



SIEM de Saint-Maur-des-Fossés

SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS (94)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2016-110

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2016-110
SIEM de Saint-Maur-des-Fossés
SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS (94)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-110

SIEM de Saint-Maur-des-Fossés – (94)

N° SIREN : 622 043 404 00038

Raison sociale : Société Immobilière d'Economie Mixte de Saint-Maur-des-Fossés

Présidente : Valérie FIASTRE

Directeur général : Alain DE QUERO

Adresse : 45, rue du Pont de Créteil - 94 100 SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS

Actionnaire principal : Ville de SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	747	Nombre de logements familiaux en propriété :	747	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	0
--	------------	---	------------	--	----------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	3,8 %	2,1 %	3,1 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,43 %	0,8 %	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	4,5 %	6,4 %	9,2 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	18 %	ND	ND	
Âge moyen du parc (en années)		ND	ND	
POPULATION LOGÉES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	4 %	15 %	ND	
< 60 % des plafonds	28 %	53 %	ND	
> 100% des plafonds	20 %	14,9 %	ND	
Bénéficiaires d'aide au logement	ND	ND	ND	
Familles monoparentales	24,5 %	21 %	ND	
Personnes isolées	28,5 %	38,2 %	ND	(2)
GESTION LOCATIVE				
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	9,27 €	6,7 €	5,7 €	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,19 %	16 %	13,70 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	ND	ND	ND	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	2,6	3,8	3,8	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	15,76 % (2016)	11,3 %	11 %	

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2016 et 1/1/15

(3) Boléro 2014 : ensemble des ESH Île-de-France et France métropolitaine

POINTS FORTS :

- ▶ Traitement des impayés globalement performant
- ▶ Comptabilité correctement tenue

POINTS FAIBLES :

- ▶ Taille critique et surface financière insuffisantes au regard des charges
- ▶ Stratégie incertaine dépendant de l'OPH de Saint-Maur, actionnaire de la SEM et intervenant sur le même territoire (ville de Saint-Maur)
- ▶ Rôle social limité (occupation peu sociale et niveau de loyers très élevés)
- ▶ Vacance importante

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-respect des règles de la commande publique (ordonnance du n° 2005-649 et décret n° 2015-1742)
- ▶ Diagnostics amiante non généralisés

Inspecteurs Auditeurs DCCS ANCOLS
Directeur central des contrôles et suites
Précédent rapport de contrôle MILOS n° 2013-119 de juillet 2014
Contrôle effectué du 19 janvier au 26 juin 2017
Diffusion du rapport définitif de contrôle : Mai 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-110

SIEM de Saint-Maur-des-Fossés – 94

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 Gouvernance et management	9
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	9
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	13
2.2.3 La commande publique.....	14
2.3 Conclusion	15
3. Patrimoine	15
3.1 Caractéristiques du patrimoine	15
3.1.1 Description et localisation du parc	15
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	16
3.2 Accessibilité économique du parc.....	16
3.2.1 Loyers.....	16
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	17
3.2.3 Charges locatives	17
3.3 Conclusion	18
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	18
4.2 Accès au logement	19
4.2.1 Connaissance de la demande et politique d'occupation du parc	19
4.2.2 Gestion des attributions.....	20
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	21
4.3.1 Gestion de proximité	21
4.3.2 La concertation locative.....	22
4.4 Traitement des impayés	22
4.5 Conclusion	23
5. Stratégie patrimoniale.....	24
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	24

5.2	Évolution du patrimoine.....	25
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	27
5.4	Maintenance du parc.....	27
5.4.1	Entretien du patrimoine	27
5.4.2	Exploitation et la sécurité du patrimoine.....	27
5.5	Conclusion	28
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	28
6.1	Tenue de la comptabilité	28
6.2	Analyse financière	30
6.2.1	Analyse de l'exploitation	30
6.2.2	L'autofinancement net	31
6.2.3	Structure financière	34
6.2.4	Fonds de roulement net global et besoins en fonds de roulement.....	35
6.2.5	Trésorerie.....	35
6.3	Analyse prévisionnelle.....	37
6.4	Conclusion	38

SYNTHÈSE

Cinq bailleurs sociaux nationaux et départementaux (Bâtigère, Vilogia, Valophis, I3F, Coopération et famille), ainsi que deux opérateurs de taille très modeste détenus par la ville de Saint-Maur-des-Fossés, interviennent sur le territoire communal qui compte 2 432 logements sociaux. L'OPH ne gère plus que 18 logements familiaux et cinq résidences (172 logements) ; la SIEM gérant 747 logements locatifs. Le taux de logements sociaux sur la ville est très faible, 7,2 %, au vu du dernier constat de carence. Pour la période triennale 2014-2016, l'objectif de production pour la ville s'élevait à 1 577 logements. L'enjeu de pouvoir disposer d'opérateurs efficaces est donc prégnant pour cette collectivité.

L'OPH s'est engagé dans une stratégie incohérente et incertaine, en relançant son activité après l'avoir quasiment stoppée, par la vente de 1 206 logements, soit la quasi-totalité de son parc à d'autres opérateurs sociaux. Après avoir placé l'office dans une logique de liquidation à court terme, ses dirigeants ont assumé ce revirement lors du précédent contrôle de la MILOS en 2014, revendiquant de pouvoir mobiliser le produit des cessions au profit du logement social sur la ville de Saint-Maur.

Depuis le dernier contrôle de la MILOS de 2014 et de la chambre régionale des comptes en 2015, la SIEM a néanmoins pu, en ce qui la concerne, améliorer sa gestion. De multiples procédures ont été mises en place, permettant une meilleure sécurisation de son activité notamment dans le domaine de la gestion locative (impayés, processus de remise en location, loyers). La SIEM a également engagé une mise en conformité aux règles de la commande publique en renouvelant ses différents contrats au début de l'année 2016.

La SIEM a mis en place une charte d'attribution et aucune irrégularité en la matière n'a été relevée. Une meilleure transparence apparaît toutefois nécessaire en clarifiant les critères retenus par la ville et en rendant publiques les orientations en matière d'attributions.

Historiquement, le rôle social de la SIEM apparaît limité, avec une faible proportion de ménages modestes, notamment en raison d'un nombre important de logements intermédiaires à loyers élevés, que la politique de conventionnement n'est pas parvenue à compenser. L'offre proposée par la SIEM n'est donc pas à destination de la demande la plus sociale exprimée. La conséquence directe en est un taux de vacance très élevé, à l'échelle de la SIEM, qui pèse défavorablement sur l'exploitation. Des mesures de gestion, en particulier des baisses de loyers, sont envisagées pour améliorer cette situation.

Le service apporté au locataire est globalement convenable, avec néanmoins une interrogation sur le rôle des gardiens, dont la valeur ajoutée apparaît encore insuffisante au regard des missions exercées, et une absence de suivi des réclamations.

L'entretien du patrimoine apparaît davantage planifié, mais le suivi de sécurité doit impérativement être amélioré. Le devenir d'un immeuble vétuste pose également question.

La SIEM a, pendant ces deux dernières années, pu engager un programme de développement de 113 logements, proportionné à son échelle, mais très en deçà des engagements pris dans la convention d'utilité sociale, et entièrement financés en PLS. Sa mise en œuvre n'a été rendue possible qu'à la faveur d'une contribution significative de l'OPH de Saint-Maur-des-Fossés. Ainsi, la SIEM a pu bénéficier de deux augmentations de capital en 2011 (2,9 M€), 2012 (3,15 M€) par apport de l'office, ce dernier ayant de surcroît racheté des actions à la ville pour 1,6 M€ en 2015. Elle a également bénéficié d'appui de l'OPH qui lui a concédé un bail à construction, contre paiement d'un loyer, qui n'a abouti à la réalisation d'aucune opération. La production de la SIEM a, pour l'essentiel, porté sur la mise en service d'une résidence étudiante de 96 logements. Elle a constitué un investissement très lourd pour un coût de revient de l'ordre de 5 000 €/m².

Le modèle économique de la SIEM, qui n'est pas assis sur une taille critique suffisante, ne lui permet pas d'envisager en réalité de réelles possibilités de développement sans apport externe. Sa rentabilité d'exploitation a pu être préservée par une limitation de l'endettement, grâce à l'appui financier de l'OPH, mais ses coûts fixes de gestion sont toutefois beaucoup trop importants et le niveau élevé des loyers n'autorise aucune marge de manœuvre.

Le conseil d'administration a récemment revu sa stratégie en envisageant à terme la vente de l'intégralité de son patrimoine, environ 750 logements, et en décidant le transfert du personnel en charge de la gestion à l'OPH de Saint-Maur. La SIEM précise que *« les nouvelles missions que s'est assignée la SIEM s'articulent désormais autour d'actions foncières et de développement d'opérations immobilières »* et qu'elle pourra développer un partenariat avec de multiples bailleurs sociaux. Cette dernière bénéficiera d'une nouvelle ressource externe identifiée, provenant du produit de la cession de 238 logements à l'OPH de Saint-Maur intervenue en décembre 2017, pour un prix fixé à 11,6 M€.

Pris à l'échelle de l'office et de la SIEM, ce transfert n'entraîne en soi aucun développement nouveau de l'offre et élude la question de l'absence de taille critique des deux opérateurs, qui avaient déjà entrepris des démarches de mutualisation de moyens pour réduire leurs coûts fixes. L'opportunité de ce transfert n'est donc pour l'heure pas démontrée. Enfin, la SIEM demeure pour partie dépendante de l'OPH, qui détient plus de 18 % de son capital social.

L'article L. 443-15-2 du CCH dispose que le surplus des sommes perçues par la société d'économie mixte dans le cadre de la vente de ses logements conventionnés *« est affecté au financement de programmes nouveaux de construction de logements locatifs conventionnés, à des travaux destinés à améliorer de façon substantielle un ensemble déterminé d'habitations locatives conventionnées, ou à des acquisitions de logements devant être conventionnés, en vue d'un usage locatif »*. Il appartiendra à la SIEM de justifier du réemploi effectif de cette ressource. Il est à relever que l'activité de marchand de biens, centré sur le seul portage foncier et la recherche d'acquéreurs, ne mobilisera pour sa part et de façon cyclique que des ressources financières de bas de bilan.

En l'absence de moyens en ingénierie, la SIEM n'a pas encore fait la démonstration de sa capacité technique à assumer une mission d'opérateur urbain. La SIEM s'est à ce stade davantage positionnée sur du portage foncier et les difficultés rencontrées pour faire aboutir plusieurs opérations dont elle avait la charge interrogent.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SIEM de Saint-Maur-des-Fossés en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « 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 [...]. »

L'ANCOLS rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agrément

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme ait été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le précédent contrôle de la MILOS (N° 2013-119) pointait une gouvernance défaillante et l'absence de stratégie de développement. Malgré une augmentation substantielle de capital, le développement du parc est resté modeste. La taille critique de la SIEM apparaissait insuffisante. De nombreuses irrégularités avaient mises en évidence dans tous les domaines : commande publique, conventions réglementées, attributions de logements, sécurité dans les logements. Il était considéré que la SIEM jouait toutefois son rôle social et que le service apporté au locataire était globalement correct.

Le présent contrôle a été réalisé concomitamment à celui de l'OPH de Saint-Maur-des-Fossés (2016-109), les stratégies des deux opérateurs, intervenant sur le même territoire étant étroitement liées.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La SIEM de Saint-Maur-des-Fossés exerce sa compétence exclusivement sur le territoire communal, qui compte 74 133¹ habitants, 33 701 résidences principales dont 2 432 logements locatifs sociaux. La ville de

¹ Recensement INSEE de 2013.

Saint-Maur-des-Fossés située à moins de 15 km de Paris exerce son activité dans un contexte marqué par une forte tension² sur le marché locatif.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la ville de Saint-Maur-des-Fossés est membre de l'établissement public territorial (EPT) n° 10 Paris Est Marne & Bois, constitué dans le cadre de la métropole du Grand Paris. La SIEM s'inscrit dans un espace géographique plus large, et avec comme mission d'augmenter considérablement la production de logements sociaux. Cet EPT regroupe 13³ communes et compte 502 700 habitants. Le taux de logements sociaux y est de 19,9 % et le nombre de demandeurs s'élève à 25 580. Chaque année, 10 % des demandes sont satisfaites. Sur ce périmètre, les villes de Champigny et de Fontenay-sous-Bois concentrent 42 % de l'offre locative et, quatre villes (Bry-sur-Marne, Saint-Mandé, Nogent-sur-Marne, Saint-Maur-des-Fossés) sont carencées au sens de l'article 55 de la loi SRU. 56 bailleurs sont présents sur cette intercommunalité qui compte de nombreux équipements et infrastructures.

La ville a adopté son plan local d'urbanisme (PLU) qui est exécutoire depuis le 1^{er} février 2017. Il stipule que l'ensemble des opérations d'une surface de plancher de plus de 800 m² ou de plus de 12 logements sont soumis aux dispositions légales en matière de logement social, à savoir 30 % minimum de logements sociaux. Le PLU devrait permettre une plus grande constructibilité des parcelles de moins de 2 000 m², à la différence du plan d'occupation du sol (POS).

Ce territoire est marqué par un dynamisme économique, bénéficiant aussi de la proximité de Paris. Saint-Maur-des-Fossés est particulièrement bien desservi par les transports : RER A, la future ligne 15 du Grand Paris express, le TVM⁴, la proximité de l'autoroute A 86 et de l'A4.

D'après les chiffres du dernier contrat de mixité sociale signé entre la ville de Saint-Maur-des-Fossés suite au constat de carence dressé en raison du déficit de logements sociaux⁵, ce taux s'élève à 7,2 %. Pour la période triennale⁶, 2014-2016, l'objectif de production fixé à la ville s'élève à 1 577 logements alors que le bilan provisoire estime la production à 509 logements sur cette période, soit 34 % de l'engagement. Le droit de préemption de la ville a été transféré au représentant de l'État par l'arrêté de carence du 31 octobre 2014.

Six autres bailleurs sociaux sont présents sur la ville : Bâtigère, Villogia, Valophis, I3F-Solendi, Coopération et famille et l'OPH de Saint-Maur-des-Fossés. La SIEM n'est concernée par aucune opération de rénovation urbaine et ne dispose pas de patrimoine en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Le capital social

L'actionnariat de la SIEM a évolué depuis 2014. En 2015, l'OPH a acheté 3 800 actions détenues par la ville de Saint-Maur-des-Fossés. Depuis la vente de la quasi-totalité de son patrimoine, l'OPH est à sa troisième prise de participations au capital de la SIEM. Le capital social s'élève depuis 2012 à 1 915 760 € réparti en

² Marché tendu : forte demande de logement social, déficit de logement social, faible rotation.

