

# RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-075 Décembre 2015

## Société anonyme d'économie mixte Noisy-le-Sec Habitat

Noisy-le-Sec (93)



**Rapport définitif de contrôle n° 2014-075 Décembre 2015**

**Société anonyme d'économie mixte**

**Noisy-le-Sec Habitat**

**Noisy-le-Sec (93)**

# FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT DÉFINITIF

## N° 2014-075

### SAEM NOISY-LE-SEC HABITAT – 93

Président-Directeur général : Laurent RIVOIRE  
 Directeur général délégué : Sébastien MOULINAT-KERGOAT  
 Adresse : 23, rue Moissan  
 93 130 NOISY-LE-SEC

Nombre de logements familiaux gérés : 2 184

Nombre de logements familiaux en propriété : 2 184

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 0

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	nc	46.7	32.3
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn. (%)	2.02	nc	1
Moyenne des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	6.20	5,59	6,51
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	nc	nc	nc
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	-1.64	4.18	nc
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	-18	12.94	10,33
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	23.74	13.42	15,46

#### Présentation générale de l'organisme

*La SAEM de Noisy-le-Sec (ex-SEMINO) a changé d'appellation et est devenue, le 1<sup>er</sup> février 2012, Noisy-le-Sec Habitat. La société est implantée exclusivement sur le territoire de la ville de Noisy-le-Sec qui est sa collectivité de rattachement. La ville de Noisy-le-Sec située en zone très tendue, est membre de la communauté d'agglomération « Est Ensemble » dont le PLH Intercommunal n'est pas encore approuvé. Les quatre principales activités de la SAEM sont la gestion patrimoniale et locative, les fonctions de syndic, la construction immobilière, et l'aménagement. En qualité de bailleur social, la SAEM est propriétaire de 2 184 logements, dont 524 sont situés en ZUS.*

*Le conseil d'administration (CA) est composé de 12 membres, conformément à ses statuts. Il est présidé depuis le 9 février 2011 par Laurent Rivoire, maire de Noisy-le-Sec. Ce dernier succède à Mme Pereira, présidente entre 2008 et 2010. Le capital social s'élève à 2 055 800 €, représentant 107 732 actions d'une valeur de 19 € chacune. La ville de Noisy-le-Sec est l'actionnaire majoritaire. Elle détient 69 % du capital, suivie d'Astria avec 22 %. La société est dirigée depuis mai 2014 par Sébastien Moulinat-Kergoat, qui succède à Claude Mariot, mandataire social depuis février 2011.*

**Points forts** • Néant.

**Points faibles** • Fonctions ressources humaines, marchés publics, et maîtrise d'ouvrage défaillantes.  
 • Gestion des attributions peu rigoureuse.  
 • Charges supportées par les locataires élevées.  
 • Impayés locatifs très élevés.  
 • Délais réglementaires de paiement non respectés.

- Exploitation ne dégagant pas d'autofinancement.
- Coûts de gestion très élevés.
- Structure financière s'étant fortement dégradée.

#### **Anomalies ou irrégularités particulières**

- Pas de convention de réservation pour les logements du contingent préfectoral.
- Règlement intérieur de la commission d'attribution de logement pas conforme à la réglementation en vigueur.
- Attributions irrégulières de logement.
- Absence de procédure de recouvrement des impayés.
- Demandes d'admission en non-valeur de créances locatives non présentées au conseil d'administration.
- Pas de conseil de concertation locative.
- Patrimoine ne répondant pas aux normes de protection contre les incendies et de sécurité.
- Pas de diagnostics techniques amiante sur les parties communes.
- Pas de comptabilité séparée pour l'activité locative sociale.

#### **Conclusion**

La SAEM de Noisy-le Sec Habitat fait l'objet d'une gestion d'ensemble défaillante. La gestion administrative générale souffre du manque de procédures écrites précises, de l'absence d'un système d'information fiabilisé, d'un dispositif de contrôle interne efficace et d'indicateurs de gestion pertinents pour suivre l'évolution de la société. Les insuffisances de la gestion locative se traduisent notamment par un taux de vacance très élevé, si on le met en relation avec le contexte local très tendu du marché du logement. La gestion des charges locatives est perfectible : les charges sont en moyenne élevées, certaines sont récupérées indûment auprès des locataires, l'ajustement des provisions aux dépenses réelles est à améliorer. Les impayés sont élevés et contribuent à fragiliser financièrement la société.

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) est incomplet, et ne permet pas d'avoir une vision d'ensemble à moyen terme de tous les travaux nécessaires à la remise à niveau du parc. Certaines dispositions réglementaires relatives à la sécurité (incendie, amiante, ascenseurs) ne sont pas respectées. La comptabilité est perfectible et les délais réglementaires ne sont pas respectés. L'exploitation ne dégage pas d'autofinancement. Les coûts de gestion sont très élevés. Au cours de la période contrôlée, la structure financière s'est fortement dégradée. L'analyse bilantielle met en évidence l'insuffisance des ressources à long terme, qui met en péril la continuité de l'exploitation.

Face à ces difficultés, une analyse financière prospective a été effectuée pour définir les conditions d'un retour à l'équilibre. Mais cette analyse qui n'a pas fait l'objet de ce stade d'une validation par le conseil d'administration, paraît peu réaliste sur certains points, repose en grande partie sur une politique active de vente de patrimoine qui reste à concrétiser, et ne s'appuie pas sur un PSP définissant de façon exhaustive l'ensemble des investissements de remise à niveau du patrimoine à effectuer à moyen terme.

Le contrôle a également mis en évidence de nombreuses irrégularités et insuffisances ponctuelles, qui nécessitent les correctifs appropriés. Compte tenu de la petite taille de la société, qui ne permet pas de bénéficier des effets d'échelle nécessaires, un recentrage de l'activité actuellement dispersée sur un grand nombre de domaines (locatif social, aménagement, syndic de propriété, accession sociale), doit être envisagé.

Enfin, du fait de l'ampleur des difficultés rencontrées, la question doit être posée de la recapitalisation de la société, voire d'un regroupement de l'ensemble de son patrimoine avec un autre bailleur social, pour retrouver des économies d'échelle et une gestion performante au service des locataires.

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport Miilos : n° 2008-065 de décembre 2008

Contrôle effectué du 14 août au 26 décembre 2014

Diffusion du rapport définitif : Décembre 2015

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2014-075 SAEM NOISY-LE-SEC HABITAT – 93

## SOMMAIRE

<b>1. PRÉAMBULE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME .....	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	5
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>	<b>5</b>
3.1 OCCUPATION DU PARC .....	5
3.2 ACCES AU LOGEMENT .....	6
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	8
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES .....	10
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....	11
3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	12
<b>4. PATRIMOINE.....</b>	<b>12</b>
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....	12
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....	12
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	13
4.4 MAINTENANCE DU PARC .....	14
4.5 VENTE DE PATRIMOINE .....	15
4.6 AUTRES ACTIVITES.....	16
4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	16
<b>5. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE.....</b>	<b>16</b>
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	16
5.2 ANALYSE FINANCIERE.....	18
5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE.....	24
5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE.....	26
<b>6. CONCLUSION .....</b>	<b>27</b>
<b>7. LISTE DES ANNEXES AU RAPPORT.....</b>	<b>28</b>

## **1. PRÉAMBULE**

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme SAEM Noisy-le-Sec Habitat en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation: « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'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 de cet organisme a été réalisé en 2008.

Il constatait que sur la période contrôlée, la société n'avait eu aucune activité de construction ou de réhabilitation. Ses organes dirigeants ne jouaient pas leur rôle : le conseil d'administration n'avait fixé aucune orientation stratégique (le plan stratégique de patrimoine n'avait pas été approuvé par les administrateurs) ; l'organisation, la gestion des ressources humaines et le management étaient défectueux.

La société assurait son rôle de bailleur social en accueillant une population à revenus modestes. Cependant, la gestion de la demande et la procédure d'attribution n'étaient pas conformes à la réglementation. Par ailleurs la répartition du parc entre les divers réservataires était à revoir. La gestion des loyers et des charges comportait de nombreuses anomalies. La présence d'un médiateur sur le parc était un élément efficace du service rendu aux locataires, mais la société devait mettre en place un suivi plus performant des réclamations.

Le patrimoine présentait des dysfonctionnements (ascenseurs notamment) et le retard d'entretien entraînait un risque certain de dégradation du patrimoine. La société devait mener une réflexion sur sa politique d'entretien et renégocier ses nombreux contrats tacitement reconductibles.

La situation financière de l'organisme s'était améliorée au cours de la période étudiée tant du point de vue de l'autofinancement, que du point de vue de la structure financière. Cependant, les impayés, les coûts de gestion et l'endettement importants fragilisaient la situation financière de l'organisme.

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

### **2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME**

La SAEM de Noisy-le-Sec (ex-SEMINO) a changé d'appellation et est devenue, le 1<sup>er</sup> février 2012, Noisy-le-Sec Habitat. La société est implantée exclusivement sur le territoire de la ville de Noisy-le-Sec qui est sa collectivité de rattachement. La ville est membre de la communauté d'agglomération « Est Ensemble » dont le PLH Intercommunal n'est pas encore approuvé. Les quatre principales activités de la SAEM sont la gestion patrimoniale et locative, les fonctions de syndic, la construction immobilière, et l'aménagement.

En qualité de bailleur social, la SAEM est propriétaire de 2 184 logements, dont 524 sont situés en ZUS.

La société n'a pas de patrimoine concerné par les opérations de rénovation urbaine.

La ville de Noisy-le-Sec se situe en zone très tendue. Elle est située à proximité de Paris et bénéficie d'une desserte en transports qui la rend très attractive (RER E, Tram, bus). La ville est également située à proximité de l'autoroute A 3 et de l'aéroport international de Roissy-Charles-de-Gaulle.

La société a très peu développé son patrimoine de logements sociaux sur la période du contrôle et doit achever le 31 décembre 2016, l'aménagement de la ZAC des Guillaume dont elle est le mandataire.

## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 2.2.1 Gouvernance

Le conseil d'administration (CA) est composé de 12 membres, conformément à ses statuts. Il est présidé depuis le 9 février 2011 par Laurent Rivoire, maire de Noisy-le-Sec. Ce dernier succède à Mme Pereira, présidente entre 2008 et 2010.

Le capital social s'élève à 2 055 800 €, représentant 107 732 actions d'une valeur de 19 € chacune. La ville de Noisy-le-Sec est l'actionnaire majoritaire. Elle détient 69 % du capital, suivie d'Astria avec 22 %.

Le CA se prononce sur les principaux documents stratégiques. Il a approuvé le plan stratégique de patrimoine (PSP) en décembre 2009 et la convention d'utilité sociale en juin 2010. Il délibère annuellement sur les augmentations de loyers et sur la politique de vente.

Il existe trois commissions qui émanent du CA : la commission d'attribution de logements, la commission d'appel d'offre, et la commission des parcours sociaux. Deux instances assistent le CA, afin d'éclairer ses décisions sur les projets de développement et de remise en état du patrimoine : un comité de pilotage et un comité technique.

### 2.2.2 Organisation et management

La société est dirigée depuis mai 2014 par Sébastien Moulinat-Kergoat, qui succède à Claude Mariot mandataire social depuis février 2011.

Le siège social a été transféré au 23 rue de Moisan à Noisy-le-Sec suite à l'acquisition de locaux et à la réalisation de travaux. Les salariés ont intégré les locaux le 1<sup>er</sup> septembre 2013. Il existe une régie de travaux située dans les locaux du programme « Les découvertes ». La gestion de proximité est centralisée au siège de la SAEM. Au 1<sup>er</sup> septembre 2014, l'effectif de la société est de 37 salariés.

L'organisation interne a été modifiée en 2014, avec l'arrivée du nouveau directeur général délégué.

Les fonctions ressources humaines, marchés publics, et maîtrise d'ouvrage sont défailtantes.

La société n'a pas organisé en interne ces 3 fonctions qui sont indispensables au bon fonctionnement de sa mission. Les dysfonctionnements identifiés sont étroitement liés à l'absence de compétence en interne et au manque de coordination entre les cadres :

- **pour les ressources humaines** : depuis le départ de la secrétaire générale en septembre 2013, la fonction est répartie entre le directeur financier et le directeur général délégué.

Dans sa réponse au rapport de contrôle, la société indique avoir recruté le 28 octobre 2014 un assistant pour le directeur général délégué, en charge du suivi des ressources humaine, du plan de formation et de la gestion des congés.

Le contrôle a relevé que les manquements à la réglementation et les dysfonctionnements constatés dans plusieurs services, sont liés à des absences prolongées de salariés, mais surtout au manque de formation et de compétence. Il est rappelé qu'un responsable de service doit être opérationnel, formé et être secondé afin d'assurer la continuité du service dans le respect de la réglementation en vigueur.

La société souligne une diminution de 14,48 % de l'absentéisme des salariés depuis l'arrivée du nouveau directeur général délégué en mai 2014. Toutefois, certains congés maladie lourds (directrice du logement) ayant nécessité le recours à un intérim, n'ont pas donné satisfaction et sont à l'origine de quelques maladroites en termes de gestion du personnel de ce pôle, comme dans le suivi des dossiers du service.

Certains recrutements ne semblent pas répondre à cette double contrainte.

Noisy-le-Sec Habitat précise que chaque directeur de service dispose désormais d'un adjoint ou d'un équivalent. Ceux-ci ont pu profiter de formations complémentaires, y compris en interne.

Un plan de formation établi en 2012, n'a pas été mis en œuvre jusqu'à présent. Peu de salariés ont été formés en 2014. Dans le cadre du dialogue social, six délégués du personnel ont été élus en 2013.

- **pour les marchés soumis à l'ordonnance de 2005** : la rédaction des marchés est confiée à des assistants à maîtrise d'ouvrage (AMO), ou réalisée en interne par les services. Les pièces de marché sont conservées dans différents services et le suivi des contrats de maintenance n'est pas réalisé avec rigueur. Une connaissance à jour des contrats permettrait d'éviter les doublons et limiterait les risques financiers. La passation des marchés et leur suivi doivent donc faire l'objet d'une nouvelle organisation. Par ailleurs, le contrôle a relevé que pour certains marchés, l'organisme n'était pas en capacité de communiquer les pièces nécessaires à la vérification de la régularité des marchés (ascenseurs notamment). Enfin, chaque service passe ses propres marchés et il n'existe pas de service centralisateur permettant un suivi efficace de ceux-ci.

La société répond que depuis l'arrivée de la nouvelle direction, aucun prestataire extérieur n'est en charge de la rédaction des marchés soumis à l'ordonnance de 2005. Elle ajoute que depuis le 29 mars 2015, l'ensemble des services est secondé par un juriste en charge de la commande publique.

- **pour la maîtrise d'ouvrage** : le recours systématique à un prestataire extérieur pour effectuer les états des lieux et le suivi des chantiers n'est pas efficient et les coûts constatés sur la période du contrôle auraient largement permis le recrutement d'un chargé d'opération.

La société indique que les états des lieux « entrant » et « sortant » ne sont plus effectués par un prestataire extérieur depuis juin 2014. Elle confirme que le suivi des chantiers a bien été confié à des prestataires extérieurs sur la période 2010-2014, faute de ressources internes suffisantes. Désormais, un nouveau directeur technique est chargé de cette tâche, avec des objectifs précis. À terme, le recrutement d'un directeur aménagement est prévu.

La recherche d'efficacité dans l'activité générale de la société nécessite la mise en place d'outils de pilotage, de procédures écrites et validées et d'une circulation de l'information plus fluide.

Le contrôle montre que la veille juridique est insuffisante en matière de gestion locative et de réglementation technique. Plusieurs manquements à la réglementation ont été constatés. De même, l'absence de procédure écrite (régie, traitement des réclamations, impayés, charges locatives) contribue à la fragilisation de tous ces secteurs d'activité. La société doit formaliser ses procédures.

Noisy-le-Sec Habitat indique avoir récemment revu son organigramme, afin de pouvoir structurer correctement ses services. Un comité de direction se réunit un lundi sur deux, et ses décisions font l'objet d'un compte-rendu signé par l'ensemble de la direction. Les décisions principales font l'objet de notes internes. Le directeur général délégué fait régulièrement passer les messages importants auprès des gardiens, notamment en termes de sécurité.

La société précise que le juriste auquel il est fait référence supra, assure une veille juridique en matière de gestion locative. Ce dernier validera par ailleurs les nombreuses procédures internes, en cours de rédaction. S'agissant du recouvrement des impayés, la direction financière s'est dotée de documents de synthèse qui permettront à la contrôleuse de gestion récemment recrutée, de mettre en place des indicateurs de suivi.

La société doit développer un contrôle interne, en fiabilisant le traitement de l'information et en mettant en place des indicateurs de gestion (articles R. 442-13 et R. 442-14 du CCH).

Les chiffres présentés dans les rapports de gestion concernant l'activité manquent de fiabilité. Les données portant sur une même année sont différentes d'un rapport à l'autre. Toute l'activité technique et une part importante de la gestion locative sont gérées au fil de l'eau. Aucune priorité n'est fixée par les cadres. On peut citer à titre d'exemple la gestion des ascenseurs (dont le nombre n'est connu que de manière approximative), l'évolution du nombre de logements en propriété ou gérés par la SAEM, le suivi des indicateurs techniques et de gestion locative, le traitement et le suivi de l'archivage. La difficulté à obtenir des pièces complémentaires pendant le contrôle a été révélatrice. Cette observation avait déjà été formulée lors du précédent contrôle.

La SAEM indique que, dans le prolongement du recrutement d'un contrôleur de gestion, elle met en place des tableaux de bord à destination de la direction générale, lui permettant de connaître les chiffres clés de la société : quittancement, encaissements, vacance technique, vacance financière, budget/engagements. Dans le même ordre d'idée, le système d'information actuel, inadapté aux besoins de la SAEM, est en cours de changement.

### **2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE**

La direction générale de la société doit définir un projet d'entreprise et se doter des moyens lui permettant de mener à bien la mission d'intérêt général qui lui est confiée. Le fonctionnement des services gestion locative, comptabilité et surtout technique n'est pas satisfaisant. La société doit mettre en place les outils de management et les modes opératoires nécessaires au bon fonctionnement de chaque service, en développant les compétences et la veille juridique indispensables à l'activité de gestionnaire de logement social.

