

RAPPORT DE CONTRÔLE

COOP IVRY HABITAT

SCIC

EXERCICES 2018-2022

N° 2023-022-05

Novembre 2024

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites
La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
Téléphone : 01 70 82 98 21
<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RÉCAPITULATIVE

N° SIREN:	304 050 172			
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN)	COOP IVRY HABITAT			
Président d'administration:	Philippe BOUYSSOU			
Directrice générale (jusqu'au 30.11.2023):	Sabine CHRISTOF BEAURIANNE			
Directrice générale:	Claire RAGUENES			
Adresse:	6 Promenade Supérieure Centre Jeanne Hachette 94204 IVRY-SUR-SEINE CEDEX			
Actionnaire principale	Commune d'Ivry-sur-Seine			
AU 31 DECEMBRE 2022	Logements familiaux	Equivalents logements (foyers)	TOTAL	Source
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	6 163	111	6 274	(1)
Indicateurs	Organisme	Référence Région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				(3)
Taux de vacance globale	2,9%	4,2%	5,2%	
Taux de vacance technique	1,3%	2,6%	2,6%	
Taux de vacance commerciale	1,6%	2,1%	2,6%	
Taux de vacance commerciale de plus de 3 mois	1,6%	0,8%	1,2%	
Taux de mobilité en année N-1	5,2%	6,2%	8,6%	
Evolution du parc géré depuis 3 ans (% annuel)	2,6%	N/A	N/A	
Âge moyen du parc (en années)	52	44,6	40,9	
POPULATION LOGEE				(2)
Locataires dont les ressources sont:				
<20% des plafonds	21,4%	15,9%	21,3%	
<60% des plafonds	57,8%	55,2%	60,6%	
>100% des plafonds	14,0%	13,8%	10,3%	
Bénéficiaires d'aide au logement	33,7%	33,6%	46,6%	
Familles monoparentales	33,1%	26,3%	21,6%	
Personnes isolées	36,2%	33,2%	40,2%	
Occupants 65 ans et +	26,7%	31,6%	35,3%	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de SH)	6,7	7,1	6,1	(3)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	39,2%	17,2%	N/A	(4)
Taux de recouvrement	96,7%	98,7%	N/A	(4)
PERSONNEL				(1)
Effectif ETP (administratif)	51			
Effectif ETP (proximité)	89			
PROFITABILITE RENTABILITE ET STRUCTURE FINANCIERE				(4)
Excédent Brut d'Exploitation/chiffre d'affaires	12,1%	42,5%	44,0%	
Capacité d'autofinancement/chiffre d'affaires	4,7%	36,2%	36,4%	
Fonds de roulement net global (euros au logement)	1 330	2 350	3 453	
Fonds de roulement net global à terminaison des logements (euros au logement)	-430	3 684	3 598	
Capacité de désendettement en années (Dettes/CAF courante)	65,3	20,5	19,5	
Ratio d'autofinancement net HLM (R423-9 du CCH)	-9,2%	9,2%	10,6%	

(1) Données organisme au 31 décembre 2021

(2) Enquête OPS 2020 extraite du Portail BO Ancols (données apurées)

(3) RPLS au 1er janvier 2022 (BO Ancols)

(4) Harmonia au 31 décembre 2021

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- Occupation sociale et niveaux de loyers accessibles aux publics les plus modestes.