³ 13 communes : Saint-Mandé, Vincennes, Fontenay-sous-Bois, Le Perreux, Nogent-sur-Marne, Bry-sur-Marne, Villiers-sur-Marne, Champigny, Joinville-le-Pont, Saint-Maurice et Charenton-le-Pont, Maisons-Alfort et Saint-Maur-des-Fossés.

⁴ TVM : Trans-Val-de-Marne est un réseau de bus reliant les villes du Val-de-Marne.

⁵ Article 55 de la loi SRU.

⁶ Pour rappel, le contrat de mixité sociale 2011-2013, la ville avait un objectif de 710 logements et réalisés 349 logements.

95 788 actions d'une valeur de 20 € chacune⁷. L'OPH avait déjà participé à l'augmentation du capital, dans des conditions de rachat que la chambre régionale des comptes estimait défavorables en 2011 et 2012, pour un total de plus de 6 M€.

La répartition du capital social est conforme à la réglementation car la ville en détient encore plus de la moitié et moins de 85 %. Elle passe de 68,28 % du patrimoine détenu à 64,31 % et l'OPH passe de 14,70 % à 18,67%.

Dénomination	% détenu en 2017	% détenu en 2015
La ville de Saint-Maur-des-Fossés	64,31	68,28
Actionnaires autres que la collectivité locale et groupement (OPH de Saint-Maur-des-Fossés)	18,67	14,70
Sociétés privées	11,42	11,42
Personnes physiques	0,02	0,02
Caisse d'Épargne	5,58	5,58

2.2.1.2 Le conseil d'administration

Madame Valérie Fiastre, conseillère municipale, préside le conseil d'administration (CA) de la SIEM de Saint-Maur-des-Fossés depuis le 20 mai 2014 à l'occasion du renouvellement du conseil d'administration qui fait suite aux élections municipales de 2014. Madame Fiastre succède à Christian Gitiaux président depuis le 5 mai 2008 qui assumait également la fonction de directeur général de l'OPH de Saint-Maur-des-Fossés du 1^{er} janvier 2012 au 26 juin 2013. Entre 2015 et 2016, la gouvernance a connu des évolutions allant dans le sens du renforcement de l'action de l'exécutif et dans l'optique de mettre en œuvre un plan de développement de logements sociaux en partenariat avec l'OPH de Saint-Maur-des-Fossés.

Depuis 2008, le CA de la SIEM élit un président, également directeur général, et une directrice administrative assurait la gestion de l'organisme. Lors du CA d'installation de mai 2014, il a été décidé d'unifier les fonctions de président et de directeur général assumées par Valérie Fiastre. Mais en 2015, suite aux conclusions des rapports MILOS et de la chambre régionale des comptes, le CA aux prismes des réalités de l'organisme, des enjeux de production de la ville et désireux de rendre l'outil plus performant, a décidé de séparer les fonctions de président et de directeur général.

Le CA a délibéré sur la nécessité de recruter un directeur général qui a été nommé le 14 octobre 2015.

Le CA a validé la diminution du nombre d'administrateurs siégeant au CA, passant de 17 à 8, dont 5 sièges réservés aux collectivités territoriales et 3 aux administrateurs privés. S'ajoutent les deux représentants des locataires (modification de l'article 15 des statuts en AGO de juin 2016). Cette décision fait suite à l'absence de quorum relevé dans les rapports précédents et aux prérogatives non assumées par le CA.

Depuis 2014, le conseil d'administration s'est réuni en moyenne trois fois par an. Pour aider le CA dans ses travaux, il existe une commission d'attribution des logements (CAL), une commission d'appel d'offres (CAO) et un conseil de concertation locative (CCL). Un comité d'engagement a été créé lors du CA du 24 mai 2016. Il a en charge d'examiner les investissements, les achats publics et les projets de cessions. Il est composé de 4 membres (présidente, un administrateur privé, directeur général de la SIEM et le directeur général de l'OPH avec voix consultative).

Entre 2014 et 2017, le CA a assumé ses prérogatives avec plus de rigueur. Les PV de CA et d'AG sont plus explicites et détaillés et rendent compte de l'activité de la SIEM. Les potentielles situations de conflit d'intérêts ont fait l'objet d'une plus grande vigilance, avec un recours plus systématique aux conventions réglementées.

⁷ Chaque action assortie d'une prime d'émission de 410 €.

Les principaux sujets relatifs à la gouvernance ont systématiquement été abordés par le conseil d'administration et traités dans les délais (politique de loyers, rapports annuels de gestion mentionnant les divers mandats des administrateurs, rapports annuels d'exécution des marchés mentionnés à l'article R. 433-6 du CCH. La gestion de la SIEM appelle donc peu de remarques. Toutefois, le CA n'a pas délibéré sur la politique de vente aux locataires.

Seule l'évolution des impayés a été traitée tardivement (PV du CA du 24 mai 2016).

En revanche, plusieurs administrateurs ont démissionné et certains étaient régulièrement absents. Et surtout, les administrateurs n'ont pas toujours disposé des éléments nécessaires à la prise de décisions concernant l'OPH (cf. infra).

Les bilans bisannuels de la CUS ont été présentés au CA.

2.2.1.3 Les actions du CA et de la présidente pour définir des orientations en matière organisationnelle et stratégique

La SIEM a fait réaliser un audit-diagnostic des actions à engager afin de répondre aux remarques de la MIILOS et les conclusions ont été présentées au CA du 16 décembre 2014. Par ailleurs, une étude a été commandée afin d'étudier l'hypothèse d'un rapprochement entre la SIEM & l'OPH, restituée à ce même CA. L'hypothèse d'une absorption de l'OPH par la SIEM n'a pas été retenue par ledit CA.

Le CA a défini des axes prioritaires en 2017 en continuité avec les orientations définies en 2016. La société a ainsi achevé le plan de conventionnement à l'APL de 163 logements, poursuivi la réorganisation des services et met en application la nouvelle procédure comptable de provisionnement du gros entretien (GE) avec les conséquences sur le plan stratégique de patrimoine (PSP) à actualiser.

Les orientations stratégiques portant sur l'avenir de la structure ont évolué en concertation avec la ville de Saint-Maur-des-Fossés. La SIEM a délibéré lors du CA du 27 juin 2017, sur la vente d'un tiers de son patrimoine représentant 238 logements (3 programmes), sous réserve des autorisations. La SIEM qui ne disposait pas encore d'une taille critique lui offrant la capacité de dégager suffisamment de ressources permettant un développement et une production à la hauteur des enjeux, malgré les deux recapitalisations dont elle a bénéficié, sera dans une situation encore moins confortable en se dessaisissant d'une partie de son parc. Cette vente a été concrétisée en décembre 2017.

La SIEM se fixe comme objectif à terme (dans les 5 ans) de se défaire de l'ensemble de ses logements au profit de l'OPH, pour s'orienter sur un créneau de spécialisation de marchand de biens (terrain ou immeuble), à mettre à disposition de promoteurs ou de bailleurs sociaux. L'OPH reprend dans ce cadre l'ensemble de la gestion locative, le personnel de la SIEM ayant été informé du projet fin mai 2017. Ce processus n'est guère différent de celui adopté lors des recapitalisations précédentes (cf. supra), nonobstant le transfert de patrimoine : il vise à transférer une capacité d'investissement d'une structure investie du service économique d'intérêt général sur l'autre, sans nouvel apport externe.

La SIEM précise que « *les nouvelles missions que s'est assignée la SIEM s'articulent désormais autour d'actions foncières et de développement d'opérations immobilières* » et qu'elle pourra développer un partenariat avec de multiples bailleurs sociaux. Cette dernière bénéficiera d'une nouvelle ressource externe identifiée, provenant du produit de cession des 238 logements à l'office⁸ (11,6 M€).

⁸ Le prix de cession, 11,6 M€, comporte une clause de révision de prix ; les prêts subséquents souscrits par la SIEM en cours devront parallèlement être remboursés, et représentent plus de 3 M€ de capital restant dû.

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

En outre, la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie nécessitera que la SIEM se dote de moyens en ingénierie pour faire face à un développement d'une telle activité. Or à ce jour, tout en relevant à contrario les efforts réalisés par la SIEM en termes de gestion locative, la société a également connu un enlisement de ses projets de construction, certes dans une proportion moindre que celle de l'OPH, en dépit de la réalisation d'une résidence étudiante de 96 places et d'un programme de 17 logements familiaux en PLS. Sa capacité à faire est donc loin d'être établie, au-delà du rôle d'opérateur foncier, comme le démontre l'opération inaboutie depuis cinq ans du 5 avenue de la République (cf. infra § 5.2.2).

Enfin ce scénario repose sur la crédibilité de la reprise de l'activité gestion locative par l'OPH de Saint-Maur, et surtout sa capacité financière à acquérir du patrimoine. Comme le souligne le rapport 2016-109, l'OPH ne dispose pas d'une surface financière lui permettant d'envisager la pérennité de son modèle économique. L'hypothèse de l'acquisition de l'ensemble du patrimoine de la SIEM par l'OPH apparaît aujourd'hui irréaliste, étant entendu que les perspectives de l'office doivent être dressées dans le cadre de son nouveau rattachement à l'établissement public territorial (EPT) n° 10 Paris Est Marne & Bois.

L'Agence relève que les administrateurs de la SIEM n'ont pas eu connaissance, tels que les éléments ressortent des documents préparatoires au CA, de la situation objective dans laquelle se trouve l'OPH, alors même que trois administrateurs sont communs. En effet ce dernier est présenté comme un outil spécialisé en matière de gestion locative et il n'est pas fait état des nombreuses difficultés auxquels il est actuellement confronté : opérations non abouties, tenue de la comptabilité défailante, nombreux risques économiques et juridiques...

Les relations actuelles avec l'OPH de Saint-Maur-des-Fossés

Les tentatives de rapprochement entre l'OPH et la SIEM, n'ont pas abouti à ce jour, bien que ces structures soient contrôlées majoritairement par la ville de Saint-Maur-des-Fossés. La SIEM s'est en revanche engagée dans le cadre d'un partenariat financier avec l'OPH qui a participé à son développement, sous forme d'apports en fonds propres, ou de bail à construction. Le 2 février 2016, le CA a également approuvé l'acquisition de 3 800 actions détenues par la ville à l'OPH pour un montant de 1 634 k€. Au total, l'OPH a donc injecté près 7,7 M€ au sein de la SIEM, avant l'opération de rachat des 238 logements (cf. ci-dessus).

Les relations entre la SIEM et l'OPH ont également portées sur la mise en commun de moyens et de personnels. Les deux organismes ont signé plusieurs accords- cadre dont un de maîtrise d'œuvre et un relatif aux divers diagnostics techniques (DPE, ERNT, DTA, DA PP...). Par ailleurs, ils se sont partagés 2 ETP qui assuraient le suivi technique de leur patrimoine respectif. De janvier 2012 à novembre 2013, le responsable du patrimoine de la SIEM et son assistante assuraient 80 % de leur temps de travail à la SIEM puis, en janvier 2014 l'assistance n'assurait plus que 50 % de temps travail à la SIEM, ayant par ailleurs augmenté son quota d'heures à l'OPH suite à la démission du responsable du patrimoine, chargé de l'OPH. Cette salariée a été licenciée par la SIEM en mars 2016. En mars 2015, Le directeur général de l'OPH a été mis à disposition gracieusement de la SIEM pour suppléer le poste de directeur patrimoine et technique, suite au départ en retraite du responsable technique jusqu'à son départ en octobre 2016.

À la fin du premier semestre 2017, l'OPH a signé avec la SIEM une convention de mandat pour la gestion locative et la maintenance courante des 18 logements familiaux, des 4 structures collectives et de la résidence Aquitaine (logements des pompiers). Depuis le 01 janvier 2018, l'intégralité du personnel de la SIEM, hormis son DG, a été repris par l'OPH.

2.2.1.4 La direction générale de la SIEM depuis 2014

Jusqu'en janvier 2014, la direction de la SIEM était assurée par Marylène Ferrando, directrice administrative. Ce poste a été conservé mais reconfiguré suite à l'arrivée de la nouvelle équipe, avec l'affirmation de l'unification de la fonction de président et de directeur général. Suite aux enjeux de réorganisation en interne (risque sur la commande publique, défaillance de la gestion technique des logements), et aux attentes de la ville vis-à-vis de la SIEM, comme bailleur ou comme aménageur, il a été décidé de doter la SIEM de compétences pour répondre aux impératifs de production de logements sociaux. La configuration unifiée des deux fonctions a nécessité leur séparation en raison des forts enjeux de développement qui pèsent sur la ville.

Alain De Quéro a été nommé directeur général par le CA du 14 octobre 2015. Fonctionnaire, membre du corps d'État des ingénieurs des ponts, des eaux et forêts, il a bénéficié d'un détachement du ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'énergie et du ministère du Logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité en date du 18 septembre 2015, sur le fondement de l'article 14-5° du décret 85-986 du 16 septembre 1985, modifié par le décret n° 2008-568 du 17 juin 2008 qui vise à vérifier le caractère d'intérêt général des missions poursuivies par la structure d'accueil.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Les effectifs de la SIEM depuis 2014

Au 1^{er} janvier 2017, l'effectif de la SIEM se composait de 18 salariés (13,71 en ETP) dont 4 gardiens et 3 employés d'immeubles. Le nombre de salariés dans la filière administrative s'élève à 9 et à 2 dans la filière technique. En effet, la SIEM a recruté un directeur général en 2015, deux salariés en 2016 pour mettre en place une cellule technique et un agent au pôle accueil-gestion locative. Ces recrutements ont pesé sur la masse salariale qui a progressé de 38 % entre 2015 et 2016.

2.2.2.2 L'organisation et le management

Depuis le dernier contrôle, l'équipe de direction a procédé à une réorganisation des services. La SIEM assure la totalité de ses missions à l'exception de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion des payes qui sont réalisées par un prestataire. Une nouvelle organisation a été arrêtée par la direction générale au 1^{er} janvier 2017 et présenté aux personnels. L'organisation s'articule autour de 3 pôles opérationnels (gestion locative / accueil, technique, comptabilité / ressources humaines) et un pôle directionnel (directeur général et directrice administrative).

