dauphilogis ou encore de l'OPH des Pyrénées-Atlantiques.

**Pourquoi une telle rupture d'égalité entre les différents organismes contrôlés ? Cela est-il constitutif d'une discrimination à l'égard de notre société implantée en Seine-Saint-Denis ?**

De ce fait, on ne peut que souligner la déconnexion totale entre le contrôle des années passées (2009 à 2013) et la réalité économique et comptable de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat de 2016 ce qui rend les conclusions erronées et totalement infondées, et peuvent prêter à des conclusions et polémiques infondées de la part d'esprit malfaisant, cherchant à nuire à l'image de notre société pourtant aujourd'hui relancée et dont la gestion est désormais éloignée des défaillances annoncées dans le rapport suranné.

De plus, les conclusions-types du rapport semblent trouver leurs fondements dans une volonté étatique de fusion au forceps des organismes locaux de gestion du logement social, sans avoir en tête les différences fondamentales existant entre les organismes publics de l'habitat (OPH) à comptabilité publique et, les sociétés d'économie mixte locales (SEML) à comptabilité privée, qui ne sont pas



seulement, en l'espèce, bailleur mais aussi aménageur et développeur économique essentiel du territoire qu'elle représente.

En outre, un certain nombre d'administrateurs s'est interrogé sur la qualité de noiséen de l'un des inspecteurs-auditeurs missionné par la Miilos, depuis Ancols, et de ses hypothétiques connexions avec des locataires, passés ou présents, au sein du patrimoine de Noisy-le-Sec Habitat ce qui pourrait nuire à l'impartialité du rapport.

Au-delà de cette polémique qu'il nous a été demandé expressément de porter à votre connaissance pour en obtenir le cas échéant une réponse écrite, le conseil d'administration dans son unanimité a souhaité que des réponses précises vous soient apportées et qu'elles puissent être réellement prises en compte dans votre communication finale sur votre site internet notamment.

Par courrier du 15 mars 2016, vous avez souhaité obtenir des informations au-delà des années de contrôle concernées et c'est avec un certain empressement que nous vous les transmettons tout en regrettant qu'une demande ne nous ait pas été faite auparavant ce qui aurait permis de constater **OBJECTIVEMENT** les améliorations réelles obtenues depuis la nomination de la nouvelle direction générale (30 avril 2014) et les 12 mois de silence de l'ANCOLS, entre la dernière réunion dite de clôture du contrôle, le 26 décembre 2014 et l'envoi de votre rapport définitif le 21 décembre 2015.

**Que de temps perdu, plus d'une année de redressement purement ignorée, nous nous devons donc de rétablir la vérité.**

Ces premières réflexions étant énoncées, nous vous adressons notre réponse reprenant l'ensemble des points dits « faibles » dans le rapport (1<sup>ère</sup> partie) et les différents documents réclamés dans les suites du rapport définitif (2<sup>de</sup> partie)

### **PREMIERE PARTIE : LES REPONSES AUX POINTS FAIBLES EVOQUES DANS LE RAPPORT n°2014/075**

La présente partie reprend de manière actualisée les réponses apportées par la SAEM Noisy-le-Sec Habitat dans son courrier

#### **Observation n°1 : sur la défaillance des fonctions ressources humaines, marchés publics et maîtrise d'ouvrage sur la période 2009-2014**

Après 3 années de gestion aléatoire sous la présidence-direction-générale rémunérée de Madame Alda Peirera-Lemaître (2008 à 2010), les exercices 2011, 2012 et 2013 ont été marqués par la reprise en main de la société, la recherche de nouveaux partenaires financiers, le rattrapage de retards exorbitants par le lancement de plus de 11 millions de travaux non réalisés jusqu'alors par les précédentes directions défaillantes. L'adjectif trouve ici toute sa réalité pour qualifier la gestion des directions passées de la SEMINO.

Le nouveau Président-directeur-général a mis en œuvre à partir de son installation, un bon nombre de mesures, même si ce demi mandat électif ne lui a pas permis de tout relancer en parallèle d'une reprise difficile des services municipaux qui lui ont demandé beaucoup d'énergie et d'implication personnelle. Il a maintenu en poste, M. Philippe DAUTAIS, directeur général délégué recruté par la précédente municipalité jusqu'à sa mise à la retraite à la fin de l'année 2011. M. Claude MARIOT a été recruté comme second directeur général délégué par délibération du Conseil d'administration de février 2011



jusqu'à son départ en retraite au 30 avril 2014. 2 directeurs généraux ont donc cohabité tout au long de l'exercice 2011, sans que le rapport ne le relève.

En mai 2014, le Président-directeur-général a confié à un nouveau directeur général délégué, Sébastien Moulinat-Kergoat, la fonction de réformer et de professionnaliser l'action de la SAEM. Ce dernier, connaissant bien le territoire noiséen pour avoir exercé les fonctions de directeur de cabinet du maire de Noisy-le-Sec de 2003 à 2008. Il est ensuite intervenu en qualité de consultant en communication entre 2011 et 2014 à la SAEM. A compter de sa prise de fonction en mai 2014, il a dû prendre très vite un grand nombre de mesures de relance de l'activité, de décisions de rationalisation des dépenses de la société. En 7 mois d'exercice 2014, il a fait baisser les dépenses de près de 30%, passant de 9 974 733 euros en 2013 à 7 024 314 euros en 2014. Pour l'année 2015, ce dernier a réussi à poursuivre les efforts de rigueur, en baissant les dépenses à nouveau de 17,97% à 5 761 915 euros.

**Pour les ressources humaines :** un assistant pour le directeur général délégué a été recruté le 28 octobre 2014, il a en charge le suivi des ressources humaines, le plan de formation et la gestion des carrières. Il est désormais la personne ressource mobilisée pour toutes questions ayant trait au personnel de la société, sous le contrôle du directeur administratif et financier et du directeur général délégué.

Il n'existe pas de comité d'entreprise puisque la loi n'en impose en rien son existence avec seulement 37 salariés. Toutefois, les salariés de la SAEM et des copropriétés qu'elle gère, ont la chance de pouvoir librement et régulièrement échanger avec la direction, sans pour autant passer par un comité d'entreprise.

En ce qui concerne les absences de salariés, elles sont en nette diminution depuis l'arrivée du nouveau directeur général délégué, il a été enregistré en 2014 par rapport à 2013, une baisse significative des arrêts maladie **(-14,48%)**, baisse considérablement accentuée en 2015 **(-42,31%)**, alors même que le directeur financier, victime d'un accident de la circulation a été absent de l'entreprise durant 6 mois et que la directrice du logement a été arrêtée pour raison de santé près de 4 mois notamment... Compte tenu de la technicité de ces postes ils ne sont pas faciles à remplacer, surtout dans une période de bilan et de régularisation de charges. Dans la période concernée par le contrôle, courant 2012, l'intérim qui avait été utilisé pour le poste de responsable du pôle locatif n'avait pas donné satisfaction et quelques maladresses avaient été observées en termes de gestion du personnel du pôle comme dans le suivi des dossiers du service. Depuis le début de l'année 2016, la Directrice du logement a de nouveau dû être arrêtée. Soucieux de ne pas réitérer les erreurs passées, la Direction générale a choisi de confier son remplacement à l'adjointe de la direction et ne peut que se féliciter des résultats obtenus.

Au dernier trimestre 2014, le nouveau directeur général délégué a mis en place un nouvel organigramme, où chaque directeur de service, membre du comité de direction de la SAEM (directrice du logement, directeur du service technique, directeur financier) dispose désormais d'un adjoint ou d'un équivalent, prêt à seconder ces derniers dans la conduite du service d'intérêt économique général porté par la SAEM. Tous les recrutements réalisés répondent à ces attentes. Chacun d'eux a pu profiter de formations complémentaires, y compris en interne pour mieux appréhender leurs missions.



L'ensemble des services est désormais secondé par un juriste, en charge de la commande publique (en poste depuis le 29 mars 2015). Aucun prestataire extérieur n'est d'ailleurs en charge de la rédaction des marchés soumis à l'ordonnance de 2005 abrogée et remplacée par les nouvelles dispositions de l'ordonnance de 2015 et du décret de 2016, depuis l'arrivée de la nouvelle direction. Tous les marchés sont suivis, préparés, lancés et contrôlés en interne. Le juriste spécialiste de la commande publique centralise l'ensemble de la commande publique de la SAEM. Il intervient également en veille juridique pour l'ensemble des membres du comité de direction.

L'équipe de la SAEM s'est également étoffée par le recrutement au 18 mai 2015, d'un contrôleur de gestion, sous l'autorité du directeur administratif et financier qui permet à la direction de disposer de tableaux de bord précis et d'analyses pointues sur la bonne évolution comptable et financière de la société.

Une SAEM ne recrute pas ce type de poste du jour au lendemain. Leur recrutement a fait l'objet d'une annonce diffusée dans l'ensemble du réseau des entreprises publiques locales (EPL) à l'hiver 2015, les candidats ont été reçus en avril 2015 et sont issus du monde de l'économie des entreprises publiques locales. Leur spécialisation est désormais un atout indéniable pour l'activité de notre société.