## **3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE**

### **3.1 OCCUPATION DU PARC**

L'enquête sur l'occupation du parc social (OPS) réalisée en 2014 a porté sur 2 135 logements loués.

L'enquête OPS réalisée n'est pas représentative de la réalité du patrimoine et la photographie de l'occupation est partielle (article L. 442-5 al. 2 du CCH).

Le taux de réponse pour l'organisme est de 47,4 % (1 012 réponses). Il est très inférieur à la moyenne régionale Île-de-France qui s'élève à 92,6 %. En 2012, il y avait 1736 réponses. Il est rappelé à l'organisme qu'en cas d'absence de réponse des locataires, il doit appliquer la pénalité prévue à l'article L. 442-5 al. 2 du CCH, soit 7,62€ par mois entier de retard.

La société prend acte de l'observation. Elle indique que la directrice du logement a obtenu le renfort d'une assistante, et qu'elle est désormais secondée par une adjointe.

L'analyse des enquêtes renseignées montre que les personnes logées ont des caractéristiques sociales marquées. À titre d'exemple, 1 013 ménages sont bénéficiaires d'APL, soit un taux de 46,3 %, supérieur à la moyenne régionale.

## 3.2 ACCES AU LOGEMENT

### 3.2.1 Connaissance de la demande

La SAEM dispose d'une liste de 252 demandeurs qui souhaitent une mutation en interne. Le nombre de demandeurs de logement inscrits dans le fichier d'enregistrement de la ville est de 2 249.

L'organisme n'a pas signé avec la préfecture de la région Île-de-France (DRIHL), la convention lui attribuant la qualité de service enregistreur du numéro unique régional (article R. 441-2-5 III du CCH).

La société, équipée du logiciel, attribue actuellement le numéro unique régional sans avoir signé la convention. Elle doit régulariser la situation dans les meilleurs délais et ainsi se conformer à l'article R. 441-2-5 III du CCH.

La SAEM dit avoir régularisé la situation par signature d'une convention avec la DRIHL le 9 janvier 2015.

### 3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

#### 3.2.2.1 *La vacance*

Le taux de vacance globale sur l'année 2013 est très élevé, il représente plus du double de la moyenne régionale.

En 2013, le taux de vacance annuelle est de 8,1%, très largement supérieur à la moyenne régionale qui s'établit à 3,1 % en Île-de-France. Ce chiffre est à corréliser avec la vacance financière qui a doublé entre 2011 et 2013.

Le taux de vacance technique est de 4,9 %, très supérieur à la moyenne régionale (1 %) et départementale (0,9 %). La vacance de plus de trois mois (hors vacance technique) est de 2,02 %. Le contrôle a porté sur la vacance au 30 novembre 2014. Hormis les cas de vacance technique, plusieurs causes ont été identifiées permettant d'expliquer cette situation. Il s'agit de problèmes liés à l'intervention des prestataires, au peu de réactivité du service technique notamment lors de la réalisation des états des lieux (EDL), au manque de coordination entre le service technique et la gestion locative, et enfin aux modalités de réservation entre les réservataires et la société.

Noisy-le-Sec Habitat répond que la coordination entre le service technique et la gestion locative est désormais meilleure. Les délais d'intervention des prestataires se seraient réduits. Les modalités de réservation entre les réservataires et la société seraient désormais respectées.

#### 3.2.2.2 *La rotation*

En 2013, le taux de rotation s'élevait à 5,72 % et en 2012 il était de 5,81 %. Ces taux sont légèrement inférieurs à la moyenne régionale qui atteignait 6,6 % en 2013<sup>1</sup>.

#### 3.2.2.3 *Les réservations de logements*

La société a une connaissance à jour de ses réservations. La répartition est la suivante : 30,2 % du patrimoine est réservé à la préfecture de Seine-Saint-Denis, 21 % à la ville de Noisy-le-Sec, 20,6% aux collecteurs d'Action Logement et aux divers employeurs, et 28,1 % à la SAEM.

Noisy-le-Sec Habitat ne signale pas systématiquement les congés de logements à leurs réservataires.

Cette pratique contrevient aux engagements pris dans les conventions de réservations. Il a été relevé que :

---

<sup>1</sup> Source RPLS 2013.

- ⇒ sur les dossiers examinés, 6 congés de logements appartenant à la préfecture de Seine-Saint-Denis n'avaient pas été signalés aux services de l'État ;
- ⇒ 3 logements appartenant à 3 collecteurs (Amalia, Alliance et Solendi) avaient été attribués à des demandeurs, sans autorisation des réservataires.

La société doit mettre un terme à ce type de pratique.

Suite à l'observation faite par l'Ancols, la SAEM dit avoir mis un terme à ces pratiques.

### 3.2.3 Gestion des attributions

La CAL s'est réunie 11 fois en 2011 et 2012, et 13 fois en 2013. Sur la période, 131 attributions ont été réalisées en 2012 sur 394 dossiers étudiés, et 126 attributions l'ont été en 2013 pour 388 dossiers.

Au moment du contrôle il a été constaté que le règlement intérieur de la commission d'attribution de logement n'était pas conforme à la réglementation en vigueur, notamment aux articles L. 441-1 et R. 441-9 du CCH. Suite au contrôle de l'Ancols, ces irrégularités ont fait l'objet d'une régularisation par adoption d'un nouveau règlement intérieur de la CAL, en date du 23/02/2015.

La gestion des attributions n'est pas rigoureuse. Les contrats de location ne sont pas à jour (article 3.2 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 et article R. 445-13 du CCH).

Le contrôle effectué sur 150 dossiers a permis de constater que :

- ⇒ les logements attribués avant 2013 n'avaient pas fait l'objet de diagnostics de performance énergétique (DPE) ;
- ⇒ les locataires ne reçoivent pas les informations relatives à la réception télévisé, contrairement à ce que prévoit l'article 3.2 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 ;
- ⇒ les avis d'échéance ne mentionnent pas le loyer maximum, contrevenant ainsi à l'article R. 445-13 du CCH ;
- ⇒ les contrats de location n'informent pas les locataires de la mise en place du SLS (article VI du bail) ;
- ⇒ certains logements font l'objet de deux décomptes de surfaces, avec des valeurs différentes. Il est rappelé à l'organisme que les loyers des logements construits avant 1996 sont quittancés à la surface corrigée ;
- ⇒ une clause figurant à l'article X – Obligations des parties –, stipulant que « le locataire doit garnir les lieux de meubles », était abusive.

La société dit qu'elle informe désormais les locataires de la mise en place du SLS. La clause abusive aurait été supprimée dans les contrats de location. La SAEM n'aborde pas les autres questions soulevées.

Deux attributions irrégulières ont été relevées (article R. 451-2-1 du CCH).

Elles concernent :

- ⇒ un dépassement de ressources pour le logement n° 121 attribué par la CAL du 23 juillet 2012. Ce dépassement est lié à la prise en compte des salaires du demandeur et non de son revenu fiscal de référence ;
- ⇒ un logement attribué à une entreprise sans convention d'occupation. Le logement n° 95 du programme 61 a été mis à disposition pendant un an, sans aucune contrepartie financière. Cette pratique est irrégulière.

La société est passible d'une sanction pécuniaire prévue à l'article L. 451-2-1 alinéa 2 du CCH, dont le montant ne peut excéder 18 mois de loyers (cf. annexe 03).

### 3.2.4 Le DALO et l'accord collectif départemental

La société a relogé 7 ménages en 2011, 9 en 2012, et 11 en 2013.

### 3.3 LOYERS ET CHARGES

#### 3.3.1 La politique des loyers

La politique de loyers pratiquée par la SAEM est très modérée. Elle fait l'objet d'une délibération annuelle fixant leur augmentation. La SAEM, qui dispose de 9 logements non conventionnés, n'a pas appliqué de tarifs différenciés jusqu'à présent. À compter de 2015, les augmentations annuelles seront plus élevées pour ce type de patrimoine.

	2011	2012	2013	2014
SAEM	0,67 %	1%	0,50 %	0 %
IRL 3 <sup>ème</sup>	0,67 %	1,9 %	2,15 %	1,2 % <sup>2</sup>

Sur la période, la société a pratiqué des taux d'augmentation inférieurs à l'IRL du 3<sup>e</sup> trimestre.

Le contrôle des loyers pratiqués en 2013 a permis de constater plusieurs dépassements du maximum prévu par la convention APL (article L. 351-2 du CCH).

Les problèmes récurrents d'organisation évoqués supra (cf. paragraphe 2.2.2 Organisation et management), ont eu pour conséquence la transmission d'éléments erronés par les services de gestion locative et du quittancement de la SAEM. De fait, dans la liste des loyers plafond au m<sup>2</sup> fournie aux inspecteurs auditeurs, le calcul de ceux-ci ne tient pas compte du retraitement des surfaces annexes.

.La société devra régulariser la situation dans les meilleurs délais.

##### 3.3.1.1 Le SLS

La SAEM applique le SLS aux locataires dépassant les plafonds de ressources d'au moins 20 %. Elle applique un barème modulé, conformément à l'article R. 441-21-1 du CCH. En 2011, la société a appliqué le barème transitoire. Le montant quittancé est très faible, puisqu'il s'élève à 5 380 € pour 12 assujettis. Il faut noter par ailleurs, que 98 ménages n'ont pas répondu à l'enquête et n'ont pas fait l'objet d'une liquidation de supplément de loyer. En 2012, la société a appliqué le barème modulé qui a permis de liquider 287 115 € auprès de 63 ménages. Sur les 130 ménages qui n'ont pas répondu dans les délais, 79 ont fait l'objet d'une liquidation provisoire. En 2013, le SLS a rapporté 66 139 €.

#### 3.3.2 Les charges récupérables

La régularisation des charges locatives est assurée par le service comptabilité. La gestion des charges récupérables avait été critiquée par la Miilos dans son rapport précédent : mauvaise évaluation des provisions pour charges, coût élevé de certaines opérations et récupération à tort de certaines charges. Le présent contrôle, qui porte sur la régularisation des charges 2013, a relevé les mêmes anomalies.

La société doit réorganiser le processus de gestion des charges locatives, afin notamment de procéder à leur régularisation dans des délais raisonnables, et d'ajuster les provisions en fonction des charges réelles.

Il n'existe ni procédure écrite, ni observatoire de charges, ce qui signifie que la société ne dispose pas d'outil de contrôle de gestion (suivi des coûts, contrôle d'imputation). Le contrôle portant sur le caractère récupérable des charges et sur la comparaison entre les charges récupérables comptablement et celles apparaissant dans la gestion locative, n'est pas effectué.

La régularisation des charges locatives intervient tardivement, le plus souvent en décembre de l'année N+1. La qualité de l'information fournie aux locataires n'est pas satisfaisante. En effet, les locataires ne sont informés que par voie d'affichage dans les halls d'entrée des immeubles.

<sup>2</sup> Variation IRL 2<sup>e</sup> trimestre.

Des décomptes individuels succincts sont adressés aux locataires après quittance. Les locataires ne peuvent que difficilement exercer leur droit de contrôle.

En outre, les décomptes individuels ne contiennent ni les règles de répartition appliquées, ni le détail des charges récupérées.

Les provisions ne sont pas ajustées aux charges réelles, ce qui peut donner lieu à des rappels importants auprès des locataires. S'agissant des charges générales 2013, il est constaté des écarts de plus de 20 % entre les provisions et les charges réelles pour 11 groupes immobiliers (annexe 05).

La société dit avoir ajusté les provisions aux charges réelles, le contrôleur de gestion étant chargé de leur suivi.

En moyenne, les charges supportées par les locataires sont élevées. Certaines sont récupérées indûment (décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008).

L'examen des ratios moyens de charges par m<sup>2</sup>/SH de la société a fait ressortir des écarts importants par rapport aux valeurs médianes. Pour le patrimoine en chauffage collectif (67 % du total), le niveau toutes charges confondues s'établit en moyenne à 39 €/m<sup>2</sup> de SH et le prix moyen du chauffage collectif est de 17,1 €/m<sup>2</sup> de SH (annexe 06). Ces chiffres peuvent être comparés, à titre indicatif, à ceux fournis par l'Union Sociale de l'Habitat dans le cadre de son observatoire des charges locatives. L'enquête de 2011 (dernière en date) pour les immeubles collectifs, fait apparaître une valeur médiane toutes charges confondues de 28,6 € et un coût médian du chauffage collectif de 8,26 €/m<sup>2</sup> de SH. En ce qui concerne le patrimoine avec chauffage individuel (734 logements, soit 33 % du parc) le niveau toutes charges confondues s'établit en moyenne à 22,5 €/m<sup>2</sup> de SH pour une médiane de 19,6 €/m<sup>2</sup> de SH (annexe 07).

Ces écarts par rapport aux valeurs médianes s'expliquent notamment par l'importance des coûts de chauffage et d'entretien ménager, respectivement supérieurs de 52 % et 21 % par rapport aux valeurs médianes. Le prix moyen de chauffage collectif s'élève à 17,1 €/m<sup>2</sup> de SH et atteint des niveaux particulièrement élevés sur les opérations 0160 (21,26 €), 0120 (21,08 €), 0140 (20,65 €) et 060 (20,52 €). La quasi-totalité des résidences ont un coût d'entretien ménager au m<sup>2</sup> de SH élevé et supérieur au coût médian. Le coût moyen par résidence est de 7,67 € par m<sup>2</sup> de SH et 13 groupes présentent un coût d'entretien supérieur à la médiane, dont les opérations n° 0550 (23,2 €/m<sup>2</sup>), n° 0150 (11,3 €), et n° 0610 (10,7 €). Le niveau élevé est dû dans la plupart des cas au recours, en complément du personnel de proximité, aux services d'un prestataire extérieur pour l'entretien ménager ainsi que pour la sortie des ordures ménagères.

Noisy-le-Sec Habitat indique qu'elle n'a plus recours aux services d'un prestataire extérieur depuis le dernier trimestre 2014.

La société récupère auprès des locataires 75 % des salaires des gardiens, alors que ceux-ci n'effectuent pas la sortie des poubelles. Il est rappelé que la récupération à 75 % des salaires des gardiens est conditionnée par la réalisation de l'entretien des parties communes ainsi que l'élimination des rejets (sorties et nettoyage des poubelles). Concernant le programme 140 bâtiment D1-D2, la société a récupéré à tort 75 % du salaire de la gardienne, alors qu'elle n'assurait pas la prestation d'élimination des déchets (ni sortie, ni entrée, ni nettoyage des poubelles). En outre, la société récupère à tort la télésurveillance des ascenseurs et les frais occasionnés par les actes de vandalisme.

La société répond que la gardienne effectue les deux tâches donnant droit à récupération de 75 % des salaires versés.

L'Ancols maintient qu'au moment du contrôle, il a été constaté que la gardienne n'effectuait aucune des deux tâches en question.

En conséquence, la société doit développer l'analyse des coûts, reconsidérer ses modalités de fixation des provisions pour charges et de leur récupération dans des délais raisonnables, ceci en fonction des particularités de chaque groupe.

### 3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

L'absence de procédure et le peu de moyens affectés au suivi du recouvrement nuisent à son efficacité et les dispositions réglementaires relatives à la saisie de la CAF ne sont pas respectées (article R. 351-30 du CCH).

Comme toutes les fonctions support, le recouvrement des impayés de loyer souffre d'une absence d'organisation. En effet, le service contentieux qui gère le quittancement, le précontentieux et le contentieux des impayés de loyers, ne dispose pas de procédure formalisée. Les phases précontentieuses et contentieuses ne sont pas différenciées. Il n'existe pas de tableau de bord, et les outils de suivi des dettes locataires sont succincts et irrégulièrement renseignés. Les événements ne sont pas saisis dans la base locataire de l'outil de gestion locative.

La procédure actuellement appliquée n'est pas assez réactive. Les délais sont trop longs entre chaque étape et parfois non précisés. Le 1<sup>er</sup> terme d'impayé ne déclenche aucune relance automatique. Ces dysfonctionnements se traduisent par une connaissance tardive des impayés (parfois au 2<sup>e</sup>, voire au 3<sup>e</sup> terme d'impayé), qui explique pour partie leur niveau actuel.

Contrairement aux engagements pris dans la CUS (indicateur G.II), aucune mesure spécifique d'accompagnement n'est engagée à l'égard des locataires en situation d'impayé depuis plus de trois mois. L'absence de travailleurs sociaux en interne ne permet pas de mobiliser les dispositifs d'aides (FSL, protocole de cohésion sociale), et le lien avec les services sociaux est difficilement assuré. De plus, le nombre de plans d'apurement amiable n'est pas quantifiable, faute d'informations fiables.

Du fait de l'absence de relance systématique, la société ne saisit pas toujours la CAF dans un délai de trois mois après la constitution de l'impayé, contrevenant en cela aux dispositions de l'article R. 351-30 du CCH.

La société indique avoir créé fin 2014, un service recouvrement. Parallèlement, elle dit avoir recours aux services d'une société spécialisée dans le recouvrement des dettes « locataires partis ». La direction affiche une volonté d'anticiper les situations de dette et de mettre en place des plans d'apurement systématiques. La société indique saisir systématiquement la CAF dans un délai de trois mois, depuis le premier trimestre 2015.

L'Ancols tient à préciser qu'au 26/12/2014, date de la réunion de clôture, le service recouvrement auquel il est fait référence, n'existait pas.

#### Situation observée sur la période 2009 – 2013

Au 31 décembre 2013, on dénombrait 2 565 locataires en dette, dont 394 partis et 2 171 présents. Parmi eux, 27 % avaient une dette supérieure à trois termes, et 460 locataires (soit 18 %) concentraient 54 % des impayés.

L'évolution des impayés est résumée dans le tableau suivant :

en k€	2009	2010	2011	2012	2013
Locataires simples – C/4111	1 440	1 201	978	1 151	1 105
Créances douteuses – C/416 brut	2 358	2 506	2 428	2 303	2 733
Admissions en non-valeur	237	19	235	177	16
<b>Total du stock des impayés</b>	<b>4 036</b>	<b>3 727</b>	<b>3 641</b>	<b>3 630</b>	<b>3 854</b>
En jours de quittancement	91,1	88,8	85,5	82,6	86,7
En % des loyers quittancés	26,05 %	24,34 %	23,43 %	22,62 %	23,74 %
Médiane SA HLM 2011				16,13 %	

Les impayés locatifs sont très élevés, ils contribuent à fragiliser financièrement la société.