La société a amorcé un début de formalisation des procédures, mais les principaux champs ne sont pas encore couverts.

La SIEM a formalisé certaines procédures depuis le précédent contrôle (convention d'enregistrement de la demande, fiches de postes, marché en dessous des seuils formalisés). Certaines sont encore au stade provisoire comme le traitement des réclamations et le suivi de la maintenance. D'autres doivent faire l'objet d'une formalisation comme le processus de remise en location des logements, le traitement des impayés, le processus du supplément de loyer de solidarité (SLS), les obligations techniques annuelles. Ce travail qui sécurise et harmonise les pratiques notamment dans le cadre de la continuité de service doit être poursuivi et

achevé. Par ailleurs, la SIEM doit moderniser son système informatique (évolution du progiciel, et acquisition de nouveaux modules métier, serveur et connexion internet).

La direction générale indique que les changements dans l'organisation, la constitution du pôle technique et la reconfiguration des outils informatiques sont les principales raisons du ralentissement du processus. Du fait de ses nouvelles orientations stratégiques, la SIEM précise avoir depuis suspendu la poursuite de la formalisation des procédures.

2.2.3 La commande publique

Lors du précédent contrôle MILOS, la SIEM ne respectait pas les dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et au décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005 car certains marchés faisaient l'objet d'une tacite reconduction. La société s'est appuyée sur une assistance pour l'aider dans la procédure de passation des marchés concernant afin de procéder au renouvellement de la majorité des contrats d'entretien et de maintenance. La SIEM a procédé à la résiliation des anciens contrats. En février 2016, la société a procédé au renouvellement de la grande majorité de ces contrats en deux vagues : espaces verts, entretien nettoyage et gestion des poubelles, menuiserie, plomberie sanitaire, électricité, peinture-revêtement de sol, remise en état des logements (REL). Une seconde vague a été réalisée : entretien des chaudières individuelles, entretien de VMC, entretien couverture et entretien étanchéité et serrurerie. Le marché de menuiserie a été résilié en raison de la défaillance du prestataire et le marché de nettoyage doit faire l'objet d'un avenant en raison des réajustements après quelques mois de mise en œuvre. En raison de sa taille critique, la société doit formaliser une procédure d'achats, notamment concernant les marchés dont le montant se situe en-deçà des seuils non formalisés.

Certains marchés doivent encore faire l'objet d'une consultation comme le marché portant sur les équipements de sécurité incendie. La direction générale présente systématiquement le rapport annuel d'exécution des marchés passés (R. 433-6 du CCH).

Plusieurs irrégularités ont été relevées en infraction avec les dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par des personnes publiques et au décret 2005-1742 du 30 décembre 2005.

L'évaluation technique du patrimoine confiée le 14 septembre 2011 au cabinet d'architecte ARTEO, dont le coût est de 49 813 k€ HT, n'a pas fait l'objet d'une publicité adaptée permettant au pouvoir adjudicateur de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse tout en respectant les principes généraux que sont la liberté d'accès à la commande publique, la transparence des procédures et l'égalité de traitement des candidats. Depuis 2014, la SIEM précise avoir sécurisé son processus pour ne pas reproduire ce type d'irrégularité.

Le contrat passé avec la SCET est irrégulier. Suite à l'interruption de travail de la directrice administrative le 7 juin 2010, il a été décidé de pourvoir à son remplacement en externalisant la fonction administrative. Le lancement de l'appel d'offres a eu lieu le 20 juillet 2010, la date limite de remise des offres était fixée au 10 septembre 2010, et la commission d'appel d'offres s'est réunie le 14 septembre 2010. Or, l'offre de service de la SCET concernant les missions de management, de gestion administrative, de gestion locative et de direction d'investissement élargie ne comporte comme seule date de signature par la SCET et la SIEM que le 9 septembre 2010, soit cinq jours avant la réunion de la commission d'appel d'offres.

De plus, le marché était conclu pour une durée prenant effet au 20 septembre 2010 et renouvelable trois fois. En effet, le CA du 16 mai 2011 précisait que la montée en puissance du développement de la SIEM nécessitait l'intervention d'un prestataire pendant une période 3 ans. Or ce contrat échu depuis le 19 septembre 2014 est

toujours en application début 2017. En effet, si en 2014 à la date d'échéance du contrat, la SIEM n'a pas renouvelé les trois premières missions, celle portant sur l'AMO s'est poursuivie.

La SIEM motive ce choix par l'existence de quatre projets en cours en 2014. Aucun avenant au contrat n'a été signé au motif que les commandes étaient passées sous forme de lettres de commande et qu'il était impossible de se défaire de l'AMO. La SIEM indique qu'avec la fin de la garantie de parfait achèvement des deux dernières opérations livrées, les missions confiées à son prestataire sont suspendues et seront réglées dans le cadre d'un protocole transactionnel ou par la voie contentieuse.

2.3 CONCLUSION

La SIEM a tiré les enseignements des multiples critiques émises précédemment sur sa gouvernance et sa gestion. Même si des pistes d'améliorations subsistent, la gouvernance joue aujourd'hui globalement son rôle et sa gestion apparaît en progrès.

Alors que son organisation se stabilise, la récente stratégie adoptée de cession d'une partie de son patrimoine et de dessaisissement des missions de gestion locative au profit de l'OPH nécessite de préciser ses perspectives.

Il appartiendra à la SIEM de justifier du réemploi effectif des ressources acquises par la vente des logements sociaux à l'OPH de Saint-Maur et de structurer son activité d'opérateur urbain, sa capacité à faire n'ayant pas été démontrée à ce jour.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le parc de logements de la SIEM, qui s'élève à 747 logements, est exclusivement constitué de logements familiaux à l'exception d'une résidence étudiante de 96 logements. Ce patrimoine se répartit sur 22 ensembles immobiliers, dont une résidence de 6 logements, située au 97 quai de Bonneuil⁹, non exploitée depuis septembre 2013. Par ailleurs, trois logements non conventionnés sont loués avec un commerce.

Le parc de logements familiaux est principalement composé de 17 % de T4 et plus, et 45 % de T1 et T2. La SIEM est propriétaire de 136 places de stationnements et de 13 locaux commerciaux dont les sièges sociaux de l'OPH et de la SIEM.

Avec la mise en œuvre du plan de conventionnement à l'APL, le nombre de logements conventionnés est passé de 555 logements en 2015 à 718 logements en 2017 (97 % du patrimoine). Seuls deux programmes ne sont pas conventionnés (45 rue du pont de Créteil avec 8 logements et 136 avenue Pierre Séward avec 12 logements) et un logement situé au 80 avenue Victor Hugo.

La répartition des 738 logements en gestion au 1^{er} janvier 2017 est la suivante :

⁹ 97 quai de Bonneuil : une réserve foncière dans l'attente d'acheter les parcelles avoisinantes pour appel à projet urbain.

	PLS	PLUS	PLA-I	PLA	PALULOS	LIBRE
Nombre de logements	177	73	39	388	40	21
%	24 %	10 %	5 %	52,5%	5,5 %	3 %

La SIEM s'est également constituée une réserve foncière entre 2015 et 2016. Deux terrains ont été apportés par l'OPH, et deux, acquis en propre. Par ailleurs, la SIEM dispose d'un bail à construction signé avec l'OPH en 2011 concernant un terrain situé au 5 rue de la République. Une procédure est engagée pour restituer les droits à l'OPH sur ce terrain sur lequel aucun projet de construction n'a pu aboutir en cinq ans, malgré un emplacement stratégique indéniable (proximité de la mairie en centre-ville), ce qui interroge sur la stratégie de la SIEM (cf. supra).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Les éléments transmis par l'organisme révèlent en 2016 une rotation très faible. Elle est de 4,5 % en 2016, sensiblement identique à Paris et inférieure aux moyennes de la région parisienne qui s'établissent à 6,4 % en 2015. Cette situation illustre bien la faible fluidité du parc et le peu de possibilité d'un parcours résidentiel pour les locataires de la SIEM.

La vacance globale du patrimoine conventionné de la SIEM est élevée au regard de la moyenne régionale 2016 (2,5 %). Fin 2016, elle s'établit à 3,8 %. Si on prend l'ensemble du patrimoine, la situation est encore plus préoccupante, car la vacance globale s'élève à 4,4 %. À l'échelle de la SIEM, la vacance commerciale est donc considérable et injustifiée au regard de la demande. La mise en location de la dernière résidence livrée n'a en particulier pas été anticipée.

Cette vacance ne se justifie ni par des raisons techniques, ni par l'état de la demande. Le programme de 17 logements PLS de la rue Léon Bocquet dernier programme mis en service n'a été entièrement occupé que plus d'un an après sa livraison. Cette vacance se traduit par des pertes financières importantes pour l'organisme (cf. infra § 6.2.1.1). La vacance de moins de 3 mois, hors vacance technique, est de 1,4 % pour une moyenne régionale à 0,8 %. La vacance de plus de 3 mois, hors vacance technique, s'établit à 2,3 % pour une moyenne régionale à 1 % en 2015. Cette situation résulte principalement d'un problème de commercialisation des PLS et des logements en PLI et en ILN.

La SIEM indique que les délais de congé réduit à un mois, les niveaux de loyers du PLS et la programmation des travaux sont les principaux motifs expliquant ce niveau élevé de vacance. L'agence invite fortement l'organisme à mettre en adéquation l'offre de logements proposés au profil des demandeurs de logements sociaux. La constitution d'une équipe technique qui anticipera les travaux a pour objectif, entre autre, d'améliorer la lutte contre la vacance. Une amélioration du suivi est également mise en place avec la réalisation de tableaux de bord. La SIEM précise que pour rendre accessible certains loyers, il envisage de façon ponctuelle des baisses de loyers, cette politique ayant vocation à être actée dans la prochaine CUS.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

L'organisme délibère annuellement sur la politique des loyers et pratique la révision au 1^{er} janvier de l'année tant pour le parc libre que pour le parc conventionné. L'organisme a respecté la réglementation en vigueur. À chaque relocation, la SIEM applique le loyer maximal de la convention APL. Le loyer moyen à la surface habitable s'élève à 9,27 € en 2016, pour une moyenne Île-de-France de 6,7€ /m² (pour mémoire à Paris, le loyer

moyen est de 7,8€/m²/SH). Ce niveau de loyer est très élevé ; il s'explique par le mode de financement des programmes et la politique adoptée par la SIEM. Cela conduit à une occupation peu sociale du parc (cf. infra).

L'ANCOLS a procédé à la vérification de l'ensemble des loyers pratiqués (555 niveaux de loyer) au 1^{er} janvier 2016 s'agissant des logements conventionnés, et il n'a été relevé aucun dépassement.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La SIEM a fait réaliser les enquêtes auprès des locataires du parc conventionné conformément à la réglementation et applique le SLS aux ménages qui y sont assujettis, mais de façon irrégulière dans le cadre d'un barème modulé, alors qu'elle n'a pas signé d'avenant à la CUS. Ce point avait été signalé dans le précédent rapport de la MILOS.

Ce barème modulé du SLS doit être autorisé dans les conditions fixées par l'article R. 441-21-1 du CCH. La CUS signée en 2011 ne prévoit aucune modulation du SLS. La SIEM indique avoir sollicité les services de l'État, sans avoir réussi à faire aboutir l'avenant à la CUS. Il n'en demeure pas moins que cette situation n'est pas régulière. Le principe de modulation étant abrogé dans le cadre de la future CUS, la SIEM prend l'engagement de mettre fin à ce dispositif.

L'évolution du nombre de locataires redevables du SLS est relativement constante entre 2014 et 2016. Ce chiffre augmente légèrement en 2016 en raison de l'élargissement de la base locative (+113 logements en PLS).

MENSUEL	2014	2015	2016
Nombre de locataires redevables du SLS	51	52	59
Montant du SLS perçu	6 832 €	6 947 €	10 192 €
Montant total des loyers perçus	286 191 €	279 214 €	336 875 €

Aucun locataire n'était concerné jusqu'à ce jour par la procédure de perte du droit au maintien dans les lieux. La SIEM a lancé une procédure à l'encontre d'un ménage qui se voit appliquer un SLS forfaitaire pour non-réponse à l'enquête.

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives font l'objet d'une régularisation annuelle qui est portée sur l'avis d'échéance d'octobre de l'année suivante.

L'examen des charges locatives de l'année 2015 fait apparaître un taux moyen de sur provisionnement contenu de 5 %, qui apparaît donc bien maîtrisé.

Les écarts relevés sont généralement assez proches de ce taux moyen et seuls 3 programmes présentent des écarts beaucoup plus marqués : 14-16 rue Léon Bocquet : -60,72 %, 4 rue du Pont de Créteil : -14,80 %, et 43 Victor Hugo : 15,17 %.

Le montant des charges locatives hors charges d'ascenseurs dans les résidences équipées de chauffage collectif est en revanche assez élevé.

Le montant des charges locatives hors charges d'ascenseurs dans les résidences équipées de chauffage collectif ressort à 36,93 € au m² contre une médiane calculée par l'observatoire des charges locatives de l'USH pour l'Île-de-France en 2015 de 27,73 €/m². La SIEM n'a pu fournir d'explication à ce résultat.

Le chauffage au gaz est présent dans 75 % du parc, le solde se répartissant entre électrique (15 %) et fuel (10 %).

Les charges de chauffage et eau chaude sanitaire en résidences collectives s'élèvent à 21,47 € au m² contre une médiane de 15,90 € au m².

La SIEM précise que la quasi-totalité des marchés d'entretien et de maintenance ont été renouvelés en juin 2016 pour une mise en œuvre progressive en 2017. De fait, les résultats obtenus en termes de baisse de charge ne pourront être appréciés qu'ultérieurement.

3.3 CONCLUSION

L'activité de gestion locative apparaît convenablement maîtrisée, la réglementation en matière de charges et de loyers étant globalement respectée.

La politique de loyers, découlant principalement du mode de financement des programmes, conduit à des niveaux très élevés, et à une occupation peu sociale du patrimoine.

Cette situation, associée à un processus de commercialisation perfectible, contribue également à accroître la vacance, qui atteint des niveaux élevés. La SIEM, consciente de cette difficulté, envisage des mesures correctives en particulier s'agissant de baisses de loyers.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

La SIEM a réalisé les enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) réalisée en 2014 et 2016. Les taux de réponses sont comparables aux moyennes régionales, ils sont respectivement de 93 % en 2014 et de 94 % en 2016. Les principaux indicateurs sont présentés dans le tableau suivant :

Le profil des ménages est peu social, les locataires dont les revenus sont inférieurs à 20 % des plafonds de ressources sont minoritaires. En cohérence avec les niveaux de loyer et les caractéristiques du patrimoine (% important de loyer libre), les locataires dont les revenus sont supérieurs ou égaux à 100 % des plafonds PLUS représentent entre 20 et 25 % des locataires.