#### **Pour la maîtrise d'ouvrage :**

Le conseil d'administration regrette que les éléments transmis à l'oral lors des différents entretiens effectués par les inspecteurs-auditeurs avec les membres de la direction de la SAEM n'ont pas fait l'objet d'une retranscription rigoureuse dans le rapport. Ce qui concerne la maîtrise d'ouvrage a été rapidement survolé et ne reflète pas la réalité du fonctionnement de la société.

Les états des lieux entrants et sortants des logements ne sont plus effectués par un prestataire extérieur de la SAEM, ce fut l'une des premières décisions de la nouvelle direction en juin 2014. Après une courte période où un employé de la SAEM a eu en charge cette mission, il n'a pas été constaté de véritable valeur ajoutée à ses interventions. A son licenciement de la société pour motif disciplinaire en février 2015 (*agression physique violente de son supérieur alors qu'il lui était fait une remarque sur la rigueur de son travail*), cette mission importante a été confiée à deux agents rigoureux de la régie, formés spécialement et qui effectuent leurs tâches avec professionnalisme.

Les suivis de chantier ont en effet été confiés dans la période 2011-2013 à des prestataires extérieurs, faute de ressources internes suffisantes au regard des enjeux de rénovation et de la spécificité des chantiers lancés. On ne saurait en effet s'improviser maître d'œuvre dans le domaine de la mise en conformité des ascenseurs, dans la rénovation thermique des bâtiments, leur accessibilité, et leur sécurisation.

Le conseil d'administration a également pu regretter dans ses débats que les inspecteurs-auditeurs ne prennent pas en compte le travail de diagnostic précis de l'ensemble du patrimoine pourtant porté à leur connaissance.

Si le contrôle a repéré un manquement passager de la part des 2 précédentes directions générales, depuis sa prise de fonction, le nouveau directeur du service technique est chargé avec des objectifs précis du suivi des chantiers et son travail donne toute satisfaction. Sa formation certifiée en maîtrise



d'ouvrage et maîtrise d'œuvre assure à la SAEM une sécurité supplémentaire dans le suivi de son programme stratégique de patrimoine.

La remarque de l'ANCOLS de la suggestion de recrutement d'un simple chargé d'opération au regard de la spécialisation nécessaire dans autant de domaines d'interventions des gros travaux lancés sur la période contrôlée, apparaît peu pertinent. Encore une fois, la SAEM Noisy-le-Sec Habitat n'est pas un Office Public HLM.

Néanmoins, pour aller dans le sens d'une limitation engagée des dépenses liées aux prestataires techniques extérieurs, la nouvelle direction de la SAEM a lancé au printemps le recrutement d'un directeur aménagement dont la prise de fonction s'est faite en août 2015.

Ce cadre, architecte DPLG de formation, spécialisé dans la gouvernance technique et d'aménageur des SAEM en leur qualité de maître d'ouvrage, permet également au directeur technique de se concentrer sur l'entretien du patrimoine et de limiter la participation d'assistant à maîtrise d'ouvrage extérieur.

En fonction de la montée en puissance des projets portés par la SAEM et compte tenu de ses capacités financières retrouvées, la SAEM pourrait dans l'avenir recruter un ou plusieurs chargés d'opération, notamment dans le suivi de ses 1200 logements concernés par le nouveau Programme National de Rénovation Urbaine (nPNRU).

Pour autant, sur la période contrôlée (2009-2013), le recours à un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) était vivement justifié dans la mesure où son champ de compétences est beaucoup plus large que celui d'un simple chargé d'opération mentionné dans le rapport. Les enjeux techniques des rénovations et chantiers lancés démontraient la nécessité pour la SAEM de faire appel à un AMO extérieur, capable de monter les équipes dédiées à chaque grosse opération.

Observation n°2 : recherche d'efficacité, outils de pilotage, procédures et circulation de l'information :

La société a revu son organigramme en décembre 2014 afin de pouvoir structurer correctement les services. Le comité de direction (CoDir) se réunit le lundi une semaine sur deux et fait l'objet d'un compte-rendu de décisions, engageant l'ensemble de la direction (*Directeur général délégué, directeur financier, directeur du service technique ou son adjointe, directrice du logement ou son adjointe, directrice de l'aménagement, juriste et assistant du DGD en charge des ressources humaines*). Les décisions principales font l'objet de notes internes dématérialisées de la direction et portées à la connaissance de l'ensemble des salariés, les directeurs quant à eux relaient l'information et la mise en œuvre des mesures et procédures dans leur service respectif. La circulation de l'information est fluide. Le directeur général délégué assiste régulièrement aux réunions de l'ensemble des gardiens et employés d'immeuble pour leur faire passer les messages importants notamment de sécurité et de vigilance dans le cadre du plan Vigipirate Alerte Attentat.

Le juriste recruté assure désormais la veille nécessaire en matière de gestion locative et de réglementation spécifique aux SAEM, il intervient dans la plupart des processus décisionnels.



De nombreuses procédures internes ont été rédigées et continuent à l'être. De nombreuses procédures sont déjà appliquées à la direction du logement (procédure d'attribution logement, procédure assurance, procédure Loca Pass).

Le Conseil d'administration du 11 juin 2015 a eu à se prononcer sur la nouvelle procédure d'état des lieux sortants dépendant de la direction technique et l'information préalable transmise aux locataires par la direction logement.

Le Conseil d'administration a également approuvé à plusieurs reprises le règlement de la commande publique afin d'intégrer les évolutions législatives et réglementaires en la matière, le dernier le 2 juin 2016 pour prendre en compte les nouveaux éléments réglementaires.

Toutes les procédures sont classées dans un dossier spécifique afin de respecter la réglementation en vigueur.

Enfin, la direction financière s'est dotée de document synthèse au mois le mois concernant notamment le recouvrement des impayés depuis l'arrivée de la contrôleuse de gestion chargée de la mise en place d'indicateurs de gestion.

#### Observation 3 : contrôle interne de la société :

La nouvelle direction a ainsi recruté le 18 mai 2015 un contrôleur de gestion, poste vacant depuis juin 2012. Sous l'autorité du Directeur Administratif et Financier, le contrôleur de gestion met en place depuis sa prise de fonction des tableaux de bords à destination de la Direction Générale afin de donner une visibilité sur les chiffres clés de la SAEM (quittancement, encaissement, vacance technique, vacance financière, Budget/engagements,...). Il est à noter que le contrôleur de gestion est sollicité pour la présentation des résultats devant le Conseil d'administration (par exemple : Conseil d'administration du 25 février 2016).

Depuis l'arrivée du directeur financier en 2013, il était déjà question d'un changement de Système d'Information afin de fiabiliser et maîtriser l'outil de gestion. Cependant du fait de son arrêt de plus de 6 mois, le processus a repris et a abouti à un appel d'offres fructueux et la désignation de la société SCEPIA. En effet, notre outil précédent, choisi à la hâte et sans mise en concurrence réelle et sérieuse sous la direction de Madame Alda Peirera en 2009, comme il a pu l'être démontré aux inspecteurs-auditeurs : le logiciel IKOS, est en effet un outil surdimensionné et trop coûteux pour notre structure. En avril 2016, l'appel d'offre pour un nouvel outil de gestion a été fructueux, un nouveau logiciel de gestion mieux adapté à notre structure est en cours de déploiement à l'été 2016. Il permettra notamment aux locataires d'avoir accès dans un coffre-fort sécurisé en ligne à l'ensemble de leur dossier locataires avec les avis d'échéance, leur contrat ou toute autre information contractuelle de manière dématérialisée.

#### Sur les conclusions de la présentation générale :

La nouvelle direction générale de la société a su se doter des moyens lui permettant de mener à bien sa mission de service d'intérêt économique général. Le nouveau directeur général délégué installé le 1<sup>er</sup> mai 2014 a assumé le redressement financier et organisationnel de la société, tout en mettant tout en œuvre pour faciliter le contrôle de la Miilos d'août 2014 à décembre 2014. Les fruits de ce travail



sans relâche de la nouvelle direction générale ont permis aux administrateurs et actionnaires de constater dans un premier temps lors de la présentation du bilan 2014, puis dans un second temps lors de la présentation du bilan 2015, dans le rapport de gestion comme son quitus, les efforts sans précédents réalisés par la société pour relancer son activité, baisser ses coûts de gestion, remettre au travail certains salariés, mobiliser l'ensemble pour un résultat qui a été salué par les organismes extérieurs comme la Fédération des EPL.

Le nouveau management de la société permet aujourd'hui d'affirmer que les constats sur la période passée ne sont absolument plus d'actualité, le décalage entre la remise du rapport et les années contrôlées ont été encore une fois de nature à fausser la vision actuelle de l'état de la société.

On ne peut regretter que la fusion de la Miilos et de l'ANCOLS, pourtant prévue de longue date, ait considérablement retardé la sortie du rapport de Noisy-le-Sec. Néanmoins, il permet aujourd'hui, 18 mois après la fin du contrôle et avec le recul de deux ans de gestion de la nouvelle direction, de mettre en lumière le décalage extrême entre les constatations réalisées sur le fonctionnement passé de la SAEM (entre 2009 et 2013) et son fonctionnement aujourd'hui amélioré en juin 2016, rasséréner par la relance efficace de la société.