Le précédent rapport avait relevé que le suivi des impayés, dont les montants restaient substantiellement supérieurs à la moyenne des sociétés d'HLM d'Île-de-France, devait être amélioré. Force est de constater, que les recommandations de la mission n'ont pas été suivies d'effet. Aucune mesure correctrice n'a été prise pour améliorer le taux de recouvrement qui reste problématique pour la société.

Globalement les ratios d'impayés se situent au-dessus des valeurs habituellement constatées, avec un taux d'impayés de 23,74 % des loyers quittancés en 2013 pour une médiane HLM 2012 de 16,13 %. L'absence de procédure et de contrôle interne constatée en amont de la chaîne de traitement se traduit par des pertes de loyers importantes, entre 2 et 3 % du quittancement annuel. Concernant le stock d'impayés, le niveau actuel est important et pèse sur les équilibres financiers de la société. Ainsi, le pourcentage de locataires douteux par rapport aux produits représente un quart de ces produits. Il traduit certes la situation sociale fragile d'une partie des locataires, mais a été favorisé jusqu'à présent par l'absence de suivi et de coordination des actions menées.

Outre la création d'un service recouvrement évoqué supra, la société dit que les moyens humains affectés à ce secteur et la mise en place de tableaux de bord devraient porter leurs fruits.

L'Ancols rappelle que la question des impayés représente un enjeu majeur pour la société.

### **3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

#### **3.5.1 La gestion de proximité**

La gestion de proximité est assurée par la direction technique. L'adjointe au directeur a en charge la gestion des 13 gardiens et 12 employés d'immeubles. Les gardiens sont tous logés. Ils ne disposent pas de l'outil informatique, mais possèdent tous un téléphone portable. Les gardiens ont en charge la veille du patrimoine, le nettoyage des parties communes et extérieures, et rentrent les conteneurs. Sur la période du contrôle, plusieurs sociétés effectuaient le nettoyage des parties communes, dont plus de la moitié des contrats ont été dénoncés. Les gardiens prennent en charge les réclamations des locataires.

Le traitement des réclamations est perfectible. La société doit être en capacité de réaliser des bilans qualitatifs et quantitatifs de cette activité.

Il n'existe pas de procédure concernant la gestion des réclamations (prise en charge, traitement, suivi et clôture). Dans les faits, l'adjointe du pôle technique suit cette activité. Il a toutefois été constaté une amélioration du traitement des réclamations liée à l'utilisation d'un progiciel et à la plus grande réactivité de la régie de travaux. La direction technique doit mettre en place un système d'alerte pour la relance des réclamations créées mais non encore clôturées.

Les états des lieux « entrant » et « sortant » sont assurés par un contrôleur du patrimoine. C'est sur lui que repose la remise en état des logements et la lutte contre la vacance commerciale. La société doit toutefois définir la procédure de remise en état des logements (3 niveaux d'intervention : les entreprises, la régie ou la remise de loyer).

Noisy-le-Sec Habitat répond que des procédures sont en cours d'élaboration, et qu'un système d'alerte est envisagé. Chaque mois une extraction des affaires pendantes serait effectuée, afin de faciliter leur traitement. Les états des lieux auraient été repris par 2 agents de la régie, ce qui donnerait entière satisfaction.

La société dispose d'un système d'astreinte. Un numéro à tarification locale peut être composé pendant la pause méridienne, le week-end et les jours fériés.

#### **3.5.2 La concertation avec les locataires et les enquêtes de satisfaction.**

La société n'a mis en place ni conseil de concertation locative, ni plan de concertation locative, contrairement à ce que prévoient les articles 44 bis et 44 ter de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986, modifiée par la loi SRU (articles 44 bis et 44 ter de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986).

Cette instance composée de représentants des associations de locataires et de la société, doit définir l'organisation de la concertation locative et les modalités des rencontres.

La société indique qu'un conseil de concertation locative a été mis en place par décision du CA en date du 23 février 2015.

Il existe plusieurs amicales de locataires sur le patrimoine. Elles ont été consultées sur le classement du patrimoine pour la CUS. Certaines amicales vérifient la régularisation des charges.

La société a réalisé deux enquêtes de satisfaction auprès des locataires : une en 2011 (28 % de taux de participation) et une en 2013 (20 %). Pour ces deux enquêtes, les locataires peu satisfaits ou pas satisfaits représentent un tiers des ménages interrogés. Les points d'amélioration concernent la propreté (58 % d'insatisfaits en 2011 et 2013) et l'entretien des parties communes (53 % en 2011 et 42 % en 2013). Le traitement des réclamations s'est amélioré. Les insatisfaits passent de 48% en 2011, à 45% en 2013. Suite à ces enquêtes, plusieurs concertations ont été organisées avec les locataires, afin de préciser leurs besoins.

Pour améliorer la sécurité des locataires, un partenariat a été développé avec la ville de Noisy-le-Sec. Plusieurs caméras de surveillance ont été installées sur le patrimoine de la société.

### **3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE**

La société doit remédier à la vacance des logements en remettant à plat son organisation. La gestion des attributions manque de rigueur, principalement à cause d'une connaissance approximative de la réglementation HLM, et d'une absence de veille juridique. La société doit régulariser la situation des logements ayant deux décomptes de surface corrigée. La gestion de proximité doit être renforcée, grâce à la formalisation des procédures de traitement des réclamations et un meilleur suivi des prestations de nettoyage.

## **4. PATRIMOINE**

### **4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE**

Noisy-le-Sec Habitat possède au 1<sup>er</sup> décembre 2014, 2 186 logements familiaux, 1 460 places de stationnement et 42<sup>3</sup> locaux commerciaux.

En ce qui concerne l'âge du patrimoine, 36% de celui-ci a été construit il y a plus de 40 ans, mais 35 % l'a été après 1990. Le parc est composé de 750 logements T4 et plus. Le patrimoine est conventionné à hauteur de 98 %.

Le contrat de bail à réhabilitation portant sur le programme de 14 logements « Victor Hugo » a été dénoncé par la ville de Noisy-le-Sec. La municipalité a souhaité mettre en vente ce programme dans le cadre de l'accession sociale à la propriété.

### **4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE**

La société a défini en CA des programmes devant faire l'objet d'une réhabilitation importante et un programme de vente aux locataires dans le cadre de l'accession sociale à la propriété.

#### **4.2.1 La convention d'utilité sociale**

La CUS a été approuvée par le CA du 22 juin 2010. Le patrimoine a été découpé en deux segments. Le premier comprend le patrimoine situé en ZUS (524 logements) et le second intègre celui situé hors ZUS (1 660 logements). Les principaux engagements de la CUS portent sur :

- ⇒ le développement de l'offre, représentant 40 logements par an (35 PLUS et 5 PLAI) ;
- ⇒ la réalisation de travaux d'amélioration de la performance énergétique des logements classés E, F, G, représentant 36 % du patrimoine ;
- ⇒ l'attribution de 16 % des logements aux ménages labellisés DALO ;
- ⇒ la prévention des expulsions, avec la limitation des impayés de plus de 3 mois à 25 % du total des ménages concernés ;
- ⇒ le taux, fixé à 78%, de réclamations prises en compte dans un délai de 30 jours.

---

<sup>3</sup> Source organisme tableau Excel baux commerciaux.

#### **4.2.2 Le plan stratégique de patrimoine (PSP)**

Le PSP a fait l'objet d'une première actualisation en 2009, puis en 2011 avec l'arrivée de la nouvelle direction. Ce PSP présente un état des lieux du patrimoine et les principaux enjeux, un plan pluriannuel de travaux à réaliser sur 3 ans (modernisation des ascenseurs), et apporte un conseil en matière d'obligations techniques et réglementaires.

Les travaux identifiés dans la version actuelle sont à 80 % achevés, ou en cours d'achèvement.

Le PSP actualisé n'intègre que les travaux d'urgence et à court terme, et ne permet pas une vision à moyen terme des besoins de réhabilitation et de remise à niveau de l'ensemble du patrimoine.

Le plan pluriannuel de travaux intégré au PSP ne permet aux administrateurs qu'une vision à court terme des interventions sur le patrimoine. Un diagnostic technique détaillé sur l'état du patrimoine est intégré à ce PSP, mais ce diagnostic n'est pas accompagné de la définition des travaux nécessaires à moyen terme pour faire face aux difficultés relevées. Par ailleurs, la méthodologie employée pour définir les priorités n'est pas optimale. L'assistant à maîtrise d'ouvrage n'en est, au moment du contrôle, qu'à une première phase de recueil d'informations auprès des locataires. Il reste en attente des bilans qualitatifs de la régie, sur l'état actualisé du parc. Le bailleur doit actualiser le PSP en prenant en compte la réalité de son parc, les chantiers prioritaires identifiés dans le cadre du « Grenelle de l'Environnement », ainsi que les travaux liés à l'amiante et à la sécurité incendie.

En particulier, le PSP réalisé en 2011 et actualisé en 2013, ne définit pas comme prioritaires les travaux identifiés pour réduire la consommation énergétique. Un audit sur ce thème a été programmé dans le cadre du PSP, mais n'a pas fait l'objet d'une décision ferme du CA.

Le contrôle a noté qu'il n'existait pas de lien entre le PSP et la programmation des interventions de la régie de travaux. Le service technique ne s'approprie pas le PSP, qui n'apparaît donc pas comme un document opérationnel permettant de programmer les travaux de maintenance, de gros entretien et d'investissement.

### **4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE**

#### **4.3.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production**

La société a réalisé 9 logements non conventionnés qui sont de petites opérations créées dans le cadre de projets d'acquisition ou de restructuration.

Les 5 logements acquis et réhabilités dans le projet d'acquisition du siège social ont un coût de revient final au logement de 1 917 € / m<sup>2</sup> de SH.

Par ailleurs, la société a pour ambition de réaliser deux projets immobiliers. Un petit collectif de 14 logements sociaux et deux pavillons sont prévus.

De plus, un projet d'accession à la propriété a été validé. Il s'agit d'un contrat de réservation pour l'achat de 12 logements en VEFA au 10 rue Frépillon, qui seront vendus en PSLA.

Enfin, la société souhaite inscrire deux sites de son patrimoine au futur programme de rénovation urbaine porté par la communauté d'agglomération « Est Ensemble ». Ces deux projets concernent le Londeau (410 logements), dont une partie du quartier est déjà concerné par le programme ANRU, et l'Îlot Béthisy situé en cœur de ville (339 logements).

#### **4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements**

La société ne dispose pas en interne d'un service de maîtrise d'ouvrage. Elle s'appuie sur une assistance à maîtrise d'ouvrage qui réalise les diagnostics et les premières études de faisabilité. Du fait du coût très élevé des prestations, la société doit définir les compétences à développer en interne, pour se réapproprier ce domaine.

#### 4.4 MAINTENANCE DU PARC

La visite de patrimoine a mis en évidence un parc de qualité moyenne. Dans certains programmes, du fait de la présence visible de détritrus, le niveau des prestations de nettoyage doit être relevé.

Le patrimoine ne répond pas aux normes de protection contre les incendies et de sécurité (article 100 de l'arrêté du 21 janvier 1980).

La visite de patrimoine a permis de constater que toutes les parties communes ne disposaient pas de plan d'évacuation (cf. art. 100 de l'arrêté du 21 janvier 1980).

Les réhabilitations et le gros entretien sont suivis par une assistance à maîtrise d'ouvrage qui présente à un comité de pilotage et à un comité stratégique, les projets à valider. Les principaux travaux identifiés portent sur la réhabilitation des toitures sur les sites du Moulin Fondu, de la rue de Merlan, et du 72 rue Jean Jaurès, pour un montant total de 1 508 k€, dont 160 k€ d'études.

La société a formalisé depuis 2011, une procédure relative à la commande publique. La direction générale de la SAEM a fait le point sur les marchés en cours. Suite aux constatations faites, elle a résilié les marchés reconductibles tacitement sans limitation dans le temps et/ou ceux estimés trop chers. Tel est le cas de plusieurs marchés, dont ceux passés avec les sociétés (dératissage, désinfection et désinsectisation) et (portes), ceux portant sur les diagnostics liés à la gestion locative, l'entretien des espaces verts, ainsi que les contrats de nettoyage. Certaines des prestations n'ont pas été reconduites, et la société n'a pas encore défini clairement les modalités de reprise de ces services.

La société n'a pas réalisé les diagnostics techniques amiante sur les parties communes (articles R. 1334-20 et R. 1334-21 du Code de santé publique).

Toutefois, des diagnostics amiante ont été réalisés pour 11 cages d'ascenseur avant les travaux de modernisation et pour 7 programmes destinés à la vente : 33 rue Pierre Brossolette, 74 à 78 rue Fond d'Orval -140-142 rue de la Fontaine (sous-sol), 30 à 46 rue Frédéric Garcia Lorca, 78 rue Fond d'Orval et 140-142 Fond d'Orval (rez-de-chaussée, 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> étage), 40 rue Henri Barbusse, 19 rue Paul Verlaine, 2 à 28 rue Frédéric Garcia Lorca.

Les diagnostics effectués sur les 11 cages d'ascenseur montrent que 5 étaient concernées par la présence d'amiante, dont celles des 1,3, et 7 place Marco Polo.

Le repérage effectué sur le programme du 19 rue Paul Verlaine montre la présence d'amiante dans les dalles du sol des paliers n<sup>os</sup> 1 à 18. Par ailleurs, de l'amiante a également été trouvée dans les toitures-terrasses, les locaux électriques, et en sous-sol dans les gaines de ventilation.

Sur ce sujet, la société indique que les DTA restant à réaliser, seront lancés fin 2015.

Pour l'échéance 2010, la société n'a pas réalisé dans les délais les travaux de modernisation prévus par la loi relative à la sécurisation des ascenseurs existants. Le choix de prendre cinq prestataires pour réaliser les travaux et la maintenance pose un réel problème de suivi.

Le contrôle a relevé que pour 7 ascenseurs, les travaux n'avaient pas commencé et que pour 9 autres, les travaux étaient en cours. L'organisation des travaux prévoyait trois échéances : 2010, 2015 et 2018. La société ayant pris du retard dans la passation de ses marchés, a fait le choix de limiter les interventions à une seule par ascenseur. Face à cette situation, elle a également décidé de recourir à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour réaliser la passation des marchés et pour effectuer les contrôles techniques. Au quotidien, les pannes sont d'abord prises en charge par les gardiens, qui ensuite contactent le centre d'urgence du prestataire.

Le choix de diviser le marché en 12 lots pour la modernisation des 55 ascenseurs, est source de lourdeurs lors de la passation des différents marchés (nombre de CAO, de réunions, de frais de publicité, de documents reprographiés) et dans le cadre du suivi de la maintenance (tableaux de bord).

Il est rappelé que la sécurisation et la maintenance des ascenseurs doit être assurée avec la plus grande rigueur, et que la société doit disposer par programme, d'un historique des travaux effectués sur chaque ascenseur (PV de réception des travaux, dossier technique du contrôle quinquennal, contrôle des maintenances actualisé et dossier des ouvrages exécutés avec les plans électriques et schémas).

S'agissant des diagnostics énergétiques, en 2008 la société a fait réaliser des DPE par bâtiment dans le cadre de l'élaboration de la CUS, mais n'a pas été en mesure de les communiquer au moment du contrôle.

Deux programmes sont classés en G (Victor Hugo - 14 logements - et le Moulin Fondu - 124 logements -) et 36 % du patrimoine est en E et F. La société ne dispose pas de tous les DPE par logement, qui ne sont réalisés qu'après chaque congé de locataire.

#### **4.5 VENTE DE PATRIMOINE**

Suivant les orientations définies par le conseil d'administration du 2 février 2012, la société s'est engagée dans la vente HLM, sans toutefois définir d'objectif quantitatif annuel. Les cessions portent principalement sur des logements excentrés, avec des coûts de gestion élevés et une rentabilité faible. La politique de vente HLM s'inscrit dans une logique d'optimisation financière et vise à dégager des fonds propres nécessaires aux financements des investissements envisagés. Une commission des parcours sociaux composée d'administrateurs de la société a été créée à cet effet. Elle examine tous les dossiers de candidats.

Au 31 décembre 2013, 100 logements tous conventionnés (soit 4,5 % du patrimoine) étaient proposés à la vente, en priorité aux locataires. Ces logements se situent principalement sur le site de Kerautret (19 logements excentrés au sud-ouest de la ville) et sur le site du Fond d'Orval (81 logements correspondant à un immeuble de 32 logements et à 49 pavillons). Le prix de vente est fixé librement en fonction de la capacité financière de l'acquéreur, dans la limite de l'évaluation de France Domaine majorée ou minorée de 35 %. L'avis du préfet concerné est régulièrement sollicité.

#### **Le bilan des ventes de logements sur la période contrôlée est le suivant :**

- ⇒ entre 2012 et 2013, sept logements non conventionnés (Programme Découverte 3) ont été vendus, pour la plupart aux locataires en place (deux en 2012 et cinq en 2013) ;
- ⇒ depuis 2014, tous les logements proposés à la vente sont conventionnés. La situation arrêtée en décembre 2014 est la suivante : six compromis de vente ont été signés et quatre ventes effectives ont eu lieu sur les deux sites précités. Le prix de vente moyen est de 162 k€. Tous les logements vendus ont fait l'objet d'une estimation par France Domaine, et l'avis du préfet du département de la Seine-Saint- Denis a été sollicité.

La société n'applique pas totalement les dispositions réglementaires spécifiques à la vente HLM (articles L. 443-7, L. 443-8 et L. 443-12-1 du CCH).

S'agissant de la vente de logements conventionnés, la société doit prévoir dans ses contrats de vente des règles de sécurisation et anti-spéculatives, en contrepartie du prix de vente inférieur à l'estimation des domaines et de l'exonération d'IS sur les plus-values réalisées.

La société doit également s'assurer de l'effectivité de l'accord du Préfet. En outre, la société doit organiser une publicité plus large que celle existante. À l'heure actuelle, seuls les locataires du parc HLM de la SAEM sont informés par une mention sur leurs quittances.

Pour remédier à cette situation la société indique avoir choisi une nouvelle étude spécialisée dans les SAEM. Elle assurerait désormais une publicité plus large à ces ventes.

De plus, pour les logements contingentés, la société doit contractualiser des accords avec les réservataires, suite aux pertes de droits de réservation sur les lots vendus, et faire constater annuellement la résiliation partielle ou totale des contrats de conventionnement du patrimoine.