En %	Ménages isolés	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL + AL
Enquête OPS 2016	45 %	3,5 %	24,5 %	4 %	28 %	19 %	NC %
Enquête OPS 2014	28,5 %	5 %	30 %	6,5 %	37 %	25 %	22 %
Région IDF (OPS 2014)	32,1%	12,6 %	21 %	15 %	53,5 %	15 %	34,5%

* Revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Cette occupation n'est pas corrélée aux profils des demandeurs enregistrés dans le SNE qui correspondent majoritairement à un profil PLUS ; ce constat est le même dans le parc non conventionné, et dont les logements ont fait l'objet d'un conventionnement à l'APL au 1^{er} janvier 2017, comme le montre l'enquête sociale réalisée auprès des locataires en place.

L'exploitation de l'enquête OPS est toutefois partielle et ne porte que sur l'existant. La SIEM n'a pas été en capacité de produire les éléments relatifs aux emménagés récents en 2016 et 2014. Un problème informatique serait à l'origine de cette situation. À la demande de l'ANCOLS, le bailleur a sollicité la CAF pour connaître le nombre de bénéficiaires de l'APL. 29,5 % des ménages étaient bénéficiaires de l'APL au mois de mai 2017, soit

211 ménages. Ce taux a nettement augmenté du fait de l'ouverture des droits aux ménages dont les logements ont été conventionnés au 1^{er} janvier 2017.

Le niveau des loyers explique cette situation : la seule opération de construction récente de logements familiaux (hors résidence étudiante) a été entièrement financée en PLS, et plus de la moitié du parc est constituée de PLA (cf. supra). La SIEM précise que la vocation sociale de la société n'a été affirmée que depuis 2009 et que le faible taux de rotation offre peu de marges de manœuvre pour accueillir de nouveaux ménages à faible ressource.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande et politique d'occupation du parc

La SIEM de Saint-Maur ne délivre pas le numéro unique régional de demandeurs. L'organisme a confié au service logement de la ville par voie de convention de mandat signée le 14 avril 2015 l'enregistrement des demandes de logement social. Au 1^{er} janvier 2017, le nombre de candidats qui demandaient la ville de Saint-Maur-des-Fossés en premier choix s'élève à 2 665, dont 1 764 habitent déjà la ville. La SIEM a confié à la ville la présélection des candidats pour son propre contingent, mais peut proposer des candidats qui désirent obtenir une mutation. La SIEM a adhéré aux logiciels SYPLO et BALAE dédiés aux réservations du contingent « fonctionnaire » et des publics labellisés DALO.

Le processus de sélection des candidats observé entre 2014 et 2017 a évolué et laisse entrevoir une sélection plus objective, mais pas assez transparente au regard de la réglementation en vigueur, et ne permettant pas de justifier pleinement l'égalité de traitement entre les demandeurs.

Le critère d'ancienneté apparaît notamment insuffisamment pris en compte. L'analyse des dossiers d'attribution en 2015, a permis de relever d'une part que 46 % des attributions avait concerné des demandeurs depuis 2014 et 2015. 28 % de l'ensemble des logements attribués a concerné des fonctionnaires ou contractuels de la ville de Saint-Maur-des-Fossés.

En 2016, 39 % des locataires ayant bénéficié de l'attribution d'un logement était demandeur soit depuis 2015 ou 2016. La part des fonctionnaires ou des contractuels de la ville a également diminué, il est de 12 %.

La prise en charge de la présélection des candidats par la nouvelle direction du logement de la ville a permis d'obtenir ces résultats. Toutefois, la SIEM qui a confié l'ensemble de ces réservations au service logement devra définir et partager des critères de présélection conformes aux orientations définies en matière d'attribution. Il appartiendra notamment à la SIEM de publier les orientations arrêtées en matière d'attribution (délibération du 2 février 2016) ainsi que son règlement intérieur de CAL conformément à l'article R. 441-9 du CCH. L'Agence prend note de l'engagement de la SIEM de formaliser et de publier ses orientations en matière d'attribution sur le futur site Internet de l'OPH, et rappelle que cette obligation est immédiate. Il lui appartient le cas échéant de les faire publier sur le site de la ville.

La SIEM est invitée à ouvrir le débat avec la ville sur une analyse plus fine du fichier des demandeurs en fonction des typologies de son parc, du financement des logements, de la durée de l'attente et du profil des demandeurs. Une analyse plus fine des potentiels demandeurs répondant aux critères du PLS doit également être effectué et un vivier constitué grâce au SNE. La SIEM a dû faire appel à une agence immobilière de Saint-Maur-des-Fossés pour louer quatre logements en PLI sur la période contrôlée.

4.2.2 Gestion des attributions

4.2.2.1 Analyse de la gestion des attributions

La SIEM a constitué une CAL dont la composition a été revue suite au renouvellement du CA. La CAL se réunit en moyenne une fois par mois. Le règlement intérieur a été adopté par le CA du 20 mai 2015. Il doit faire l'objet d'une mise à jour, le préfet devant être destinataire des ordres du jour et du procès-verbal de la CAL précédente. Le CA est destinataire du bilan de la CAL, ce bilan gagnerait en qualité s'il était plus détaillé notamment sur les revenus des ménages, les compositions familiales et le nombre de dossiers examinés.

La CAL se réunit régulièrement depuis 2016, soit 10 commissions sur l'année. En 2014 et en 2015, la CAL s'est réunie respectivement 5 fois et 6 fois. Les procès-verbaux n'appellent pas de remarques particulières. Le quorum est atteint. La ville qui est en charge de la présélection des candidats suite aux congés donnés sur le contingent « ville et SIEM » assure également l'instruction des dossiers avant le passage en CAL. Une copie de ces dossiers est numérisée dans le SNE. La SIEM garde l'instruction des dossiers des autres réservataires.

Le service logement de la ville a établi un planning pour que la SIEM lui fasse part des remontées des congés et les potentiels candidats à présenter pour une éventuelle mutation. Le secrétariat de la CAL est assuré par la directrice administrative de la SIEM.

Pour chaque logement, en règle générale, trois candidats sont présentés à la CAL, à l'exception des réservations d'Action Logement. La CAL statue conformément aux 5 types de décisions. Une analyse fine est faite sur le taux d'effort des candidats et sur le reste à vivre. Les dossiers présentés sont rigoureux.

À l'issue de la CAL, les locataires signent leurs baux à la SIEM. L'ANCOLS a procédé à la vérification des dossiers des locataires qui se sont vu attribuer un logement entre 2015 et 2016, il n'a pas été constaté de dépassement de plafond de ressources. La SIEM remet l'ensemble des pièces annexes devant accompagner le bail.

Entre 2014 et 2016, d'après les chiffres communiqués par l'organisme, l'activité de la CAL concernant les logements familiaux a été la suivante :

	Attributions	Mise en service	Dont mutations	Dont DALO
2014	37 baux signés	0	5	2
2015	36 baux signés	11	4	2
2016	45 baux signés	6	4	5

En 2015, SIEM a procédé à la mise en service la résidence étudiante de 96 chambres.

La société n'a pas respecté les engagements pris dans la CUS en matière d'attribution en faveur des ménages prioritaires relevant du PDALP¹⁰ et ceux labellisés DALO.

En effet, les objectifs inscrits dans la CUS pour l'attribution de logements reconnus prioritaires par la commission de médiation du DALO et par le PDALP étaient les suivants :

¹⁰ PDALP : plan départemental pour l'action en faveur du logement des personnes défavorisées.

	2014	2015	2015
DALO (objectif en nombre d'attributions)	8	12	5
Taux d'attribution (objectif)	18 %	17 %	20 %
Réalisé (nombre d'attributions)	2	2	5
Taux d'attribution réalisé	5,5 %	4,5 %	10 %
Ménages PDALP et ACD (objectif dans la CUS)	8	13	5
Taux d'attribution (objectif)	18 %	18 %	20 %
Réalisé	ND	ND	ND

Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessus, concernant les ménages relogés au titre du DALO sont issus des bilans de la CAL présentés annuellement au CA. La SIEM n'a pas été en mesure de présenter les éléments permettant de comprendre les causes de la faiblesse des résultats de relogement en faveur des ménages labellisés DALO et de l'absence de suivi des ménages reconnus prioritaires au titre du PDALPD et de l'ACD.

La SIEM fait simplement valoir que ces objectifs n'intégraient pas suffisamment le contexte local et met en avant un problème de faisabilité.

4.2.2.2 Gestion des contingents

La répartition des 718 logements conventionnés et gérés en propre au 1^{er} avril 2017 est la suivante :

Nombre de logements	Préfet	Mairie	Conseil Départemental et régional	SIEM	Action logement
738	192	135	15	331	65
100 %	26 %	18,2 %	2,2 %	44,8 %	8,8 %

La ville et la SIEM détiennent plus de 60 % du patrimoine de l'organisme. La convention de réservation du contingent de logement destiné au préfet a été signée 27 mars 2012, puis un avenant en date du 20 février 2017 ; il inclut les logements conventionnés au 1^{er} janvier 2017. Les services du préfet ont refusé la quote-part de logements en PLS qui leur était réservée en l'absence de candidatures à proposer.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Gestion de proximité

La SIEM emploie 4 gardiens et 3 employés d'immeubles. Au moment du contrôle, deux gardiens sont déclarés inaptes médicalement aux tâches de sortie des ordures ménagères. Cette situation oblige la SIEM à faire appel à un prestataire de nettoyage ménager. Il est nécessaire de clarifier les fiches de poste et de compenser au niveau du temps de travail par d'autres tâches. Les quatre gardiens disposent de logements de fonction. La visite de patrimoine a révélé en outre qu'un gardien ne disposait pas de loge pour recevoir les locataires. Cette situation ne lui permet pas d'exercer son métier dans des conditions satisfaisantes.

Globalement, même si la tenue des sites apparaît correcte, la valeur ajoutée des gardiens dans ces conditions pose question.

S'agissant des états de lieux « entrant », ils sont réalisés par la gestion locative pour les résidences non pourvues de gardien, et par les gardiens pour celles qui en disposent. Les états des lieux sortant sont systématiquement réalisés par la cellule technique après une pré-visite.

Le traitement des réclamations n'est pas satisfaisant. La SIEM n'a pas de procédure formalisée et ne dispose pas d'un dispositif d'astreinte pendant le week-end et les jours fériés. Dans les faits, en cas de difficultés les locataires des résidences disposant d'un gardien s'adressent à ces derniers. Mais pour les patrimoines non pourvus, les locataires n'ont pas d'interlocuteur le week-end.

La société n'a pas réalisé de bilan qualitatif et quantitatif des réclamations traitées (administratives et techniques) : elle ne peut donc pas mesurer l'efficacité de son dispositif. La SIEM précise toutefois avoir renforcé les moyens en charge du traitement des réclamations au cours de l'année 2016.

La SIEM précise que l'OPH, désormais en charge de la gestion de l'ensemble du parc, pourra faire évoluer cette organisation, sans prendre d'engagement ferme sur ce domaine. Elle relève également que les locataires disposent d'une série de numéros de téléphone d'entreprises de maintenance et d'une astreinte mise en place par la ville en cas d'accident grave, cette dernière ayant accès aux numéros de téléphone des responsables de la SIEM.

4.3.2 La concertation locative

Un plan de concertation locative a été approuvé lors du CA du 4 septembre 2014. Le nouveau plan a été voté avec la possibilité pour les représentants des locataires d'être membre avec une voix consultative à la CAO. Le conseil de concertation locative s'est réuni au moins deux fois par an entre 2015 et 2016, et des échanges ont lieu régulièrement. Fin 2016, il est apparu quelques difficultés liées au délai de transmission des documents dans les temps aux représentants des locataires, ce qui a conduit la présidente à dénoncer le plan de concertation locative. Un nouveau plan fixant le cadre de travail devrait être précisé. À cet effet, il conviendra de statuer sur le vote des locataires en CA. Les chantiers en cours abordés par le conseil de concertation locative sont de qualité : charges locatives, la sécurité. Des nouveaux chantiers ouverts devraient aboutir comme la validation d'une grille de vétusté, le livret locataire et le contrat de robinetterie attendu par les amicales.

La direction de la SIEM doit réaliser une enquête de satisfaction des locataires au second semestre 2017, en vue de l'élaboration de la nouvelle CUS.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

En 2016 la SIEM a modifié le calcul de la provision pour dépréciation des créances douteuses en appliquant un coefficient de 100 % aux dettes de plus d'un an (contre 19 mois auparavant) et à celles des locataires partis. Les dettes d'un montant inférieur à 12 termes de quittance sont dépréciées selon des méthodes statistiques issues de données tirées de sa propre exploitation comme le règlement ANC N° 2015-04 le prévoit. Ce changement de méthode comptable entraîne un ajustement à la hausse de la provision pour créances douteuses qui passe de 219 627 € fin 2015 à 254 675 € au bilan d'ouverture 2016.

De même la prise en compte en 2016 au titre des créances douteuses du terme de novembre payable début décembre a pour effet de transférer l'ensemble de la dette simple en créance douteuse qui représente désormais le solde des créances locataires.

Le stock de créances locataires impayées est en nette progression entre 2011 et 2016, mais rapporté aux produits quittancés (en % des produits) cette hausse se limite à 2,5 points. Fin 2016, à 12,15 % des produits le stock reste inférieur à la médiane 2014 (16 %).

(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges logements quittancés (produits)	4 463	4 688	4 803	4 756	5 195	5 751
Montant des créances douteuses (c/416)	191	224	203	218	267	671
+ Admissions en non-valeur (c/654)	0	0	0	0	0	29
Rétablissement personnels (c/678)	0	0	0	0	0	
- Recouvrement sur admissions en non-valeur (c/7714)	0	0	0	0	0	
= Total des créances douteuses	191	224	203	218	267	699
PM Provision créances douteuses	138	165	169	180	220	268
Montant des créances simples (cpte 411)	242	308	343	315	373	0
Total du stock d'impayés c/411+416+654-7714	432	533	566	532	640	699
En % des produits	9,68	11,37	11,36	11,19	12,32	12,15
Médiane ESH Île-de-France 2014				16		

Bien qu'il n'y ait pas de procédure écrite concernant la gestion des impayés de loyers, celle-ci fait l'objet d'un mode de traitement bien rodé et assez réactif par une salariée dédiée, en charge également de la gestion locative en liaison avec la directrice administrative.