**L'intervalle entre le départ des contrôleurs auditeurs et la remise de leur rapport a permis à la direction de la SAEM de réaliser l'ensemble des modifications et les mises en conformité et même au-delà de ce que préconise finalement le rapport transmis.**

Observation 4 : sur l'enquête d'occupation du parc social (OPS)

Comme il a pu être signalé aux inspecteurs-auditeurs de la Miilos, la directrice du pôle locatif (*devenue directrice du logement dans le nouvel organigramme*), Madame Nathalie Landré a été absente pour raisons de santé et n'a pas pu impulser les relances nécessaires auprès des locataires pour augmenter le taux de réponse de l'enquête sur l'occupation du parc social. Nous en prenons acte.

Désormais mieux organisée et renforcée en personnel, la directrice du logement a obtenu le renfort à ses côtés d'une assistante de direction qui lui est dédiée ainsi que d'une directrice adjointe reprenant ses fonctions depuis son nouvel arrêt maladie. Cette nouvelle organisation nous permet de suivre plus à même les obligations de la SAEM en terme de remontées d'informations sur son parc social, ce qui n'a jamais été bien suivi depuis plusieurs contrôles de la Miilos.

Sur la remarque sur le nombre d'allocataires APL du parc social, il n'aura donc pas échappé aux contrôleurs-auditeurs que le taux de bénéficiaires de l'APL sur notre parc est supérieur à la moyenne régionale et ceci de manière constante depuis de nombreuses années. Nous accueillons et gérons une population pauvre du mieux que l'on puisse le faire.

Observation 5 : convention d'attribution de la qualité de service enregistreur du numéro unique régional

La SAEM Noisy-le-Sec Habitat est bel et bien en conformité avec l'article R.441-2-5 III du CCH. En effet, la convention avec l'Etat attribuant la qualité de service enregistreur du numéro unique régional a été retournée signée par la DRIHL le 9 janvier 2015.



Observation 6 : taux de vacance global élevé

Il est désormais incontestable que contrairement à la période étudiée, il y a désormais une meilleure coordination entre le service technique et la gestion locative. Le nouveau directeur général délégué, spécialiste de la communication interne des entreprises veille particulièrement à la circulation de l'information au sein de la société. Le délai d'intervention des prestataires s'est aussi réduit, ainsi que le délai de nouvelle mise en location. Les commissions d'attribution logements sont réunies tous les quinze jours hors période estivale.

Le directeur du service technique et la directrice du logement sont désormais plus responsabilisés et sensibilisés aux obligations de la structure. Un point bimensuel est réalisé dans le cadre du comité de direction (CoDir).

Les modalités de réservation entre les réservataires et la société sont respectées, les logements sont remis à disposition à chaque congé sous le contrôle stricte de la direction.

Les chiffres isolés et caricaturaux de l'année 2013 ne sont plus du tout significatifs de l'activité de la SAEM. Il s'agit d'une année où les chantiers de réhabilitation n'ont pas encore été livrés et leur remise en location n'a été effective qu'à la fin de l'année 2013 pour les dizaines de logements du Moulin Fondu et de la ZAC Carnot où la garantie décennale n'avait pas été mis en jeu et où plus de 1,8 millions d'euros ont été dépensés en rénovation, et en juillet 2014 pour les logements PMR achevés de la Renardière.

Grâce à une organisation améliorée en fin d'année 2014, la vacance financière a légèrement chuté sur les dernières semaines de 2014, selon la méthode de calcul OPH retenue, à 510 446 euros en 2014 contre 539 956 euros en 2013. **Lors de l'année 2015, cette baisse, sous l'impulsion des nouveaux dispositifs de contrôle de la direction, a encore une fois été accentuée et se réduit désormais à 379 074 € soit une baisse de 25,74% en un seul exercice comptable !**

Du taux de rotation de la SAEM :

Le taux de rotation qui s'élevait à 5,72% en 2013, se situe à 5,91% en 2014, encore légèrement inférieur à la moyenne régionale même si la SAEM s'en rapproche de plus en plus (6,6% en 2013). En 2015, une amélioration du taux de rotation à 6,22% permet à la SAEM Noisy-le-Sec Habitat de se rapprocher des standards de la Région parisienne. A un détail près, les Noiséens quittent désormais de moins en moins cette ville à laquelle ils sont fortement attachés.

Observation 7 : convention de réservation du contingent préfectoral

La société a bel et bien régularisé la situation par la signature le 28 janvier 2015 de la convention de réservation avec la DRIHL qui était visiblement resté en suspens des années durant, du côté de la DRIHL, comme dans les services de la SEMINO puis Noisy-le-Sec Habitat.

Observation 8 : signalement des congés de logements à leurs réservataires :

Madame LANDRÉ, directrice du logement, et depuis son absence, son adjointe, veille à ce que tous les congés soient signalés systématiquement à chaque réservataire, au moyen d'un courrier.



Les 6 logements de la Préfecture de Seine-Saint-Denis dont il est question, ainsi que les 3 logements réservés à Amalia, Alliance et Solendi, ont pu tous être remis à disposition. Il est possible que les mails n'aient pas été mis en copie dans les dossiers. Avec nos nouvelles procédures et un contrôle interne renforcé, cette situation ne devrait plus se reproduire.

Observation 9 : conformité du règlement intérieur de la Commission d'Attribution Logement (CAL) :

Le conseil d'administration du 23 février 2015 a validé la mise à jour du règlement intérieur de la CAL pour qu'il soit en conformité totale avec le CCH (**pièce jointe ANCOLS – mise à jour règlement intérieur CAL**)

Le Préfet de la Seine-Saint-Denis est systématiquement convié par mail aux CAL et ce, depuis janvier 2015. A une seule des commissions d'attribution logement, une collaboratrice de la DRIHL est venue assister à nos travaux. Les procès-verbaux ainsi que les tableaux de présentation des candidats sont systématiquement adressés aux services préfectoraux pour contrôle.

Les critères d'attribution mis à jour ont été listés dans le règlement intérieur de la CAL opposable à compter de la commission d'attribution logement de mars 2015.

Observation 10 : mise à jour des contrats de location :

Depuis février 2015 sur tous les contrats de location de logements conventionnés, les locataires sont informés de la mise en place du Supplément de Loyer de Solidarité (SLS).

Les surfaces corrigées d'origine, correspondent à celles indiquées sur les contrats de location, mais pas aux surfaces indiquées sur les diagnostics.

La clause figurant à l'article X – Obligations des parties -, stipulant que «le locataire doit garnir les lieux de meubles» a été enlevée.

En outre, suite à la promulgation de la loi n°2014-336 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové dite « Loi ALUR » et des décrets d'application publiés au Journal Officiel de la République Française du 6 août 2015, la collaboration entre le service du logement et le juriste ont permis la rédaction de nouveaux baux conformes à la législation désormais en vigueur.

C'est dans la sécurité juridique que les collaborateurs de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat travaillent désormais. Ainsi, les contrats de location sont donc désormais tout à fait conformes aux dispositions du CCH.

Observation 11 : deux attributions irrégulières observées :

Concernant le dépassement de ressources pour le logement 121 attribué par la CAL du 23 juillet 2012, effectivement, il avait été pris en compte les seuls montants des salaires du demandeur et non celui de l'avis d'imposition de l'année précédente. Dans la mesure où ces derniers avaient eu une baisse significative de revenus, c'est à bon droit que la Commission d'Attribution Logement leur a attribué un logement. Cette erreur néanmoins isolée, ne s'est pas reproduite et ne se reproduira plus.



Quant à la mise à disposition du logement n°95 du programme de la Renardière à l'entreprise RAMERY, il est fait mention à tort dans le pré-rapport d'une mise à disposition sans convention d'occupation. Cette attribution dans le cadre du marché de réhabilitation de la cité de 132 logements de la Renardière a naturellement fait l'objet d'une convention d'occupation précaire, à titre gratuit, qui a été signée le 6 mai 2013 entre la Société Ramery, représentée par Monsieur Fabien Froment, directeur d'agence et le directeur général délégué de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat de l'époque, Monsieur Claude Mariot. En contrepartie et contractuellement, l'appartement de type T3 qui a servi de bureau de chantier durant une année a été restitué entièrement rénové et mis en adéquation avec les besoins de personnes à mobilité réduite – dite « PMR ». Il a fait l'objet d'une nouvelle location à l'été 2014. **(ANCOLS – convention d'occupation précaire Renardière chantier Ramery/SAEM)**

L'hypothétique sanction pécuniaire apparaît donc ici sans objet.

***La politique de loyers de la SAEM est très modérée en effet. Noisy-le-Sec est une ville aux foyers aux revenus plus que modestes. Le patrimoine de la SAEM n'échappe pas à cette règle. En témoigne le fait que plus de la moitié du patrimoine de la SAEM (1250 foyers, Béthisy/centre-ville et Londeau) soit concerné par le nouveau Plan de Renouvellement Urbain (nPNRU) en priorité nationale ou régionale témoigne de la baisse des revenus de nos locataires (autour des 10 000 euros par an / par foyer sur ces 2 quartiers).***

Observation 12 : contrôle sur les loyers pratiqués, erreur matériel d'appréciation :

Les loyers plafonds qui vous ont été transmis par nos services de gestion locative et du quittancement contiennent visiblement une anomalie. Quelle qu'en soit la cause, une commande mal comprise par nos services ou une erreur matérielle de la part de notre outil de gestion inapproprié, nous nous devons de rectifier ce raccourci généraliste.