## 4.6 AUTRES ACTIVITES

### 4.6.1 L'activité de syndic

La société, qui a mené il y a plusieurs années des projets de vente aux locataires, est devenue syndic dès lors qu'elle disposait de la majorité des logements. En 2009, elle gérait 11 copropriétés. En 2012, cette activité a été réactivée, créant ainsi 8 nouvelles copropriétés. La société, qui est confrontée à des problèmes d'organisation, doit anticiper la montée en charge de cette activité qui nécessite des compétences particulières, ainsi qu'un suivi rigoureux permettant de distinguer l'activité de gestion locative et celle de syndic (régularisation de charges, contrats d'entretien, préparation des assemblées générales).

### 4.6.2 L'activité d'aménageur

L'activité d'aménagement est suivie par le biais des comptes rendus annuels à la collectivité locale (CRACL) élaborés pour les opérations en cours et non soldées. Sur la période contrôlée, seule l'opération d'aménagement de la « ZAC des Guillaumes » n'était pas soldée. Cette opération a été confiée à la SAEM dans le cadre d'une convention de concession d'aménagement (convention de mandat du 7 mai 1999). Cette concession d'aménagement est aux risques et profits du concédant et le résultat est en principe nul pour la SAEM. Cette convention a été amendée à deux reprises pour tenir compte des retards pris dans la réalisation de la ZAC. L'avenant n° 2 du 23 décembre 2010, proroge la convention de mandat jusqu'au 31 décembre 2014.

#### Synthèse des CRACL de la ZAC des Guillaumes de 2007 à 2013 :

Années	Dépenses HT	Recettes HT	Soldes intermédiaires
2007	7 625 257,85 €	6 192 443,21 €	- 1 432 814,64 €
2008	10 121 105,82 €	8 680 714,49 €	- 1 500 391,00 €
2009	10 756 780,02 €	8 680 714,49 €	- 2 076 065,53 €
2010	13 497 114,29 €	13 134 003,37 €	- 363 110,92 €
2011	14 510 027,22 €	13 139 758,57 €	- 1 370 268,65 €
2012	15 008 767,51 €	14 456 374,17 €	- 859 685,59 €
2013	15 483 780,51 €	15 427 853,15 €	- 55 927,15 €

## 4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le PSP de la société doit permettre aux administrateurs d'avoir une vision à moyen et long terme des priorités à fixer. Il doit être articulé avec la programmation des travaux à effectuer. Les normes existant en matière de sécurité et dans le domaine environnemental doivent être respectées.

## 5. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

Le contrôle a porté sur les documents comptables et financiers relatifs à la période 2009-2013.

### 5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

#### 5.1.1 Organisation

Les écritures d'inventaire et les comptes annuels sont établis par un cabinet d'experts-comptables. La fonction financière a été renforcée par le recrutement d'un directeur fin 2013. Le poste de contrôleur de gestion est vacant depuis le départ du précédent titulaire, en 2012. Les mandats du commissaire aux comptes (CAC) et de l'expert-comptable ont été renouvelés en 2012, après une mise en concurrence.

L'organisation comptable est perfectible sur plusieurs points. Les délais réglementaires de paiement ne sont pas respectés (décret n° 2013-269 du 29 mars 2013).

Les procédures ne sont pas formalisées et les documents de « reporting » sont inexistantes. Il n'y a ni gestion, ni contrôle budgétaires.

La comptabilité analytique ne permet pas d'identifier clairement l'activité locative, et de la distinguer des autres activités de la SAEM, notamment de son activité d'aménageur et de syndic. La gestion des copropriétés n'est pas suivie en comptabilité annexe, ce qui fausse la présentation du bilan. La SAEM ne dispose pas d'outil propre (comptabilité de programme) lui permettant de mesurer l'équilibre ou le déséquilibre de ses opérations locatives, ni l'évolution de leur situation en exploitation.

Le contrôle interne est défaillant. Il entraîne un délai de paiement aux fournisseurs excessif pour un nombre important de factures. Le décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique, prévoit de nouvelles règles en matière de délais de règlement des fournisseurs. Le délai de règlement convenu ne doit pas dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de facture. Un sondage réalisé sur des factures payées en 2013 et portant sur 99 factures (annexe 08), a mis en évidence des dysfonctionnements importants dans la chaîne de dépense, dont un nombre important de factures payées hors délai (au-delà de 60 jours). L'exploitation des tests réalisés appelle les observations suivantes : le délai moyen de règlement des factures s'établit à 78 jours, et 73 % de celles-ci ont connu un retard de règlement (30 jours en moyenne) par rapport aux limites définies par le décret sus-visé. On notera par ailleurs qu'il n'existe pas de procédure de suivi des factures.

La société doit mettre en place une analyse mensuelle des factures de plus de 60 jours n'ayant pas obtenu leur bon à payer (BAP), et s'interroger sur la possibilité de créer des alertes informatiques dès lors qu'une date d'échéance approche et que le BAP n'a pas été délivré. De plus, l'existence de nombreux retards de paiement s'accompagne du non-respect des textes afférents aux intérêts moratoires, dans la mesure où ces intérêts sont dus aux fournisseurs, dès lors que le délai maximum prévu pour le paiement est dépassé.

### 5.1.2 Les opérations comptables

La tenue des comptes n'est pas optimale. La société doit tenir une comptabilité séparée de son activité locative sociale (art. L. 481-1-1 du CCH).

La société ne tient pas de comptabilité séparée<sup>4</sup> alors qu'elle exerce, en sus de son activité de gestion locative, une activité d'aménageur et de syndic. La tenue d'une comptabilité séparée est posée à l'article L. 481-1-1 du CCH qui dispose que : « les Sem doivent, pour leur activité locative, tenir une comptabilité distincte ». L'article 207-1-6 bis de la loi de finance 2003-1311 exonère de l'impôt sur les sociétés les activités d'intérêt général (construction, acquisition, amélioration, attribution et gestion des logements locatifs sociaux). Cette disposition fiscale conduit à créer un secteur d'activité distinct pour les opérations non imposables.

La société répond qu'elle tient une comptabilité analytique, lui permettant d'établir une comptabilité distincte pour déterminer le résultat fiscal. Elle considère que l'acquisition en cours d'un nouveau logiciel comptable devrait permettre un suivi plus précis des activités.

L'équipe de contrôle maintient son analyse fondée sur l'article L. 481-1-1 du CCH, qui s'inscrit dans le droit fil de l'article 5.9 de la Décision SIEG de la Commission européenne du 20 décembre 2011 « *Lorsqu'une entreprise exerce des activités qui se situent à la fois dans le cadre du service d'intérêt économique général et en dehors de celui-ci, sa comptabilité interne indique séparément les coûts et les recettes liés à ce service et ceux liés aux autres services, ainsi que les paramètres de répartition des coûts et des recettes. Les coûts liés à d'éventuelles activités ne relevant pas du service d'intérêt économique général englobent tous les coûts directs, une contribution adéquate aux coûts communs ainsi qu'un rendement des capitaux propres approprié. Aucune compensation n'est octroyée pour ces coûts.* » auquel l'article L. 411-2 du CCH se réfère expressément.

---

<sup>4</sup> Système comptable permettant d'isoler les charges et les produits, les actifs et les passifs propres à chaque programme et ceux de la société.

Cette obligation de tenue d'une comptabilité séparée nécessite, à tout le moins, que l'organisme puisse produire les éléments du bilan (réserves, report à nouveau, et résultat de l'exercice) et du compte de résultat permettant de distinguer, pour chacune des deux types d'activité (SIEG et hors SIEG), les montants en jeu.

Le principe d'indépendance des exercices n'est toujours pas respecté, s'agissant de la comptabilisation des charges récupérables. Cette remarque a déjà été faite dans le rapport d'inspection précédent. Les charges et produits locatifs imputés aux locataires au titre de l'année N, sont en partie enregistrés sur l'exercice suivant en charges et produits de gestion courante.

La collecte directe de la participation 1 % logement est imputée au compte 74 « Subventions d'exploitation » alors qu'il s'agit de subventions d'investissement.

Depuis 2012, la société ne tient plus de comptabilité de stock pour ses achats de fournitures et de matériels pour la régie. La société réalise uniquement un inventaire physique qu'elle ne rapproche pas de la comptabilité. Pour tenir compte des écarts éventuels, l'organisme comptabilise une provision à hauteur de 50 % de la valeur du stock physique. Il s'agit d'une provision forfaitaire ne répondant pas à la définition d'un passif<sup>5</sup>. Les entrées et sorties des fournitures ne sont ni évaluées ni contrôlées. L'absence de comptabilité de stock ne permet pas de valoriser précisément les prestations réalisées par les ouvriers de la régie, et il n'y a pas de suivi budgétaire régulier et précis de l'activité.

La provision pour gros travaux (PGE) n'est pas adossée à un plan pluriannuel de travaux, contrairement aux dispositions de l'article 322-3 du règlement n° 99-03 (PCG 311-2) du comité de réglementation comptable (CRC). Les mouvements opérés sur la provision (reprise-dotation) s'apparentent à des mouvements d'opportunité qui répondent à une logique de résultat comptable.

## 5.2 ANALYSE FINANCIERE

Les ratios de la société sont comparés à ceux du référentiel Bolero-DHUP « valeurs 2012 » des sociétés d'HLM d'Île-de-France. L'analyse porte sur les comptes des exercices 2009 à 2013.

---

<sup>5</sup> Pour le règlement CRC n° 2000-06 du 7 décembre 2000 relatif aux passifs, les provisions doivent correspondre à une obligation certaine ou suffisamment probable à la date de clôture d'un exercice. Elles ne peuvent plus être calculées de manière forfaitaire.

### 5.2.1 L'analyse du compte de résultat : la rentabilité de la société

L'autofinancement représente la richesse réelle dégagée par l'exploitation de l'organisme au cours de l'exercice. Il constitue la ressource qui ira renforcer les capitaux propres et permet de faire face aux dotations aux amortissements et aux provisions pour risques et charges. Le tableau ci-dessous en résume la formation.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Marge sur accession	0	0	38	-38	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	11 154	11 243	11 236	11 640	11 564
Coût de gestion hors entretien	- 3 426	- 3 041	- 3 582	- 4 537	- 4 601
Entretien courant	- 461	- 508	- 643	- 656	- 646
GE	- 1 087	- 1 078	- 1 435	- 1 469	- 1 522
TFPB	- 1 677	- 1 855	- 1 875	- 2 160	- 2 235
Flux financier	29	8	15	22	- 1
Flux exceptionnel	- 8	95	158	6	- 2
Autres produits d'exploitation	971	2 585	1 318	- 990	400
Pertes créances irrécouvrables	- 237	- 19	- 235	- 177	- 16
Intérêts opérations locatives	- 2 867	- 2 341	- 2 325	- 2 275	- 2 122
Remboursements d'emprunts locatifs	- 2 673	- 2 992	- 2 906	- 2 905	- 2 927
<b>Autofinancement net<sup>6</sup></b>	<b>- 281</b>	<b>2 096</b>	<b>- 234</b>	<b>- 3 538</b>	<b>- 2 110</b>
% du chiffre d'affaires	- 2,49 %	15,25 %	- 1,73 %	- 26,63 %	- 17,96 %

*Évolution de l'autofinancement net de l'organisme.*

L'exploitation ne dégage pas d'autofinancement.

L'activité de gestion locative est déficitaire, et l'équilibre (résultats comptables) n'est atteint que grâce aux cessions de logements. Le déficit d'autofinancement net indique que la société utilise sa propre substance, son potentiel financier pour assurer son fonctionnement ordinaire. De ce fait, la société se trouve dans l'incapacité d'autofinancer sa politique d'investissement.

Au cours de la période contrôlée (2009-2013) l'autofinancement, solde des flux réels, s'est nettement dégradé. Excepté 2010, l'exploitation du parc en gestion n'a pas généré d'autofinancement net. Entre 2009 et 2013, la progression des charges d'exploitation (+ 13 %) a été supérieure à celle des produits d'exploitation (- 1 %) - effet de ciseau -, ce qui explique la dégradation de l'autofinancement net constatée sur cette période. En 2013, le déficit d'autofinancement s'établit à - 17,96 % du chiffre d'affaires. La dégradation de l'autofinancement net résulte de la conjonction de trois facteurs : en cinq ans les dépenses de gros entretien ont augmenté de 40 %, les coûts de gestion de 34 %, et la TFPB de 33 %, alors que dans le même temps le chiffre d'affaires n'a progressé que de 4,2 %. Ainsi, les loyers ne permettent pas d'assurer la couverture financière des charges locatives (annuités d'emprunts, coût de maintenance, TFPB) et des coûts de gestion. En outre, les pertes financières liées aux impayés de loyers et la vacance des logements sont particulièrement élevées.

La SAEM indique que pour l'année 2014 l'autofinancement se situe désormais à - 69 377 euros, contre - 2 110 k€ en 2013 et - 3 538 k€ en 2012.

L'équipe de contrôle considère que ce résultat, pour être significatif, doit être confirmé sur plusieurs années.

Cette situation est corroborée par l'analyse des soldes intermédiaires de gestion (annexe 09) qui fait apparaître une insuffisance brute d'exploitation (EBE négatif).

<sup>6</sup> 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).

La valeur ajoutée<sup>7</sup> (VA) est insuffisante, elle ne couvre pas les rémunérations (salaires + charges) ce qui se traduit par une insuffisance brute d'exploitation (-1 215 k€ en 2013). Les produits de l'activité ne couvrent pas les charges de structure.

### Les résultats comptables

Le passage de l'autofinancement au résultat comptable est retracé dans le tableau ci-dessous :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Autofinancement net	- 281	2 096	- 234	- 3 538	- 2 110
Remboursements d'emprunts	2 673	2 992	2 906	2 905	2 927
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 3 228	- 6 279	- 4 981	- 3 427	- 3 686
Reprises aux amortissements et aux provisions	347	839	1 730	4 119	2 419
Plus ou moins-values sur cessions	9	1	0,5	245	348
Quote-part des subventions d'investissement	336	463	463	429	429
Dotations aux amortissements des charges différées	187	258	277	184	141
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>42</b>	<b>369</b>	<b>167</b>	<b>916</b>	<b>468</b>

Les résultats comptables des exercices de la SEM sur la période sont positifs. Des reprises de PGE importantes (non justifiées par le plan de travaux pluriannuel) associées aux plus-values de cessions de logements ont permis à la société de conserver des résultats positifs, en dépit de la dégradation de la capacité d'autofinancement constatée à partir de 2011. En 2012 et 2013, la société a procédé à la vente de sept logements.

#### 5.2.1.1 Les encaissements et incidence des risques locatifs

L'étude des produits se caractérise par des revenus locatifs qui stagnent. Les loyers des logements seuls représentent 10 374 k€ fin 2013, soit un loyer moyen de 4 726 €/lgt (la médiane SA HLM 2012 est de 4 634 €). Ils augmentent à un rythme modéré sur la période (+ 5,8 % entre 2009 et 2013, soit 1,13 % en moyenne par an) en fonction de la hausse annuelle des loyers pratiquée.

Les pertes liées aux impayés et à la vacance commerciale sont importantes et pénalisent la rentabilité de l'exploitation.

Tout d'abord, le coût direct des impayés constitué par les pertes annuelles de loyers augmente. Le montant annuel des créances douteuses<sup>8</sup> passe de 221 k€ en 2009 et 1,4 % du quittance, à 331 k€ en 2013 et 2 % du quittance pour une médiane de 1,5 % (source DIS 2012). Ces dernières années, la vacance (loyers des logements, garages et charges locatives non récupérées) a fortement augmenté, en raison notamment d'une dégradation des délais de relocation sur la période récente. Cette situation a entraîné des pertes financières importantes, de 540 k€ en 2013 contre 328 k€ en 2009.

Les produits résultant des activités de syndic et d'aménageur, pour respectivement 10 k€ et 57 k€ en 2013, sont marginaux.

Les produits financiers sont quasi-nuls et reflètent une situation de trésorerie très tendue depuis quelques années. Depuis deux ans, la société a contracté deux lignes de trésorerie auprès de la Caisse d'Epargne, pour un montant total de 2 700 k€.

Les produits de cessions relatifs à la vente de logements s'élèvent sur la période à plus de 1 398 k€. Les plus-values de 1 222 k€ permettent d'afficher des résultats comptables bénéficiaires, alors que l'activité est déficitaire.

#### 5.2.1.2 Les décaissements

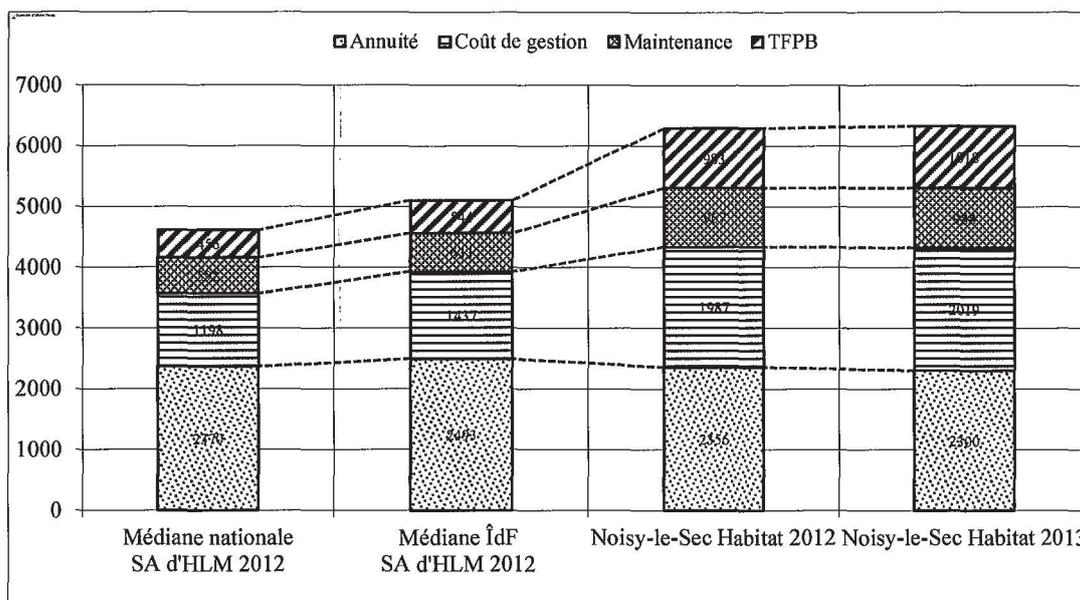
Le niveau de charges constaté pour l'organisme se situe très au-dessus de la médiane des organismes HLM : 6 293 € par logement pour une médiane à 5 107 €, soit un écart de 19 %. Leur décomposition fait ressortir des coûts de gestion, de maintenance et une TFPB très élevés.