La SIEM intervient auprès du locataire dès le premier mois de non règlement. Le logiciel génère une première relance pour les loyers non réglés le 20 de chaque mois. Le mois suivant le locataire défaillant fait l'objet d'une seconde relance et d'une relance téléphonique. À défaut de règlement ou de réaction du locataire, une mise en demeure avec A.R. lui est adressée comportant la proposition de mise en place d'un plan d'apurement.

Le passage en phase contentieuse est déclenché en cas de silence du locataire défaillant ou de non-respect dans les délais du plan d'apurement. Les dossiers sont alors adressés à l'huissier. Dans un premier temps un commandement de payer est signifié au locataire qui, s'il ne se manifeste pas dans un délai de deux mois, reçoit une assignation à comparaître au tribunal.

Les dossiers sont gérés au cas par cas en fonction des situations locatives en liaison avec les assistantes sociales, la CAF, le conseil départemental, la CCAPEX et le service social de la Ville.

La dette des locataires présents et partis fait l'objet d'un suivi qui reprend l'historique de chaque locataire en retard de règlement. En revanche, il n'existe pas de tableau récapitulatif de l'évolution de la dette des locataires présents et des locataires partis selon son ancienneté.

4.5 CONCLUSION

La SIEM loge une population aux caractéristiques peu sociales. Toutefois, le taux de locataires bénéficiant en 2017 de l'APL, laisse entrevoir l'arrivée d'une population aux revenus plus modestes. L'organisme qui a confié à la ville la présélection des candidats sur son contingent doit veiller à ce qu'une analyse plus fine des profils des demandeurs soit réalisée dans le but d'une plus grande égalité de traitement et d'une amélioration de l'efficacité. La société doit également veiller à prioriser le relogement des ménages prioritaires (DALO ou PDALPD).

La gestion de proximité est convenable, même si le rôle des gardiens apparaît réduit. Le traitement des réclamations reste en revanche perfectible. Le traitement des impayés apparaît satisfaisant.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société dispose d'un plan stratégique de patrimoine approuvé par le CA du 14 septembre 2009, assortis des engagements pris dans la CUS 2011-2016 et d'un plan pluriannuel de travaux.

Les engagements pris dans la CUS portant sur le développement de l'offre n'ont pas été tenus.

La SIEM s'était engagé à déposer des dossiers de financement et à livrer 93 logements entre 2011 et 2016, 25 en PLUS et 68 PLS. Le bilan au 1^{er} janvier 2017 est de seulement 17 logements locatifs sociaux, livrés en PLS.

La production d'une offre d'hébergement et de logements adaptés s'établissait à 108 logements dont 54 en PLUS et 54 en PLS. La société a mis en service une résidence étudiante de 96 places, toutes financées en PLS.

La SIEM s'est engagée à ce que 62,31 % de son patrimoine soit rénové entre 2011 et 2012, au sens du 1^{er} alinéa du II de l'article 5 de la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement. Deux programmes énergivores ont été réhabilités : Adamville (111 logements) et Henri Martin (12 logements), mais plusieurs immeubles restent en attente de travaux. Dans ses prochaines priorités en 2017, la SIEM a prévu d'effectuer le ravalement d'une première tranche du programme Denfert-Rochereau (60 logements) et des travaux de ravalement de la résidence Chemin vert (28 logements) avec le changement de la chaudière à fuel.

Le classement énergétique du patrimoine selon les informations communiquées par l'organisme est le suivant :

Étiquette	A	C	D	E/F
100 %	15 %	21,5 %	44,5 %	19 %

Les programmes les plus énergivores classés en F doivent faire l'objet d'un traitement prioritaire : rue de Paris - 3 logements, 41 rue Gambetta - 8 logements, 80 rue Victor Hugo - 6 logements, Pierre Sépard - 11 logements.

Le plan stratégique de patrimoine approuvé en 2009 n'est plus à jour et doit être actualisé. La stratégie patrimoniale nécessite en effet d'être redéfinie. La SIEM précise que « *les nouvelles missions que s'est assignée la SIEM s'articulent désormais autour d'actions foncières et de développement d'opérations immobilières* » et qu'elle pourra développer un partenariat avec de multiples bailleurs sociaux (cf. § 2.2.1.3).

Dans le cadre de sa contribution à l'atteinte des objectifs pris par la ville dans son contrat de mixité sociale, la SIEM a fait quelques réserves foncières dont les projets nécessitent d'être développés et fléchés en termes de nature de financement et de typologie de logement au regard des profils des demandeurs enregistrés sur la ville de Saint-Maur-des-Fossés (cf. infra).

Par ailleurs, la SIEM a vendu trois programmes à l'OPH (les Logis de la Pie - 158 logements ; et les deux derniers « Arromanches - 60 logements et 62 rue Garibaldi - 20 logements). La SIEM devra justifier du réemploi des fonds perçus au bénéfice du logement social. En application de l'article L. 443-15-2 du CCH le surplus des sommes perçues par la société d'économie mixte dans le cadre de vente de ses logements conventionnés « *est affecté en priorité au financement de programmes nouveaux de construction de logements locatifs conventionnés, à des travaux destinés à améliorer de façon substantielle un ensemble déterminé d'habitations locatives conventionnées, ou à des acquisitions de logements devant être conventionnés, en vue d'un usage locatif* ».

D'autre part si la société a fait réaliser des travaux de réhabilitation, de gros entretien sur une partie significative de son patrimoine, des urgences sont apparues sur d'autres programmes qu'il convient de prendre rapidement en compte. Enfin, la remise à niveau de l'ensemble du patrimoine nécessiterait d'être planifiée en prenant en compte les enjeux du Grenelle de l'environnement et la problématique amiante.

Un plan pluriannuel de travaux couvrant la période 2016-2026 a ainsi été élaboré. Il prend en compte le diagnostic technique réalisé en 2012 sur chaque programme et établit une priorisation des travaux à mener. En particulier, les ravalements avec isolation et changement de chaudières (fuel) pour certains programmes, un programme pluriannuel de mise en sécurité des ascenseurs avec le remplacement des portes palières, la réfection des halls. Deux programmes sont identifiés pour ces travaux pour les travaux d'isolation « Arromanches et Chemin vert ».

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Le patrimoine s'est accru de 18 %, soit plus de 113 logements. Par la nature des projets réalisés, la SIEM a répondu en partie à une forte attente en matière d'hébergement pour les étudiants. Cette offre adaptée a parfaitement été ciblée puisque la résidence de 96 logements a un taux de remplissage supérieur à 90 %. En revanche, la production d'offre de logement social accessible fait défaut au regard de la demande. La production reste très en deçà du niveau attendu, alors que la SIEM s'est constitué quelques réserves foncières. Le rythme de construction à ce stade ne permet pas à la SIEM de se positionner comme l'acteur majeur de développement de la ville.

5.2.1 Bilan des opérations nouvelles et réhabilitations 2012-2016

Entre 2014 et 2016, la SIEM a achevé l'isolation thermique de deux résidences en site occupé et la mise en service de deux programmes d'offre nouvelle dont une résidence pour étudiants.

- **Les réhabilitations énergétiques**

Les ravalements de façades avec isolation thermique par l'extérieur des résidences Adamville et 80 ter Henri Martin ont été achevés. La CAO a attribué le marché de travaux le 13 mai 2013. Les opérations ont été livrées en novembre 2014 et financées entièrement par emprunts. Pour Adamville (112 logements), le coût de revient définitif de l'opération est de 1 006 023 € TTC dont 855 694 € pour les travaux, soit un coût moyen au logement de 8 982 € TTC. Pour l'opération du 80 ter Henri Martin (12 logements) le coût de revient définitif de l'opération s'élève à 114 969 €, dont 79 943 € pour les travaux, soit un coût moyen au logement de 9 580 €. Ces opérations ont été clôturées au CA du 20 mai 2015. La SIEM a décidé de ne pas procéder à l'augmentation des loyers au titre des gains énergétiques (3^e ligne). Des travaux de réfection de la toiture ont été réalisés en 2016 suite à des infiltrations d'eau des toitures terrasses, mais globalement, l'opération a été bien maîtrisée.

- **Les constructions neuves**

La résidence étudiante en BBC de 96 logements a été mise en service fin août 2015. Le marché de travaux a été attribué lors de la CAO du 25 avril 2013. L'opération a connu d'importants problèmes d'exploitation liés à des désordres techniques. Le prix de revient définitif (HT) est de 11 511 778 €, dont des travaux supplémentaires rendus nécessaires à hauteur de 804 624 €. Le coût au m² de SH apparaît au final très élevé à 5 518 €. Le coût reste largement supérieur aux moyennes régionales (en 2016, l'USH a publié une étude indiquant un coût moyen de construction des opérations en Île-de-France pour l'année 2014 à 2 830 € par m²/SH), même si la SIEM a dû contracter un prêt supplémentaire pour le mobilier. Malgré un certain enlisement à la fin du chantier, la résidence a été livrée pour la rentrée de septembre 2015 avec un nombre important de réserves qui à ce jour n'ont pas toutes été levées. Entre mai et juin 2016, sous le pilotage de la SIEM, l'AMO a

fait réaliser une expertise technique de la résidence permettant de débloquer la situation en raison du silence de l'entreprise de travaux, des réclamations des étudiants et des difficultés d'exploitation du site. Les travaux ont pu être relancés et terminés, malgré quelques détails pour une levée totale des réserves. Il apparaît dans ce dossier que les délais de réaction de l'AMO, face au refus de l'entreprise de travaux de réaliser les travaux dans l'année de parfait achèvement, ont contribué aux difficultés d'exploitation de la résidence. Par ailleurs, les responsabilités entre l'assistant à maîtrise d'ouvrage et le maître d'œuvre qui n'a pas pris en compte l'ensemble des dépenses initialement dans le projet (l'obligation d'installer un transformateur inscrit au permis de construire), ont aussi contribué à tendre les relations avec la SIEM notamment sur le surcoût induit. À ce jour, cette opération n'est pas soldée.

La construction d'un espace pôle emploi, de 17 logements en PLS et de 17 parkings rue Léon Bocquet, comprenant un équipement destiné à Pôle Emploi en rez-de-chaussée a été livrée respectivement le 8 janvier et le 2 juin 2015 sur un terrain objet d'un bail à construction de la part de l'OPH. Les conditions d'exécution d'un point de vue juridique et économique (le prix de revient pour les logements est de 2 876 €/m² de SH pour un montant total de 2 314 705 € HT) n'appellent pas d'observation.

Malgré des difficultés, les opérations ont été livrées dans les délais contractuels et ont pu être mises en exploitation. Fin 2017, en l'absence de tout recours, les deux programmes devraient faire l'objet d'un quitus délivré à l'AMO, suite à la garantie de parfait achèvement. Le prix de revient définitif et la rémunération de l'AMO pourront être alors fixés.

Politique de réserves foncières

La SIEM a acquis quatre parcelles sur la période 2015-2016, qui s'ajoutent à la parcelle du 5, avenue de la République détenue en bail à construction depuis 2012 :

- un terrain de 411 m² situé 95, quai de Bonneuil en janvier 2015 pour 350 k€,
- un terrain de 1 382 m² situé 3 bis, rue Bollier en octobre 2015 pour 1,3 M€, en vue de la construction de 15 logements ;
- un terrain de 647 m² situé 93, quai de Bonneuil en septembre 2016 pour 517 k€ ;
- un terrain de 1 113 m² situé 14, rue de la Réunion en décembre 2016 pour 1,2 M€, pour lequel un appel à projet en faveur d'un programme mixte comportant 30 % de logements sociaux dont la consultation a été lancé au second trimestre 2017.

La finalité de cette politique foncière nécessite d'être clarifiée (cf. supra § stratégie patrimoniale).

Les différentes acquisitions du quai de Bonneuil (n^{os} 93, 95 et 97) réalisés par la SIEM, ainsi que les parcelles n^{os} 90 et 89 acquises par l'OPH, s'inscrivent dans le cadre du lancement d'un projet urbain. Le nouveau PLU augmenterait la constructibilité de cette zone située en zone inondable sur les bords de Marne, soumise à prescriptions. Aussi les différents surcoûts engendrés par le portage foncier (6 logements condamnés en l'attente ; foncier immobilisé sans recettes) peuvent s'expliquer et se justifier par la réalisation d'un projet global. Il apparaît néanmoins nécessaire à ce stade de préciser le contour du projet, ainsi que son planning prévisionnel de réalisation.

Le terrain donné en bail à construction en 2012 au 5 avenue de la République s'inscrivait en revanche dans le cadre d'un projet réalisable à court terme de 18 logements PLS, ainsi que d'un local pour le CCAS. Les travaux de démolition de l'existant ont été menés, mais le permis de construire a été annulé. Rien ne justifie l'incapacité juridique et technique à mener à bien une telle opération, sur un terrain remarquablement bien situé, l'annulation d'un permis de construire faisant partie des aléas possibles d'une opération. Le coût des travaux et études s'établit à ce jour à 301 255 € selon les données fournies par la SIEM. Aux loyers versés à l'OPH (montant 20 k€ par an) s'ajoutent les frais de maintien en état du site.

La SIEM, qui disposait de la part de l'OPH d'un bail à construction au 5, quai de la République, a préféré rétrocéder cette parcelle à l'OPH, qui négociait fin 2017 avec un bailleur social parisien la vente du terrain aux fins de réalisation d'un programme de 29 logements sociaux. Elle n'est pas intervenue dans cette opération, comme son nouveau positionnement d'opérateur urbain aurait pu naturellement l'y conduire.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La SIEM ne dispose pas en interne de ressources suffisantes lui permettant de réaliser dans les meilleures conditions les opérations de maîtrise d'ouvrage (construction neuve, réhabilitation). La société a externalisé cette fonction et un prestataire lui assure une assistance. Quatre projets ont pu être réalisés et livrés entre 2014 et 2017. Le CA avait envisagé en 2015, lors du recrutement du directeur général, la création d'un véritable service de maîtrise d'ouvrage avec le recrutement d'un ou deux chargés d'opération. À ce stade des orientations stratégiques, présentées lors du CA du 27 juin 2017 valident un autre scénario (cf. § 2.2.1.3).