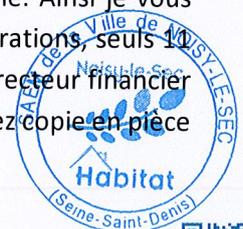
En effet, dans la liste des loyers plafond que vous soulevez (Fond d'Orval et Bas Merlan), le calcul du loyer plafond au m<sup>2</sup> ne tient pas compte du retraitement des surfaces annexes.

Ainsi, le garage, jardin et le cellier ont des coefficients particuliers appliqués.

De plus, compte tenu de la complexité de notre logiciel de gestion locative, les éléments de loyers qui vous ont été transmis **sont les loyers théoriques avant augmentation au 01/01/2013** et **non les loyers pratiqués au 01/01/2013**.

Ainsi il apparaît que les loyers plafonds qui vous ont été remis n'ont pas fait l'objet d'un retraitement des surfaces annexes (garage, jardin et cellier) et a ainsi induit les contrôleurs auditeurs en erreur dans leur contrôle.

Les collaborateurs de la SAEM ayant travaillé sur ce point ont divisé de bonne foi le loyer au 01/01/2013 par la surface corrigée hors surface annexe dont le montant est connu et déterminé. Ainsi je vous confirme que nous ne dépassons pas les plafonds de loyers sur la majorité des 2 opérations, seuls 10 dépassements de loyer ont été retrouvés dont 6 sur le programme Bas Merlan. Le directeur financier de la SAEM a préparé les éléments exacts de calcul au format excel dont vous trouverez copie en pièce jointe **(ANCOLS – nouveau calcul loyers)**



Observation 13 : sur l'organisation du processus de charges locatives :

Après des années de tergiversation, la société a en 2015 revu la provision pour charges à leurs justes valeurs. Le délai de régularisation est effectué sur le mois d'août de l'année n+1.

Le contrôleur de gestion a pour tâches de contrôler mensuellement et de façon annuelle "glissée" les loyers, les charges et l'ajustement des provisions pour charges. Son travail a débuté et se trouve être un véritable tableau de bord pour la direction financière.

La société est, pour rappel, en cours de changement de son logiciel comptable et de gestion locative qui nécessite une connaissance informatique accrue voire un service informatique en interne. Toutes demandes effectuée auprès du développeur SOPRA nous est lourdement facturée. Aucune intervention ou paramétrage n'était possible en interne, cela ne pouvait plus durer.

Observation 14 : sur les charges supportées par les locataires :

Notre patrimoine est vieillissant et peu de travaux n'ayant été effectués jusque-là, les répercussions sur les charges sont évidemment supérieures à la médiane. Avec le nPNRU, la SAEM compte obtenir le financement de la rénovation de plus de la moitié de son patrimoine.

Concernant l'entretien ménagé, la société a stoppé toute intervention de prestataire extérieur pour l'entretien des parties communes au dernier trimestre 2014.

Concernant le caractère récupérable à 75% du salaire du gardien du bâtiment D1/D2, cette dernière effectuée bel et bien l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets en binôme avec un employé d'immeuble. Leur travail donne entière satisfaction aux locataires. C'en est fini depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2014, de l'entrée et de la sortie des containers les jours fériés par des entreprises extérieures. Tout a été repris en interne.

Observation 15 : sur les moyens affectés au suivi du recouvrement locatif :

Le service recouvrement, créé en septembre 2014, est désormais passé sous l'autorité du directeur administratif et financier. Pour compléter ce nouveau dispositif, la société a également souscrit un contrat avec une société spécialisée en recouvrement (Pouey international). Les premiers recouvrements ont été encaissés avec succès en début d'année 2015 et se poursuivent principalement auprès des locataires ayant quitté le parc de la SAEM dont le recouvrement était jusque-là très peu suivi.

La société a recentré son champ d'action sur le précontentieux avec une volonté de la direction générale d'anticiper les situations de dette et mettre en place des plans d'apurement systématiques avec chaque locataire. Dès le 1<sup>er</sup> impayé, une communication est désormais instaurée avec le locataire.

Depuis le premier trimestre 2015, la société saisi systématiquement la CAF dans le domaine des impayés et dans le délai de 3 mois après la constitution de la dette. Le FSL est également mis à contribution, en étroite collaboration avec les services départementaux et communaux dont la convention a été signée pour être le plus souvent utilisée.



L'ensemble des services de la SAEM est sensibilisé aux efforts nécessaires pour améliorer le recouvrement locatif (+1,22% de produits locatifs en 2014, alors que l'on était à -6,57% en 2013).

Observation 16 : du taux élevé d'impayés de la SAEM :

Les locataires en dette de la SAEM sont pour la plupart non-imposable et de plus en plus, les locataires en dettes, se retournent vers la Banque de France afin de recourir à une procédure de redressement personnel. Le suivi de la dette a aujourd'hui été repris par le service recouvrement locatif également rattaché à la direction financière. Les tableaux de bord précis du contrôle de gestion permettent d'avoir une photographie des impayés au mois le mois.

Les moyens humains mis en place par la nouvelle direction de la SAEM ont porté leurs fruits en 2015 dans un contexte économique et social qui reste pour autant assez défavorable. **Alors que le taux d'impayés en 2014 était de 4,15%, il a chuté à 1,25% en 2015, plaçant la SAEM parmi les meilleurs résultats d'Île-de-France.**

Observation 17 : de l'absence d'obligation de passage en CA des demandes d'admission en non-valeur :

**Si cette observation semblerait totalement justifiée au sein d'un office HLM, il est en tout autre en ce qui concerne une SEM, et conformément à nos statuts et au code du commerce, cette compétence reste celle de la seule direction générale.**

Néanmoins, afin de sensibiliser les administrateurs aux difficultés existantes pour recouvrer certaines créances, la direction générale a pris la décision de faire délibérer le Conseil d'Administration sur les passages en pertes et profits des créances locatives (**conseil d'administration du 23 février 2015 et conseil d'administration du 3 décembre 2015**).

Observation 18 : sur la perfectibilité du traitement des réclamations clients :

Toutes les procédures du service technique sont en renouvellement en collaboration avec le service juridique. Un système d'alerte est prévu dans le nouveau logiciel afin que toutes les réclamations non clôturées soient facilement identifiées.

Tous les mois une extraction des affaires est opérée et distribuée aux assistants de gestion de patrimoine afin qu'ils clôturent ou non les affaires.

Concernant les états des lieux, ils n'ont que très momentanément (le temps du contrôle) été du ressort du contrôleur du patrimoine. Vu le nombre de réclamations, le peu de sérieux de son suivi et son licenciement pour raison disciplinaire, ils ont été repris par 2 agents de la régie qui ont reçu la formation adéquate et donnent désormais entière satisfaction. Ils ont été équipés d'une tablette



numérique qui leur permet de procéder à un état des lieux dématérialisé. Un assistant du service technique veille aux régularisations de charge, une fois l'état des lieux réalisé.

L'usage du numéro Allô Habitat, le site internet de la SAEM, le facebook de la SAEM sont autant de moyens de régler rapidement un bon nombre de difficultés de terrain. La chargée de relations locataires s'emploie à répondre au maximum aux attentes des clients en lien étroit avec l'équipe des gardiens et la régie renforcée en effectifs. Un tableau de bord précis permet de connaître les suites données aux réclamations opérées par voie dématérialisée.

#### Observation 19 : sur la concertation avec les locataires et les enquêtes de satisfaction :

La société a mis en place le conseil de concertation locative et son plan de concertation locative conformément aux dispositions du CCH par délibération du conseil d'administration du 23 février 2015. (**ANCOLS – conseil de concertation locative**). Une réunion du Conseil de concertation locative a eu lieu le 23 décembre 2015.

Elle n'a pas attendu la mise en place de ce plan pour réunir les représentants élus des locataires au conseil d'administration à chaque fois que cela s'est avéré nécessaire et notamment dans le cadre de la mise à jour du Plan Stratégique de Patrimoine (PSP).

En ce qui concerne les amicales, on constate un désengagement certain d'un bon nombre d'entre elles dont les actifs sont de moins en moins nombreux. Un petit nombre continue néanmoins à vérifier les régularisations de charges, mais l'on peine à trouver des volontaires pour effectuer cet exercice. Certains représentants d'entre elles restent animés par un esprit partisan qui ne trouve pas forcément d'écho chez des locataires peu enclins à ce type de contestation stérile.

La concertation continue avec les locataires directement, sans intermédiaire, et s'intensifiera avec le volet concertation du nPNRU dans les mois à venir. Un baromètre de satisfaction locataires viendra donner un état de la situation au dernier trimestre 2016.