<sup>7</sup> La VA représente la richesse nouvelle produite qui pourra être répartie sous forme de revenus. Elle est obtenue si on soustrait du chiffre d'affaire, les consommations intermédiaires.

<sup>8</sup> Créances douteuses plus les dotations nettes pour créances douteuses rapportées au quittance.

L'exploitation de la société entre 2009 et 2013 présente les caractéristiques suivantes :

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2012	Médiane ÎdF SA d'HLM 2012	Noisy-le-Sec Habitat 2012	Noisy-le-Sec Habitat 2013
Annuité	2 370	2 493	2 356	2 300
Coût de gestion	1 198	1 437	1 987	2 019
Maintenance	592	633	967	988
TFPB	456	544	983	1 018



### 5.2.1.3 L'endettement

Le montant net de la dette à fin 2013 est de 59 381 k€. Il se répartit en 37 % à taux fixe et 63 % à taux révisables (essentiellement sur le livret A). Le taux d'endettement de la société se situe dans la moyenne observée au sein des sociétés d'HLM d'Île-de-France. En 2013, l'annuité locative représente 2 300 €/lgt et 43,7 % des loyers pour une médiane 2012 de 2 493 €/lgt et 47,7 % des loyers. L'organisme se situe actuellement dans une période de désendettement, puisque les capitaux restants dus sont en diminution sur la période. De 63 582 k€ en 2009, ils passent à 59 381 k€ en 2013, soit une diminution de 6,6 % en 5 ans. Cette situation est induite par le vieillissement du parc (les emprunts les plus anciens s'éteignent), et par l'inactivité en matière de développement du parc.

### 5.2.1.4 Le coût de gestion hors entretien

Les coûts de gestion sont très élevés.

Les coûts de gestion par unité locative, hors entretien et hors TFPB (frais généraux + charges de personnel) rapportés aux logements se situent très au-dessus du taux médian. Fin 2013, le coût de gestion par unité locative, est supérieur de 29 % au niveau médian. Il est de 2 019 €/lgt pour une médiane 2012 de 1 437 €. Le coût de gestion est composé en 2013 de 2 291 k€ de frais généraux (52 %) et de 1 863 k€ de charges de personnel (42 %). Ceux-ci augmentent sur la période (2009-2013) à un rythme moyen annuel de 6,4 % soit 36,5 % globalement. Cette augmentation s'explique principalement par l'accroissement des frais généraux. Même si l'examen des factures n'a pas montré l'existence de dépenses somptuaires, la société a multiplié à compter de 2011 les recours à des prestataires extérieurs, occasionnant des facturations d'honoraires très élevés.

Les missions ou prestations externalisées pour pallier le manque de ressources internes augmentent fortement depuis 2011 (+53,5 %). En sus des missions relevées dans le précédent rapport (tenue des comptes annuels, quittancement, etc.), de nouvelles missions ont été confiées à des consultants ou prestataires extérieurs : l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des projets d'investissement, ainsi que la réalisation et le pilotage du PSP (300 k€ entre 2012 et 2013), le conseil en management et stratégie (252 k€ entre 2012 et 2013), diverses expertises et prestations pour 733 k€ entre 2012 et 2013 (états des lieux d'entrée et de sortie et métrage des logements, expertises thermiques, diagnostics accessibilité, diagnostics amiante), les locations de portes anti-squats (452 k€ entre 2012 et 2013), les honoraires d'avocats, et frais d'actes et de contentieux (191 k€ entre 2012 et 2013).

La société ne conteste pas le constat fait par l'Ancols. Dans sa réponse elle indique avoir eu recours à des prestataires extérieurs pour pallier un manque de compétences en interne.

L'équipe de contrôle prend note des explications fournies, mais maintient que le coût a été très élevé pour la SAEM.

### **Coûts salariaux**

Les charges de personnel représentent 42 % du coût de gestion en 2013. Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables s'établissent respectivement à 849 € par logement géré et à 16,1 % de la masse des loyers. Ils se situent au-dessus du niveau du ratio médian constaté pour les organismes HLM d'Ile-de-France en 2012 (717 € /lgt).

#### *5.2.1.5 Le coût d'entretien*

L'effort de maintenance qui regroupe l'entretien courant et le gros entretien est passé entre 2009 et 2013, de 1 548 k€ à 2 169 k€. Soit une progression de près de 40 % alors que dans le même temps le chiffre d'affaires n'a progressé que de 4,2 %. Le coût de la maintenance immobilière pour l'année 2013, se situe 36 % au-dessus des standards habituels. Les dépenses correspondantes se sont élevées à 2 169 k€ (646 k€ d'entretien courant et 1 522 k€ de gros entretien), ramenant le ratio au logement à 988 € contre une médiane Île-de-France 2012 à 633 €. Les montants importants consacrés à la maintenance du patrimoine ont grevé de plusieurs points le taux d'autofinancement de la société.

L'importance relative de l'effort de maintenance peut s'expliquer par le vieillissement du parc et par le retard d'entretien cumulé des années précédentes, mais résulte également de la multiplication de petits contrats d'entretien qui empêche les économies d'échelle. L'absence de comptabilité de stock ne permet pas de valoriser le coût de la maintenance régie.

#### *5.2.1.6 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)*

Compte tenu de l'ancienneté du parc, 93,5 % des logements sont assujettis à la taxe foncière sur les propriétés bâties. Le coût au logement constaté en 2013 se situe 47 % au-dessus des standards habituels. Son montant est passé de 1 677 k€ en 2009 à 2 235 k€ en 2013 (33 % d'augmentation), soit de 947 à 1 089 €/lgt pour une médiane de 544 €/lgt. Rapportée au montant des loyers, elle en représente 19 % contre 10,5 % pour la médiane. Entre 2009 et 2013, la TFPB par logement a augmenté en moyenne de 5,98 % par an, et 282 logements ne bénéficient plus d'exonération.

Le contrôle a permis de constater que la société n'instruisait pas de demandes de dégrèvement au titre de l'accessibilité et des travaux de rénovation thermique.

La SAEM dit avoir bénéficié au titre de l'année 2014, d'un dégrèvement sur la TFPB de 266 k€.

### **5.2.2 L'analyse du bilan : la structure financière**

Le bilan fonctionnel fait apparaître le fonds de roulement net global constaté à la fin de chaque exercice et permet d'apprécier le niveau et l'évolution de la situation financière.

**Bilans fonctionnels**

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	18 664	18 570	18 273	18 760	18 799
Provisions pour risques et charges	2 535	5 059	5 747	2 545	968
<i>Dont PGE</i>	2 402	3 104	3 484	2 076	807
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	43 142	45 585	47 905	49 785	51 839
Dettes financières	66 178	63 023	59 853	59 349	61 222
Actif immobilisé brut	- 130 054	- 130 935	- 129 972	- 130 213	- 136 794
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>464</b>	<b>1 302</b>	<b>1 807</b>	<b>- 774</b>	<b>- 3 966</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>9</sup></b>					<b>NC</b>
Stocks (toutes natures)	105	26	82	203	2 089
Autres actifs d'exploitation	4 723	5 131	5 096	5 208	5 570
Provisions d'actif circulant	- 1 957	- 2 094	- 1 933	- 2 009	- 2 337
Dettes d'exploitation	- 3 077	- 2 941	- 2 624	- 4 709	- 4 253
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation</b>	<b>- 206</b>	<b>122</b>	<b>622</b>	<b>- 1 307</b>	<b>1 069</b>
Créances diverses (+)	220	243	243	243	243
Dettes diverses (-)	- 1 595	- 1562	- 2 063	- 1 497	- 3 503
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	<b>- 1 376</b>	<b>- 1 319</b>	<b>- 1 820</b>	<b>- 1 254</b>	<b>- 3 260</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>- 1 582</b>	<b>- 1 198</b>	<b>- 1 199</b>	<b>- 2 561</b>	<b>- 2 190</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>2 047</b>	<b>2 500</b>	<b>3 005</b>	<b>1 787</b>	<b>- 1 776</b>

**Ratios de FRN et de trésorerie**

	2009	2010	2011	2012	2013
FRNG (en mois)	0,3 mois	0,9 mois	1,2 mois	- 0,4mois	- 1,6 mois
Trésorerie (en mois)	1,4 mois	1,7 mois	2,0 mois	0,9 mois	- 0,7 mois

Au cours de la période contrôlée, la structure financière s'est fortement dégradée. La société ne dispose plus de ressources à long terme et son potentiel financier est négatif.

Entre 2009 et 2013, la structure financière de la société s'est fortement dégradée. Depuis 2012, cette structure n'est plus équilibrée. La SAEM ne dispose plus de ressources à long terme (FRNG négatif). Les ressources de bas de bilan sont insuffisantes, ce qui se traduit fin 2013 par une trésorerie nette de - 1 776 k€. Le déficit de ressources est couvert par deux lignes de trésorerie. En d'autres termes, la situation nette de la société et les financements à long terme ne couvrent pas les emplois à long terme (les immobilisations). Les investissements réalisés sur la période, l'acquisition du nouveau siège social, l'opération d'acquisition-amélioration de la cité de la Renardière, et la modernisation des ascenseurs, ont déséquilibré la structure financière. Force est de constater que la société ne disposait pas des fonds propres nécessaires pour équilibrer ces opérations. À l'heure actuelle, la société est sous-capitalisée. Elle a recours à des découverts bancaires et à des lignes de trésorerie pour assurer la continuité de son exploitation. À ce sujet, le commissaire aux comptes se réserve le droit de déclencher une procédure d'alerte, si la situation ne s'améliore pas à moyen terme.

**5.2.2.1 Fonds de roulement net global**

Entre 2009 et 2013, l'évolution du FRNG est défavorable : d'un FRNG positif de 464 k€ en 2009, on est passé à un FRNG négatif de 3 966 k€ en 2013. Les capitaux propres associés aux autres ressources à long terme ne permettent pas de couvrir l'augmentation des emplois immobilisés (+ 11 110 k€), ce qui fait apparaître un déficit de 3 966 k€ en 2013.

<sup>9</sup> 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.

Contrairement aux recommandations figurant dans le guide comptable des SEM immobilières édité par leur fédération, la société ne dispose pas de fiche de situation financière et comptable (FSFC), ni même de comptabilité de programme qui permettrait notamment de suivre les opérations en cours (dépenses restant à comptabiliser et produits à encaisser), et de connaître les besoins en fonds propres à terminaison.

#### 5.2.2.2 *Le besoin en fonds de roulement*

Le besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses. Sur la période contrôlée, le cycle d'exploitation a généré de la trésorerie. L'analyse du bas de bilan fait ressortir un excédent en fonds de roulement de 2 190 k€, ce qui constitue un excédent de trésorerie à court terme issu du cycle d'exploitation (décalage favorable entre les décaissements et les encaissements). Cette situation est induite en particulier par l'allongement des délais de paiement des fournisseurs.

#### 5.2.2.3 *La trésorerie*

La trésorerie négative indique que la société a du mal à financer son cycle d'exploitation. Elle finance alors une partie de FRNG par des concours bancaires qui ont la particularité d'être onéreux. La société ne dispose plus d'une trésorerie suffisante en fin d'année pour régler ses fournisseurs et est obligée d'augmenter les délais de règlement des fournisseurs. Deux lignes de trésorerie d'un montant respectif de 300 k€ et 2 400 k€ ont été ouvertes auprès de la Caisse d'Epargne IDF pour assurer la continuité de l'exploitation. Par ailleurs, le portage financier de la concession d'aménagement de la ZAC des Guillaumes (retard pris pour la cession du foncier aux promoteurs) a également participé à la fragilisation de la trésorerie.

### 5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société ne dispose pas d'outil interne d'analyse prévisionnelle de sa situation financière.

Alors que la situation financière de la société se dégrade, et que des investissements sont nécessaires (PSP), il n'existe aucune analyse financière prospective s'appuyant sur une programmation des investissements en fonction de leur degré d'urgence, et permettant d'évaluer l'impact de ceux-ci sur la structure financière, en somme de savoir si la société dispose des moyens financiers pour mener à bien la remise à niveau de son patrimoine, et dans le cas contraire d'évaluer le montant des apports extérieurs nécessaires.

Conscient de la gravité de la situation, le nouveau directeur général délégué a fait réaliser en 2014 une étude prospective de la situation financière pour identifier les conditions de retour à un équilibre financier dans la durée. Il s'agit d'un document interne qui n'a pas fait l'objet à ce stade d'une validation par le conseil d'administration qui est seul souverain pour arrêter les grandes orientations de la société.

Cette étude s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- ⇒ les hypothèses de gestion (voir annexe 10 pour le détail) : les principaux postes de charges évoluent au fil de l'eau. Sont intégrées des mesures correctives visant à rapprocher les principaux ratios de gestion de la société (coût de gestion, maintenance, vacance des logements, impayés) des ratios médians (optimiser les loyers, améliorer le recouvrement des impayés et réduire les coûts de gestion) ;
- ⇒ les orientations stratégiques : l'organisme prévoit d'allouer 19 150 k€ sur la période aux travaux d'amélioration du parc, financés en partie par des fonds propres. Le plan intègre la nécessité de limiter le recours aux emprunts bancaires pour ne pas dégrader l'autofinancement, et un objectif de 110 logements vendus sur la durée du plan, sur la base de 11 logements l'an, pour un dégagement net de ressources de 14 077 k€.

#### 5.3.1 **Évolution des résultats prévisionnels**

En fonction de ces hypothèses, les projections font apparaître les résultats suivants :

- ⇒ les mesures de redressement envisagées permettent de rapprocher progressivement les principaux postes de charges au niveau des médianes du secteur, ce qui se traduit par un retour à l'équilibre dès 2014. L'autofinancement redevient positif la même année, passant de - 6,2 % des loyers en 2013 à + 3 % en 2022, avec une moyenne annuelle de 2,6 % (le point bas se situant en 2017, avec 1,9 %). Le coût de la dette reste à un niveau acceptable et atteint en moyenne 41,8 %. Les coûts de gestion atteignent en moyenne 27,2 % des loyers (pour mémoire 38,7 % en 2013). Le coût d'entretien (entretien courant et gros entretien) atteint en moyenne 13 % des loyers (pour 20 % en 2013), le taux de vacance moyen est de 0,9 % des loyers (pour mémoire plus de 3 % en 2012) et les impayés représentent en moyenne une perte de 107 k€ de loyers contre 330 k€ en 2013 ;
- ⇒ les projections de la structure financière font apparaître un retour à l'équilibre à partir de 2015. Le potentiel financier et le FRNG redeviennent positifs à la faveur de marges d'autofinancement positives et des produits de cessions d'actifs qui permettent à la société de reconstituer ses fonds propres. Les investissements (travaux d'amélioration) d'un montant total de 19 150 k€ après prise en compte des emprunts mobilisés (7 875 k€), génèrent un besoin en fonds propres de 11 275 k€. Avec de telles hypothèses, faute d'une rentabilité suffisante (2 838 k€ cumulés), le maintien d'un niveau de trésorerie positif suppose que les besoins importants d'autofinancement de l'activité soient couverts par la vente de patrimoine locatif. Ainsi, la simulation intègre 14 077 k€ de produits attendus des ventes, qui constitueraient alors la principale source de financement des investissements prévus.

### 5.3.2 Les conditions de réalisation des résultats prévus

Les conditions de retour à l'équilibre semblent difficilement réalisables.

En exploitation, l'objectif d'un autofinancement prévisionnel de 3 % des loyers en moyenne annuelle, dépend de la réduction significative en deux ans de la vacance, des impayés, des coûts de gestion et d'entretien. Les mesures correctives visant à rapprocher les principaux ratios de gestion (coûts de gestion, risques locatifs, entretien) des ratios médians du secteur, semblent difficilement réalisables dans les conditions actuelles d'organisation de la société. Le plan prévoit en effet de réduire les coûts de gestion de 1 419 k€ en deux ans, de ramener les pertes financières liées à la vacance de 1,5 % des loyers en 2013 à 0,9 % à partir de 2015, de réduire le coût des impayés de 331 k€ en 2013 à 59 k€ dès 2014, et de réduire les coûts de la maintenance de 762 k€ en deux ans.

En outre, les investissements programmés ne contiennent pas l'ensemble des travaux nécessaires à une remise à niveau du patrimoine, et les risques financiers potentiels liés à l'activité d'accession ne sont pas pris en compte.

Enfin, l'équilibre financier sera réalisé à condition de mener à terme l'ambitieux programme de vente de logements aux locataires qui doit abonder les fonds propres de la société à hauteur de 14 077 k€. En moyenne sur la période 2014-2022, la société doit vendre 11 logements par an pendant 9 ans, alors qu'elle n'en a vendu que 4 en 2014.

La société indique avoir signé 6 actes de vente au 30 juin 2015.

#### **5.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE**

La situation financière de la société est très fragile : absence de rentabilité, faible potentiel financier, FRNG et trésorerie nette négatifs. Devant faire face à des risques locatifs (impayés et vacance) très élevés, à des coûts de gestion et d'entretien plus que conséquents, et à une TFPB supérieure à la médiane du secteur, la société dispose d'une marge de manœuvre réduite. Cette fragilité se traduit par une absence d'autofinancement net. L'analyse bilancielle révèle une carence de ressources à long terme qui met en péril la continuité de l'exploitation et prive la société des moyens nécessaires à la remise à niveau de son patrimoine. Les investissements réalisés sur la période, l'acquisition du nouveau siège social, l'opération d'acquisition-amélioration de la cité de la Renardière, et la modernisation des ascenseurs, ont déséquilibré la structure financière. Il est patent que la société ne disposait pas des fonds propres nécessaires pour équilibrer ces opérations.

La société doit rapidement mettre en œuvre les mesures correctives qui ont été identifiées dans l'analyse prospective réalisée (maximisation de ses produits et rationalisation de ses charges pour lesquelles elle dispose d'une certaine latitude), afin de retrouver les moyens financiers nécessaires à la poursuite de son activité et à la remise à niveau de son patrimoine.

## 6. CONCLUSION

La SAEM de Noisy-le Sec Habitat fait l'objet d'une gestion d'ensemble défailante. La gestion administrative générale souffre du manque de procédures écrites précises, de l'absence d'un système d'information fiabilisé, d'un dispositif de contrôle interne efficace et d'indicateurs de gestion pertinents pour suivre l'évolution de la société. Les insuffisances de la gestion locative se traduisent notamment par un taux de vacance très élevé, si on le met en relation avec le contexte local très tendu du marché du logement. La gestion des charges locatives est perfectible : les charges sont en moyenne élevées, certaines sont récupérées indûment auprès des locataires, l'ajustement des provisions aux dépenses réelles est à améliorer. Les impayés sont élevés et contribuent à fragiliser financièrement la société.

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) est incomplet, et ne permet pas d'avoir une vision d'ensemble à moyen terme de tous les travaux nécessaires à la remise à niveau du parc. Certaines dispositions réglementaires relatives à la sécurité (incendie, amiante, ascenseurs) ne sont pas respectées. La comptabilité est perfectible et les délais réglementaires ne sont pas respectés. L'exploitation ne dégage pas d'autofinancement. Les coûts de gestion sont très élevés. Au cours de la période contrôlée, la structure financière s'est fortement dégradée. L'analyse bilancielle met en évidence l'insuffisance des ressources à long terme, qui met en péril la continuité de l'exploitation.

Face à ces difficultés, une analyse financière prospective a été effectuée pour définir les conditions d'un retour à l'équilibre. Mais cette analyse qui n'a pas fait l'objet à ce stade d'une validation par le conseil d'administration, paraît peu réaliste sur certains points, repose en grande partie sur une politique active de vente de patrimoine qui reste à concrétiser, et ne s'appuie pas sur un PSP définissant de façon exhaustive l'ensemble des investissements de remise à niveau du patrimoine à effectuer à moyen terme.

Le contrôle a également mis en évidence de nombreuses irrégularités et insuffisances ponctuelles, qui nécessitent les correctifs appropriés. Compte tenu de la petite taille de la société, qui ne permet pas de bénéficier des effets d'échelle nécessaires, un recentrage de l'activité actuellement dispersée sur un grand nombre de domaines (locatif social, aménagement, syndic de propriété, accession sociale), doit être envisagé.

Enfin, du fait de l'ampleur des difficultés rencontrées, la question doit être posée de la recapitalisation de la société, voire d'un regroupement de l'ensemble de son patrimoine avec un autre bailleur social, pour retrouver des économies d'échelle et une gestion performante au service des locataires.

Le Directeur Général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET

## **RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2014-075 SAEM NOISY-LE-SEC HABITAT – 93**

### **7. LISTE DES ANNEXES AU RAPPORT**

- 01 Informations générales
- 02 Gestion locative et patrimoine
- 03 Liste des infractions
- 04 Liste des loyers en dépassement
- 05 Écart entre les provisions et les charges réelles
- 06 Coût des charges par programme et par m<sup>2</sup> de SH portant sur les immeubles en chauffage collectif
- 07 Coût des charges par programme et par m<sup>2</sup> de SH portant sur les immeubles en chauffage individuel
- 08 Sondage factures fournisseurs 2013
- 09 Tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG)
- 10 Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle
- 11 Sigles utilisés



**RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2014-075  
SAEM NOISY-LE-SEC HABITAT – 93**

**ANNEXES AU RAPPORT**

## INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ (ORGANISME AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION)

**RAISON SOCIALE :** NOISY-LE-SEC HABITAT

<b>SIEGE SOCIAL :</b>	
Adresse du siège : 23, rue Moissan	Téléphone : 01 48 10 24 31
Code postal : 93 130	Télécopie : 01 48 44 49 69
Ville : NOISY-LE-SEC	

**PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL :** Laurent RIVOIRE

**DIRECTEUR GENERAL DELEGUE :** Sébastien MOULINAT-KERGOAT

**ACTIONNAIRE DE REFERENCE :** Ville de Noisy-le-Sec

<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :</b> 30/10/2014			
	<b>Membres (personnes morales ou physiques)</b>	<b>Représentants permanents pour les personnes morales</b>	<b>Collège d'actionnaire d'appartenance</b>
<b>Président :</b>	L.Rivoire	ville	
	S. Sannier	ville	
	F. Kerherve	privé	
	K. Hamrani	ville	
	N. Rivoire	ville	
	D. Mendaci	ville	
	G.Durand	privé	
	O. Deleu	ville	
	O. Sarrabeyrouse	ville	
	M.-R. Harranger	ville	
<b>Représentants des locataires (SA) :</b>	Lepaingard		
	Mafoutou		

<b>ACTIONNARIAT</b>		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	2 055 800€	VILLE (69 %)
	Nombre d'actions :	107 732	ASTRIA (20 %)
	Nombre d'actionnaires :		

**COMMISSAIRE AUX COMPTES :** P.A. Audit et Conseil

<b>EFFECTIFS AU :</b> 01/01/2014	Cadres :	5	Total administratif et technique : 21
	Maîtrise :	8	
	Employés :	10	
	Gardiens :	13	Effectif total : 47
	Employés d'immeuble :	8	
	Ouvriers régie :	3	

## GESTION LOCATIVE ET PATRIMOINE

## Gestion locative et politique sociale

Occupation du parc au 31/12/2014 (part des ménages en %)

	ressources inférieures à 20% des plafonds	ressources comprises entre 20 et 60%	ressources supérieures à 100%	bénéficiaires d'une aide au logement	bénéficiaires des minima sociaux	familles mono-parentales	familles de 3 enfants et +
organisme	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc
moyenne nationale	20.4	46	6.2	46.7	14.3	19.2	10.4
moyenne régionale	17.4	45.3	8	32.3	9.5	19.4	11.9

Contingent de réservation (logements familiaux gérés)

% de logements réservés par le préfet	% de logements réservés par les collectivités	% de logements réservés par le 1% Logement
30.31	21.20	20.92

Vacance et mobilité (en %)	moyenne nationale	moyenne régionale	2013	2012	2011
taux de rotation externe	-	-	5.72	5.81	6.90
taux de vacance global	4.4	3.2	nc	nc	8
taux de vacance >3 mois hors vacance technique	nc	nc	2.02	nc	nc

Loyers	moyenne nationale	moyenne régionale	2013	2012	2011
taux d'augmentation (logements sociaux) (%)	-	-	0.50	1	0.67
taux d'augmentation recommandé (HLM) (%)	-	-	nc	1.9	1.1
loyer mensuel moyen à la surface corrigée ( /m² SC)	3.2	3.57	3.6	nc	nc

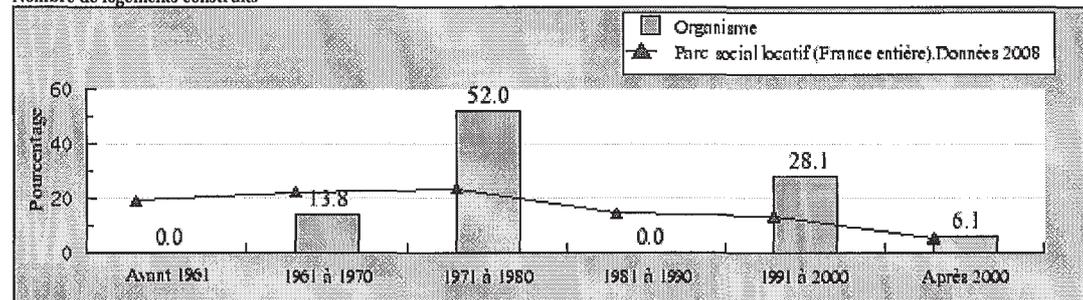
Impayés	médiane nationale	2013	2012	2011
Taux d'impayés inscrit au bilan en % des loyers et charges	nc	23.74	22.62	23.43
Evolution des impayés (%)	nc	2.5	1.4	-0.4

## Patrimoine

Caractéristiques du parc au 31/12/2013 (Logements familiaux et équivalents-logements en propriété)

nombre de logements familiaux	nombre de places en foyers (en équivalents logements)	% logements collectifs	% logements conventionnés	zone prépondérante	% grands logements (4p. et +)	% logements en ZUS	Age moyen du parc
2184	0	98.72	99.59	zone I	34.34	20.97	35 ans

Nombre de logements construits



Stratégie patrimoniale (activités au cours des 5 dernières années)

date approbation PSP par le CA	Durée du PSP	constructions nouvelles	achats	réhabilitations	ventes à l'unité	ventes en bloc	démolitions	changement d'usage
18/12/2009	6 ans	0	0	132	7	0	0	0

Maintenance du parc	médiane nationale	2013	2012
Coût de maintenance au logement ( /logement)	nc	988	967

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INFRACTIONS AUX RÈGLES D'ATTRIBUTION**

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique départemental	Nature de l'infraction	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)	Sanction pécuniaire maximale (€)
95	LONDEAU T6	PALULOS	23/07/2012	/	/	Absence de convention d'occupation et de rémunération	/	333,96 €	6 011,28 €
121	Bas Merfan	PLUS	23/07/2012	06/08/2012	093 202 108 297 093 008	Dépassement de plafond	2,92 %	444,98 €	8 009,64 €

<b>Montant total de la sanction pécuniaire maximale</b>	<b>14 020 ,92 €</b>
---	---------------------

### Liste des loyers en dépassement

	Operation	N° logement	Surface Corrigée	Taux de loyer maximal actualisé	Taux de loyer pratiqué	Coût à rembourser au m² de SC
63	T8	2	97	3,45 €	3,60 €	0,15 €
141	D1	33	130,35	3,33 €	3,40 €	0,07 €
311	Moulin Fondu	1212	104	4,83 €	5,12 €	0,29 €
321	Découvertes 1	115	131	4,46 €	4,52 €	0,06 €
381	Découvertes 2	521	125	4,64 €	4,73 €	0,09 €
401	Moulin Fondu	401	120	4,54 €	5,15 €	0,61 €
401	Moulin Fondu	533	116	4,54 €	5,13 €	0,59 €
591	Fond d'Orval Pav	1	132	4,55 €	5,60 €	1,05 €
591	Fond d'Orval Pav	2	138	4,55 €	5,35 €	0,81 €
591	Fond d'Orval Pav	3	168	4,55 €	5,23 €	0,69 €
591	Fond d'Orval Pav	4	140	4,55 €	5,23 €	0,69 €
591	Fond d'Orval Pav	5	140	4,55 €	5,24 €	0,69 €
591	Fond d'Orval Pav	6	139	4,55 €	5,24 €	0,69 €
591	Fond d'Orval Pav	7	142	4,55 €	5,20 €	0,66 €
591	Fond d'Orval Pav	8	132	4,55 €	5,62 €	1,07 €
591	Fond d'Orval Pav	9	130	4,55 €	5,42 €	0,87 €
591	Fond d'Orval Pav	10	132	4,55 €	5,39 €	0,85 €
591	Fond d'Orval Pav	11	130	4,55 €	5,42 €	0,88 €
591	Fond d'Orval Pav	12	132	4,55 €	5,39 €	0,84 €
591	Fond d'Orval Pav	13	130	4,55 €	5,43 €	0,88 €
591	Fond d'Orval Pav	14	132	4,55 €	5,40 €	0,85 €
591	Fond d'Orval Pav	15	130	4,55 €	5,46 €	0,91 €
591	Fond d'Orval Pav	16	130	4,55 €	5,64 €	1,09 €
591	Fond d'Orval Pav	17	129	4,55 €	5,65 €	1,10 €
591	Fond d'Orval Pav	18	134	4,55 €	5,44 €	0,90 €
591	Fond d'Orval Pav	19	130	4,55 €	5,48 €	0,93 €
591	Fond d'Orval Pav	20	134	4,55 €	5,42 €	0,87 €
591	Fond d'Orval Pav	21	130	4,55 €	5,46 €	0,91 €
591	Fond d'Orval Pav	22	134	4,55 €	5,40 €	0,85 €
591	Fond d'Orval Pav	23	132	4,55 €	5,40 €	0,85 €
591	Fond d'Orval Pav	24	127	4,55 €	5,47 €	0,93 €
591	Fond d'Orval Pav	25	132	4,55 €	5,40 €	0,85 €
591	Fond d'Orval Pav	26	128	4,55 €	5,49 €	0,94 €
591	Fond d'Orval Pav	27	132	4,55 €	5,46 €	0,91 €
591	Fond d'Orval Pav	28	128	4,55 €	5,50 €	0,95 €
591	Fond d'Orval Pav	29	132	4,55 €	5,43 €	0,88 €
591	Fond d'Orval Pav	30	131	4,55 €	5,42 €	0,87 €
591	Fond d'Orval Pav	31	153	4,55 €	5,18 €	0,63 €
591	Fond d'Orval Pav	32	132	4,55 €	5,04 €	0,50 €
591	Fond d'Orval Pav	33	153	4,55 €	4,99 €	0,44 €
591	Fond d'Orval Pav	34	131	4,55 €	5,18 €	0,64 €
591	Fond d'Orval Pav	35	132	4,55 €	5,20 €	0,66 €
591	Fond d'Orval Pav	36	154	4,55 €	5,05 €	0,50 €
591	Fond d'Orval Pav	37	132	4,55 €	5,09 €	0,55 €
591	Fond d'Orval Pav	38	154	4,55 €	4,97 €	0,42 €
591	Fond d'Orval Pav	39	132	4,55 €	5,06 €	0,51 €
591	Fond d'Orval Pav	40	154	4,55 €	4,97 €	0,42 €
591	Fond d'Orval Pav	41	131	4,55 €	5,30 €	0,76 €
591	Fond d'Orval Pav	42	124	4,55 €	5,13 €	0,58 €
591	Fond d'Orval Pav	43	122	4,55 €	5,15 €	0,61 €
591	Fond d'Orval Pav	44	122	4,55 €	5,18 €	0,63 €
591	Fond d'Orval Pav	45	122	4,55 €	5,10 €	0,55 €
591	Fond d'Orval Pav	46	122	4,55 €	5,10 €	0,55 €
591	Fond d'Orval Pav	47	123	4,55 €	5,09 €	0,55 €
591	Fond d'Orval Pav	48	114	4,55 €	5,81 €	1,26 €
591	Fond d'Orval Pav	49	117	4,55 €	5,77 €	1,23 €
621	Bas Merlan	103	32,58	7,39 €	8,58 €	1,19 €
621	Bas Merlan	104	50	7,39 €	7,56 €	0,17 €
621	Bas Merlan	134	48,78	7,39 €	7,63 €	0,24 €
621	Bas Merlan	201	50,5	7,39 €	7,60 €	0,21 €
621	Bas Merlan	232	49,6	7,39 €	8,08 €	0,69 €
621	Bas Merlan	233	54,48	7,39 €	8,22 €	0,83 €
621	Bas Merlan	235	59,5	7,39 €	7,91 €	0,52 €
621	Bas Merlan	313	54,6	7,39 €	7,79 €	0,40 €
621	Bas Merlan	322	55,8	7,39 €	8,08 €	0,69 €
621	Bas Merlan	333	54,5	7,39 €	8,15 €	0,76 €
621	Bas Merlan	412	36,7	7,39 €	7,99 €	0,60 €
641	Carnot 2	312	75	4,54 €	5,12 €	0,58 €

## ECART ENTRE LES PROVISIONS ET LES CHARGES REELLES

### Charges récupérables au titre de la dernière régularisation

Code interne	Nom du programme	Nombre de logement	Surface habitable	Total Provisions Charges générales hors réparations	Charges réelles à répartir							écart en %
					total général à répartir sans l'eau	total charges générales	dont entretien des parties communes	dont salaire gardien	dont chauffage (si chauff. coll.)	ECS	écart prov chargés générales - provisions	
0010	TOUR DU MARCHE	91	5 600	167 568,53	184 518,92	82 670,87	7 432,80	40 856,63	94 943,43		-16 950,39	-10,1%
0020	BATIMENT P	65	4 560	114 247,56	129 627,21	67 405,45	7 012,46	31 449,92	54 365,00	30 164,67	-15 379,65	-13,5%
0027	VICTOR HUGO	14	610	1 456,90	1 810,94	1 810,94					-354,04	-24,3%
0030	GOULET PEUPLIERS	76	4 943	122 543,07	133 378,58	74 034,60	5 190,84	37 610,21	50 957,38		-10 835,51	-8,8%
0040	TRESOR	80	5 313	131 165,46	136 606,95	71 944,46	12 658,38	32 043,51	55 420,51		-5 141,49	-3,9%
0060	LONDEAU	403	23 544	88 121,90	658 522,09	311 516,81	100 595,65	90 880,13	303 443,89	179 718,01	228 599,81	25,8%
0120	BAT I	185	12 279	421 204,65	369 203,03	184 088,30	15 545,65	92 372,10	164 085,95	94 738,09	52 001,62	12,3%
0140	BAT D	113	7 047	237 563,52	212 724,67	111 331,52	1 141,47	30 156,53	94 676,44	50 822,10	25 058,65	10,5%
0150	BAT E	66	4 180	153 767,69	126 727,50	70 307,57	3 517,26	43 668,80	48 711,32	32 099,82	27 040,19	17,6%
0160	BAT F	71	4 868	165 375,91	117 835,46	42 520,37	4 369,52	22 570,91	64 547,32	38 948,14	48 040,45	29,0%
0170	BAT G	38	2 613	71 177,66	50 949,86	20 240,48	2 478,84	10 987,96	27 339,87	23 578,37	26 167,80	33,9%
0190	BAT H	83	5 521	135 339,51	163 764,54	75 078,00	10 292,57	29 269,64	68 268,42	30 530,92	22 074,97	11,9%
0310	MOULIN FONDU	72	5 421	57 455,47	68 966,43	56 545,80	2 575,84	22 907,86	7 796,44		-11 510,96	-20,0%
0320	DECOUVERTE	269	19 301	293 849,73	305 767,80	225 892,83	45 978,21	68 282,54	21 420,30		-11 918,07	-4,1%
0400	MOULIN FONDU 3	63	4 422	50 431,46	67 870,35	63 952,58	21 033,39	18 734,31			-17 438,89	-34,6%
0440	MOULIN FONDU EXT	22	1 424	20 347,92	23 737,38	20 968,87	6 805,86	5 952,26	1 751,86		-2 889,46	-13,9%
0520	FOND D'ORVAL BAT	32	1 944	32 174,38	36 825,90	32 515,24	2 626,41	14 477,39	3 465,08		-4 651,52	-14,5%
0550	51 SAINT DENIS	10	562	12 412,28	16 158,95	16 158,95	2 232,78	10 804,68			-3 746,67	-30,2%
0580	HENRI BARBUSSE	2	264	885,12	1 125,26	966,02			159,24		-240,14	-27,1%
0590	FOND D'ORVAL PAVILL	49	3 981	30 981,74	33 184,99	29 283,16		9 658,51	3 901,83		-2 203,25	-7,1%
0600	CARNOT 1	94	5 791	98 780,70	107 019,87	89 522,65	29 086,32	22 137,31	7 485,16		-8 239,17	-8,3%
0610	KERAUTRET	19	1 291	27 523,14	29 359,21	25 304,91	1 309,95	12 485,04	2 057,40		-1 836,07	-6,7%
0620	BAS MERLAN	58	3 646	49 434,27	66 766,89	58 825,18	4 480,18	29 383,63	4 618,50		-17 332,62	-35,1%
0630	SUBURBAINE	12	485	9 251,92	10 334,34	9 378,78		3 373,32	955,56		-1 082,42	-11,7%
0640	CARNOT 2	66	4 338	107 429,71	97 732,28	51 120,05	12 672,14	12 752,30	37 112,38	23 992,37	9 697,43	9,0%
0650	25 MERLAN	6	350	45 388,57	5 656,27	5 178,49	432,74	2 676,34	477,78		-717,90	-14,5%
0660	80 MERLAN	4	241	2 476,93	3 467,79	3 467,79		2 211,22			-990,86	-40,0%
0670	LA RENARDIERE	132	10 228	155 908,69	242 488,14	106 790,80	35 915,88	32 199,80	122 029,26		-86 579,45	-55,5%