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La SIEM a procédé à des travaux sur plusieurs de ses résidences entre 2014 et 2016. S'il n'existait pas un véritable plan pluriannuel des travaux avant 2016, un plan 2016-2026 a été arrêté par la direction générale il sera financé par un recours à l'emprunt pour les 6 prochaines années.

L'investissement de l'organisme en matière d'entretien sur son patrimoine est le suivant :

	Entretien courant	Gros entretien	Changement de composants
2014	107 761€	428 503 €	1 584 850 €
2015	114 452 €	599 884 €	1 312 285 €
2016	113 378 €	558 839 €	ND
2017 (prévisionnel)	122 176 €	419 667 €	Pas encore validé

L'ensemble des marchés d'entretien et d'exploitation signés en 2016 permettront de rationaliser les coûts et d'obtenir une prestation uniforme sur l'ensemble des résidences.

La visite de patrimoine a mis en évidence la vétusté du programme de 11 logements situé au 136 avenue Pierre Sébard, contiguë à un bar-hôtel dont la SIEM est également propriétaire. L'état des parties communes et la poursuite de son exploitation posent problème. L'odeur d'humidité régnant dans les parties communes et le constat visuel des installations électriques démontrent un problème probable d'insalubrité et de risque en matière de sécurité. La SIEM est donc invitée à statuer sur le devenir de cet immeuble et à engager les actions permettant de garantir son exploitation dans les conditions de sécurité adéquates.

5.4.2 Exploitation et la sécurité du patrimoine

L'absence de mise en conformité dans les délais en matière d'ascenseurs a été relevée. La SIEM est propriétaire de 22 ascenseurs et certains n'ont pas fait l'objet des travaux initialement prévus dans le cadre de la modernisation et de la sécurisation des machines (loi Urbanisme et habitat). Ces travaux commandés n'ont pas fait l'objet d'un suivi. La SIEM a commandé un audit des ascenseurs et la conclusion de l'expertise l'a conduite à réaliser un marché de travaux sur quatre ans pour effectuer la mise aux normes et l'entretien des ascenseurs, qui a été signé le 1^{er} décembre 2016.

La société n'a en outre pas une vision exhaustive des équipements en matière de sécurité incendie, ce qui peut constituer une fragilité dans les interventions sur le patrimoine.

Bien que la société fasse réaliser pour certaines de ses résidences les vérifications annuelles, elle n'a pas une bonne connaissance du champ des équipements (extincteurs, colonnes sèches, désenfumage...) dont elle a la responsabilité. Les interventions se font au coup par coup. Un audit complet de la situation permettrait de mettre en place un véritable plan d'action et d'alerte des sites qui présentent des risques. Par ailleurs, la société ne dispose que d'un seul registre de sécurité qui n'est pas complété. Il est rappelé à la SIEM que chaque programme doit avoir son registre de sécurité. Suite aux réclamations de certains locataires, la SIEM a dû procéder à la vérification des DAAF et les a refait poser correctement : une vérification exhaustive s'impose donc.

La société indique avoir programmé un audit en 2018 portant sur les équipements en matière de sécurité.

Les diagnostics amiante pour les parties privatives n'ont pas été étendus à l'ensemble du patrimoine (articles R. 1334-16 et 1334-29-5 du code de la santé publique). Les diagnostics amiante partie commune et partie privative (DAPP) ont été réalisés pour les logements ayant fait l'objet d'une attribution entre 2014 et 2017. La SIEM ne dispose pas d'un outil de suivi de la politique « amiante », mais la cellule technique a fait procéder à la vérification de l'état de conservation des programmes concernés. La SIEM précise qu'elle lancera une campagne de diagnostics amiante pour l'ensemble des logements dont les parties privatives n'ont pas encore été vérifiées.

5.5 CONCLUSION

Le bilan de la SIEM en matière de politique patrimoniale est contrasté au regard du contrôle précédent. La société est parvenue à sortir des opérations, dans des conditions difficiles et alors qu'elles étaient mal engagées. Les opérations de réhabilitations menées l'ont été par ailleurs dans des conditions satisfaisantes.

Pour autant, la SIEM n'est pas parvenue à développer l'offre conformément aux engagements pris dans la CUS, et l'échec de l'opération située au 5 avenue de la République n'apparaît pas justifiable.

Son positionnement en faveur d'un rôle d'opérateur foncier et urbain doit s'accompagner d'une définition beaucoup plus précise des projets envisagés en faveur du logement social, dans une logique de diversification des produits (PLAI, PLUS), et d'un renforcement de sa capacité de maîtrise d'ouvrage.

Enfin, si la SIEM dispose désormais d'un plan d'entretien, l'exploitation du patrimoine souffre d'anomalies en matière de sécurité qu'il convient absolument de corriger.

6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

La SIEM est propriétaire de 747 logements, dont 211 logements non conventionnés (en 2016, avant conventionnement). Les comptes 2015 conformément à l'article L. 481-1 du CCH sont assortis d'un compte de résultat analytique permettant de distinguer l'activité SIEG et hors SIEG¹¹.

¹¹ Les coûts indirects sont répartis selon le chiffre d'affaires.

Les comptes sont certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes sur l'ensemble de la période et la comptabilité est dans l'ensemble bien tenue. Toutefois quelques insuffisances et irrégularités ont été détectées.

Mise en place tardive d'un plan pluriannuel d'entretien

La SIEM comptabilise sur la période observée une provision pour gros entretien (PGE) dont le montant n'est pas adossé sur un plan pluriannuel de travaux glissant, décliné sur une période de 2 à 5 ans par programme et par catégorie de travaux, présenté et validé en CA. Les membres du CA sont de ce fait privés de toute information sur les coûts et les modes de financement anticipés des travaux d'entretien du parc, Le défaut de pilotage de la politique de maintenance qui s'en suit, dû en premier lieu à l'absence de responsable du patrimoine, nuit à la fiabilité de l'analyse prévisionnelle en matière de coûts de maintenance programmés.

La direction générale de la SIEM a entièrement revu courant 2017 le plan pluriannuel de travaux et défini de nouvelles modalités de constitution de la PGE. Ce plan validé en CA du 18 octobre 2017 devra faire l'objet d'un suivi technique et financier régulier.

Par ailleurs, l'instruction comptable applicable aux organismes de logement social différencie les dépenses d'entretien courant (c/6151) et de gros entretien (c/6152). Contrairement à cette disposition la SIEM enregistre l'ensemble des dépenses d'entretien courant au c/6152.

Absence de comptabilité de programme

Le CA du 24 mai 2016 rappelle que la SIEM étant appelée à devenir l'un des principaux artisans du montage d'opérations de logement social sur la commune va accélérer son développement. Mais – au plan de la bonne gestion - elle ne tient pas de comptabilité de programme lui permettant de calculer un fonds de roulement à terminaison, de piloter la trésorerie des opérations engagées et de déterminer le volume de fonds propres qu'elle peut engager dans des opérations nouvelles. La SIEM prévoit de corriger cette insuffisance en adoptant dès 2018 des outils de suivi comptable de ses futures opérations de développement.

Absence et retard important de clôtures d'opérations

Près de deux ans après sa livraison (le 24 août 2015), l'opération de construction de la résidence étudiante n'est toujours pas clôturée¹² en l'absence de PV de levée des réserves, malgré l'envoi par la SCET le 14 octobre 2015, trois semaines après la date contractuelle de levée des réserves, d'un courrier recommandé de mise en demeure à l'entreprise générale. Cette situation précontentieuse est à l'origine de la mise en œuvre par la SIEM de protocoles transactionnels.

Il est par ailleurs contraire aux règles comptables que cette opération non soldée soit enregistrée en compte 21, au titre des opérations terminées et soldées dans l'actif immobilisé de l'exercice 2016.

L'opération de construction Léon Bocquet comprenant le local Pôle emploi et 17 logements a fait l'objet d'un procès-verbal de réception sans réserve le 1^{er} décembre 2015 mais a été clôturée tardivement lors du CA du 18 octobre 2017.¹³

Enfin, l'opération comptable de livraison à soi-même de ce programme n'a pas été réalisée, ce qui risque de priver la SIEM de l'application du taux réduit de TVA à 5,5 % si la déclaration de LASM n'est pas réalisée d'ici le 31 décembre 2017.

¹² En l'espèce, malgré l'inscription en c/21, l'absence de PV de levée des réserves ne permet pas d'arrêter un montant définitif.

¹³ L'adoption en CA du prix de revient définitif permet de clôturer les opérations par transfert en comptabilité des immobilisations correspondantes du c/23 au c/21 et inscription dans la rubrique des opérations terminées et soldées des FSFC.

Mode de provisionnement des créances douteuses non réglementaire

Avec un taux de dépréciation des créances locataires de 100 % pour les créances supérieures à 19 mois, la SIEM contrevient à l'article R. 423-1-5 du CCH¹⁴ qui prévoit un taux de dépréciation de 100 % pour les créances de plus d'un an. Ce mode de provisionnement non réglementaire a pour effet de réduire la dotation de provision et de majorer le résultat comptable. Une correction est toutefois apportée à compter de l'exercice 2016 (CA du 10 janvier 2017) qui prévoit une provision pour dépréciation de 100 % des créances clients de plus de 12 mois.

Annexes réglementaires insuffisamment documentées

Les annexes littéraires des comptes annuels ne font pas mention des caractéristiques des quatre baux dont bénéficie la SIEM (durée, montant du loyer, statut et durée d'amortissement des constructions par rapport à la durée du bail).

La répartition entre charges récupérables et charges non récupérables n'apparaît pas à la lecture du compte de résultat et les annexes littéraires n'en font pas non plus mention. La différence se fait uniquement par la codification comptable (terminaison 0 ou 1), de sorte qu'il n'est pas possible d'apprécier le montant et l'évolution d'année en année de ces catégories de charges, sans compter les risques d'erreurs.

De même, les mouvements sur les capitaux propres constatés au bilan d'ouverture de l'exercice 2016, suite aux changements de méthode comptable relatifs au calcul de la PGE et de la provision pour dépréciation des créances douteuses intervenus début 2016, ne sont pas suffisamment documentés¹⁵.

Enfin, l'annexe réglementaire n'affiche pas l'autofinancement net HLM qui est le principal indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme de logement social.

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La SIEM compte 633 logements familiaux sur la période 2011-2014 auxquels s'ajoutent des parkings et quelques commerces. Deux nouveaux programmes sont mis en service respectivement début juin et fin août 2015 : 17 logements PLS et un local loué par Pôle emploi rue Léon Bocquet, et une résidence pour étudiants de 96 logements PLS.

Sur cette base, le patrimoine de la SIEM évolue comme suit (aux fins de comparaison pour les ratios d'exploitation) :

En €	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Patrimoine de base	633	633	633	633	633	633
Rue Léon Bocquet (prorata 7 mois en 2015)	0	0	0	0	10	17
Résidente étudiants (prorata 4 mois en 2015)					32	97 ¹⁶
Nombre total de logements (au prorata)	633	633	633	633	675	747

¹⁴ Introduit par le décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014 relatif à la dépréciation de sommes dues à titre de loyers, charges et accessoires par les locataires des organismes d'habitation à loyer modéré.

¹⁵ Ainsi la réduction de la PGE du secteur non agréé de 131 256 € moins 43 752 € d'IS (33,33 %), soit une baisse de PGE nette d'IS - et par voie de conséquence - une hausse des capitaux propres de 87 504 €, ne fait l'objet d'aucune explication.

¹⁶ Résidence étudiante : 96 logements et un logement pour le gardien.

6.2.2 L'autofinancement net

L'autofinancement net¹⁷ a été analysé sur la base des comptes des exercices 2011 à 2016. Les ratios de l'organisme sont comparés aux référents « Boléro-DUHP » des ESH d'Île-de-France (valeur 2014), qui constitue la meilleure comparaison.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers	3 610	3 697	3 670	4 075	4 569
Coût de gestion hors entretien	-1 131	-1 081	-1 233	-1 363	-1 528
Entretien courant	-37	-29	-33	-146	-41
GE	-353	-429	-600	-445	-447
TFPB	-399	-411	-425	-443	-459
Flux financier	34	41	32	24	23
Flux exceptionnel	40	-76	-44	-80	27
Autres produits d'exploitation	19	9	9	11	42
Pertes créances irrécouvrables	0	0	0	0	-29
Intérêts opérations locatives	-410	-361	-295	-360	-457
Remboursements d'emprunts locatifs	-750	-736	-791	-827	-977
Autofinancement net	624	624	290	446	722
% du chiffre d'affaires	17,23	16,89	7,82	10,87	15,69
Médiane ESH Île-de-France 2014			11		

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Sur la période 2012-2016, l'autofinancement net évolue à des niveaux relativement élevés et se situe à 13,70 % du chiffre d'affaires en moyenne pour une médiane à 11 %.

Toutefois, ce niveau de performance qui permet à la SIEM, organisme de taille limitée (742 logements familiaux quittancés fin 2015), de dégager en moyenne sur ces cinq dernières années plus de ressources tirées de son exploitation que la majorité des ESH d'Île-de-France, est surtout dû à sa politique de loyers élevés, mais également à sa charge d'annuité légèrement inférieure à la médiane. Cette modération est la conséquence directe du soutien financier (augmentation de capital de 6 M€) et patrimonial (bail à construction rue Léon Bocquet) de l'OPH mais également de la ville et d'une maison de retraite au travers de deux baux emphytéotiques.

6.2.2.1 Les produits

Le quittancement des logements ressort à 3 995 173 € en 2016. Ces logements sont répartis sur 21 programmes totalisant 742 logements quittancés sur 38 145 m² de shab.

La vacance¹⁸ des logements familiaux, dont le coût rapporté aux loyers a progressé de plus d'1,15 point entre 2011 et 2016, se monte fin 2016 à 124 647 € en pertes de loyers, soit 3,11 % du quittancement.

L'évolution de la vacance financière est présentée dans le tableau ci-dessous. Elle est de 3,75 % en moyenne sur la période 2011-2016 et s'explique essentiellement par le niveau de vacance des nouveaux programmes¹⁹ dont la pleine occupation est longue à obtenir (cf. supra § 3.1.2) et par la vacance des parkings :

¹⁷ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

¹⁸ La vacance est due aux niveaux de revenus souvent insuffisants pour accéder aux logements non conventionnés et PLS, aux délais d'attente pour travaux de remise en état des logements, à la fréquence des réunions de la CAL et à l'évacuation des locataires du 97 quai de Bonneuil en août 2013.