#### Sur la conclusion de l'évaluation de la politique sociale

La SAEM a mis en œuvre un plan d'amélioration de la vacance de logement qui a déjà porté ses fruits fin 2014, 2015 l'a amplement confirmé. Si la gestion des attributions a manqué d'une certaine rigueur ponctuellement au cours de la période étudiée de 2009 à 2013, le renfort d'une personne à la direction du logement, chargée plus particulièrement du suivi des procédures ainsi que le recrutement du juriste qui apporte une expertise à l'ensemble des directeurs, ont contribué à une meilleure organisation interne. La plupart des remarques formulées a trouvé une réponse précise dans les 6 mois faisant suite à la fin du contrôle, tant en ce qui concerne les réclamations, le suivi des prestations de nettoyage désormais 100% interne ou le conseil de concertation locative institué.

#### Sur la convention d'utilité sociale (CUS)

Il est important de noter les conclusions positives formulées par la DRIHL sur l'évolution de la SAEM dans le document à mi-parcours de la CUS de la SAEM. (**ANCOLS – rapport d'évaluation CUS SAEM**)



Observation 20 : sur le Plan Stratégique de Patrimoine :

Le PSP a permis aux administrateurs d'avoir une vision précise à court comme à moyen terme des interventions sur le patrimoine de la SAEM. Sa mise à jour annuelle permet aux administrateurs de comprendre l'évolution des obligations réglementaires de la société.

Néanmoins, il est primordial de différencier les travaux inscrits au PSP des travaux réalisés par la régie. Le PSP donne une vision des travaux de **Gros Entretien** ou de travaux immobilisés alors que la régie n'intervient que pour des travaux d'entretien courant et de réparation, conformément aux dispositions comptables des SAEM.

En outre, la mise à jour du PSP est présentée et approuvée annuellement par le Conseil d'administration (*conseil d'administration du 11 juin 2015 et conseil d'administration du 2 juin 2016*).

**Sur la capacité de l'organisme à construire :**

A compter d'août 2015, la société a accueilli en son sein sa directrice de l'aménagement, architecte DPLG, qui permet à la SAEM d'avoir en interne les ressources qui lui font défaut depuis plus de dix ans en matière d'aménagement et de conduite d'opération. Cela participe comme mentionné dans le rapport à la réappropriation programmée avant le contrôle, par la nouvelle direction de la maîtrise de son métier d'aménageur. De nombreux projets sont d'ores et déjà programmés ou à l'étude.

**Sur la maintenance du parc :**

Au cours de la visite de terrain des inspecteurs auditeurs de l'ANCOLS et de leur chargé de mission, nous n'avons pas souvenir de remarques particulières sur la présence de débris, pas plus ni moins qu'ailleurs dans le cheminement piéton réalisé dans la Ville. Le niveau de prestation de nettoyage peut toujours être amélioré et il fait l'objet d'une attention particulière du service technique. Des poubelles supplémentaires transparentes, précédemment enlevées dans le cadre de Vigipirate ont été réimplantées, tout comme la future mise en place de container de tri en partenariat avec l'établissement public territorial Est-Ensemble. Pour autant, l'ouverture à tous les noiséens de trop nombreux sites, une domanialité difficile à faire respecter a pour conséquence que de nombreux sites sont visités par des personnes extérieures aux immeubles, peu soucieux de l'environnement qu'ils squattent ou du cheminement qu'ils empruntent.

Observation 21 : sur les normes de protection contre les incendies et la sécurité :

Nous tenons à préciser que tous les plans d'évacuation de nos immeubles sont affichés, malheureusement ils sont régulièrement arrachés au sein de notre patrimoine, notamment par des actes de vandalisme et d'incivilités que nous ne pouvons que déplorer. Une vigilance accrue sera portée à cet affichage. Néanmoins, il est très discutable de faire une généralité d'un simple constat s'une seule de nos adresses des 75 adresses de notre patrimoine.

Dernièrement un affichage précisant que les chiens doivent être maintenus en laisse à la Renardière, panneaux installés le matin-même à 3,5 mètre du sol ont été cassés, arrachés et détruits le soir même

...



Concernant la reprise en interne de certaines prestations, elles sont aujourd'hui clairement identifiées. Nous ne comprenons pas la portée et le bienfondé de la remarque sur la définition des prestations reprises en interne.

La SAEM a repris scrupuleusement en interne tous les anciens contrats de nettoyage et d'entretien d'espaces verts. Je vous rappelle toutefois que toutes ces prestations ont été contractées avant 2010 et que la nouvelle direction a décidé de mettre fin à ces marchés qui ont trop longtemps pesé économiquement sur notre structure. **C'est désormais du passé et preuve d'une meilleure gestion.**

Observation 22 : sur les DTA parties communes :

Comme indiqué au PSP, les diagnostics amiantes restant à réaliser sur une partie du patrimoine de la SAEM ont été lancés lors du second semestre 2015 et sont aujourd'hui pratiquement tous transmis.

Observation 23 : rattrapage du retard dans les travaux prévus par la loi SAE :

Le choix de l'allotissement de la loi SAE est un dispositif voulu et validé par la Commission d'Appels d'offres de la SAEM et la direction générale précédente, encouragées en ce sens par les anciennes dispositions du Code des marchés publics et qui sont devenues obligatoires depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016 pour toutes les structures dépendant du code des marchés, les SAEM comme les Offices Publics HLM. Il sera donc nécessaire aux inspecteurs auditeurs de l'ANCOLS de revoir leur doctrine en la matière.

C'est un choix assumé de soumission volontaire au Code des marchés publics pour permettre d'éviter de ne pas avoir un seul et même prestataire pour l'ensemble des lots et de permettre une meilleure mise en concurrence. Les défaillances reconnues durant des années de défaut de maintenance sur certains sites ont incité la direction de la SAEM à la plus grande prudence.

Cet allotissement n'a en aucun cas été synonyme de lourdeur administrative ni même source de défaut de connaissance des historiques des interventions, bien au contraire. Il a permis un meilleur suivi du chantier et la mise à disposition notamment de "Gilets Jaune" pour les locataires. Je vous rappelle que la taille de notre structure ne nous permet pas de lancer la modernisation de 56 ascenseurs en même temps. Les remarques valent pour des offices de plus grande taille, le copier-coller utilisé pour la SAEM Noisy-le-Sec Habitat est sans objet.

Concernant les données utilisées pour les classifications énergétiques dans la partie concernant les ascenseurs, nous n'avons absolument pas en notre possession les mêmes données. En effet, nous n'avons plus d'immeubles où des appartements seraient classés en G. A ce titre, vous pouvez vous rapprocher des éléments communiqués pour la CUS et issus des DPE réalisés en 2009 et d'ailleurs transmis pendant le contrôle par nos services et pourtant non utilisés. Nous avons aujourd'hui une vision précise pour l'ensemble de notre patrimoine des DPE.

Nous avons en outre un état des lieux complet de l'ensemble de notre patrimoine avec le chiffrage de l'ensemble des améliorations à porter notamment en ce qui concerne l'accessibilité. Nous regrettons que ces données n'aient pas fait l'objet de reprises objectives dans le rapport final.

Pour tous les logements conventionnés, l'avis du préfet est **systématiquement** demandé, pour autant, compte tenu de la spécificité de la structure de l'habitat noiséen (45% de logements sociaux), l'étude



de nos demandes n'a jamais été jugée comme prioritaire. Nous sommes néanmoins désormais en contact régulier avec la DRIHL qui suit l'évolution de notre patrimoine avec attention. Les services de la DRILH ont procédé à l'étude de l'ensemble des cessions réalisés à ce jour et ont donné leur accord systématique pour l'ensemble des dossiers individuels présentés.

Concernant les ventes de patrimoine, elles ont été de 3 en 2012 et 4 en 2013 sur le programme "Découvertes 3". 10 en 2014 et 12 en 2015 sur un total géré de 2169 à ce jour.

#### Observation 24 : sur la réglementation spécifique à la vente HLM :

La société a remédié à cet oubli sur 4 de ses ventes de la part de l'étude notariale de Noisy-le-Sec, peu habituée aux dispositions spécifiques du CCH. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, la SAEM a transféré l'ensemble de ses dossiers de ventes dans une étude parisienne spécialisée dans les SAEM. Toutes les dispositions relatives présentes dans la réglementation pour les ventes HLM sont suivies, notamment en termes de sécurisation et de lutte contre la spéculation potentielle.

La publicité plus large est effectuée depuis le premier trimestre 2015 par la parution dans le journal le Parisien de l'ensemble des ventes en cours de la SAEM, assurant une publicité suffisante à l'extérieur de la SAEM, une vitrine présentant l'ensemble des logements en vente est désormais à la disposition de tous, boulevard Michelet à l'angle du bâtiment de notre siège social.

#### Sur l'activité de syndic de copropriété

Effectivement la société a créé un bon nombre de petites copropriétés supplémentaires, et a également revu son organisation en interne afin d'absorber la charge de travail nouvelle. Cette organisation débutera avec la mise en place de son nouvel ERP qui traitera aussi bien les copropriétés que la gestion locative et la comptabilité.