COÛT / M<sup>2</sup> / SH PORTANT SUR LE PATRIMOINE EN CHAUFFAGE COLLECTIF

Charges récupérables au titre de la dernière régularisation

Code interne	Nom du programme	Nombre de logement	Surface habitable	Provisions				Charges constatées				ECS	dont eau	Coût total /m <sup>2</sup> de SH	coût chaud	entretien ménage	Eau lgt
				Charges générales réparties	Charges générales hors eau réparties	Charges générales	Charges générales (si chauff. coll.)	total général à répartir y compris l'eau	total général à répartir hors eau	total charges générales	total chauffage (si chauff. coll.)						
0010	TOUR DU MARCHE	91	5 600	198 220,28	167 558,53	75 801,32	85 424,54	217 980,00	184 518,92	82 670,87	94 943,43	38 993	33 461,08	16,95	8,62	6,0	
0020	BATIMENT P	65	4 560	145 908,40	114 247,56	54 774,36	49 761,00	197 034,36	129 627,21	67 405,45	64 365,00	30 164,67	37 242,47	18,54	8,43	3,2	
0030	GOUILLET PEUPLIERS	76	4 943	151 177,10	122 945,07	76 660,42	36 691,85	184 320,19	133 378,56	74 034,50	50 957,38	33 24	30 941,61	10,31	8,06	6,3	
0040	TRESOR	80	5 313	167 367,65	131 465,46	64 120,50	53 865,29	173 152,62	136 606,95	71 944,46	55 420,51	32 59	38 545,67	10,43	8,41	6,9	
0060	LONDEAU	403	23 544	1 006 605,00	887 121,90	368 915,27	459 654,39	1 033 264,14	658 522,09	311 516,81	303 443,89	43 89	195 024,04	20,52	8,13	8,3	
0120	BAT 1	185	12 279	472 352,79	421 204,65	158 750,23	239 773,73	51 148,14	519 075,15	369 203,03	184 088,30	179 718,01	55 134,03	42,27	21,08	4,5	
0140	BAT D	113	7 047	271 755,94	237 783,32	77 923,04	138 739,23	33 972,62	303 966,59	212 724,67	111 331,52	50 822,10	40 419,82	20,65	4,44	5,7	
0150	BAT E	66	4 180	173 318,40	153 767,69	67 743,44	74 883,46	177 830,68	126 727,50	70 307,57	49 711,32	32 099,82	19 003,64	19,33	11,29	4,5	
0160	BAT F	71	4 868	191 647,64	165 875,91	54 106,63	97 621,36	175 444,80	117 835,46	42 320,37	64 547,32	38 948,14	18 661,20	21,26	5,93	3,8	
0170	BAT G	38	2 613	90 031,13	77 117,66	27 957,26	41 067,22	12 913,47	82 043,62	50 949,86	20 240,48	27 339,87	7 515,39	19,49	5,15	2,9	
0190	BAT H	83	5 521	212 702,05	185 839,51	67 335,24	95 624,70	26 862,54	225 789,52	163 734,54	75 078,00	66 268,42	30 530,92	17,90	7,17	5,7	
0640	CARNOT 2	66	4 338	130 377,68	107 429,71	53 039,08	44 940,70	22 947,97	145 082,14	97 732,28	51 120,05	37 112,38	23 357,49	33,44	5,86	5,4	
0670	LA REMARDIERE	132	10 228	214 150,51	155 903,69	33 280,36	115 190,13	58 241,82	300 729,96	242 488,14	106 790,80	122 029,26	58 241,82	11,93	6,66	5,7	
		1 463,00	95 034,00	3 425 606,87	2 927 873,66	1 180 407,35	1 533 437,60	487 734,91	3 715 714,04	2 624 079,23	1 269 049,28	1 185 901,17	504 592,49	39,10	17,11	7,64	6,2

moyenne 39 en %  
17,1 écart 10,40  
28,6 médiane 8,84  
52% écart 8,84



## SONDAGE DATE DE PAIEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS 2013

SEM  
NOISY HABITAT  
2013

<b>I - Délai Global de Paiement</b> (Hors suspension de paiement)	<b>78,0 j</b>
Nombre de mandats payés	99
<b>II - Dépassement du DGP</b> (Durée moyenne)	<b>30,1 j</b>
Nombre de mandats concernés	72
- en %	73%

N° Facture (Facultatif)	Montant (arrondi à l'euro)	Reception: Facture Chez l'Ordo	Date de Paiement	DGP	Délai Réglementaire	Durée de Dépassement du DGP
1	2 542	15/02/2013	04/06/2013	109	60	49
2	3 616	15/02/2013	04/06/2013	109	60	49
3	1 393	21/02/2013	04/06/2013	103	60	43
4	4 314	28/02/2013	04/06/2013	96	60	36
5	2 666	28/02/2013	04/06/2013	96	60	36
6	3 947	29/03/2013	20/06/2013	83	60	23
7	417	30/04/2013	02/08/2013	94	60	34
8	4 013	30/04/2013	05/08/2013	97	60	37
9	1 692	31/05/2013	02/08/2013	60	60	0
10	2 521	31/05/2013	02/08/2013	63	60	3
11	856	30/06/2013	11/10/2013	103	60	43
12	2 306	30/06/2013	11/10/2013	103	60	43
13	4 976	31/07/2013	14/11/2013	106	60	46
14	3 317	30/08/2013	14/11/2013	76	60	16
15	2 554	30/08/2013	10/12/2013	102	60	42
16	4 467	30/09/2013	10/12/2013	71	60	11
17	3 251	31/10/2013	10/01/2014	71	60	11
18	2 996	30/11/2013	27/02/2014	89	60	29
19	1 295	31/12/2013	06/03/2014	65	60	5
20	3 450	31/12/2013	06/03/2014	65	60	5
21	2 980	14/01/2013	18/03/2013	63	60	3
22	3 673	29/01/2013	03/06/2013	125	60	65
23	1 976	29/03/2013	03/06/2013	66	60	6
24	1 068	27/04/2013	17/07/2013	81	60	21
25	2 079	28/06/2013	13/11/2013	138	60	78
26	2 734	05/09/2013	10/12/2013	96	60	36
27	3 035	30/09/2013	26/11/2013	67	60	7
28	6 424	30/09/2013	26/11/2013	67	60	7
29	1 036	02/11/2013	11/02/2014	101	60	41
30	6 424	31/12/2013	15/09/2014	288	60	198
31	8 622	21/01/2013	07/03/2013	45	60	0
32	14 680	31/01/2013	18/03/2013	46	60	0
33	4 029	06/02/2013	28/03/2013	50	60	0
34	5 658	22/02/2013	28/03/2013	34	60	0
35	5 214	04/03/2013	15/05/2013	72	60	12
36	9 595	09/04/2013	04/06/2013	56	60	0
37	9 599	17/04/2013	26/06/2013	70	60	10
38	19 127	19/04/2013	20/06/2013	62	60	2
39	5 487	13/05/2013	26/06/2013	44	60	0
40	2 889	28/05/2013	02/08/2013	66	60	6
41	8 560	30/05/2013	10/10/2013	133	60	73
42	4 623	03/06/2013	06/08/2013	64	60	4
43	10 747	19/06/2013	02/10/2013	105	60	45
44	4 981	02/07/2013	04/02/2014	217	60	157
45	11 126	19/07/2013	13/11/2013	117	60	57
46	12 015	23/08/2013	14/11/2013	83	60	23

## SONDAGE DATE DE PAIEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS 2013

N° Facture (Facultatif)	Montant (arrondi à l'euro)	Réception Facture Chez l'Ordo.	Date de Paiement	DGP	Déjà Réglementaire	Durée de Dépassement du DGP
47	9 969	04/09/2013	15/11/2013	72	60	12
48	16 146	27/09/2013	11/12/2013	75	60	15
49	11 129	27/09/2013	11/12/2013	75	60	15
50	16 613	27/09/2013	11/12/2013	75	60	15
51	13 376	10/10/2013	11/12/2013	62	60	2
52	10 567	31/10/2013	26/11/2013	26	60	0
53	14 029	04/11/2013	10/01/2014	67	60	7
54	2 001	14/11/2013	10/01/2014	67	60	0
55	9 565	15/11/2013	10/01/2014	56	60	0
56	6 503	05/12/2013	10/01/2014	36	60	0
57	3 403	28/01/2013	28/03/2013	59	60	0
58	2 943	22/02/2013	31/05/2013	98	60	38
59	3 403	04/03/2013	31/05/2013	88	60	28
60	2 568	04/04/2013	31/05/2013	57	60	0
61	3 403	29/05/2013	02/08/2013	65	60	5
62	2 461	26/06/2013	11/10/2013	107	60	47
63	995	21/07/2013	14/11/2013	116	60	56
64	2 943	02/09/2013	14/11/2013	73	60	13
65	2 568	07/10/2013	10/12/2013	64	60	4
66	2 943	18/11/2013	10/01/2014	53	60	0
67	646	26/12/2013	28/03/2014	92	60	32
68	1 070	15/01/2013	07/03/2013	51	60	0
69	599	24/01/2013	18/03/2013	53	60	0
70	462	16/06/2013	02/10/2013	108	60	48
71	455	12/07/2013	02/10/2013	82	60	22
72	455	09/10/2013	10/12/2013	82	60	2
73	524	17/09/2013	10/12/2013	84	60	24
74	1 317	21/02/2013	28/03/2013	35	60	0
75	1 379	22/03/2013	15/05/2013	54	60	0
76	1 342	19/04/2013	17/07/2013	89	60	29
77	863	08/03/2013	15/05/2013	68	60	8
78	600	14/05/2013	01/08/2013	79	60	19
79	600	13/06/2013	13/08/2013	81	60	7
80	2 768	22/07/2013	01/09/2013	41	60	0
81	600	10/12/2013	10/02/2014	62	60	2
82	1 325	18/10/2013	03/02/2014	108	60	48
83	454	18/02/2013	07/03/2013	17	60	0
84	1 064	30/04/2013	17/07/2013	78	60	18
85	2 631	12/01/2013	27/02/2013	46	60	0
86	1 400	30/01/2013	03/06/2013	124	60	64
87	1 116	28/02/2013	26/06/2013	118	60	58
88	1 116	30/03/2013	26/06/2013	88	60	28
89	1 116	30/05/2013	02/08/2013	64	60	4
90	1 116	30/07/2013	13/11/2013	106	60	46
91	1 116	30/08/2013	13/11/2013	75	60	15
92	1 116	30/09/2013	11/12/2013	72	60	12
93	1 116	30/10/2013	11/12/2013	42	60	0
94	1 555	18/11/2013	10/01/2014	63	60	0
95	1 590	20/11/2013	23/01/2014	64	60	4
96	3 105	17/01/2013	27/02/2013	41	60	0
97	7 120	31/01/2013	07/03/2013	35	60	0
98	3 105	08/02/2013	18/03/2013	38	60	0
99	524	17/09/2013	10/12/2013	84	60	24
				<b>7725</b>		<b>2166</b>

SEMINO	2009	2010	2011	2012	2013	% moyen du CA
+ Ventes d'immeubles	0	2 281 087	2 000 000	1 500 000	1 119 883	
- Travaux, honoraires et frais annexes de construction	650 073	1 380 678	1 020 567	1 695 448	1 979 938	
+ Variation en-cours de concession d'aménagement (SEM)	650 073	-900 409	-940 946	156 961	1 860 055	
<b>MARGE SUR ACCESSION</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38 487</b>	<b>-38 487</b>	<b>0</b>	
<b>MARGE SUR PRETS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
+ Loyers	11 154 338	11 242 715	11 236 354	11 640 297	11 563 541	
+ Subventions d'exploitation diverses	35 455	81 008	25 579	34 524	28 452	
+ Quote-part des subv. d'investiss. virées au résultat de l'exercice	336 709	463 325	463 492	428 878	429 109	
+ Récupération des charges locatives	4 339 601	4 087 108	4 304 974	4 408 172	4 687 621	
- Charges récupérables	4 533 300	4 227 830	4 527 021	4 599 757	4 880 549	
- Intérêts compensateurs à répartir	186 532	257 809	277 426	184 064	140 649	
+ Transfert de charges-intérêts compensateurs	0	80 772	0	0	0	
- Dotat. aux amort. des constructions, VRD et travaux amélioration	2 649 941	2 521 997	2 446 402	2 250 635	2 375 246	
- Intérêts sur opér. locatives hors int. compensateurs	2 680 212	2 083 543	2 047 678	2 090 495	1 981 315	
- Intérêts compensateurs	0	80 772	0	0	0	
<b>MARGE SUR LOCATIF</b>	<b>5 815 119</b>	<b>6 762 979</b>	<b>6 731 872</b>	<b>7 386 920</b>	<b>7 330 963</b>	<b>53,1%</b>
+ Production immobilisée	0	0	0	0	72 980	
+ Autres prestations de services	14 699	11 291	10 155	30 014	11 832	
+ Produits des activités annexes	73 994	82 870	110 423	55 328	50 846	
+ Rémunérations SEM	35 502	129 370	143 730	61 841	1 385	
<b>PRODUCTIONS DIVERSES</b>	<b>124 195</b>	<b>223 531</b>	<b>264 307</b>	<b>147 182</b>	<b>137 022</b>	<b>1,4%</b>
<b>MARGE BRUTE TOTALE</b>	<b>5 939 314</b>	<b>6 986 510</b>	<b>7 034 667</b>	<b>7 495 615</b>	<b>7 467 985</b>	<b>54,5%</b>
- Gros entretien sur biens immobiliers	1 086 839	1 078 349	1 434 564	1 469 453	1 522 483	
- Variation des stocks	-7 886	2 454	-17 935	-5 211	-26 241	
- Achats non stockés de matières et fournitures	119 698	144 499	140 864	144 342	177 153	
- Travaux relatifs à l'exploitation	47 047	8 977	17 546	4 410	65 132	
- Entretien courant sur biens immobiliers	460 727	507 760	642 874	656 030	646 225	
- Autres charges externes	996 915	839 287	1 000 214	1 876 745	1 941 259	
- Taxes foncières	1 677 180	1 855 000	1 874 532	2 159 780	2 235 073	
- Autres impôts, taxes et versements assimilés	327 246	231 114	247 359	380 634	277 026	
<b>CONSOMMATIONS DE TIERS</b>	<b>-4 707 765</b>	<b>-4 665 420</b>	<b>-5 340 018</b>	<b>-6 686 173</b>	<b>-6 838 111</b>	<b>-44,1%</b>
<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	<b>1 231 550</b>	<b>2 321 090</b>	<b>1 694 648</b>	<b>809 442</b>	<b>629 874</b>	<b>10,4%</b>
- Impôts, taxes sur rémunérations	186 833	169 075	170 782	181 033	184 744	
- Salaires et traitements	1 403 555	1 312 842	1 619 097	1 560 367	1 650 624	
<b>FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>-1 570 488</b>	<b>-1 481 916</b>	<b>-1 789 879</b>	<b>-1 741 400</b>	<b>-1 845 368</b>	<b>-13,2%</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-338 938</b>	<b>839 173</b>	<b>-95 231</b>	<b>-931 958</b>	<b>-1 215 494</b>	<b>-2,7%</b>
+ Reprises sur provisions d'exploitation (hors grosses réparations)	105 956	31 978	433 426	2 001 649	285 032	
+ Transferts de charges d'exploitation (hors grosses réparations)	503 643	2 023 813	741 857	-1 403 931	68 135	
+ Autres produits de gestion courante	307 801	256 207	286 653	231 799	238 859	
+ Reprise sur provisions	173 091	806 697	1 296 671	2 117 356	2 075 800	
+ Reprise sur provision pour risques de perte globale (SEM)	68 000	0	0	0	0	
- Dotations aux provisions	248 588	1 509 196	1 675 881	709 446	807 487	
- Dotat. aux amort. et provis. d'exploit. (hors amort VRD, constr.,...)	143 016	1 990 263	581 268	283 284	362 600	
- Pertes sur créances irrécouvrables	238 942	19 317	234 719	178 974	16 411	
- Charges diverses de gestion courante	178 505	173 800	182 335	202 662	201 086	
<b>SOLDE PROVISIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>351 440</b>	<b>-573 881</b>	<b>84 404</b>	<b>-1 574 507</b>	<b>1 280 241</b>	<b>4,2%</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>12 502</b>	<b>265 292</b>	<b>-10 827</b>	<b>642 550</b>	<b>64 747</b>	<b>1,5%</b>
+ Produits des participations	0	2 493	0	0	0	
+ Autres intérêts et produits assimilés	110	78	6	0	0	
+ Transferts de charges financières	0	0	0	21 960	0	
+ Produits nets sur cessions de VMP	36 494	13 089	23 261	6 981	748	
- Intérêts des autres opérations	7 836	8 081	8 373	6 513	2 049	
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>28 768</b>	<b>7 579</b>	<b>14 894</b>	<b>22 428</b>	<b>-1 301</b>	<b>0,1%</b>
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>41 269</b>	<b>272 871</b>	<b>4 067</b>	<b>664 977</b>	<b>63 446</b>	<b>1,6%</b>
+ Produits exceptionnels sur opérations de gestion	12 817	68	28 194	41 582	46 950	
+ Produits des cessions d'éléments d'actif	216 000	4 600	5 826	613 200	798 000	
+ Autres produits exceptionnels	44 931	144 605	177 218	89 457	33 171	
+ Reprises sur provisions exceptionnelles	0	0	0	0	58 375	
- Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	6 934	7 963	95	21 882	58 919	
- Valeur comptable des éléments d'actif cédés	207 499	4 018	1 302	368 312	449 953	
- Autres charges exceptionnelles	58 921	41 400	47 307	102 697	22 944	
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>394</b>	<b>95 892</b>	<b>162 635</b>	<b>281 348</b>	<b>404 679</b>	<b>1,4%</b>
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>41 663</b>	<b>368 763</b>	<b>166 602</b>	<b>916 325</b>	<b>468 125</b>	<b>3,1%</b>
P.M. Loyers	11 154 338	11 242 715	11 236 354	11 640 297	11 563 541	
% des Loyers	0,37%	3,28%	1,48%	7,87%	4,05%	
P.M. Produits financiers de placement	36 494	13 089	23 261	6 981	748	0,1%

**NOISY LE SEC HABITAT - Rapport sur les prévisions de 2013 à 2022**  
Page 5/21.



## 2 Prévisions de base

### 2.1 Paramètres et hypothèses retenues

#### 2.1.1 Paramètres d'exploitation

Les paramètres généraux retenus pour l'analyse prévisionnelle sur la période 2013-2022 sont :

##### 2.1.1.1 Paramètres locatifs

###### 2.1.1.1.1 Loyers des logements

###### D Profil des loyers

Conformément aux hypothèses retenues, la hausse des loyers n'a fait l'objet d'aucune individualisation. La hausse est générale et se répartit comme suit :

Profil	Année de référence	2013	2014	2015	Au-delà
1	2012	1,5%	0%	1,00%	1,50%

Le loyer théorique au m<sup>2</sup> a été obtenu via les données du logiciel de quittement.