¹⁹ La vacance des 17 logements rue Léon Bocquet mis en service le 2 juin 2015 est de 21,4 %, soit un manque à gagner de 28,7 k€ en 2016.

Pertes de loyers	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pertes totales de loyers	108 826	99 231	120 853	144 486	247 532	193 242
dont loyers logements	70 378	69 428	89 343	114 189	197 989	124 647
dont loyers parking ²⁰	28 607	26 409	23 860	27 192	46 457	64 833
dont loyers commerces	9 841	3 394	7 650	3 106	3 085	3 763
Quittancement de l'année	3 536 410	3 610 455	3 696 788	3 670 447	4 075 420	4 452 774
Quittancement théorique total	3 645 236	3 709 686	3 817 641	3 814 933	4 322 952	4 646 016
Pertes de loyers en %	2,98	2,67	3,16	3,79	5,72	4,16

Les autres produits d'exploitation comprenant les refacturations de petits travaux aux locataires, les transferts de charges et quelques produits d'activités annexes se maintiennent à de faibles niveaux.

Le flux exceptionnel est – mis à part l'année 2014 – toujours négatif du fait du poids grandissant de sa composante essentielle : l'impôt sur les sociétés²¹.

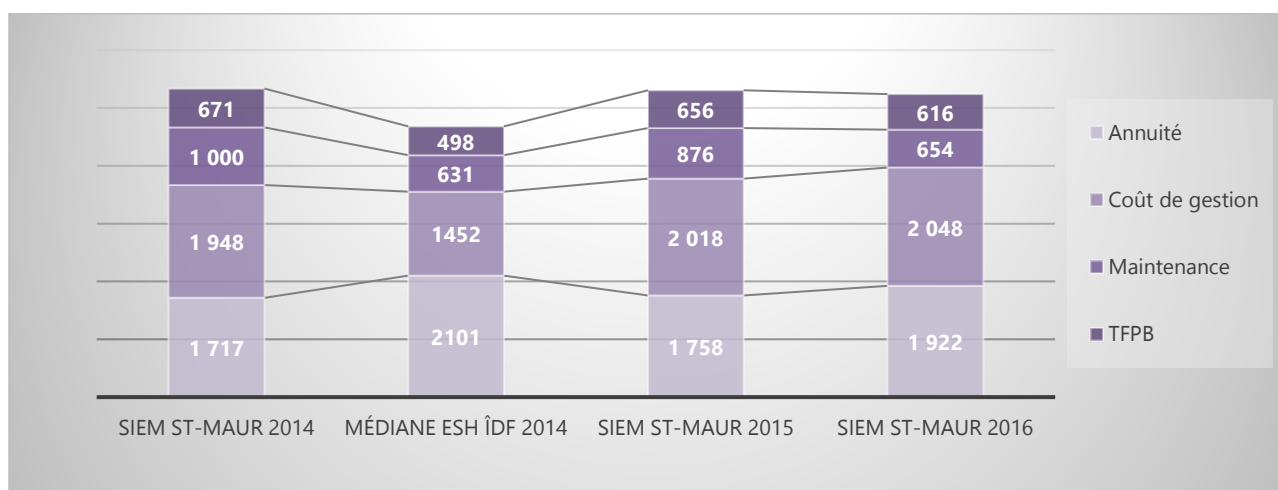
Le flux financier, alimenté par les produits financiers, est également de faible niveau et affecté par la baisse conjoncturelle des taux d'intérêt.

6.2.2.2 Les charges

En 2014 les quatre principaux postes de charges rapportés au logement sont, en cumul, supérieurs de 14 % à la médiane des ESH d'Île-de-France. Cet écart est sensiblement le même en 2015 et se réduit à 11,9 % en 2016.

Il est imputable à trois postes : les coûts de maintenance (jusqu'en 2015), de gestion et la TFPB.

En €/logement	SIEM St-Maur 2014	Médiane ESH ÎdF 2014	SIEM St-Maur 2015	SIEM St-Maur 2016
Annuité	1 717	2 101	1 758	1 922
Coût de gestion	1 948	1 452	2 018	2 048
Maintenance	1 000	631	876	654
TFPB	671	498	656	616
Total	5 336	4 682	5 308	5 240



Le coût de maintenance au logement est particulièrement élevé en 2011 à près de deux fois la médiane. Mais au mouvement de baisse amorcé en 2012 succède dès 2013 une nouvelle hausse assez marquée.

Le montant maximum est atteint en 2014 (1 000 € au logement), année où les remises en état culminent à

²⁰ Sur les 4 mois de septembre à décembre 2015 suivant la mise en service de la Résidence étudiante, 54 parkings sur 96 sont restés constamment vacants.

²¹ Son aggravation en 2015 et due au montant de l'IS (117 k€), malgré des remboursements de taxes de 35 k€ par le service des impôts sur des travaux d'accessibilité aux PMR.

6 777 € en moyenne pour chaque logement remis en location, bien que le CA ait décidé le 27 novembre 2012 d'immobiliser les dépenses de remise en état des logements supérieures à 5 000 € HT à compter de l'exercice 2012, considérant qu'il s'agissait là de dépenses d'amélioration²². Cette décision du CA était toutefois infondée d'un point de vue comptable.

En 2015, le coût de maintenance en baisse avec des dépenses de remise en état réduites à 3 459 € au logement s'établissant à 876 € au logement²³. Ce mouvement de baisse se poursuit en 2016 avec des dépenses de remise en état de 4 218 € au logement et un coût global de maintenance au logement de 654 €, sensiblement égal à la médiane (631 €).

Cette dérive des coûts d'entretien du patrimoine jusqu'en 2014 tient à l'importance des travaux de remise en état des logements²⁴ mais également à l'absence jusqu'en juin 2016 de marchés d'exploitation. La SIEM avait en effet pour habitude de confier ses travaux de maintenance à différents prestataires selon les circonstances et sans respecter les règles de la commande publique. Sur la période 2011-2015, cette dispersion de l'effort de maintenance a pour conséquence une inflation des coûts et une qualité très inégale des interventions.

En effet, au plan de l'organisation, la SIEM ne disposait pas jusqu'en septembre 2016 de technicien et de responsable de patrimoine capable de concevoir et de piloter techniquement et financièrement le plan pluriannuel d'entretien par programme et catégorie de travaux (cf. § 6.1). Un pôle technique limité à deux personnes permet désormais de traiter les réclamations locatives, de suivre les opérations de travaux et la mise en place des nouveaux contrats d'entretien et de maintenance²⁵.

Le coût de gestion décroît jusqu'en 2013 puis remonte jusqu'à atteindre 2 018 € au logement en 2015 et 2 048 € en 2016, soit 41 % de plus que la médiane (1 452 €).

Les frais généraux, après une période de relative stabilité entre 2012 et 2014 progressent fortement en 2015 et 2016 sous l'effet de la souscription d'une assurance dommages-ouvrages (115 k€) pour les résidences étudiante et Léon Bocquet et d'une forte hausse des dépenses d'honoraires.

Les frais de personnel enregistrent également une augmentation importante en 2016 avec la présence d'un directeur général en année pleine et la mise en place d'une cellule technique de deux agents (cf. supra), passant de 808 € au logement en 2012 à 1 010 € en 2016²⁶ contre une médiane à 728 €. En 2016, ils se montent à 16,5 % des loyers contre une médiane à 13,80 %.

Rapporté aux loyers dont le niveau est élevé, le coût de gestion apparaît fort logiquement légèrement plus modéré (32,40 % en moyenne sur la période 2012-2015, 33,44 % en 2016 pour une médiane à 27,8 %), mais reste substantiellement important.

Ce coût traduit l'absence de taille critique de la SIEM lui permettant de répartir un tel niveau de charge.

La TFPB évolue autour de 641 € au logement sur l'ensemble de la période en raison de la fiscalité locale contre une médiane à 498 €. Ce poste de charge se situe en moyenne à 11 % des produits contre une médiane à 9,5 %.

La charge d'annuité locative augmente de 5 % entre 2012 et 2016, passant de 1 831 € à 1 922 €, soit un niveau légèrement inférieur à la médiane de 2 101 €. Rapportée aux loyers, l'annuité passe de 32,1 % à 31,4 % contre une médiane à 43,8 %. Le constat est identique pour la part d'intérêts locatifs au logement qui baisse

²² Ce classement en immobilisations des dépenses de remise en état des logements supérieures à 5 000 € HT sera appliqué sur les 3 exercices 2012-2013-2014.

²³ Le constat est identique lorsque le coût de maintenance est rapporté aux produits. Il évolue en effet de 21,61 % en 2011 à 14,51 % en 2015 pour une médiane à 11,7 %.

²⁴ Ce qui fait dire à l'expert-comptable de la société que les dépenses de remise en état d'apparentaient à de véritables réhabilitations. Une démarche de globalisation des besoins de maintenance et de remise en ordre des logements a été entreprise en 2016 avec le concours d'un consultant afin de contractualiser ce type d'intervention (cf. ci-après).

²⁵ Une première vague de contrats d'entretien a été passée au 2ème trimestre 2016 avec l'aide d'un cabinet conseil sur un ensemble de lots.

²⁶ Le Directeur général est entré en fonction le 2 novembre 2015.

de 647 € à 612 € contre une médiane à 687 €.

L'organisme a en effet bénéficié de subventions d'investissement, mais également d'importants concours de la part de l'OPH sous forme de baux emphytéotiques et d'augmentations de capital en 2011 et 2012 pour un total de 6,05 M€ soit la moitié de son encours de dette financière.

Son niveau d'endettement est de ce fait assez limité et ne progresse que de 8,9 M€ entre fin 2012 et fin 2016 alors que les actifs locatifs augmentent de 18,6 M€ comme le montre le tableau ci-dessous :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Endettement au 1^{er} janvier	11 787	12 044	11 308	19 744	21 880	
Nouveaux emprunts	1 007	0	9 227	2 967	90	13 201
dont Résidence étudiante			6 376			6 376
dont Léon Bocquet Pôle emploi*				2 367		2 367
dont Léon Bocquet logements			1 451	250	90	1 701
dont Résidence Adamville			1 400			1 400
dont Résidence de la Pie	1 007					1 007
dont parcelle 95 quai de Bonneuil*				350		350
Remboursements échéances	750	736	791	831	997	
Remboursements anticipés	0	0	0	0	0	
Endettement au 31 décembre	12 044	11 308	19 744	21 880	20 973	
Immobilisations au 31 décembre	36 914	38 257	46 679	54 678	55 521	

*Il s'agit de 3 emprunts BRED dont 2 pour financer l'aménagement du local pôle Emploi du programme Léon Bocquet (2,367 M€) et 1 pour financer l'acquisition de la parcelle du 95, quai de Bonneuil (350 k€).

6.2.3 Structure financière²⁷

Le tableau ci-dessous présente les principaux postes de la structure du bilan :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	11 473	15 640	16 198	16 340	16 638	16 879
Provisions pour risques et charges	1 187	827	1 106	821	642	251
dont PGE	1 187	805	1 087	813	642	251
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	13 947	14 623	15 105	16 174	17 264	18 552
Dettes financières + dette diverse + dépôts de garantie	12 144	12 404	11 669	20 103	22 284	21 389
Actif immobilisé brut	-34 845	-36 914	-38 254	-46 708	-54 707	-55 549
dont immobilisations financières	15	15	28	28	29	29
Fonds de Roulement Net Global	3 906	6 579	5 821	6 759	2 150	1 550
FRNG à terminaison des opérations ²⁸						ND
Stocks (toutes natures)	0	0	0	0	0	1 217
Autres actifs d'exploitation	2 446	2 156	1 386	1 759	1 185	1 021
Provisions d'actif circulant	-138	-165	-169	-180	-220	-268
Dettes d'exploitation	-754	-555	-513	-647	-1 629	-1 755
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	1 554	1 436	704	932	-664	216
Créances diverses (+)	0	17	0	0	24	24
Dettes diverses (-)	-375	-563	-563	-2 817	-1 684	-1 289
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-375	-547	-563	-2 817	-1 660	-1 265
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	1 178	889	140	-1 885	-2 324	-1 049
Trésorerie nette	2 727	5 690	5 681	8 644	4 473	2 599

²⁷ L'analyse du bilan a été réalisée avant la vente des 238 logements à l'OPH de Saint-Maur intervenue fin 2017.

²⁸ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

6.2.4 Fonds de roulement net global et besoins en fonds de roulement

Le fonds de roulement fin 2016 est en baisse de 5,2 M€ par rapport à fin 2014, ce qui traduit une insuffisance des ressources stables pour financer l'accroissement de l'actif immobilisé. La hausse de l'actif immobilisé entre 2014 et 2016, soit 8,841 M€, est en effet financée par 2,378 M€ d'amortissements et provisions, 1,286 M€ de dettes financières, 0,539 M€ de capitaux propres, et -0,57 M€ de PGE, soit un total de 3,63 M€, d'où le prélèvement de 5,2 M€ sur le fonds de roulement.

Fin 2016, à 1,55 M€, le FRNG ne représente que 2,6 mois de dépenses pour une médiane à 3,8 mois, ce qui traduit la faible marge de manœuvre qu'offre actuellement le haut de bilan.

En l'absence de FSFC (cf. § 6.1), il n'est pas possible de calculer le FRNG à terminaison permettant de faire le point sur la trésorerie des opérations. La dégradation depuis 2014 du haut de bilan est le signe d'une fragilisation de la situation financière.

À l'inverse, le besoin en fonds de roulement diminue progressivement et donne lieu dès 2014 à une ressource en fonds de roulement qui s'amplifie fin 2015 et se réduit fin 2016 du fait de l'enregistrement d'un stock de 1,21 M€ (terrain du 14, rue de la Réunion). La constitution d'une ressource en fonds de roulement permet ainsi de pallier la baisse du fonds de roulement décrite ci-dessus et de garantir à ce jour une trésorerie positive.

6.2.5 Trésorerie

Le niveau de trésorerie de la SIEM, augmente assez fortement jusqu'en 2014 et se réduit très sensiblement fin 2015, et plus encore fin 2016, en raison de la forte baisse du FRNG cette même année. À 2,6 M€, il représente 4,3 mois de dépenses, ce qui constitue un niveau convenable, supérieur à la médiane (2,9 mois). En valeur absolue, ce montant reste limité, compte tenu de la faible surface financière de la SIEM, qui reste donc exposée à des risques de variation.