#### Sur l'activité d'aménageur

La SAEM maintient son activité d'aménageur dont le suivi est assuré par la nouvelle directrice de l'aménagement de la SAEM en lien avec le nouveau directeur général délégué dans ses fonctions de développeur territorial.

#### Sur la conclusion de la politique patrimoniale :

La direction de la SAEM permet aux administrateurs d'avoir une vision à moyen et long terme des priorités à fixer. La mise à jour du PSP en mai 2015 et juin 2016 tout comme la perspective du protocole de préfiguration du nPNRU Londeau et Béthisy/centre-ville donnent de belles perspectives à la SAEM. Elle s'est également portée candidate pour le rachat d'un immeuble de 12 logements sociaux géré jusqu'à présent par l'OPIEVOY et destiné à la vente dans le cadre du démantèlement issu de la loi ALUR.

#### Observation 25 : sur la perfectibilité de l'organisation comptable :



A titre d'information, le directeur administratif et financier est entré en fonction en juillet 2013, le contrôleur de gestion mi-mai 2015. Il est également à souligner l'absence du directeur financier sur une longue période de 6 mois (du 9 avril 2014 au 15 septembre 2014) à la suite d'un accident de la route sur le trajet domicile/travail, ce qui n'a pas empêché ce dernier de mettre en œuvre une nouvelle organisation plus performante de sa direction.

Il est également à souligner que le commissariat aux comptes a été renouvelé en 2012 et que l'expert-comptable a également changé en 2013, sa meilleure connaissance des SAEM et son expertise sont des atouts décisifs pour notre société.

Concernant les procédures, celles-ci sont toutes revues et sont retranscrites par écrit pour validation par la direction générale et le cas échéant information au Conseil d'administration (comme pour les états des lieux par exemple).

Au titre des factures payées entre 2009 et 2013 au-delà de 60 jours, il a existé des factures qui étaient en contentieux, des facturations tardives et des factures dont les montants et prestations étaient erronés et demandaient une refacturation à la suite de renégociations souvent difficiles mais réussies en 2014.

Cela est certainement dû à une mauvaise organisation structurelle du service depuis l'origine. Le directeur administratif et financier s'est astreint à revoir toutes les tâches de ses collaborateurs afin d'optimiser au mieux les compétences de chacun et donner une dimension de contrôle et de supervision à la chef comptable. Tous les mois, des échéanciers de règlement ont été mis en place et sont suivis par la comptable et la chef comptable.

La situation continue de s'améliorer mois après mois. En effet, entre 2014 et 2015, les paiements effectués entre 0 et 30 jours ont connus une **hausse de 354,95%**, les paiements entre 31 et 60 jours une baisse de 15,16%. Surtout, les paiements à plus de 60 jours et donc constitutif d'un retard, ont connu une **chute de 74,82%** sur la même période...

#### Observation n°26 : sur la tenue des comptes

Depuis les comptes 2014, la société tient une comptabilité analytique distincte. Donc elle peut établir une comptabilité distincte pour déterminer le résultat fiscal.

La société a acquis un nouveau progiciel pour remplacer IKOS et ainsi permettre un suivi plus précis de ses activités.

La société a clôturé son exercice 2014 en incluant la régularisation des charges N sur l'exercice 2014. Aucune régularisation de l'exercice 2014 n'est passée sur l'exercice 2015.

Concernant la tenue des stocks, la société a fait le choix de renoncer aux fiches de stocks, trop lourdes à tenir et non significatives au vu des montants.

**En aucun cas la provision pour Gros Entretien ne sert à améliorer le résultat comptable de la société, en tout cas depuis l'arrivée de la nouvelle direction en 2014.**



La société adosse sa **Provision pour Gros Entretien** à la réalité économique de la structure. Ainsi pour les exercices 2014 et 2015, elle a programmé un plan de travaux au plus juste compte tenu de sa capacité financière en pleine reconstruction.

**La société a vu son autofinancement net remonter à 2,5% des loyers contre -17,9% en 2013.** Cette hausse vertigineuse s'explique par une volonté farouche de la nouvelle direction d'améliorer la gestion et la maîtrise des coûts de structure de la SAEM.

Ainsi, la SAEM, épaulée par son cabinet d'expertise comptable PRIMEXIS, a élaboré un prévisionnel à 10 ans pour rétablir la situation économique et financière laissée par la précédente direction et présidente. Cette stratégie vise effectivement à diminuer les coûts de structure et de fonctionnement mais aussi en parallèle à améliorer la qualité du service rendu aux locataires par la mise en conformité de leurs bâtiments. Ainsi, grâce au nPNRU, la SAEM réhabilitera plus de la moitié de son parc sur les 10 prochaines années.

Dans la continuité des efforts entrepris en 2014, la société affiche pour son exercice 2015 un autofinancement net à 4,6% des loyers.

#### Observation n°27 : sur l'exploitation et son autofinancement

Les années 2010 et 2011 ont été en effet marquées par une mauvaise imputation et comptabilisation des avances de la Ville pour la ZAC des Guillaumes.

L'ancienne direction, sous la présidence de Mme Alda PERREIRA-LEMAITRE, a visiblement autorisé et voulu une telle manipulation chiffrée des comptes, non représentative de la réalité économique de la SAEM.

Le Conseil d'administration n'a pas pu raisonnablement réaliser ce contrôle de cohérence et c'est également la même année que la majorité municipale a éclaté et où aucun choix stratégique n'a pu être fait pour la société.

Il ne faut pas perdre de vue qu'aucun chantier n'a été lancé entre 2008 et le premier semestre 2011 et que la direction en février 2011 a récupéré une SAEM jusque là gérée de façon oisive et totalement inconsciente.

Concernant le résultat d'exploitation, celui-ci se redresse en 2014 pour atteindre 925k€.

**L'autofinancement net HLM 2014 se situe à +115 000 euros (contre – 2 110 000 euros en 2013, -3 538 000 euros en 2012 ...). Ce résultat démontre une reprise en main efficace et déterminée de la part de la nouvelle direction, et en tous points conforme au prévisionnel présenté.**

**Pour 2015, l'autofinancement net HLM fait un bon à +537 321 euros. Ce qui prouve que la situation décrite dans votre rapport, est désormais bien éloignée de la réalité économique de la SAEM. Nous regrettons que vous n'ayez pas jugés utiles d'y intégrer ces données objectives.**

La nouvelle direction est ainsi bien consciente des objectifs à atteindre et c'est pourquoi elle a procédé à des réaménagements de poste et de fonction en interne.



Concernant le résultat comptable, il reste à souligner que pour les années contrôlées 2010 et 2011, si la participation de la ville avait été comptabilisée à sa juste valeur, le résultat aurait été plus que déficitaire. Ainsi l'ancienne direction s'est bien gardée d'utiliser les bons chapitres comptables pour l'enregistrement des écritures de variations de stocks sur la ZAC.

Au cours des 2 exercices post-contrôles (2014 et 2015), la société a diminué de façon significative ses postes de charges. En effet, le poste « achats et charges externes » (initialement à 9 974 733 en 2013) a été ramené à 7 024 314 euros en 2014 et à 5 761 915 euros en 2015 **soit plus de 42% de baisse**. Cette baisse se traduit par l'arrêt systématique à date d'échéance de tous les contrats avec les prestataires extérieurs au vue d'une reprise en interne des différentes tâches et travaux à réaliser ou d'une remise en concurrence salubre, conforme aux dispositions du règlement de la commande publique de la SAEM mis à jour.

De même, la société a retrouvé un rythme constant et régulier de règlements aux fournisseurs, et a même fait diminuer sa dette fournisseur inscrite au bilan (entre 2014 et 2015) de plus de 16%.

La reprise en main efficace et déterminée de la part de la nouvelle direction porte concrètement ses fruits. Il aurait été objectif de la part des inspecteurs auditeurs de l'ANCOLS de le reconnaître ou de le souligner plutôt que de s'arrêter à une simple « la direction dit que ».

Les comptes de notre société « repassent au vert » et les difficultés économiques évoquées dans votre rapport ne sont plus d'actualité.

Le résultat d'exploitation se stabilise à 700 k€ (pour l'année 2015) en tenant compte de 540 k€ de provisions pour gros entretien. La société poursuit et accentue ses efforts en matière de gestion et d'investissements.

#### Observation n°28 : sur les pertes liées aux impayés et à la vacance commerciale

La vacance financière a certes augmenté ces dernières années mais s'est vue diminuer sur l'exercice 2014 et s'est poursuivie sur l'année 2015.

Les augmentations constatées ces dernières années étaient surtout liées au fait que certains logements ont dû rester vacants pour des raisons de sécurité tels que les logements du Moulin Fondu ou de la ZAC Carnot où les travaux d'étanchéité ont été réalisés en 2013, alors que la garantie décennale n'avait pas été sollicitée en temps et en heure... Il y subsistait des infiltrations d'eau dues à une très mauvaise conception sur ces toitures et l'absence d'isolation de qualité durable.

Concernant la partie syndic, votre résultat est faussé par l'interprétation et la visualisation de la partie COPROPRIETE.

En effet, nous avons 100 K€ d'honoraires de syndic et sur la partie aménagement, notre rémunération varie en fonction de l'état d'avancement de la ZAC.

La situation de trésorerie tendue n'est que le reflet d'un laissé pour abandon des logements par la précédente direction. En effet, comme vous le soulignez, aucune mise en conformité n'a été ni programmée ni lancée par l'ancienne direction entre 2008 et 2010 malgré les éléments présents dans



le précédent contrôle de la Miilos et dont les salariés et cadres de la SAEM n'ont jamais eu connaissance !

La nouvelle direction remet systématiquement aux normes tous les logements à chaque congé donné (115 à 125 par an).

Concernant la partie endettement, la société avait sollicité la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) depuis 2013 pour renégocier sa dette. Ce n'est qu'en janvier 2015 qu'une proposition plus qu'insatisfaisante a été reçue. La seule solution proposée était alors un allongement de durée de 3 à 5 ans sans aucun impact significatif sur le résultat et l'autofinancement de la société.

Alors, la SAEM a sollicité la Caisse d'Epargne avec laquelle elle a décidé de réaménager 33 millions d'euros d'emprunt CDC et Crédit Foncier de France (CFF) à forte marge et à durée résiduelle courte (de 6 à 15 ans). L'impact net de ce réaménagement soutenue par la garantie d'emprunt totale de la Ville, représente un gain de trésorerie annuel de 1100 K€ permettant ainsi à la SAEM de poursuivre ses efforts en matière d'investissement et d'amélioration du cadre de vie de ses locataires.

L'année 2015 a été marquée par une baisse significative de la vacance financière (25% de baisse enregistrée). En effet, les efforts déjà révélés sur la remise aux normes et sur le temps de latence entre la sortie, les travaux et l'entrée des nouveaux locataires ont été multipliés par 2. En effet, la société connaît en 2015 une moyenne de vacance « normale » de l'ordre de 10 à 15 jours contre plus d'un mois sur l'année 2013.

Conformément à notre réponse au rapport, la société a réaménagé 10 millions d'euros de sa dette CDC auprès de la Caisse d'Epargne Ile-de-France. Ainsi elle a pu bénéficier d'une diminution notable de 300 k€ d'intérêts sur 6 mois soit un impact net pour 2016 de 650 k€. En contrepartie elle a dû s'acquitter de 340 k€ d'intérêts compensateur et indemnités de remboursement anticipé. Votre rapport ignore totalement cette négociation positive, pourtant saluée et mise en valeur lors du Congrès national des Entreprises Publiques Locales à Nancy en octobre 2015.

De même, concernant les impayés, le contrôleur de gestion embauché en mai 2015 a pu mettre en place les tableaux de bords pour le suivi des impayés et de la vacance. Ainsi, sur l'année 2015, les impayés de loyers ramenés aux loyers facturés ne représentent plus que 1,25% ! Soit sur 16,3 millions d'euros facturés, l'impayé de l'année représente 204 k€ (contre 4,15% en 2014). On est très éloigné des chiffres et méthodes de calcul discutables repris dans votre rapport.

#### Observation 29 : sur les coûts de gestion

Les augmentations des frais de structure dont vous faites allusion représentent essentiellement les choix "pseudo-stratégiques" de l'ancienne direction 2008-2011 et notamment la volonté de celle-ci de déménager ses locaux (*jusqu' alors en bien propre*) au 7 rue Saint-Just (vers une location immobilière isolée dans la zone d'activité). Ce déménagement donna lieu à une incidence financière supplémentaire à la société de 150 k€ par an (loyer et charges comprise).

Concernant les charges de personnels, la nouvelle direction a dû embaucher des cadres dirigeants (Secrétaire général, directeur technique, directeur financier,...) afin de pallier les manquements de management et stratégie laissés par la précédente direction exsangue.



La SAEM a été managée pendant des années de manière sommaire, avec du personnel, comme vous avez pu le constater, sans réelle motivation ni feuille de route précise. Aujourd'hui, la nouvelle direction, avec à sa tête Monsieur Sébastien Moulinat-Kergoat a fait le choix de réorganiser ses services aussi bien pour développer et former ses ressources en interne que de tendre vers une efficacité individuelle pour répondre toujours mieux aux attentes des locataires et de la collectivité.

Le choix de recrutement de cadres issus d'autres sociétés d'économie mixte du territoire pour les fonctions de juriste comme de directeur administratif et financier a contribué à la professionnalisation des équipes.

La SAEM a effectivement eu recours à des prestataires extérieurs post-changement de municipalité en 2011 afin de pallier provisoirement un manque cruel de compétences en interne. Aujourd'hui, comme vous avez pu le voir se dessiner et comme le bilan au 31 décembre 2014 l'a montré et comme celui au 31 décembre 2015 le confirme, la société a retrouvé ses compétences en interne et un équilibre économique jamais atteint.

Concernant les coûts salariaux, ceux-ci sont fonction des accords d'entreprises signés par l'ancienne direction. Ils sont plus que favorables et avantageux pour les salariés en poste depuis plusieurs dizaines d'années (augmentation collective et individuelle annuelle, prime de vacances, 13<sup>ème</sup> mois, avantage en nature, remboursement des frais d'adhésion au club sportif, prise en charge à 100% de la mutuelle, prise en charge partielle du montant du repas pris à la cantine municipale...)

Pour la partie maintenance et entretien du patrimoine, il est indéniable que notre parc est ancien et que des économies d'échelles auraient pu faire baisser ce coût. Nous tenons par contre à vous préciser que nous avons lancé en 2015 des marchés à bon de commande pour effectivement réaliser ces coûts d'échelle sur l'ensemble des interventions courantes de la SAEM sur son patrimoine : électricité, plomberie, peinture, menuiserie, maçonnerie désinsectisation. Tout cela a été possible grâce à l'implication de la direction technique, remotivée par autant de projets à mettre en œuvre et avec l'appui en procédure du juriste, chargé de la commande publique.

Concernant la TFPB, la société a bénéficié sur 2014, d'un dégrèvement de TFPB de 266K€ au titre de l'accessibilité et des travaux d'économie d'énergie, grâce au montage de qualité des dossiers de dégrèvement. Pour 2015, une demande de dégrèvement de 322K€ a été faite au titre de ces mêmes travaux.

Ces efforts en termes de dégrèvement participent à l'amélioration du bilan dans une ville où la TFPB est à un taux très élevé et pour lequel le vieillissement des bases de taux d'imposition est un handicap pour notre structure. Gageons que l'Etat mette en œuvre la mise à jour des bases d'imposition au bénéfice des bailleurs sociaux de banlieue comme notre SAEM pour qui la TFPB pèse lourd dans ses comptes.

#### Observation n°30 :

Les périodes auxquelles vous faite allusion sont faussées par la comptabilisation à tort des avances financières de la Ville pour la ZAC mais aussi par des valeurs "surréalistes" de PGE.



La situation a été fortement dégradée sur cette période mais la nouvelle direction recentre ses actions pour continuer à améliorer la structure et la solidité financière à court terme de la SAEM.

Concernant le FRNG, une simple recommandation pour l'établissement des FSFC par la Fédération ne vaut pas obligation. Qui plus est, la direction financière dispose de tableaux de suivi des opérations en cours qui n'a débuté qu'à l'arrivée de la nouvelle direction. Auparavant, la comptabilité de programme n'avait pas lieu d'être dans la mesure où aucune opération n'a jamais été lancée.

Le BFR quant à lui se traduit principalement par un mauvais étalement de la dette d'une part et d'un rattrapage de la TFPB d'autre part. Concernant la dette, les annuités de celle-ci se concentrent sur les 4 derniers mois de l'année. A savoir que la SAEM débourse 70% de ses annuités du 1<sup>er</sup> octobre au 1<sup>er</sup> janvier, soit 3300K€ sur les 5000K€ (y compris l'échéance de 1000K€ au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année). **Cela n'était pas satisfaisant, le réaménagement de la dette déjà entamé nous a permis de commercer à remédier à cette situation structurelle inconfortable.** Nous en verrons les premiers effets sur le bilan 2016 à venir.

Observation n°31 : sur l'absence d'outils interne d'analyse prévisionnelle

Le document de notre cabinet d'expertise comptable PRIMEXIS auquel vous faites allusion a été réalisé en octobre 2013 en étroite relation avec le directeur administratif et financier de la SAEM, pleinement impliqué dans la relance de la société. En plus de ce document, le directeur administratif et financier, Monsieur Milos Brkic tient semestriellement à jour un compte de résultat prévisionnel qui est présenté et analysé avec la direction générale. Si ces documents n'ont pas été présentés en Conseil d'Administration au préalable ce n'est pas qu'ils montraient un résultat alarmant comme vous l'affirmez mais au contraire un résultat réaliste **qui a été entièrement réalisé sur 2014.**

Depuis mai 2014, le nouveau directeur général a su prendre les mesures qui s'imposaient à la structure. Spécialiste de la conduite du changement, il a su manager ses équipes afin d'accompagner au mieux des décisions souvent difficiles à prendre et qui se sont avérées efficaces. Avec l'aide et l'implication sans failles des membres du comité de direction, il a su diminuer les dépenses de fonctionnement de 29% en 6 mois d'exercice.

La diminution des frais de structure a été parfaitement suivie des faits dans l'ensemble des directions, le seul tableau de bord efficace a été le suivi au jour le jour de la trésorerie, des engagements nouveaux réalisés, des contrats renégociés, des prestations repensées et de la fin d'une trop grande propension à faire appel à des prestations extérieures.

Cette méthodologie, cette implication de chacun au succès de l'entreprise a permis d'arriver à un résultat conforme aux prévisions et permettant d'aborder 2016 avec sérénité.

On ne peut que regretter que pendant l'année d'attente du rapport définitif, les services de l'ANCOLS n'aient pas cherché à obtenir des informations complémentaires sur les résultats de l'exercice transitoire 2014 et 2015. Ce contrôle et la réponse que nous pouvons y apporter nous permettent néanmoins de corriger certaines erreurs d'interprétation ou d'incompréhension sur l'efficacité des mesures prises.



A nouveau, nous vous rappelons que la société tient semestriellement à jour un prévisionnel budgétaire, qui certes n'est pas présenté en conseil d'administration mais qui est suivi régulièrement au sein de la nouvelle direction. Par ailleurs, le prévisionnel « VISIAL » actualisé a été présenté en Conseil d'administration le 2 juin dernier 2016. Il a reçu les félicitations des membres du conseil d'administration.

Observation n°32 : sur les conditions de retour à l'équilibre

Pour 2014, les objectifs sont atteints et les ventes se concrétisent sans aucune précipitation sur 2015. En 2015, la société a signé 12 actes de vente. Les ventes s'étalent au fur et à mesure des souhaits des locataires.

La SAEM continue de mettre en œuvre ses mesures correctives qui ont fait leurs preuves sur 2014. En effet les coûts de gestion, le dégrèvement de TFPB et la poursuite des ventes vont permettre à la SAEM de pouvoir lancer les travaux programmés.

La direction travaille également au développement de nouvelles recettes, notamment en ce qui concerne les loyers issus de nouveaux locaux commerciaux, d'antennes de téléphonie mobile ou de bulles de ventes sur des parkings extérieurs du centre-ville.

Conformément à nos prévisions, le retour à l'équilibre a été réalisé sur l'exercice 2015.

Sur les conclusions formulées :

**Si la situation financière de la société apparaît fragile sur la période contrôlée (2009-2013), nous sommes en mesure d'affirmer que les choix stratégiques, financiers et de développement de la SAEM lui permettent d'aborder sereinement les 5 prochaines années d'exploitation.**

Toute la stratégie de consolidation de la SAEM ne repose pas sur la vente en accession sociale de son patrimoine, c'est une lecture rapide et en diagonal des documents fournis.

**C'est par son développement qu'elle s'ouvrira des recettes complémentaires, comme son statut de SEM lui permet, bien éloigné de celui d'un office public HLM où les inspecteurs auditeurs tentent maladroitement de la cantonner.**

Sa vocation de service d'intérêt économique général lui permet de jouer son rôle d'acteur essentiel de l'accession sociale sur la Ville de Noisy-le-Sec. Le 1<sup>er</sup> programme de 12 PSLA lancé cette année est la première étape d'un développement soutenu par la Ville qui compte utiliser les compétences de sa SAEM, acteur historique de la construction et de la rénovation de la Ville.

Certaines recettes exceptionnelles viendront de plus alimenter le résultat en fonction du développement territorial obtenu par la direction sur le patrimoine dormant non-bâti de la SAEM notamment à Rosny-sous-bois...

Les conditions de retour à l'équilibre sont tout à fait réalisables et les mesures récentes de réaménagement de la dette y contribueront largement dès 2015 et au-delà. Ces dernières n'avaient pas été envisagées dans le prévisionnel d'étape qui vous a été fourni au moment du contrôle. Sa mise



à jour montrera une prévision d'autofinancement net HLM au-dessus de la moyenne, contredisant totalement les conclusions hâtives des inspecteurs auditeurs.

La continuité de l'exploitation n'est ainsi pas remise en cause, les mesures correctives prises depuis mai 2014 font déjà sentir leurs effets sur les comptes de la société.

Les services de la SAEM, s'ils n'ont pas toujours été à la hauteur des enjeux sur la période contrôlée, se structurent désormais et se modernisent sans perdre de vue les responsabilités qui sont les leurs sur le patrimoine et les projets qu'ils doivent mener à leur terme.

Nous sommes confiants dans la valeur des hommes et femmes qui composent notre société. Ils sont responsabilisés, impliqués et associés aux décisions de la direction.

Les hypothèses avancées sur la base des éléments comptables des années contrôlées ne sont plus d'actualité. Ainsi donc, l'évocation de la recapitalisation de la société est une hérésie, le regroupement de son patrimoine avec un autre bailleur une utopie. Ces hypothèses rapides de travail ne sont pas en corrélation avec les économies de structure déjà lancées et la performance retrouvée de la gestion de la SAEM au cœur du projet d'entreprise portée par la nouvelle direction.

## **SECONDE PARTIE : LES DOCUMENTS RECLAMES PAR LA FICHE SUR LES SUITES DU RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE N°2014/075**

Dans la fiche sur les suites du rapport définitif de contrôle, vous faites différents constats et réclamer la production, sous six mois, des documents et justificatifs suivants : un rapport de gestion sur les impayés et des éléments comptables justifiant le redressement financier (A), des documents réglementaires attestant que les travaux de modernisation prévus par la loi relative à la sécurisation des ascenseurs existants ont bien été effectués (B) et le compte-rendu du CA validant l'analyse prévisionnelle de la situation financière de la société (C).

### *A) Le rapport de gestion sur les impayés et les éléments comptables justifiant le redressement financier*

Sur demande de la direction générale et de sa direction de rattachement, le contrôleur de gestion a immédiatement après sa prise de fonction établi un rapport sur les impayés permettant la mise en place de différentes pistes pour améliorer le fonctionnement de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat.

Ce rapport de gestion sur les impayés a été présenté lors de la tenue du Conseil d'administration le 25 février 2016 et a recueilli les félicitations des administrateurs tant au niveau du travail effectué que des résultats obtenus.

De plus, le rapport de gestion « générale » et les comptes annuels relatifs à l'exercice clos au 31 décembre 2014 font preuve d'une amélioration remarquable de la situation financière de la SAEM. A titre informatif, vous constaterez, dans les projets de rapport de gestion et de comptes annuels relatifs à l'exercice clos au 31 décembre 2015 en attente d'approbation par l'Assemblée générale de la SAEM que cette amélioration de la situation financière s'est accentuée.



Pièces jointes :

- Rapport de gestion sur les impayés ;
- Rapport de gestion relatif à l'exercice clos au 31 décembre 2014 ;
- Comptes annuels relatifs à l'exercice clos au 31 décembre 2014 ;
- Projet de rapport de gestion relatif à l'exercice clos au 31 décembre 2015 approuvé par le Conseil d'administration du 2 juin 2015 en attente d'approbation par l'Assemblée générale du 31 juin 2016 ;
- Projet de comptes annuels relatifs à l'exercice clos au 31 décembre 2015 approuvé par le Conseil d'administration du 2 juin 2015 en attente d'approbation par l'Assemblée générale du 31 juin 2016 ;

B) Les documents réglementaires attestant de la réalisation des travaux de modernisation prévus par la loi relative à la sécurisation des ascenseurs existants

L'ensemble des travaux relatifs à la modernisation et la mise en conformité issus des dispositions de la loi dite SAE a été réalisé sur les années 2014 à 2016.

Il est à noter que la prise de retard est en partie imputable à la défaillance d'une entreprise peu scrupuleuse et que la SAEM a dû effectuer un nouvel appel d'offre.

Pièce jointe : Ensemble des procès-verbaux de réception des ascenseurs mis en conformité.

C) Le compte-rendu du Conseil d'administration validant l'analyse prévisionnelle de la situation financière de la société

Précédemment évoqué dans notre réponse et notamment au point 31, un prévisionnel de type « VISIAL » a été réalisé afin d'obtenir une vision au plus juste de la situation de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat.

Ce document réalisé par notre cabinet d'expertise comptable, Primexis, vous est adressé accompagné de la délibération du Conseil d'administration du 2 juin 2016 l'approuvant par 9 voix pour et une abstention.

L'obtention de la quasi-unanimité sur cette délibération indique une nouvelle fois la volonté de la Direction générale et du Conseil d'administration de faire de la SAEM Noisy-le-Sec Habitat un outil viable au service de ses usagers.

Pièce jointe :

- Délibération 02/06/2016/04 « Approbation du Prévisionnel financier de type « Visial » jusque 2022 »
- Document prévisionnel de type « VISIAL » jusque 2022. Ce document étant un outil de travail interne à la SAEM, sa diffusion ne doit pas être publique.

Dans l'attente de la publication exhaustive de notre réponse, je vous prie de croire, Monsieur, en l'expression de mes salutations les meilleures. *et les plus cordiales*

Le Directeur général délégué

**Monsieur Sébastien MOULINAT-KERGOAT**

Le Président-Directeur général

**Monsieur Laurent RIVOIRE**