###### D Vacance

Compte tenu des efforts pour réduire la vacance, celle-ci a été retenue selon la projection suivante :

Vacance	2012	2013	2014	Au-delà
	2%	1,52%	0,7%	0,9%

###### 2.1.1.1.2 Autres loyers

Les autres loyers, avant actualisation, se décomposent de la façon suivante :

Avant actualisation	2012	2013	Projection 2014	2014 et au-delà
SURLOYER	287	66	209	187
LOYERS COMMERCES	245	246	271	298
LOYERS PARKINGS	609	620	619	635
AUTRES LOYERS	45	37	56	56
<b>Total</b>	<b>1 186</b>	<b>968</b>	<b>1 155</b>	<b>1 176</b>

La variation de SLS 2012-2013, provient des avoirs réalisés sur les locataires qui n'avaient pas retourné les questionnaires et étaient donc de fait soumis au SLS Plafond.

L'organisme a recherché à optimiser les loyers commerciaux.

###### 2.1.1.2 Autres produits

###### 2.1.1.2.1 Produits financiers

Les produits financiers sont calculés en fonction du taux du Livret A et de la trésorerie disponible.

###### 2.1.1.2.2 Production immobilisée

La production immobilisée s'élève à K.€. 73 en 2013 et K.€. 105 en 2014. Aucune production immobilisée n'a été retenue pour la suite.

La SEM fait appel à des prestataires externes.

###### 2.1.1.2.3 Les autres produits

Les autres produits ressortent en 2013 à K.€. 97 dont K.€. 38 de refacturations diverses, contre K.€. 240 en 2012

**2.1.1.3 Annuités**

Les annuités ont été renseignées selon l'état de Sage financement qui nous a été transmis.

Pour les opérations nouvelles, le taux du livret A retenu est de 1,00% à partir du 1<sup>er</sup> août 2014.

**2.1.1.4 TFPB**

Les montants inscrits en TFPB ont été obtenus à partir du fichier de suivi de la TFPB pour 2012, puis 2013. Les impacts liés aux fins d'exonération ont été pris en compte mais restent limités. Une hausse de 3,5% par an a été intégrée, hormis pour 2014, où seule une augmentation de la valeur locative a été retenue par rapport à 2013.

**2.1.1.5 Maintenance & Gros entretien**

La maintenance courante a été prise en compte sur la base de l'analyse des données de 2011 à 2013 et projetée sur les exercices suivants avec une réduction de ces charges pour les ramener à des niveaux plus habituels pour un organisme de cet taille.

Le gros entretien a été divisé en 4 catégories distinctes que sont :

- Le Gros Entretien provisionnable dont la projection est basée sur le plan de GE jusqu'en 2016, puis sur une moyenne pour le reste de la période ;
- Le Gros Entretien lié au Etats des Lieux (EDL) ;
- Le Gros Entretien P3 ;
- Le Gros Entretien non provisionnable.

**Analyse entretien / GE 2012**

Nature	Courant NR	P3	EDL	GE provisionne	Autre GE	Total NR
Total hors Régie	437	219	831	251	347	2 085

**Analyse entretien / GE 2013**

Nature	Courant NR	P3	EDL	GE provisionne	Autre GE	Total NR
Total hors Régie	429	219	941	169	361	2 118
Coût par logement	€ . 194	€ . 99	€ . 426	€ . 76	€ . 163	€ . 960

L'entretien se projette donc de la façon suivante :

Avant actualisation	Entretien courant NR	P3	EDL	GE provisionne	Autre GE	Total NR (hors régie)	Régie	Total Maintenance du Parc
2012	437	219	831	251	347	2 085	239	2 324
Reel 2013	429	219	941	168	361	2 118	134	2 302
2014	275	200	450	150	300	1 375	230	1 605
2015	255	200	400	150	300	1 620	230	1 485
2016	280	200	400	150	250	1 462	230	1 455
2017 et au-delà	220	200	400	200	200	1 303	230	1 450

En 2014, il a été intégré la hausse de la TVA sur les postes récurrents.



### 2.1.1.7 Autres charges

#### 2.1.1.7.1 Frais de personnel

L'approche retenue consiste à :

- ▷ Rapprocher les comptes de charges 2012 avec le montant des charges de personnel rapportées dans les comptes annuels,
- ▷ Identifier les évolutions (départs, embauches) de ces comptes pour 2013 et 2014.

Pour 2014, les données présentées ont été mise à jour selon les évolutions budgétaires de la masse salariale actualisée au 30 juin.

L'accroissement prévu (2%) correspond à l'inflation (1,5%) majoré de 0,5%.

#### 2.1.1.7.2 Frais de gestion

Une analyse des comptes de résultats 2011 et 2012 (K.€ 2.343) ont permis d'identifier les frais de gestion à retenir.

Ces derniers recourent principalement :

- Les assurances pour K.€ 245 ;
- Les locations pour K.€ 367 dont :
  - K.€ 199 de portes anti-squats et ;
  - K.€ 144 liés à l'ancien siège dont le bail cessera le 31 décembre 2014.
- Le poste honoraires ressort à K.€ 876 et intègre en 2012 K.€ 411 liés à des interventions ponctuelles ;
- Le poste Impôts et Taxes pour K.€ 353; dont la TVA non récupérable pour K.€ 140 et la CGLLS pour K.€ 126.

**NOISY LE SEC HABITAT** - Rapport sur les prévisions de 2013 à 2022  
Page 13/21.



**Annexes**

**Annexe 1 : Résultat de simulation**

**SYNTHESE DES RESULTATS PREVISIONNELS**  
NLSSH\_Base Visial-Simulation de base n° 1- 2013 à 2022  
Etat n° 01

en milliers d'euros courants	Rappel 2012	Résultats prévisionnels									
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Loyers patrimoine de référence	10 629	10 781	10 781	10 889	11 052	11 218	11 386	11 557	11 730	11 908	12 085
Effet des cessions et démolitions		-22	-57	-244	-390	-539	-812	-646	-680	-716	-752
Impact des travaux immobilisés identifiés		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact des travaux immobilisés non identifiés		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers des opérations nouvelles		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Loyers théoriques logements</b>	<b>10 629</b>	<b>10 759</b>	<b>10 724</b>	<b>10 645</b>	<b>10 662</b>	<b>10 679</b>	<b>10 774</b>	<b>10 911</b>	<b>11 050</b>	<b>11 190</b>	<b>11 333</b>
Pertes de loyers / vacants		-175	-164	-75	-96	-96	-97	-98	-99	-101	-102
<b>Loyers quittencés logements</b>	<b>10 484</b>	<b>10 595</b>	<b>10 649</b>	<b>10 549</b>	<b>10 566</b>	<b>10 583</b>	<b>10 677</b>	<b>10 813</b>	<b>10 950</b>	<b>11 090</b>	<b>11 231</b>
Redevances Foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres loyers		1 185	968	1 184	1 183	1 193	1 203	1 213	1 224	1 244	1 255
<b>Total loyers</b>	<b>11 639</b>	<b>11 563</b>	<b>11 813</b>	<b>11 732</b>	<b>11 759</b>	<b>11 789</b>	<b>11 890</b>	<b>12 036</b>	<b>12 184</b>	<b>12 334</b>	<b>12 486</b>
Production Immobilisée		0	73	105	0	0	0	0	0	0	0
Autres produits		240	97	111	111	81	81	81	81	81	81
Marges sur autres activités		0	0	97	91	0	0	0	0	0	0
Produits financiers		7	2	25	41	61	66	87	48	48	48
<b>Produits courants</b>	<b>11 886</b>	<b>11 735</b>	<b>12 181</b>	<b>11 879</b>	<b>11 901</b>	<b>11 933</b>	<b>12 036</b>	<b>12 163</b>	<b>12 311</b>	<b>12 462</b>	<b>12 615</b>
Annuités patrimoine de référence		-5 045	-4 571	-4 460	-4 300	-3 878	-3 923	-3 887	-3 901	-3 924	-3 917
Effet des cessions et démolitions logts et foyers		0	0	0	63	157	251	338	340	342	368
Annuités des tx Immob. Identifiés logts et foyers		0	0	0	-175	-309	-309	-309	-309	-309	-309
Annuités des tx Immobilisés non Identifiés logts		0	0	0	0	0	-11	-11	-47	-47	-72
Annuités des opérations nouvelles logts et foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annuités des renouvellements de composants		0	-77	-298	-448	-507	-539	-539	-539	-539	-539
<b>Total annuités emprunts locatifs</b>	<b>-5 045</b>	<b>-4 571</b>	<b>-4 537</b>	<b>-4 709</b>	<b>-4 478</b>	<b>-4 489</b>	<b>-4 488</b>	<b>-4 420</b>	<b>-4 477</b>	<b>-4 446</b>	<b>-4 470</b>
<b>Solde après annuités</b>	<b>6 841</b>	<b>7 164</b>	<b>7 614</b>	<b>7 286</b>	<b>7 425</b>	<b>7 444</b>	<b>7 630</b>	<b>7 743</b>	<b>7 634</b>	<b>8 016</b>	<b>8 146</b>
TFPB		-2 188	-2 263	-2 304	-2 407	-2 465	-2 484	-2 505	-2 539	-2 572	-2 606
<b>Solde après annuités et TFPB</b>	<b>4 653</b>	<b>4 901</b>	<b>5 311</b>	<b>4 889</b>	<b>4 960</b>	<b>4 960</b>	<b>5 124</b>	<b>5 205</b>	<b>5 262</b>	<b>5 410</b>	<b>5 540</b>
Maintenance courante		-876	-813	-513	-500	-476	-478	-485	-492	-499	-507
Gros entretien		-1 848	-1 689	-1 122	-1 040	-1 061	-1 082	-1 075	-1 095	-1 115	-1 136
Maintenance du parc (y compris régie)		-2 324	-2 302	-1 535	-1 540	-1 537	-1 560	-1 560	-1 587	-1 615	-1 671
<b>Solde après annuités TFPB maintenance</b>	<b>2 331</b>	<b>2 599</b>	<b>3 676</b>	<b>3 319</b>	<b>3 423</b>	<b>3 400</b>	<b>3 564</b>	<b>3 617</b>	<b>3 647</b>	<b>3 797</b>	<b>3 833</b>
Frais de personnel		-1 712	-1 802	-1 883	-1 894	-1 963	-2 030	-2 070	-2 112	-2 154	-2 197
Correction régie d'entretien		174	180	187	206	209	212	215	219	222	225
Frais de gestion		-2 210	-2 314	-1 693	-1 208	-1 172	-1 137	-1 154	-1 171	-1 189	-1 208
Charges non récupérées		-193	-208	-78	-101	-101	-99	-99	-98	-98	-99
Intérêts des autres emprunts		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres charges		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coût des Impayés		-250	-331	-59	-59	-118	-118	-119	-120	-122	-123
<b>AUTOFINANCEMENT COURANT</b>	<b>-1 861</b>	<b>-1 874</b>	<b>350</b>	<b>266</b>	<b>278</b>	<b>229</b>	<b>338</b>	<b>335</b>	<b>307</b>	<b>368</b>	<b>372</b>
en % des loyers		-16,0	-16,2	3,0	2,3	2,4	2,0	2,8	2,5	3,0	3,0
Taux moyen de vacance		1,7	1,5	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>POT FINANCIER début d'exercice à la livraison</b>		-3 637	-3 800	-1 416	268	2 328	2 894	2 897	824	827	868
Autofinancement exploitation courante		-1 874	350	266	279	229	338	335	307	368	372
Eléments exceptionnels d'autofinancement		10	690	-10	409	408	-11	-11	-11	-11	-11
Affectation à la PGE		1 289	83	74	14	-13	-13	-13	-14	-14	-14
Produits nets de cession des actifs		796	1 905	2 294	2 322	2 184	883	901	919	937	956
Fonds propres investis en locatif		-437	-594	-889	-917	-2 210	-1 104	-3 234	-1 149	-1 172	-1 195
Remboursements en capital emprunts non locatifs		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres variations du potentiel financier		-27	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
<b>POT FINANCIER fin d'exercice à la livraison</b>	<b>-3 637</b>	<b>-3 800</b>	<b>-1 416</b>	<b>268</b>	<b>2 328</b>	<b>2 894</b>	<b>2 897</b>	<b>824</b>	<b>827</b>	<b>868</b>	<b>843</b>

Provision pour gros entretien	2 076	807	724	650	637	649	682	676	689	703	717
Dépôts de garantie	833	880	888	857	845	835	833	831	829	826	824
<b>FONDS DE ROULEMENT LT à la livraison</b>	<b>-578</b>	<b>-2 113</b>	<b>178</b>	<b>1 778</b>	<b>3 607</b>	<b>4 338</b>	<b>4 392</b>	<b>2 331</b>	<b>2 345</b>	<b>2 414</b>	<b>2 484</b>

Rappel des taux d'évolution	2012	2013	2014	2015 à 2022
Taux d'inflation		1,50	1,50	1,50
Taux d'évolution d'ICC		2,00	2,00	2,00
IRL		2,13	0,90	1,50
Taux livret A	1,75	1,25	1,00	1,00

Autres hypothèses	
Plafonnement des loyers	Oui
Consommation des Fonds propres	Livraison
Tx de prod. Immob. construct. neuve	0,00
Tx de prod. Immob. réhabilitation	0,00

**SIGLES UTILISÉS**

<b>Sigle</b>		<b>Sigle</b>	
<b>AAH</b>	Allocation pour Adultes Handicapés	<b>ORU</b>	Opération de Renouvellement Urbain
<b>ANRU</b>	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	<b>PALULOS</b>	Prime à l'amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
<b>APL</b>	Aide Personnalisée au Logement	<b>PLAI</b>	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
<b>ASLL</b>	Accompagnement Social Lié au Logement	<b>PLATS</b>	Prêt Locatif Aidé Très Social
<b>CAL</b>	Commission d'Attribution des Logements	<b>PLI</b>	Prêt Locatif Intermédiaire
<b>CCH</b>	Code de la Construction et de l'Habitation	<b>PLR</b>	Programme à Loyer Réduit
<b>CGLLS</b>	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	<b>PLUS</b>	Prêt Locatif à Usage Social
<b>CHRS</b>	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	<b>PSP</b>	Plan Stratégique de Patrimoine
<b>CMP</b>	Code des Marchés Publics	<b>PSR</b>	Programmes Sociaux de Relogement
<b>CUS</b>	Conventions d'Utilité Sociale	<b>RHI</b>	Résorption de l'Habitat Insalubre
<b>DALO</b>	Droit Au Logement Opposable	<b>RMI</b>	Revenu Minimum d'Insertion
<b>DTA</b>	Dossier technique d'amiante	<b>SA d'HLM</b>	Société Anonyme d'HLM
<b>FRNG</b>	Fonds de Roulement Net Global	<b>SCI</b>	Société Civile Immobilière
<b>FSL</b>	Fonds de Solidarité Logement	<b>SCLA</b>	Société Coopérative de Location Attribution
<b>GIE</b>	Groupement d'Intérêt Économique	<b>SCP</b>	Société Coopérative de Production
<b>GPV</b>	Grand Projet de Ville	<b>SEM</b>	Société anonyme d'Economie Mixte
<b>HBM</b>	Habitation à Bon Marché	<b>SRU</b>	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
<b>HLM</b>	Habitation à Loyer Modéré	<b>TFPB</b>	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
<b>HLMO</b>	Habitation à Loyer Modéré Ordinaire	<b>USH</b>	Union sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations d'organismes d'HLM)
<b>MOUS</b>	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale	<b>VEFA</b>	Vente en État Futur d'Achèvement
<b>OPH</b>	Office Public de l'Habitat	<b>ZUS</b>	Zone Urbaine Sensible