L'analyse par les flux présentée ci-dessous permet de reconstituer la formation de la trésorerie sur la période 2012-2016 :

FORMATION DE LA TRÉSORERIE PÉRIODE 2012-2016

En €	Emplois	Ressources
Trésorerie fin 2011 (1)		2 727 426
Autofinancement net 2012-2016		2 686 964
+ Remboursements d'emprunts locatifs		4 100 565
= Capacité d'autofinancement 2012-2016 (2)		6 787 529
Encaissement de subventions d'investissement déjà notifiées		1 850 000
Augmentation des dettes fiscale et sociale		655 544
Augmentation des dettes fournisseurs d'immobilisations		622 809
Dettes à l'égard de la ville (subventions d'investissement République à rembourser)		450 000
Augmentation des excédents d'acomptes locataires		60 069
Augmentation des ICNE		11 565
Augmentation des stocks (terrain 14, rue de la Réunion)	-1 217 256	
Augmentation des créances locataires	-240 645	
Augmentation des crédits de TVA sur immobilisations	-59 322	
Diminution des dettes fournisseurs d'exploitation	-41 576	
Diminution dettes autres créditeurs	-14 165	
Augmentation des rabais, ristournes, remises obtenus	-14 049	
Augmentation des charges constatées d'avance	-4 738	
Trésorerie d'exploitation (3)		2 058 236
Flux de trésorerie liée à l'activité (4) = (2) + (3)		8 845 765
Augmentation des immobilisations locatives (dont honoraires SCET : 876 k€) inclus)	-21 190 184	
<i>dont construction neuve Résidence étudiants 96 logements</i>	-10 438 219	
<i>dont construction neuve 14-16 Léon Bocquet 17 logements + Pôle emploi</i>	-4 589 754	
<i>dont Ravalement et étanchéité Résidence ADAMVILLE</i>	-1 371 427	
<i>dont achat 3 bis rue André Bollier</i>	-1 311 568	
<i>dont RH extérieurs Résidence La Pie</i>	-936 745	
<i>dont achat parcelles 93 et 95 quai de Bonneuil</i>	-893 190	
<i>dont travaux et études en vue 18 logements PLS avenue de la République</i>	-306 768	
<i>dont travaux résidence 88 Garibaldi</i>	-138 823	
<i>dont ravalement résidence Henri Martin</i>	-100 074	
<i>dont travaux résidence Denfert Rochereau</i>	-82 029	
<i>dont travaux résidence Pont de Créteil</i>	-81 393	
<i>dont travaux résidence Arromanches</i>	-67 627	
<i>dont divers</i>	-872 567	
Augmentation des immobilisations incorporelles	-46 814	
Augmentation des immobilisations financières	-13 532	
Produit des cessions d'actifs locatifs		6 530
Flux de trésorerie lié aux investissements (5)	-21 244 000	
Nouveaux emprunts		13 291 270
<i>dont Résidence étudiante (en k€)</i>		6 376
<i>dont Léon Bocquet Pôle Emploi (en k€)</i>		2 367
<i>dont Léon Bocquet Logements (en k€)</i>		1 791
<i>dont Adamville (en k€)</i>		1 400
<i>dont Résidence La Pie (en k€)</i>		1 007
<i>dont parcelle quai de Bonneuil (en k€)</i>		350
Augmentation de capital (OPH St-Maur)		3 155 770
Réduction des subventions d'investissement reçues (c/13)	-122 355	
<i>dont subventions ville</i>	-150 000	
<i>dont subventions conseil général</i>		27 645
Augmentation des dépôts locataires		59 012
Remboursement d'emprunts	-4 105 316	
Diminution des prêts et autres dépôts	-8 224	
Flux de trésorerie lié au financement long des opérations (6)		12 270 157
Trésorerie fin 2016 = (1) + (5) + (6)		2 599 348

Sur la période 2012-2016, la SIEM a généré ou consommé les flux de trésorerie suivants :

- **12,27 M€ générés par les différents moyens de financement longs**, constitués par le produit net des nouveaux emprunts (9,18 M€), la montée de l'OPH au capital (3,2 M€) et les subventions notifiées (-0,12 M€) ;

- **6,78 M€ générés par la capacité d'autofinancement** provenant de l'autofinancement net dégagé par l'exploitation ;
- **2,06 M€ générés par le cycle d'activité**, au niveau de l'exploitation et de la gestion des opérations du fait notamment de l'encaissement des subventions d'investissement, de l'augmentation de la dette sociale et fiscale et de la dette auprès des fournisseurs d'immobilisations ;
- **-21,24 M€ consommés par les opérations d'investissement.**

La SIEM a donc consommé sur la période 2012-2016, par son exploitation et ses opérations, un flux de trésorerie global de 128 k€ qui porte son niveau de trésorerie de 2,72 M€ fin 2011 à 2,60 M€ fin 2016.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La SIEM a élaboré en avril 2017 une traduction financière de sa stratégie patrimoniale sous la forme d'une projection de type Visial au fil de l'eau, permettant d'apprécier l'évolution de son exploitation et de sa structure financière sur la période 2016-2026. Cette projection financière n'ayant pas été présentée en CA constitue un scénario qui n'intègre aucun projet de développement, n'a pas été contractualisé via la CUS avec l'État et n'intègre pas la vente des 238 logements à l'OPH.

Les enseignements à tirer de cet exercice sont donc limités. Ils permettent néanmoins de confirmer la grande difficulté pour la SIEM de garantir un modèle économique rentable au fil de l'eau dans sa situation actuelle et sans envisager de développement. Ainsi à horizon 2025, l'autofinancement net ne cesserait pratiquement de baisser pour atteindre un niveau de l'ordre de 3 à 4% du chiffre d'affaires sous l'effet conjugué de la hausse de l'annuité, de l'impossibilité d'endiguer la hausse des coûts de gestion et de l'absence de marge de manœuvre pour augmenter des loyers très élevés.

Le CA du 27 juin 2017 adopte un changement de stratégie de la SIEM, qui se traduirait par un nouveau modèle économique désormais centré sur une activité locative en voie d'extinction relayée par une mission d'aménagement foncier et de développement d'opérations patrimoniales mixtes, dont la part de logements sociaux sera réservée à l'OPH.

L'Agence considère que cette stratégie est très incertaine compte tenu de la situation dans laquelle se trouve l'OPH (cf. supra § 2.2.1). De fait, ce scénario reste très hypothétique.

Du point de vue de la SIEM, la prévision financière de cette stratégie se traduirait par deux déterminants :

- La rentabilité de l'exploitation en matière de gestion locative du patrimoine restant. Un tel scénario conduirait au mieux à maintenir les hypothèses initiales du fil de l'eau (cf. supra), si la mutualisation des activités de gestion avec l'office restait en l'état, permettant d'affecter les mêmes charges sur les logements restants. L'autofinancement net issu de l'activité de gestion locative est donc voué à poursuivre sa tendance à la baisse et ne dégagera pas de ressources ;
- La capacité de la SIEM à investir. De ce point de vue, la SIEM bénéficie du produit de cession des 238 logements à l'OPH, soit 11,6 M€ (prix révisable), duquel il conviendra de retrancher le remboursement des prêts en cours sur ces opérations (plus de 3 M€ de capital restant dû).

En effet, l'activité d'aménagement et de développement nécessite une capacité d'emprunt d'environ 80 % du coût prévisionnel de l'opération, et est consommatrice de fonds propres au titre du portage des opérations jusqu'à la fin de la phase de commercialisation auprès de l'OPH, soit une durée de 2 à 4 ans. La SIEM se rémunérerait à titre exclusif ou partagé avec le promoteur par différence entre les dépenses engagées (acquisition du foncier, honoraires et assurances, dépenses d'études, coûts de la construction, frais financiers, coût de gestion) et les recettes tirées de la commercialisation des programmes.

La projection fournie par la SIEM sur la période 2019-2025 est la suivante :

En €	Nbre de lgts	dont LLS	SHAB	Mode intervention	Prix de vente	Montant dépenses yc FF	Fonds propres	An 0	Durée ans	Marge nette
Projets en portefeuille										
Rue de la Réunion	30	10	1 800	MDB*	1 892 100	1 381 016	265 580	2017	2	314 262
Quai de Bonneuil	100	60	6 000	Partenariat	5 168 000	4 143 240	798 700	2019	2	553 408
Av de la République	50	30	3 000	Partenariat	6 600 000	5 699 720	1 096 100	2018	2	390 224
Précontrats										
3 bis rue Bollier	30	10	1 800	Partenariat	1 710 000	1 590 419	75 915	2018	2	10 165
Rue de Condé	170	50	10 200	Partenariat	57 750 000	35 834 400	6 636 000	2017	4	1 794 010
Bois des Moines	22	22	1 320	MDB	4 809 000	4 986 861	1 096 100	2017	2	261
Secteur U2- opération 1	20	20	1 200	MDB	6 600 000	5 699 720	1 096 100	2022	2	390 224
Secteur U2- opération 2	20	6	1 200	Partenariat	6 600 000	2 071 629	383 635	2021	4	26 319
Total	442	208	26 520		91 129 100	61 417 005	11 448 130			3 478 873

* Marchand de biens.

6.4 CONCLUSION

La comptabilité de la SIEM apparaît globalement bien tenue.

La rentabilité de son exploitation est satisfaisante, mais en réalité, ses marges de manœuvre sont très faibles. L'absence de possibilité d'augmenter les loyers, dont le niveau est déjà très élevé, assorti à un coût de gestion lourd, conséquence d'une absence de taille critique, ne sont compensés que par un niveau réduit de l'endettement et donc de l'annuité. La rentabilité de l'exploitation de la gestion locative de la SIEM ne poursuivrait au mieux que sa dégradation à horizon 2025 dans cette hypothèse.

Si le bilan est sain, les capacités d'investissement en termes d'offre nouvelle et de réhabilitation apparaissent extrêmement limitées.

La vente dans un premier temps de 238 logements à l'office permet effectivement à la SIEM de renforcer ses fonds propres, mais avec l'obligation de réemploi en faveur du logement social²⁹ (article L. 443-15-2 du CCH).

L'obligation de réemploi n'est aujourd'hui pas garantie par la SIEM qui ne dispose pas de projet à moyen terme. L'activité de marchand de biens, centré sur le seul portage foncier et la recherche d'acquéreurs, ne mobilisera pour sa part et de façon cyclique que des ressources financières de bas de bilan.

²⁹ Le surplus des sommes perçues est affecté en priorité au financement de programmes nouveaux de construction, à des travaux destinés à améliorer de façon substantielle un ensemble déterminé d'habitations ou à des acquisitions de logements en vue d'un usage locatif.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ORGANISME SEM avec conseil d'administration

RAISON SOCIALE :	SIEM
-------------------------	------

SIÈGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	45, rue du Pont de Créteil	Téléphone : 01 42 83 13 85
Code postal, Ville :	94 100 SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS	Télécopie : 01 42 83 30 85

PRÉSIDENTE:	Valérie FIASTRE
--------------------	------------------------

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Alain DE QUÉRO
----------------------------	-----------------------

DIRECTRICE ADMINISTRATIVE :	Marylène FERRANDO
------------------------------------	--------------------------

ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE :	Ville de Saint-Maur des Fossés
-----------------------------------	---------------------------------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 01/01/2017			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Présidente :	V. FIASTRE	Ville de Saint-Maur	1
	N. CERCLAY	idem	1
	PM. DELACROIX	idem	1
	JM. BRETON	idem	1
	H. LERAÎTRE	idem	1
	P. GUILLARD	OPH de Saint-Maur	4
	C. FORGET	Caisse d'Épargne Île-de-France	4
	JN. DE WECK	Action Logement	4
Représentants des locataires (SA) :	J. BARTHES		3
	C. RENIER		3

ACTIONNARIAT			Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	1 915 760 €	Ville de Saint-Maur (64,3 %)
	Nombre d'actions :	95 788	OPH de Saint-Maur (18,6 %)
	Nombre d'actionnaires :	NC	Sociétés privées (11,4 %)

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	Cabinet FCN
----------------------------------	-------------

EFFECTIFS AU : 01/01/2017	Cadres :	3	Total administratif et technique : 11
	Maîtrise :	2	
	Employés :	7	
	Gardiens :	4	Effectif total : 7
	Employés d'immeuble :	3	
	Ouvriers régie :	0	

7.2 SIGLES UTILISÉS

AFL	Association foncière logement	MOUS	Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office public de l'habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de renouvellement urbain
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine	PDALHPD	Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées
APL	Aide personnalisée au logement	PLAI	Prêt locatif aidé d'intégration
ASLL	Accompagnement social lié au logement	PLATS	Prêt locatif aidé très social
CAF	Capacité d'autofinancement	PLI	Prêt locatif intermédiaire
CAL	Commission d'attribution des logements	PLS	Prêt locatif social
CCAPEX	Commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives	PLUS	Prêt locatif à usage social
CCH	Code de la construction et de l'habitation	PSLA	Prêt social de location-accession
CDAPL	Commission départementale des aides publiques au logement	PSP	Plan stratégique de patrimoine
CDC	Caisse des dépôts et consignations	QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
CGLLS	Caisse de garantie du logement locatif social	RSA	Revenu de solidarité active
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale	SA d'HLM	Société anonyme d'habitation à loyer modéré
CIL	Comité interprofessionnel du logement	SCI	Société civile immobilière
CMP	Code des marchés publics	SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
CUS	Convention d'utilité sociale	SCLA	Société coopérative de location-attribution
DALO	Droit au logement opposable	SCP	Société coopérative de production
DPE	Diagnostic de performance énergétique	SDAPL	Section départementale des aides publiques au logement
DTA	Dossier technique amiante	SIEM	Société immobilière d'économie mixte
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	SIEG	Service d'intérêt économique général
ESH	Entreprise sociale pour l'habitat	SIG	Soldes intermédiaires de gestion Solidarité et renouvellement urbains (loi du 13 décembre 2000)
FRNG	Fonds de roulement net global	SRU	Taxe foncière sur les propriétés bâties Union Sociale pour l'Habitat (union nationale des fédérations d'organismes HLM)
FSL	Fonds de solidarité pour le logement	TFPB	Vente en état futur d'achèvement
GIE	Groupement d'intérêt économique	USH	Zone urbaine sensible
HLM	Habitation à loyer modéré	VEFA	
LLS	Logement locatif social	ZUS	
LLTS	Logement locatif très social		

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

ANCOLS La Grande Arche Paroi Sud 92 055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX

