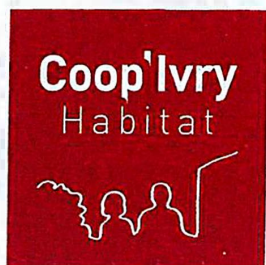


# Droit de réponse

Rapport définitif de contrôle n° 2023-022\_05

**Coop Ivry Habitat**

**Ivry-sur-Seine (94)**



www.coopivry.fr  
f t @coopivry

Ivry-sur-Seine, le 20 décembre 2024

ANCOLS  
Monsieur Serge BOSSINI  
Directeur Général  
La Grande Arche  
Paroi Sud  
92055 La Défense Cedex

Monsieur le Directeur Général,

Un rapport de contrôle sur la Coop'Ivry Habitat a été effectué par l'ANCOLS en 2024 sur la période 2018-2022. Une réunion de restitution a eu lieu le 27 mars 2024 en présence de Philippe Bouyssou, Président de la Coop'Ivry Habitat et Claire Raguénès, Directrice Générale. Un rapport provisoire a ensuite été transmis au Président en juillet 2024, une réponse a été formulée par Philippe Bouyssou en septembre 2024 et un rendez-vous avec le Président, la Directrice Générale et vous-même a eu lieu en novembre 2024.

Lors de la séance du 16 décembre 2024, le conseil d'administration de la Coop a pris acte des observations et a voté le texte suivant faisant office de réponse au rapport définitif.

Le rapport de l'ANCOLS comporte 1 point fort, 12 recommandations et 12 observations qui feront l'objet de réponses détaillées dans les développements ci-après. En propos introductif, le Conseil d'Administration de la Coop'Ivry Habitat souhaite revenir sur 4 sujets fondamentaux présents dans le rapport définitif.

Le Conseil d'Administration souhaite souligner le fait que **la période de contrôle porte sur 2018-2022**. Le rapport, ses recommandations et observations ne peuvent être interprétés et lus qu'au regard de ladite période. D'ailleurs, le rapport prend en compte un certain nombre de mesures (Ressources Humaines, financières, patrimoine, gestion locative, etc détaillée ci-après) d'ores et déjà mis en œuvre par la direction de la Coop en dehors de la période de contrôle dont les résultats sont d'ores et déjà démontrés.

Le Conseil d'Administration souhaite réaffirmer sa fierté que **le rôle social de la Coop'Ivry Habitat** soit de nouveau souligné comme un point fort. Il s'agit d'une orientation politique importante de l'organisme : Permettre à toutes et tous de pouvoir se loger.

Le Conseil d'Administration tient également à réaffirmer son souhait de pouvoir loger en priorité les Ivryennes et des Ivryens. Il s'agit là d'une orientation politique et stratégique forte. A l'échelon d'un même territoire communal, nous refuserons que deux politiques d'attribution différentes coexistent

(celle de la ville et celle du bailleur). Il souhaite aussi confirmer son souhait de pouvoir maintenir les locataires qui dépasseraient les plafonds de ressources du logement social. Notre objectif ne pouvant être de provoquer le départ de nos locataires les plus solvables, il s'agit plutôt de fluidifier les parcours résidentiels, afin de mettre en adéquation les ressources de certains ménages avec les plafonds liés aux financements d'origine des programmes.

Le Conseil d'Administration souhaite revenir sur la **situation financière de la Coop'Ivry Habitat et son avenir**. Car c'est bien l'avenir de notre organisme dont il est question dans ce rapport : « En l'état des informations disponibles au moment du contrôle, l'agence estime qu'il est irréaliste que la société puisse être redressée à moyen-terme compte tenu des difficultés structurelles auxquelles elle a à faire face. [...] L'agence préconise donc à Coop Ivry Habitat d'étudier soit la prise de contrôle (y compris conjointe où la collectivité garderait un pouvoir de décision) de l'organisme par un groupe à l'expertise et aux moyens financiers adéquats soit de procéder à la vente de son patrimoine. »

Bien sûr, il ne s'agit pas de nier la fragilité financière dans laquelle se trouve notre organisme. Mais cette fragilité relève bien plus de causes externes et du cadre législatif qui régit aujourd'hui les bailleurs sociaux. La Coop fait également face à certaines difficultés structurelles comme l'importante taxe foncière dont notre organisme s'acquitte que les exonérations au titre des Nouveaux Quartiers Politique de la Ville (NQP) ne suffisent pas à en réduire l'impact.

Aussi, il convient de souligner la singularité et la richesse architecturale de notre patrimoine. La volonté de « déstandardiser » le logement social en soutenant les innovations portées par de grands noms de l'architecture comme Renée Gailhoustet, Jean Renaudie, Nina Schuch ou encore Iwona Buczkowska, renforce aujourd'hui nos contraintes financières. Toutefois, ce patrimoine d'exception doit être considéré comme une richesse. En partenariat avec la municipalité et le Ministère de la Culture, une démarche s'engage d'ailleurs en vue du classement du centre-ville d'Ivry au patrimoine mondial de l'Unesco. Cette volonté de préserver ce niveau d'ambition pour le logement social aurait pu apparaître comme un point fort dans le rapport définitif.

Il y a également un écart abyssal entre le rapport de 2018 et ce rapport. Comment, en seulement cinq années, peut-on être passé de 3 points forts à seulement 1, de 5 points faibles à 12 recommandations, de 7 irrégularités souvent superficielles à 12 ? Comment, par exemple, peut-on être passé en si peu de temps d'une situation « d'entretien correct du patrimoine » à une situation « de parc vieillissant et accusant un important retard de réhabilitation » ? De la même façon, sur les questions financières, comment expliquer qu'il soit fait mention en conclusion du rapport 2018 que « sur le long terme, la situation financière de l'office fin 2027 est favorable » alors que le nouveau rapport prédit pour sa part qu'il « est irréaliste que la société puisse être redressée à moyen-terme compte tenu des difficultés structurelles auxquelles elle a à faire face »

La loi portant Évolution du Logement, de l'Aménagement et du Numérique (ELAN) et ses visées de regroupement des organismes à des échelles toujours plus grandes ; l'instauration de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) qui prive les organismes de ressources durables, rendent plus difficiles – mais ne condamnent pas – l'existence d'une structure coopérative à l'échelle communale. C'est évidemment



ce qui est contesté dans les éléments portés par la présente réponse, tout comme y sera contesté le parti pris du rapport qui semble considérer la trajectoire de gestion comme un « fil de l'eau »

Le Conseil d'Administration souhaite rétablir un fait qui a totalement été passé sous silence dans le rapport définitif. Certes, la Commissaire aux Comptes a déclenché une procédure d'alerte phase 1. Mais il convient de préciser, et c'est certainement le point le plus important, que cette procédure a été levée le 18/11/2024 compte-tenu de la réponse rassurante formulée par le Président de Coop'Ivry Habitat.

Si la préconisation conclusive du rapport (« prise de contrôle de l'organisme par un groupe à l'expertise et aux moyens financiers adéquats soit la vente de son patrimoine ») devait être mise en œuvre, cela ne pourrait se faire que dans le cadre d'une décision formelle des 6363 ménages locataires de notre organisme, conformément à l'**esprit coopératif** qui anime la Coop'Ivry Habitat depuis sa création en 2021.

**Concernant la gouvernance de l'organisme**, il convient de rappeler un fait majeur qui n'est pas évoqué dans le rapport. En 2019, au moment où la loi ELAN prévoyait la fusion des Offices Publics de l'Habitat (OPH) rattachés à un même Établissement Public Territorial (EPT), il a été proposé aux locataires une alternative : celle de créer une coopérative HLM et de la rattacher à une SAC. C'est cette option qui a été retenue à 76% au travers d'un référendum, auquel plus d'un quart des locataires avait pris part. C'est ce même choix qui a été fait par le personnel à 66%, avec une participation massive. Il s'agissait à l'époque de retisser un climat de confiance entre l'organisme et les locataires, et de franchir un cap ambitieux en matière de partage du pouvoir. Et c'est l'ambition qui continue d'être portée en suscitant en permanence l'achat de parts sociales de l'organisme par les locataires et les salarié.e.s, afin de permettre au plus grand nombre de participer aux décisions stratégiques sur l'avenir de la coopérative.

En outre, si le choix des locataires s'était porté, à l'occasion du référendum, sur la fusion avec les autres OPH de l'EPT Grand-Orly-Seine-Bièvre, l'OPH d'Ivry aurait alors été l'organisme de rattachement de ce nouvel OPH territorial. D'un point de vue pragmatique, cela aurait permis de mutualiser les difficultés structurelles évoquées plus haut, et de les diluer dans la fusion en les faisant peser sur cette nouvelle structure. Le choix opéré en conscience, revient à assumer ces difficultés avec une volonté de « redressement », dont il est regretté qu'il n'ait pas fait l'objet d'un point fort.

Le CA tient également à revenir sur l'observation numéro 1 en précisant quelques éléments de l'histoire récente de l'organisme permettant d'éclairer la réalité des faits.

L'OPH d'Ivry-sur-Seine a fait délibérer son Conseil d'administration en 2014 afin d'entrer en procédure d'aide via la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS) et de signer en décembre 2015 un protocole de consolidation (et non un plan de « redressement ») afin de l'accompagner dans un lourd programme d'investissement, dans le cadre de l'opération ANRU du quartier Gagarine-Truillot. L'aide CGLLS a contribué au développement de l'offre de logement locatif social et à la rénovation urbaine. Sur la période 2018-2020, dans l'ensemble des procès-verbaux du Conseil d'administration, ses membres, et notamment Monsieur Claude Huet, ont régulièrement soulevé des questions concernant les finances de l'OPH.

Après le passage en comptabilité commerciale au 1<sup>er</sup> janvier 2020, le projet de budget 2021 présenté au Conseil d'administration du 25 janvier 2021 annonçait un résultat prévisionnel positif (86 k€). La Directrice Générale affirmait que la prévision restait prudente et n'intégrait pas le produit de certaines





ventes envisagées. Monsieur Huet indiquait alors que la Capacité d'Autofinancement (CAF) était fortement négative, et qu'il était nécessaire de rechercher des moyens d'améliorer l'autofinancement. Il précisait qu'une analyse de l'impact financier sur 10 ans était nécessaire pour toutes les opérations futures. Madame Chantal Duchène rejoignait cette position, et posait un nombre important de questions. La Directrice Générale confirmait d'ailleurs la fragilité de la situation et affirmait que le Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) identifierait des opérations à même d'augmenter l'autofinancement. Les administrateurs et administratrices, au vu des arguments présentés par la directrice générale, étaient alors convaincus par les réponses apportées.

Le rapport de contrôle ANCOLS 2013-2017 a été présenté au Conseil d'administration de l'Office du 12 février 2020. La synthèse de ce rapport précise que « l'analyse de la structure financière fait apparaître un fonds de roulement net global à terminaison tout juste positif fin 2017 » et que « l'étude financière prévisionnelle sur dix ans montre un autofinancement négatif en 2018 qui augmente progressivement pour se stabiliser à partir de 2021 à environ 6% des produits locatifs ». Il était donc légitime de considérer que les termes de ce rapport n'étaient pas alarmants. Il faisait cependant référence à une situation arrêtée au 31 décembre 2017, et la pertinence des constats n'était donc déjà plus d'actualité au moment où le rapport devenait public. Comme évoqué en introduction, ce sera d'ailleurs le cas pour le futur rapport définitif de votre agence, qui s'appuiera sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2022, alors qu'il sera rendu public fin 2024-début 2025.

Lors du Conseil d'administration du 10 mai 2021 d'approbation des comptes 2020, le rapport de la commissaire aux comptes indiquait que l'exercice était particulier du fait du passage en comptabilité commerciale et de la crise sanitaire. Il indiquait qu'un travail de « nettoyage des comptes » avait été opéré. La commissaire aux comptes concluait qu'elle n'avait pas d'observations à formuler sur le rapport financier de la Directrice Générale, et qu'elle certifiait les comptes sans réserve. Le procès-verbal est suffisamment détaillé et montre que la situation financière a bien été débattue en séance. Il est à noter également que la Directrice Générale a évoqué plusieurs actions pour améliorer la situation, en concluant que l'office avait un patrimoine ayant du potentiel.

Philippe Bouyssou, Président de l'OPH d'Ivry, avait souligné que l'autofinancement 2020 était positif. Monsieur Huet indiquait quant à lui que la situation financière de l'organisme avait été mise à plat, que l'autofinancement était en augmentation, que le taux d'endettement était très faible, mais que la trésorerie restait faible. Il précisait que « la situation était fragile et recommandait de ne pas s'engager dans des activités déséquilibrées ». Plusieurs administrateurs et administratrices faisaient part de leur inquiétude concernant le montant cumulé des impayés (12 millions d'euros) et la commissaire aux comptes rappelait qu'en comptabilité publique, l'organisme ne gérait pas les comptes de tiers, et qu'au moment du passage en comptabilité commerciale un certain nombre de comptes n'avait pas pu être expliqué par le Trésorier-Payeur Général (TPG). A cette date, les inquiétudes du Conseil d'administration étaient donc focalisées sur l'impact des impayés, tout en soulignant une amélioration sensible liée aux actions engagées. Les échanges ne montrent pas que la direction de la société ait eu conscience de l'existence de difficultés financières au-delà des impayés.

Par la suite, un nouveau Conseil d'administration est installé au 1er octobre 2021 du fait de la fusion-absorption de l'office par Coop'Ivry Habitat. Jusqu'à la fin 2022, les procès-verbaux du Conseil d'administration de Coop'Ivry Habitat comportent seulement les délibérations et ne retracent plus les débats qui se sont tenus au sein de l'instance. Cela ne permet donc pas de démontrer ou d'infirmer



une information claire des membres du Conseil d'administration sur les difficultés financières avant la fin de l'année 2022.

A compter de juillet 2022, dès la clôture des comptes 2021, conscients que la situation financière s'aggravait et soucieux d'en connaître les raisons, le Président avec les vice-président.e.s ont pris les dispositions qui s'imposaient. Par lettre du 19 septembre 2022, le Président enjoignait ainsi la Directrice Générale de faire réaliser un audit financier de la coopérative. Celle-ci confiait alors la mission à Monsieur Didier Clément. L'audit est réalisé rapidement et les conclusions du rapport provisoire de novembre 2022 révèlent l'ensemble des difficultés de la société. La mission est cependant interrompue par le décès brutal du consultant.

La prise de connaissance des conclusions de ce rapport d'audit financier entraîne la mise à pied de la directrice financière en décembre 2022, puis son licenciement. Concomitamment, une mission est confiée en urgence à un cabinet d'expertise comptable pour réaliser la clôture des comptes 2022, et procéder aux actions correctives nécessaires, révélées par le rapport d'audit. En parallèle, une mission de recherche de compétences est confiée à un cabinet de ressources humaines pour le recrutement d'un responsable financier, d'un directeur des services support et d'un directeur du patrimoine.

Au cours du premier semestre 2023, le départ anticipé de la Directrice Générale mandataire sociale est évoqué et celle-ci décidera de mettre fin à son mandat au 30 novembre 2023 pour faire valoir ses droits à la retraite. Après l'approbation des comptes en Assemblée Générale du 30 juin 2023, le Conseil d'administration du 7 juillet 2023 nomme une Directrice Générale déléguée mandataire sociale, qui prendra les fonctions de Directrice Générale au 1er décembre 2023. A partir du moment où les difficultés financières sont révélées, les décisions de la gouvernance ont donc conduit à de nombreuses actions et mesures internes de réorganisation et de redressement, pilotées par de nouvelles équipes, disposant des compétences métier adéquates.

Au regard des éléments précisés ci-dessus, le Conseil d'Administration souhaite contester le fait que le « conseil d'administration, [...] ait tardé à exiger des explications à la direction générale » sur la situation financière de l'organisme.

**Concernant les sujets relevant de la gestion administrative et de l'organisation interne de Coop'Ivry Habitat,** le rapport de l'agence émet 3 recommandations et 1 observation. Avant d'entrer dans le détail il est souhaité apporter quelques remarques.

En premier lieu, la période étudiée (2018-2022), ne tient évidemment pas compte du changement de Directrice Générale de la coopérative, en la personne de Madame Claire Raguénès, à qui un mandat social a été confié par vote du Conseil d'administration du 7 juillet 2023, et qui a pris effet le 1<sup>er</sup> décembre 2023. Le mandat qui lui a été confié vise justement à redresser la situation de l'organisme, et à garantir son avenir. Au moment où le rapport définitif sera rendu public, les premiers effets de ce travail d'ampleur, courageusement engagé par elle et soutenue par le Bureau et le Conseil d'administration de la Coop, commencera à se faire concrètement sentir, sur la majorité des observations émises par la mission.

Ensuite, deux évènements sont survenus dans la période étudiée, repris dans le rapport définitif. Tout d'abord les deux périodes de confinement liées à la pandémie de COVID 19 qui, quelles qu'aient été





les compétences disponibles, auront été de nature à ralentir les nécessaires changements au sein de l'organisation. Puis, est survenu dans la nuit du 14 avril 2021 un incendie dans les locaux du siège de la Coop. L'installation provisoire d'une partie des services dans d'autres locaux, la destruction d'une partie des archives, ont évidemment terriblement perturbé le fonctionnement de l'organisme.

Ces remarques sont d'ailleurs à inscrire en « facteur commun » sur tous les thèmes abordés ici, qu'ils relèvent de la gestion interne, de la gestion locative, du patrimoine, ou encore de la trajectoire financière de l'organisme.

**Concernant les ressources humaines**, les actions internes mises en œuvre pour engager le redressement de Coop'lvry Habitat sont maintenant effectives depuis le deuxième trimestre 2023, et se sont accélérées depuis 2024. Les nombreux départs successifs sur la période ont donné lieu à des recrutements d'experts métiers, dont la présence stabilise la hiérarchie de l'organisme par le renforcement de l'encadrement intermédiaire, et dont le savoir-faire permet de déployer rapidement de nouvelles méthodes de travail. Ces changements produisent leurs effets immédiatement.

Les dysfonctionnements organisationnels résultent moins du *turnover* et de départs de personnels que de compétences insuffisantes de personnels qui ont conduit à des anomalies de gestion avérées, en particulier lors du passage en comptabilité commerciale. Les personnels ainsi visés ont été remplacés en conséquence pour mettre en œuvre la résorption des dysfonctionnements. Les nouveaux collaborateurs intégrés dans l'équipe apportent aujourd'hui des compétences acquises et directement mobilisables.

Depuis 2023, suite à l'audit, à la mission de modernisation, et de manière plus accélérée après l'arrivée d'une nouvelle responsable des ressources humaines, devenue ensuite directrice des fonctions supports (hors finances), la coopérative s'attache à rationaliser sa politique de recrutement et de gestion des emplois et carrières. Les objectifs poursuivis permettent d'agir à la fois sur les charges et les produits : la réduction significative des coûts de personnel et l'intégration de collaborateurs dont les compétences permettent une maîtrise accrue des dépenses ou de leur efficience.

Depuis 18 mois l'activité des ressources humaines est profondément réorganisée par :

- Le changement du logiciel de paie et l'installation d'un SIRH ;
- Le renforcement du process de pilotage des recrutements ;
- L'anticipation des évolutions de la masse salariale et de son pilotage contraint : suivi mensuel de la masse salariale, départs, pilotage des coûts de gestion de personnel (non-remplacement à poste équivalent) ;
- La limitation drastique du recours aux CDD et à l'intérim, extrêmement coûteux (frais d'intermédiaires, primes, indemnités, heures supplémentaires d'astreintes, temps de gestion administrative RH), en particulier pour le remplacement de gardien.ne.s et d'employé.e.s d'immeuble (instauration de binômes) ;
- Le travail sur la récupération des charges locatives liées à la masse salariale (emplois de gardien.ne.s, employé.e.s d'immeuble et encadrement) en incitant au cumul des tâches pour augmenter la récupérabilité ;



- La formalisation et le partage des prérequis exigés pour chaque poste, permettant l'évolution interne interservices de certains collaborateurs.trices sur des missions différentes (grâce à leur maîtrise métier) ;
- L'intégration et le redéploiement à des postes clés de compétences opérationnelles, y compris managériales, dont l'action immédiate a permis :
  - La redynamisation des collaborateurs.trices et un appui opérationnel vigilant ;
  - Le suivi d'indicateurs de pilotage de l'activité ;
  - La rationalisation et la réduction de dépenses d'honoraires et de prestations (huissier, avocat, AMO) ;
  - L'augmentation des recettes (paiement de la dette, réduction de la vacance, application des pénalités aux prestataires).

A travers les ressources humaines, l'organisation des équipes, le renforcement des compétences, la formation, les services acquièrent une meilleure maîtrise métier, pour une meilleure adaptation des process, une couverture des risques et un pilotage renforcé des dépenses (cf. le service « marchés » qui intègre la fonction achats, jusqu'alors dispersée au sein de différents services).

Les premiers gains relatifs aux mesures mises en œuvre ont d'ores et déjà permis de passer d'une masse salariale brute de 6 millions d'euros environ en 2022 à une projection de 5 millions d'euros fin 2024. L'effectif constant (CDI) de la coopérative est passé de 159 personnes, en 2022, à 144 personnes en 2024. L'effectif en CDD est passé de 50 personnes dans l'année, en 2022, à 23 personnes dans l'année en 2024. Comme vous le constaterez, « le plan d'action rapide visant à réduire significativement les coûts de gestion (...) » (Recommandation n°3) attendu par le rapport est d'ores et déjà largement engagé.

**Pour ce qui est du système d'information (SI),** qui fait l'objet de la recommandation n°1, il est vrai que la coopérative traverse une période de transformations à forts enjeux, sans disposer en interne des compétences de direction des systèmes d'information. De plus, jusqu'à très récemment, les réseaux et les données dématérialisées de Coop'Ivry Habitat ont été gérées par un prestataire externalisé qui cessera ses missions en 2024 (Syndicat mixte pour l'Informatique Municipale - SIIM 94).

Le schéma directeur des systèmes d'information est un document socle important dans une entreprise, dont l'enjeu est d'apporter les outils techniques contribuant à la stratégie de l'organisme. Comme évoqué dans le rapport, les réflexions sur le sujet ont été amorcées en 2023 – donc hors période de contrôle – concomitamment à la nécessité de décisions découlant de la cessation d'activité du partenaire historique. La mission a été confiée à un prestataire extérieur et la première étape d'analyse complète de l'existant est finalisée. Elle comporte une cartographie exhaustive couvrant les aspects suivants : architecture des données, applications, niveaux de services, sécurité et gestion des risques, organisation, place du service informatique, process. Ce constat constitue le point de départ de la stratégie d'évolution vers l'organisation cible à atteindre, et permet d'évaluer l'impact et le coût des différentes options s'offrant à l'organisme (internalisation ou externalisation des serveurs de données, prestataire externe, achats, mises à niveau technique, priorisation des projets déjà engagés et à venir).

Sur cette base, la Coop'Ivry Habitat a fait le choix d'acquérir ses propres serveurs, installés en septembre 2024, et d'en sous-traiter la gestion dans un premier temps. Dans le même temps, le





prestataire accompagne le responsable informatique pour une montée en compétence globale, ainsi qu'une prise d'autonomie sur certaines missions externalisées. Après une phase d'observation de 6 mois, un bilan est prévu début 2025 pour que la coopérative entérine définitivement les choix de préconisations concernant : la cartographie cible du système d'information, les choix technologiques (cloud, langages, etc.), le dimensionnement de l'équipe et son organisation (incluant les recrutements ou le recours à la sous-traitance), l'identification des projets stratégiques qui permettront de construire et d'atteindre le SI cible pour répondre aux enjeux que la Coop s'est fixés. Le schéma directeur sera présenté au Conseil d'administration et aux instances représentatives du personnel en 2025 et comprendra : la feuille de route de la DSI sur la durée du schéma directeur (grandes séquences, phasage, chantiers prioritaires, projets connexes), ainsi qu'une synthèse budgétaire.

A fin 2022, la coopérative dépend essentiellement de la Politique de Sécurité du Système d'Information (PSSI) du SIIM 94 en charge de l'hébergement de ses réseaux et de la gestion de ses données. En parallèle de la reprise en interne de ses réseaux, la coopérative a réalisé un audit RGPD, qui a donné lieu à la rédaction d'une charte informatique. Celle-ci a été présentée au Conseil d'administration.

**Concernant les procédures de marchés publics** qui fait l'objet de l'observation n°2. Suite aux départs de 3 collaborateurs sur 4 en l'espace de 7 mois, entre août 2023 et février 2024, le service marchés a été réorganisé : un responsable de service est arrivé en mars 2024, une juriste marchés et achats est arrivée en mai 2024 et une acheteuse marchés publics est arrivée en septembre 2024. Cette dernière doit structurer la fonction achat au sein de la Coop, celle-ci étant jusqu'à présent dispersée au sein des différents services. Une directrice des fonctions support avec des connaissances juridiques approfondies encadre le service, et une collaboratrice comptable appuie l'équipe marché pour paramétrer le progiciel de gestion intégré (ERP), Portallmmo Habitat (PIH).

Le premier objectif de l'équipe a été d'attribuer tous les marchés programmés, tout en mettant en place une stratégie achats et en structurant les procédures internes de passation. Plusieurs nouveaux outils sont mis en place, permettant de : définir le besoin, mieux analyser le marché venu à échéance, identifier les difficultés d'exécution rencontrées durant la vie du marché, définir la stratégie achats et identifier les éléments liés au développement durable et aux achats responsables.

Le service marchés et achats intervient désormais en support des services, garantit l'aspect juridique des relations et la mise en application de la stratégie globale. Il est associé au pilotage des marchés en participant aux réunions de suivi en présence des prescripteurs et des prestataires, connaissant ainsi mieux les raisons de l'évolution des marchés tout en maîtrisant les besoins et leurs évolutions.

Dans ce cadre, la coopérative acte désormais clairement de son insatisfaction dans la réalisation des prestations quand c'est le cas, en mettant en demeure, appliquant des pénalités, résiliant ou ne reconduisant pas certains marchés. Le service accompagne les équipes opérationnelles au quotidien dans les difficultés rencontrées avec les prestataires et entreprises attributaires. Il a vocation à mieux définir et identifier les besoins. Le rapport annuel sur l'exécution des marchés a été présenté au Conseil d'administration du mois de mai 2024 et le sera désormais chaque année.

Les éléments précisés ci-dessus ont été repris dans le rapport définitif de l'ANCOLS.



**Dans cette partie, il sera abordé l'ensemble des points qui relèvent de la gestion locative.**

Le préambule du rapport dans lequel vous rappelez les conclusions du précédent rapport sur la situation au 31/12/2017, et qui mentionne notamment « le rôle social de l'office », « ses loyers accessibles », « les charges locatives contenues au bénéfice d'une population modeste », « une politique d'attribution conforme à la réglementation qui favorisait la mixité sociale ».

Ces quatre sujets sont toujours d'actualité pour la période 2018-2022. Par ailleurs, la régularisation des charges 2022 n'a pas été faite au 1er semestre 2023 du fait de la non-réception de l'ensemble des factures d'énergie, et de la décision prise par l'organisme de faire bénéficier directement les locataires du bouclier fiscal. Cette décision du Conseil d'administration renforce notre rôle social en direction des locataires. Une telle mesure est d'ailleurs unique, à l'échelle de l'ensemble des bailleurs sociaux du Val-de-Marne, dans un contexte de forte inflation des prix de l'énergie et des biens de première nécessité.

Le rapport définitif de contrôle de l'ANCOLS 2018-018 de l'OPH d'Ivry-sur-Seine sur la période 2013-2017 indiquait également un point fort, qui a étonnement disparu de votre rapport provisoire : il s'agit de la mention indiquant que les mutations des locataires sont favorisées dans le parc. Au regard de l'effort considérable qui a été produit par notre organisme pour contribuer au relogement sur le territoire communal de l'ensemble des 360 familles issues de la cité Gagarine (dont 80% au sein même du patrimoine de la Coop'Ivry Habitat), déconstruite dans le cadre de l'ANRU à partir de 2019, il aurait semblé légitime que ce point fort soit réintroduit dans le présent rapport.

**Le Conseil d'Administration souhaiterait revenir sur la recommandation qui appelle à "réviser dans sa globalité la grille de cotation mise en place par le service Habitat de la Ville en s'assurant que, sur le contingent de Coop'Ivry Habitat, les attributions de logement ne se font pas principalement au profit des Ivryens." (Recommandation n°8).**

Il convient de souligner que le relogement prioritaire des familles Ivryennes est une orientation politique et stratégique forte du principal bailleur de la commune (ancien OPH communal). Comme évoqué en introduction, à l'échelon d'un même territoire communal, nous refuserons que deux politiques d'attribution différentes coexistent. D'ailleurs, les autres contingents (État, Action Logement...) contribuent déjà à loger des ménages issus d'autres communes.

**Sur l'enquête sur l'Occupation du Parc Social (OPS), qui fait l'objet de l'observation n°7.**

Entre 2018 et 2020, Coop'Ivry Habitat a fait le choix de traiter l'enquête OPS en interne. Les problèmes informatiques, et en 2020, les difficultés d'organisation liées à la pandémie de Covid 19, n'ont pas permis de mener à bien les deux enquêtes, notamment en termes de relances et d'application des pénalités. En 2024, l'organisme a fait le choix d'externaliser cette enquête, et s'est fait accompagner par un prestataire expérimenté sur ce type de mission. Les relances et les mises en demeure ont été gérées par le prestataire. Le taux de réponse est de 84% sur l'ensemble du patrimoine. Fin 2024, les résultats de l'enquête seront intégrés dans Portallmmo Habitat (PIH) et les locataires n'ayant pas répondu se verront appliquer la pénalité légale.

Ces éléments ont été portés à la connaissance de l'ANCOLS et insérés dans le rapport définitif.



**Sur la gestion en flux et le contingent propre de Coop'Ivry Habitat** qui font l'objet de l'observation n° 8 et n°9.

La loi ELAN du 27 novembre 2018 a posé le principe de la gestion en flux des contingents de réservation des logements locatifs sociaux. Le cadre mis en œuvre pour la gestion en flux a été précisé par un protocole régional, et un modèle de convention bilatérale réservataire – bailleur. Le passage à la gestion en flux se formalise grâce à la signature de conventions globales entre le bailleur et les différents réservataires.

Coop'Ivry Habitat a converti les droits de suite existants des réservataires en droit unique, selon les préconisations de l'AORIF à l'attention de l'ensemble des bailleurs franciliens. Formalisant le passage à la gestion en flux, Coop'Ivry Habitat a signé sa convention avec l'État, puis des conventions bilatérales avec les autres réservataires.

Dans ce cadre, Coop'Ivry Habitat a présenté au Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> octobre 2024 l'ensemble des conventions de réservation signées pour 2024. Concernant les logements de son propre contingent, une charte d'attribution sera présentée prochainement en Conseil d'administration. L'objectif est de favoriser la mobilité interne des locataires de l'organisme dont la situation locative aurait évolué.

Le stock conséquent de demandes de mutations non traitées (plus de 800 demandes) a conduit la coopérative à dédier les attributions sur son propre contingent aux mobilités internes, en définissant des règles de gestion et une grille de priorisation des demandes, dans un souci de transparence, d'équité, et dans le respect du cadre réglementaire. Les axes de priorité d'attribution vont de l'urgence (violence intra-familiale) à la demande de mutation de confort, en passant par l'existence d'une situation de handicap, de santé, de sur ou sous-occupation, de difficultés financières ou de troubles de jouissance.

Cette charte doit faire l'objet d'une communication auprès des locataires, ceux-ci devenant pleinement acteurs de leur demande en ayant connaissance des critères de priorité et des documents administratifs à fournir pour appuyer leur demande. Le lien internet renvoyant initialement vers la ville d'Ivry-sur-Seine toute demande de mutation est donc supprimé.

Bien que les observations aient été maintenues, les éléments susmentionnés ont été repris dans le rapport définitif.

#### **Les recommandations n°10 et 11 concernent pour leur part la question des impayés.**

Le rôle social reconnu de la Coop'Ivry Habitat nécessite effectivement une gestion des impayés et de la prévention des expulsions de très haut niveau. C'est ce que nous avons mis en œuvre depuis plusieurs années : création d'une commission des impayés au sein du Conseil d'administration, sécurisation de la dette par la mise en œuvre de commandements de payer au terme du deuxième mois d'impayé, demande systématique d'assignation beaucoup plus précocement dans le processus d'endettement, ... Ces mesures juridiques, qui visent à sécuriser la dette, s'accompagnent bien évidemment d'un renforcement du suivi social des locataires par les Conseillers.ères en Économie Sociale et Familiale (CESF) de l'organisme, notamment via l'ouverture ou le rétablissement de droits des locataires.





Plusieurs dizaines de ménages, devenus occupants sans droit ni titre sur décision du tribunal, et pour lesquels le concours de la force publique avait été obtenu en vue d'une expulsion, ont été reçus par des membres du Conseil d'administration, initiative permettant pour la majorité d'entre eux d'interrompre le processus d'expulsion, de reprendre le paiement du loyer, et de rembourser tout ou partie de leur dette.

Les équipes dédiées au recouvrement de l'impayé sont réparties sur trois pôles : précontentieux, contentieux, conseillères en économie sociale et familiale, soit 10 collaborateurs au total. En 2024, suite à l'arrivée d'une nouvelle responsable de service, les outils de gestion ont été renforcés, les procédures formalisées dans un guide de procédures, les rôles au sein de l'équipe ont été mieux définis en transversalité avec les autres services (gestion locative, proximité).

Le pôle précontentieux a été consolidé par l'arrivée d'une nouvelle gestionnaire qui a une excellente connaissance des locataires, forte d'une expérience de plusieurs années au sein de l'équipe d'accueil. Le lien de confiance préétabli avec les locataires permet un recouvrement plus rapide et efficace des ménages primo débiteurs – dont l'arriéré pour la dette récente (< 3 mois) représente 49% des dossiers en impayés – dès le début de l'impayé. Son poste comprend en particulier une partie de relance par téléphone.

Pour le recouvrement des impayés des locataires partis, une juriste spécialisée dans les voies d'exécution ayant une expérience significative a rejoint l'équipe en 2024. Pour l'apurement de l'arriéré des dossiers et dès un mois après le départ d'un.e locataire en impayé, elle travaille avec l'ensemble des moyens possibles : règlements amiables des créances non titrées prescrites, prises de titre rapide pour les créances non titrées non prescrites, exécution forcée des dossiers titrés. Parallèlement, des diminutions de coûts de prestataires sont réalisées, certaines diligences déléguées ayant d'ores et déjà été reprises en gestion directe ; ce qui impacte à la baisse les coûts de gestion.

Bien que les recommandations soient toujours précisées dans le rapport, ces éléments y sont bien mentionnés.

**Quant à l'occupation du parc, qui fait l'objet l'observation n°10**, la coopérative est consciente de manquer d'un outil qui lui permette d'examiner l'occupation des logements et d'envisager une stratégie de peuplement des cités, cage d'escalier par cage d'escalier, pour éviter la paupérisation de certaines parties de son patrimoine. Dans le cadre de la mise en place de son schéma d'organisation des systèmes d'information, la Coop'Ivry Habitat engage la dématérialisation de la commission d'attribution des logements, pour procéder finement à l'examen triennal de son patrimoine.

Bien que les recommandations soient toujours précisées dans le rapport, ces éléments y sont bien mentionnés.

Par ailleurs, notre objectif ne pouvant être de provoquer le départ de nos locataires les plus solvables, il s'agit plutôt de fluidifier leurs parcours résidentiels, afin de mettre en adéquation les ressources de certains ménages avec les plafonds liés aux financements d'origine des programmes.

**La CALEOL fait ensuite l'objet des observations n°3, 11 et 12.**

La présence permanente à la CALEOL du représentant du principal réservataire de la coopérative, à savoir la commune d'Ivry, peut conduire à des changements en temps réel dans l'ordonnancement des



candidat.e.s proposés sur son contingent. Mais, bien entendu, le règlement intérieur de la CALEOL, en cours d'élaboration, intégrera l'article L. 441-1 du CCH. Ces éléments ont bien été repris dans le rapport.

En ce qui concerne le non-respect des obligations d'attribution au projet des publics reconnus Droit Au Logement Opposable (DALO) et prioritaires, il ne s'agit pas d'une méconnaissance des services de Coop'Ivry Habitat, mais d'un manque de labellisation DALO des ménages au moment du passage en commission d'attribution, alors que ces ménages ont tous les critères DALO et qu'ils pourraient bénéficier de cette reconnaissance. Après échange avec la DRIHL sur ce sujet, il a été indiqué à la coopérative qu'elle pouvait demander *a posteriori* la labellisation de dossiers, c'est-à-dire après passage en commission d'attribution. Sur son propre contingent, cette demande sera dorénavant faite systématiquement en application dudit article. Ces éléments ont également été repris dans la réponse de l'ANCOLS.

Quant aux déclarations RPLS, elles sont systématiquement transmises au service ministériel statistique du logement. Il en est de même de l'absence des radiations de la demande dans le SNE après signature du bail. Coop'Ivry Habitat a réalisé à 88% ces radiations en 2022. Score certes insuffisant, raison pour laquelle un rappel a d'ores et déjà été opéré auprès des gestionnaires locatifs. En conséquence, comme déjà évoqué, l'observation n°3 semble excessive.

#### **Concernant le patrimoine de Coop'Ivry Habitat (recommandations n°4 et 5)**

Coop'Ivry Habitat est un bailleur social centenaire, propriétaire d'un patrimoine dont l'origine est ancienne et dont la construction s'échelonne sur 11 décennies. Les trois premières cités construites datent de 1928 (191 logements), 1933 (118 logements) et 1940 (257 logements) ; les livraisons de logements les plus récentes datent de 2023 (144 logements). A partir de la seconde moitié du XXe siècle, la coopérative a régulièrement développé son patrimoine : 9 cités dans les années 50, 5 cités dans les années 60 (dont la plus importante de 1036 logements), 7 cités dans les années 70, 14 cités dans les années 80, 9 cités dans les années 90, 4 cités dans les années 2000, 6 cités dans les années 2010 et 4 cités dans les années 2020. Même si le rythme de production de logements sociaux décélère depuis 20 ans, la coopérative a régulièrement produit du logement social, a réhabilité son patrimoine le plus ancien à plusieurs reprises. Elle a mené des opérations d'envergure au cours de la dernière décennie (7 cités, plus de 500 logements) grâce au concours de l'ANRU et de la CGLLS, dans le cadre du programme de relogement total des locataires et de la démolition de la cité Gagarine. Les logements livrés à partir de 2010 représentent 8% du patrimoine actuel.

Il y a néanmoins aujourd'hui un enjeu de réhabilitation thermique pour que le patrimoine de la coopérative se conforme, d'une part, aux nouvelles normes de température de chauffe (19°C) tout en respectant le confort thermique des locataires, et d'autre part, aux objectifs de réduction de la consommation d'énergie fossile. De ce point de vue, la coopérative dispose d'un atout historique important puisqu'elle a pris, de longue date, une avance considérable en raccordant 63% des logements du patrimoine au réseau de chaleur urbain, alimenté à plus de 70% par des énergies renouvelables. Cet engagement volontariste de la coopérative en faveur de la transition écologique aurait pu faire l'objet d'un point fort.



**Aujourd'hui, nous sommes formellement dotés d'un Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) qui couvre la période 2020-2026.** Toutefois, nous avons pleinement conscience de la nécessité de le réactualiser, à l'aune des nombreuses réhabilitations qui restent à accomplir : 4 sont déjà en cours d'étude (ILN Casanova, Longs Sillons, Liégat, J.B. Renoult). Il convient d'ailleurs de pointer ici la difficulté objective de mener à bien ce chantier, du fait de la complexité architecturale d'une grande partie du patrimoine de la coopérative, conçu durant les années 1970-1980, et qui interdit toute isolation par l'extérieur. L'aboutissement de ce travail nous permettra de finaliser un Visial pleinement opérationnel.

**En ce qui concerne la réalisation d'un bilan du protocole CGLLS,** qui fait l'objet de la recommandation n°6, sera dernier sera présenté en Conseil d'administration.

**L'observation n°4 fait référence au non-respect des obligations réglementaires en matière de diagnostic « amiante ».** Le taux d'actualisation des Dossiers Techniques Amiante (DTA) est effectivement faible. Depuis 2023, les services techniques de Coop'lvry Habitat ont mis en place les moyens nécessaires pour rattraper le retard accusé concernant les diagnostics techniques obligatoires. Une campagne a été lancée avec l'entreprise AC Environnement, prestataire titulaire du marché des diagnostics immobiliers, pour établir les nouveaux Diagnostics de Performance Énergétique (DPE) et Diagnostics Amiante Parties Privatives (DAPP), les DTA faisant l'objet d'un second lancement en parallèle. Cette campagne intégrera le bilan de conservation de l'amiante par bâtiment conformément à la réglementation.

**Concernant les observations n°5 et 6, dans le cadre du suivi du prestataire en charge de l'entretien des chaudières,** la Coop'lvry Habitat s'est adjoint les services d'un bureau d'étude spécialisé (ERESE), pour le suivi de l'entretien des chaudières gaz. ERESE suit la société PROXISERVE, qui effectue des visites annuelles systématiques, planifiées avec Coop'lvry Habitat dès le début de l'année. 3 passages sont prévus, sur rendez-vous pris entre l'entreprise et le locataire. Le taux d'entrée attendu au bout du 3<sup>e</sup> passage sur les chaudières gaz est de 90 %. En 2023, le taux d'entrée moyen pour les 299 logements concernés était de 65%. Après chaque intervention visite, l'exploitant est tenu d'établir une attestation de visite, sur lequel sont consignés tous les éléments relatifs à l'intervention. Il est également tenu, sauf à engager sa responsabilité, de signaler toute non-conformité des matériels ou équipements à la réglementation en vigueur.

Ces éléments ont été portés à la connaissance de l'ANCOLS et intégré dans le rapport définitif.

**L'accessibilité aux logements pour les personnes à mobilité réduite, qui fait l'objet de la recommandation n°7** nécessite la mise en place d'un véritable plan d'action sur lequel Coop'lvry Habitat a pu déjà bien avancer. Ainsi, il a été procédé au repérage des sites difficiles d'accès et un classement a été établi selon qu'ils soient "accessibles sous réserve de petits aménagements", "partiellement accessibles", "non accessibles" ou "non adaptables". Un repérage et une classification similaire ont été faits sur les logements, nonobstant la complexité architecturale de nombreux ensembles datant des années 1970, tels que décrits précédemment.

Il reste à Coop'lvry Habitat à se munir d'un véritable plan d'action, afin d'augmenter le taux des sites et des logements accessibles aux Personnes à Mobilité Réduite (PMR), considérant notamment le vieillissement de la population occupant le parc.

Ces éléments ont été précisés à l'ANCOLS et repris dans le rapport définitif.





**En conclusion de cette réponse, le Conseil d'Administration souhaite revenir sur les enjeux financiers.** Car pour l'essentiel, tout ce qui précède concourt à contester la principale préconisation du rapport suivant laquelle « l'agence estime qu'il est irréaliste que la société puisse être redressée à moyen terme ». « Elle préconise donc Coop Ivry Habitat d'étudier soit la prise de contrôle (y compris conjointe où la collectivité garderait un pouvoir de décision) de l'organisme par un groupe à l'expertise et aux moyens financiers adéquats soit de procéder à la vente de son patrimoine. »

Encore une fois, il faut souligner une contradiction entre cette « condamnation » pour le moins brutale et disproportionnée, et la recommandation n°12 qui enjoint « d'établir au plus vite une projection financière réaliste permettant de déterminer les apports requis. » Si vraiment « la trajectoire financière est désormais insoutenable » et que la seule issue était une sorte de « fusion acquisition » avec un grand groupe, à quoi bon alors perdre du temps à réaliser cette projection ?

Si l'agence estime que la principale question demeure la soutenabilité financière de Coop'Ivry Habitat du fait d'une performance d'exploitation structurellement fragile, elle mésestime le fait que la santé financière est le reflet de l'organisation et des pratiques métiers au sein de l'organisme. De fortes évolutions de ces deux critères changent le fonctionnement et rendent à l'organisme la maîtrise de sa trajectoire financière. Ces changements sont de nature à engendrer une amélioration durable de la performance d'exploitation, dans la mesure où les marges de manœuvres sont significatives. Certes, un important déficit d'exploitation est constaté dans la clôture des comptes 2022, mais la nouvelle équipe de direction s'emploie par toutes les mesures précédemment explicitées à revenir à l'équilibre d'exploitation dès 2025.

Nous ne disconvenons pas que des moyens exceptionnels, via des prestations, ont été mis en œuvre en 2022, 2023 et 2024 pour faire des états des lieux, engager un changement au sein de l'organisme, et résoudre les difficultés préalablement identifiées. Ainsi, certains coûts de prestations extérieures sont très importants mais doivent être appréciés en perspective avec la situation. Le cabinet de Mercuri Urval a établi un rapport relatif à l'organisation, dont les conclusions ont conduit à un nouvel organigramme plus en adéquation avec les différents domaines métiers. Il a également contribué à des recrutements importants, notamment des responsables de services et des directeurs qui ont changé la dynamique de l'équipe de direction. Ces nouveaux collaborateurs disposent de compétences métiers reconnues, immédiatement mobilisables.

Suite à l'audit financier réalisé par Monsieur Didier Clément (novembre 2022), la coopérative a procédé au licenciement pour faute de la directrice financière (décembre 2022). Concomitamment, le chef comptable a annoncé son départ en retraite. C'est dans ces circonstances que l'ancienne directrice générale a choisi en décembre 2022 le cabinet Capnorg pour pallier une situation d'urgence de clôture des comptes annuels au 31 décembre 2022. Cette décision d'engager le prestataire s'est faite dans un contexte de révélation des difficultés financières et d'absence de compétences internes pour répondre correctement aux demandes de la commissaire aux comptes. Le cabinet est intervenu sur une période longue et a mobilisé jusqu'à 6 personnes différentes pour arrêter les comptes 2022, parachever le passage en comptabilité commerciale, résoudre l'ensemble des difficultés soulevées par l'audit financier, et arrêter les comptes 2023. Le coût global de la mission est donc conséquent. En contrepartie, l'équipe mobilisée disposait d'un panel de compétences successivement mises à disposition de la coopérative pour traiter la situation (paramétrage de l'ERP, expertise comptable,



révision des immobilisations, dialogue avec le commissaire aux comptes...), et a obtenu des résultats positifs probants du point de vue du rétablissement de la situation, dans un délai relativement court.

Ces prestations extérieures, prises dans leur globalité, ont lourdement pesé sur les coûts de gestion, mais n'ont pas vocation à être réitérées. Ces dépenses exceptionnelles ne sauraient donc être prises en compte dans l'appréciation de la trajectoire pluriannuelle de la coopérative. A l'inverse, les bénéfices acquis du point de vue du rétablissement de la situation financière de l'organisme sont, eux, pérennes.

En ce qui concerne les coûts de gestion au logement, ils évoluent de +33% sur la période 2018-2022, passant de 1377 € à 1837 €. Notons sur la période que le nombre de logements gérés diminue, passant de 6397 à 6185 du fait de la démolition de la cité Gagarine, ce qui impacte le calcul du ratio. Notons également que l'augmentation sur la période n'est pas linéaire et qu'elle est la plus forte en 2022. Or, cet exercice est concerné par le report de facturation d'un certain nombre de missions dont l'origine se trouve en 2021, en particulier du fait de la transformation en coopérative. Cette évolution des coûts de gestion est par ailleurs presque totalement imputable à l'évolution des coûts externes et non imputable à l'évolution des coûts internes. Globalement sur la période, le montant des charges externes évolue de +31%, passant de 3170 k€ à 4135 k€. Notamment le montant des rémunérations d'intermédiaires et d'honoraires évolue de +89%, passant de 849 k€ à 1608 k€, et le montant des autres services extérieurs évolue de +31%, passant de 1185 k€ à 1611 k€. Il s'agit des prestations réalisées dans le cadre de : la transformation de l'OPH en COOP HLM (frais de notaires, cabinet juridique), du passage de comptabilité publique en comptabilité commerciale, la prestation de déménagement des bureaux (aller et retour), la rénovation du siège social suite à l'incendie criminel, l'audit ressources humaines et réorganisation, le recrutement des nouveaux cadres de direction, l'audit financier. Comme évoqué, les missions exceptionnelles concernées par ces augmentations de frais de gestion sur la période 2018-2022 ne sont pas pérennes. Sans celles-ci, on constate que l'organisme est dans la moyenne des coûts de gestion normalisés au logement : 1400 € par logement.

De la même manière, il semble nécessaire de prendre en compte le soutien financier durable de la municipalité d'Ivry-sur-Seine, qui s'engage *via* une convention pluriannuelle (2020-2026) à concourir pour un montant total de près de 20 millions d'euros d'aide à l'investissement (renouvellement des composants, réhabilitations, constructions neuves, ...), y compris hors protocole CGLLS.

Par ailleurs, nous préparons la mutation et la vente d'une partie de notre patrimoine (terrains aujourd'hui vacants, petits immeubles déficitaires...), ainsi que celle de notre siège social, ce dernier ayant vocation à intégrer les bâtiments du nouveau centre administratif de la commune. Ces opérations devraient, dans les années à venir, permettre à l'organisme de réaliser plusieurs millions d'euros de recettes exceptionnelles, qui soutiendront notre capacité de financement en fonds propres dans les opérations de réhabilitations à engager.

Nous disposons également au sein de notre patrimoine de deux étages aujourd'hui vacants (ancienne résidence autonomie Casanova et ancien foyer de jeunes travailleurs Spinoza) qui devraient très rapidement être transformés en plusieurs dizaines de logements. Ces derniers abonderont, à moindre coût, nos recettes locatives.

Les mesures explicitées précédemment : renouvellement et montée en compétence de l'équipe de direction, réduction des coûts de gestion (masse salariale passée de 6 millions d'euros bruts à 5 millions d'euros projetés entre 2022 et 2024, réduction du recours aux CDD, à l'intérim et aux prestations



extérieures, modification des missions des gardien.ne.s afin d'améliorer la récupérabilité des charges locatives, meilleure performance des exonérations de taxe foncière, évolution de la masse des loyers...) démontrent que la trajectoire financière de notre organisme dans le « moyen-terme » que vous évoquez est bien loin d'être « catastrophique ».

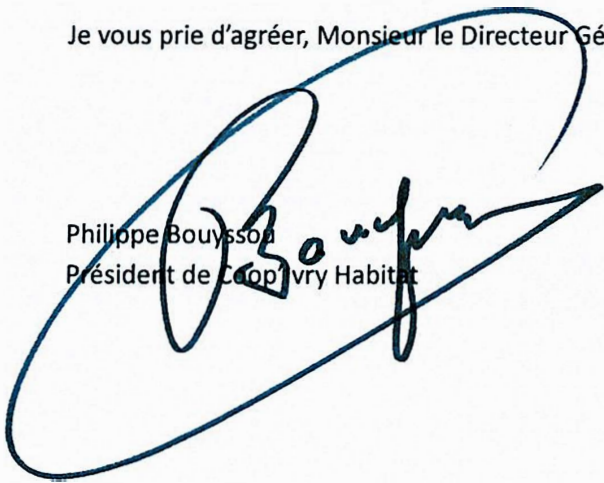
La coopérative n'est pas condamnée, comme le suppose votre rapport, à une inexorable gestion "au fil de l'eau", mais dispose bien au contraire de nombreux leviers d'action pour redresser sa situation financière, comme nous avons déjà commencé à le démontrer concrètement.

Certes, l'objet d'un rapport de contrôle peut avoir une vocation d'alerte. Mais il ne peut, en aucun cas, condamner par avance un organisme avec un rapport à charge le discréditant auprès de ses partenaires institutionnels ou financiers.

Au contraire, des pistes de redressements supplémentaires doivent pouvoir s'ouvrir pour la Coop'Ivry Habitat. Nous portons ainsi un très important projet de rénovation urbaine comprenant plusieurs sites et que nous tentons de faire inscrire, en partenariat avec la ville, dans une prochaine programmation de l'ANRU. Il en va de même d'un nouveau protocole de consolidation auprès de la CGLLS, soutenu par la Fédération des Coop, qui pourrait largement concourir au processus de réhabilitation du patrimoine, synonyme d'une amélioration considérable du confort de vie de nos locataires. Les priver de cette opportunité entraînerait des conséquences immédiatement concrètes dans le quotidien de milliers de familles qui comptent parmi les plus populaires d'Ivry.

Les nombreux arguments portés dans la présente réponse font la démonstration qu'un avenir est possible pour notre coopérative. Un avenir qui serait d'ailleurs grandement facilité par le changement du cadre législatif qui régit aujourd'hui le logement social, notamment la suppression de la Réduction du Loyer de Solidarité (RLS), demandée également par l'Union Sociale pour l'Habitat (USH) qui prive la Coop'Ivry Habitat de 1,7 million d'euros de recettes chaque année.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, mes plus sincères salutations.



Philippe Bouyssou  
Président de Coop'Ivry Habitat





**Délibération n° 2024-34**

**Conseil d'administration de Coop Ivry Habitat  
Séance du 16 décembre 2024**

**Réponse au rapport définitif de l'ANCOLS**

**Le conseil d'administration,**

*Vu la note d'information diffusée au cours de la présente séance ;*

**Délibère :**

**Article 1 :**

Après examen des documents transmis, les membres du conseil d'administration prennent bonne note du rapport définitif de contrôle 2023-022-05 de Coop Ivry Habitat établi par l'ANCOLS pour la période 2018-2022, de ses recommandations, de ses irrégularités et des mesures prises par la coopérative pour y répondre.

**Article 2:**

Après en avoir délibéré, les membres du conseil d'administration approuvent le projet de droit de réponse au rapport ANCOLS qui leur a été soumis par le Président du Conseil d'administration, afin d'adresser à l'agence les observations écrites de la coopérative sur le rapport définitif de contrôle en vue de leur publication concomitamment à celle du rapport.

Fait à Ivry-sur-Seine, le 16 décembre 2024

Philippe BOUTYSSOU

Président du Conseil d'administration

Coop Ivry Habitat

Société anonyme coopérative d'intérêt collectif d'habitations à loyer modéré à capital variable  
6 Promenade Supérieure - 94204 Ivry-sur-Seine - RCS Créteil 304 0150 172



130355000430000111818