Recommandations

- Recommandation 1 : Mettre en place un schéma directeur des systèmes d'information.
- Recommandation 2 : Réaliser une cartographie des risques afin d'identifier les points prioritaires à traiter en matière de contrôle interne.
- Recommandation 3 : Mettre en place un plan d'actions rapide visant à réduire significativement les coûts de gestion à la fois sur les coûts de personnel et sur les rémunérations intermédiaires et honoraires.
- Recommandation 4 : Engager la réalisation d'un nouveau PSP qui soit un véritable outil de pilotage.
- Recommandation 5 : Réaliser un plan pluriannuel de travaux et l'actualiser annuellement en fonction des besoins identifiés.
- Recommandation 6 : Présenter au CA un bilan détaillé du protocole CGLLS afin que ce dernier ait une connaissance exhaustive des opérations livrées par rapport au prévisionnel et puisse valablement délibérer sur les retards de réalisation.
- Recommandation 7 : Définir une politique d'accessibilité et d'adaptation du parc répondant aux besoins de la population cible.
- Recommandation 8 : 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 9 : Améliorer le processus de récupération des charges locatives en réduisant les délais de récupération et ajuster au mieux les provisions pour les programmes qui connaissent encore des écarts importants avec les charges réelles, afin de ne pas fragiliser la situation des locataires.
- Recommandation 10 : Mettre en place une procédure de suivi des impayés et de prévention des expulsions.

- Recommandation 11 : Améliorer sensiblement la performance du recouvrement et le traitement des créances des locataires présents et partis.
- Recommandation 12 : Etablir au plus vite une projection financière réaliste permettant de déterminer précisément les apports requis.

Irrégularités (au sens de l'article L. 342-12 du CCH)

- Observation 1 : Le conseil d'administration, insuffisamment informé et ayant tardé à exiger des explications à la direction générale, n'a pas pris les dispositions adéquates pour suivre et garantir la trajectoire financière de la société, désormais insoutenable.
- Observation 2 : En l'absence de processus d'évaluation des besoins et de procédure de computation des seuils, la régularité des procédures de passation des marchés n'est pas établie (articles R. 2121-1 à R. 2121-9 du code de la commande publique).
- Observation 3 : La société ne satisfait pas pleinement aux obligations des articles L.411-10 et R. 411-3 du CCH en matière de déclaration RPLS souvent erronée et des données déclarées dans le SNE de radiation de la demande après signature du bail (R441-2-8 du CCH) inexactes.
- Observation 4 : Les obligations réglementaires en matière de diagnostic « amiante » ne sont pas respectées (articles 4 et du 5 décret n°2011-629 du 3 juin 2011 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante, articles R. 1334-29-4 et R. 1334-29-5 du code de la santé publique).
- Observation 5 : Mettre en place un suivi efficace des prestataires en charge des visites annuelles des équipements individuels gaz afin d'identifier et de remédier rapidement aux risques liés au défaut d'entretien (décret n° 2009-649 du 9 juin 2009 relatif à la visite d'entretien annuelle et obligatoire).
- Observation 6 : L'entretien des chaudières individuelles à gaz est assuré en l'absence d'accord collectif (article R. 224-41-5 du Code de l'environnement).
- Observation 7 : Dans le cadre des enquêtes OPS 2018 et 2020, Coop Ivry Habitat n'a pas appliqué l'ensemble des pénalités prévues en cas de non-réponse (non conforme à l'article L. 442-5 du CCH).
- Observation 8 : Le service Habitat de la ville d'Ivry-sur-Seine désigne des candidats sans convention avec Coop Ivry Habitat (en contradiction avec l'article R. 441-5 du CCH).
- Observation 9 : Concernant les logements de son propre contingent, l'organisme confirme que l'objectif de la charte d'attribution présentée au CA de décembre

2024 est bien de favoriser la mobilité interne de ses locataires. La mise à disposition à la ville d'Ivry-sur-Seine des logements du contingent propre de Coop Ivry Habitat qui se libèrent conduit à octroyer à la ville, un volume de droits de réservation qui excède en réalité le quota maximal de 20 % fixé par l'article R.441-5 -3 du CCH

- Observation 10 : L'examen triennal de l'occupation du parc n'est pas réalisé en contradiction avec le IV de l'article L. 441-2 CCH et la perte au droit au maintien dans les lieux pour dépassement de ressources au-delà du seuil prévu par l'article L. 442-5-2 CCH n'est pas appliquée.
- Observation 11 : La présentation par la CALEOL de candidats sur des logements non proposés par le bailleur ou le réservataire contrevient à l'article L. 441-1 du CCH.
- Observation 12 : Les obligations d'attribution au profit des publics reconnus DALO et prioritaires ne sont pas respectées en méconnaissance de l'article L. 441-1 du CCH.

Contrôle effectué du 8 septembre 2023 au 27 mars 2024

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT	11
1. PRÉAMBULE	15
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME	17
2.1 Contexte socio-économique	17
2.2 Descriptif du parc	18
2.2.1 Structure et localisation	18
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation	19
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	21
3.1 Évaluation de la gouvernance	21
3.1.1 Assemblée générale (AG)	21
3.1.2 Conseil d'administration	21
3.1.3 Direction générale (DG)	23
3.2 Adhésion à la société de coordination Cap Habitat	24
3.3 Protocole CGLLS	24
3.4 Évaluation générale de la performance du management	25
3.4.1 Organisation et management	25
3.5 Système d'information	26
3.5.1 Stratégie et organisation du service	26
3.5.2 Sécurité du système d'information	27
3.6 Politique d'achat et commande publique	29
3.7 Politique de maîtrise des risques et environnement de contrôle	30
3.7.1 Contrôle interne	31
3.7.2 Contrôle de gestion et fiabilité des données réglementaires	32
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF	35
4.1 Analyse de l'exploitation	35
4.1.1 Excédent brut d'exploitation	35
4.1.2 Produits	36
4.1.3 Coûts de gestion	38

4.1.4	Capacité d'autofinancement	41
4.2	Analyse de la situation financière	43
4.3	Investissements	44
4.4	Analyse de la dette	45
5.	POLITIQUE PATRIMONIALE	47
5.1	Analyse de la politique patrimoniale	47
5.1.1	Etat des lieux et connaissance du patrimoine	47
5.1.2	Stratégie et orientations patrimoniales	47
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	49
5.2.1	Evolution du patrimoine	49
5.2.2	Interventions sur le parc existant	51
5.2.3	Accessibilité et adaptation du parc	53
5.2.4	Exploitation et sécurité dans le parc	54
5.2.5	Copropriétés et foyers	56
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE	59
6.1	Caractéristiques des populations logées	59
6.2	Politique d'attribution	60
6.2.1	Orientations générales	60
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande	60
6.2.3	Gestion des attributions	62
6.3	Accessibilité économique du parc	66
6.3.1	Politique de loyers	66
6.3.2	Charges locatives	68
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires	69
6.4.1	Information et accueil des locataires	69
6.4.2	Accompagnement social lié au logement	69
6.4.3	Concertation des locataires	70
6.4.4	Enquête de satisfaction des locataires	70
6.4.5	Réclamations des locataires	71
6.4.6	Gestion de proximité et gardiennage	72
6.4.7	Régie de travaux	73
6.4.8	Politique de suivi des créances et des impayés	73

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE..... 77

ANNEXES DU RAPPORT 79

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme 81

SYNTHÈSE DU RAPPORT

Créée en 1923, Coop Ivry Habitat (ex OPH Ivry-sur-Seine) est depuis le 1^{er} octobre 2021, une société coopérative HLM d'intérêt collectif (SCIC). Afin de satisfaire aux obligations issues de la loi ELAN, l'organisme a intégré au 1^{er} janvier 2022 le capital de la société de coordination Cap Habitat.

Propriétaire de 6 163 logements au 31 décembre 2021, Coop Ivry Habitat agit comme le principal bailleur de la commune où il détient près de la moitié du parc social.

S'il a historiquement toujours rempli son rôle social en accueillant une population aux revenus modestes dans des logements économiquement accessibles, Coop Ivry Habitat n'est pas en mesure d'assurer convenablement une part importante de ses missions, connaît de nombreux dysfonctionnements organisationnels déjà relevés lors du précédent contrôle (rapport n° 2018-018) et n'est plus soutenable financièrement. L'organisme a pourtant bénéficié à plusieurs reprises de l'accompagnement de la caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS), une première fois, de 1997 à 2001 puis une deuxième fois, de 2014 à 2020. Un protocole CGLLS est de nouveau envisagé pour le second trimestre 2024.

La trajectoire financière apparaît difficilement soutenable voire proche de la cessation des paiements. En effet, la performance d'exploitation de l'organisme est catastrophique avec un excédent brut d'exploitation (EBE) en forte baisse et de seulement 12,1% du chiffre d'affaires en 2022, dernière année comptable connue au moment du contrôle. Sa capacité d'autofinancement brute (CAFB) a été divisée par 4 en 5 ans et représente seulement 4% du chiffre d'affaires en 2022. Que ce soit pour l'EBE ou la CAFB, ces valeurs extrêmement faibles sont inférieures de plus de 30 points aux médianes des OPH et SA HLM en région francilienne.

Cette situation résulte d'un coût de gestion très élevé et en augmentation de plus de 33% sur la période. Il est passé de 1 377 € au logement en 2018 à 1 837 € en 2022, soit plus de 40% des produits locatifs sur ce dernier exercice.

Dans ce contexte de déficit de performance d'exploitation et de dysfonctionnements organisationnels résultant de compétences insuffisantes du personnel conduisant à des anomalies de gestion avérées, l'organisme est de plus confronté à une fiscalité locale qui lui est particulièrement défavorable. En effet, l'impact de la TFPB est très important puisqu'elle s'élève en moyenne à 27% du chiffre d'affaires sur la période 2018-2022 contre 11,7% pour la médiane de l'ensemble des offices et SA HLM de la région Île de France (différentiel d'environ 4 400 k€). La société, intervenant exclusivement sur la ville d'Ivry, se retrouve directement exposée à cette contrainte qui altère fortement ses possibilités de dégager des ressources d'exploitation et qui nécessiterait qu'elle soit particulièrement performante, à l'inverse de la situation actuelle. La situation financière est tout aussi critique que l'exploitation bien que l'endettement soit limité sur la période et l'annuité fortement réduite en raison d'un allongement de la dette consenti par la Banque des Territoires. Toutefois, en raison de la faiblesse de la CAF, la dette représente en 2022 plus de 65 années de CAF courante alors que la durée résiduelle d'amortissement technique du parc locatif est inférieure à 20 ans. Ainsi, le remboursement de la dette n'est pas garanti et aucune marge de manœuvre d'endettement supplémentaire n'est réellement envisageable.

Le fonds de roulement net global (FRNG) et la trésorerie sont positifs, en raison d'un encaissement anticipé des emprunts immobiliers par rapport aux dépenses futures, si bien qu'à terminaison des opérations, le FRNG est négatif sur toute la période de contrôle et s'établit à environ – 430€ au logement en 2022.

Ainsi, en l'absence de marges de manœuvre sur la dette et avec un déficit de ressources durables à terminaison des opérations, Coop Ivry Habitat n'a plus les moyens d'investir malgré un parc vieillissant et accusant un important retard de réhabilitation.

Le patrimoine souffre en effet d'un important retard de réhabilitation et d'investissement. En particulier, la quasi-totalité des opérations programmées durant le dernier protocole CGLLS ont subi un important décalage voire n'ont pas encore été engagées.

La gouvernance de l'organisme, mal informée de l'étendue des difficultés financières, a réagi tardivement durant l'année 2022. En effet, le conseil d'administration ne dispose pas d'un niveau d'information suffisant et n'a pas fait le nécessaire pour corriger la situation afin de pouvoir assurer pleinement ses compétences. Aucun objectif n'est fixé à la direction générale par ce dernier. L'activité n'est pas pilotée en l'absence de données fiables et de maîtrise de son système d'information. Des carences manifestes en matière d'indicateurs chiffrés sur les activités métier témoignent d'une culture du chiffre totalement insuffisante.

La politique et le processus d'attribution sont orientés de façon à privilégier un fonctionnement communal et ne permettent pas la prise en compte de la diversité de la demande prévue à l'article L. 441 du CCH. En effet, les désignations des candidats sur le contingent propre de la Coop sont réalisées par le service Habitat de la commune d'Ivry-sur-Seine, hors de toute convention. En outre, la cotation utilisée attribue le même nombre de points pour un candidat handicapé, pourtant considéré comme public prioritaire d'après l'article L. 441-1 CCH, et un habitant de la commune.

Si le niveau d'attribution au premier quartile de revenu hors QPV est correct, celui aux publics prioritaires est nettement insuffisant avec seulement 5% sur le contingent propre du bailleur ou repris pour un tour. En matière d'attributions aux publics prioritaires, la législation prévoit que l'objectif de 25% soit calculé sur les attributions où l'organisme a théoriquement la main, à savoir son propre contingent. En réalité, ce n'est pas le cas, puisque la commune désigne elle-même les candidats.

En outre, deux pratiques irrégulières accentuent ce caractère municipal. Il a été observé par exemple que deux candidats classés en rang 3 sur une vingtaine de logements étudiés à l'occasion de la CALEOL du 24 novembre 2023, ont eu un avis favorable et ont été repositionnés en rang 1 sur un autre logement sans justification particulière, ces demandeurs étant par ailleurs domiciliés dans la commune. Les groupes immobiliers sont anonymisés pour la CALEOL, si bien que cette dernière, qui n'a légalement pas cette compétence, peut librement changer le logement initial sur lequel des candidats étaient désignés.

La Coop ne réalise pas l'examen triennal relatif à l'occupation des logements et n'applique pas la perte au droit au maintien dans les lieux.

En raison des deux protocoles CGLLS et de tableaux de bord financiers très dégradés, la priorité de la société aurait dû être d'assurer son redressement et de contrôler sa trajectoire financière. Pourtant, la dernière projection financière réalisée s'appuie sur des données 2020 obsolètes et des hypothèses

fantaisistes. Comme indiqué précédemment, les coûts de gestion ont explosé sans décision particulière de la gouvernance. 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. En outre, le commissaire aux comptes a prévenu l'Ancols conformément à l'article L. 342-7 du CCH qu'il avait déclenché la procédure d'alerte sur la continuité d'exploitation de la société en application de l'article L. 234-1 du code de commerce, avec notamment un résultat négatif de plus de 3M€ en 2023 après celui de 2022, d'une probable perte comptable de plus de 1,3 M€ en 2024 compte-tenu du budget présenté et de plusieurs départs en 2023 qui ont désorganisé la société.

Si les mesures engagées présentées durant le contradictoire par la société semblent aller dans le bon sens, les résultats espérés restent incertains, d'autant plus que la société n'est toujours pas en mesure d'établir le montant des besoins de travaux du patrimoine et ainsi de réaliser un PMT à 10 ans réaliste.

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.

Le directeur général



Serge BOSSINI

1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme Coop Ivry Habitat en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience 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 a 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 rapport de contrôle de l'Ancols n°2018-018 mettait en évidence le rôle social de l'office. Le parc bénéficiait de loyers accessibles et de charges locatives contenues au bénéfice d'une population disposant de ressources modestes et la politique d'attribution, conforme à la réglementation, favorisait la mixité sociale. Toutefois, le contrôle soulignait les problèmes récurrents d'absentéisme, la faiblesse des outils de pilotage et la dérive de ses frais de personnel.

La situation financière de l'organisme était déjà très tendue. Une vigilance devait être portée sur le maintien d'un autofinancement suffisant pour mener à bien la réalisation de la programmation des opérations.

Une hausse des loyers était préconisée en s'appuyant sur le protocole de consolidation de la Caisse de garantie du logement locatif social 2014-2020 et par la recherche de nouveaux financements.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

Le département du Val-de-Marne (94) est un territoire contrasté, sur le plan géographique comme économique, accueillant 1,4 millions d'habitants en 2020, soit 11 % de la population de la région Île-de-France (12 millions d'habitants).

Il se caractérise par des difficultés sociales importantes liées à un taux de chômage plus élevé (12,2 %) que celui en Île-de-France en (11,8 %¹ en 2020) et à des difficultés grandissantes d'accès au logement, accrues par une pénurie foncière avérée.

Le département possède trois arrondissements (L'Haÿ-les-Roses, Créteil et Nogent-sur-Marne). Depuis le 1^{er} janvier 2016, les communes du département appartiennent à la Métropole du Grand Paris, au sein de trois EPT (Paris Est Marne et Bois « PEMB », Grand Paris Sud Est Avenir « GPSEA », Grand-Orly Seine Bièvre « GOSB »).

Avec 64 016 habitants, Ivry-sur-Seine se situe au 5^{ème} rang des villes les plus peuplées du Val-de-Marne. Elle est nettement plus touchée par la pauvreté (27 %) que Saint Mandé (8 %) ou Vincennes (9 %), le taux en Île-de-France se situant à 15,5 %. Le taux de chômage des 15-64 ans y est également plus élevé (24,6 % contre 23 % en Île-de-France). Cette situation est d'autant moins confortable qu'elle est accentuée par un foncier plus cher générant une difficulté à se loger encore plus importante pour les ménages les moins favorisés. La proportion de ménages propriétaires de leur résidence principale est plus faible (30 % contre 44 % dans le Val-de-Marne et 47 % en Île-de-France).

La pression de la demande est importante en matière de logement social avec un ratio de pression de 9,3 (contre 16,3 % pour Paris).

Ivry-sur-Seine est classée en zone A. Avec 27,5 % de logements sociaux (soit 1 habitant sur 3), elle fait partie des 47 communes du Val-de-Marne soumises à un objectif de 25 % fixé par la loi SRU.

La situation en matière de logement social varie selon les villes. Par rapport à la loi SRU, le département compte 23 villes avec plus de 25 % de logements sociaux, dont 11 dotées de plus de 40 % de logement social (Bonneuil-sur-Marne, Vitry-sur-Seine, Champsigny-sur-Marne etc.) et 24 villes avec moins de 25 % de logements sociaux (Saint-Maur-des-Fossés, Ormesson-sur-Marne, Noisieu, Le Perreux-sur-Marne etc.).

S'agissant des projets en matière de construction neuve, le Département du Val-de-Marne a renouvelé la convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens avec Habitat et Humanisme Île-de-France pour la période 2021-2025. Cette convention prévoit notamment la création de 50 logements locatifs sociaux de type PLAI et/ou PLUS qui doivent être proposés à des ménages répondant aux caractéristiques du public prioritaire du plan départemental d'actions pour le Logement et l'Hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD).

¹ Source : INSEE 2020

La convention doit également permettre la création d'un contingent départemental au profit des ménages suivis par la Mission hébergement logement, au titre de la protection de l'enfance destinés à des femmes avec enfants de moins de trois ans, à raison d'un logement tous les 20 financés, et de 3 logements pour un développement de 50 logements. L'aide financière du Département est estimée, pour la durée de la convention, à 1,3 millions d'€ dont 940 000 € au titre de la politique départementale de l'habitat et 336 000 € au titre de la protection de l'enfance.

Principal bailleur d'Ivry-sur-Seine, Coop Ivry Habitat exerce son activité exclusivement sur le territoire de la commune à l'initiative de sa création en 1923.

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Au 31 décembre 2022, l'organisme gère 6 163 logements familiaux en pleine propriété² dont près de 12 % relève de grands ensembles. Répartis en 58 programmes dont 18 en copropriété, le patrimoine représente 59,97 % de l'offre locative sociale sur la ville et 6,55 % de l'offre locative sociale de l'EPT Grand Orly Seine Bièvre. 2 353 logements, soit 38,57 % du parc immobilier s'inscrivent dans un quartier prioritaire de la ville (quartiers Pierre et Marie Curie, Gagarine, Ivry Port et Montmousseau).

Coop Ivry Habitat est également propriétaire de 3 foyers totalisant 111 équivalent-logements³ dont la gestion est confiée à des tiers⁴, 80 locaux commerciaux et 3 479 places de stationnement (garages et parkings).

Avec un âge moyen de 52 ans⁵, l'organisme dispose d'un patrimoine vieillissant et est confronté à une nécessité importante de travaux (enjeux énergétique et thermique). Les groupes à prioriser ont été identifiés et inscrits dans le PSP 2021-2026.

Le parc est nettement marqué par des anciens financements (87 %). Les logements sont conventionnés à hauteur de 95,28 %⁶ ; leur financement est à 94,71 % de type PLUS, 1 % de type PLAI, 4,08 % de type PLS et 0,28% de type PLI.

Cette situation s'explique par le fait que plus de 80% de son patrimoine a été produit avant les années 1980 (la première résidence Insurrection a été construite en 1927⁷), avec des livraisons de programmes importantes dans les années 1960, les cités Pierre et Marie Curie (1036 logements) et Maurice Thorez (399 logements), et qu'il a peu produit au cours des dix dernières années. Ses logements livrés à partir de 2010 ne représentent en effet que 8% de son patrimoine.

² Portail BO Ancols – source Harmonia

³ La résidence Chevaleret (41 logements) a fait l'objet de rétrocession à la Ville d'Ivry-sur-Seine. Les logements dits Soleil restent la propriété de l'organisme. Les foyers Spinoza (44 chambres) et Casanova (23 chambres) ne sont plus en activité.

⁴ Seul le foyer Chevaleret est en activité

⁵ Âge moyen rapporté au logement - Portail BO Ancols – source RPLS

⁶ 288 logements principalement des ILN ne sont pas conventionnés à l'APL

⁷ Code programme 53 – 194 logements

En termes de typologies, l'organisme détient essentiellement des T2 (28 %) et des T3 (40 %). La part de T4 est de 20%. Elle répond toutefois, au profil des demandeurs de petits logements s'élevant selon les données issues du SNE⁸ à 90%. L'offre reste néanmoins insuffisante compte tenu du nombre total de demandeurs.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 1 : Situation de la vacance des logements locatifs, à fin d'exercice

Rubrique	2022	2021	2020	2019	2018
Nombre de logements	6101	6048	6050	6321	6324
vacance globale *	2,9%	2,9%	3,4%	9,2%	8,2%
dont vacance technique *	1,3%	0,9%	0,9%	6,6%	5,7%
dont vacance commerciale *	1,6%	2,0%	2,5%	2,6%	2,5%
vacance commerciale de plus de 3 mois	0,4%	0,5%	1,1%	1,5%	1,6%

*Vacance globale = vacance technique + vacance commerciale

**Vacance technique = nombre de logements "vides" non proposés à la location / nombre de logements actifs

***Vacance commerciale = nombre de logements proposés à la location mais "vacants" / nombre de logements actifs

Source : RPLS/Univers BO – 6101 logements déclarés. 62 logements attachés à un commerce, ou à une loge, ou hors gestion non déclarés

Le taux de vacance global sur les 5 dernières années s'élève en moyenne à 5,3 % avec un pic en 2018 et 2019 à 8,24 % et 9,16 % imputable à une vacance technique ou organisée dans le cadre du projet de rénovation urbaine du quartier de Gagarine.

Sur la même période, la vacance commerciale reste relativement stable et s'établit en moyenne à 2,2 %. Il peut être souligné que la vacance commerciale de plus de 3 mois reste faible résultante de la présence de logements situés sur des secteurs porteurs.

Pour autant, d'un point de vue financier, sur les 5 années étudiées, les pertes induites par la vacance locative représentent au total 6,2 M€ et un taux de vacance financière à 4,6 % en moyenne, au-dessus des valeurs de référence (2,2 %) (cf. 4.2.2).

La vacance financière en 2022 est évaluée à 984 k€, soit 3,7 % des loyers non quittancés (soit 28 % de l'EBE) et au-dessus des valeurs de référence (2,7 %).

La vacance financière est suivie par la direction des relations locataires. Toutefois, les motifs ne sont pas étudiés, ne permettant pas à la société d'en comprendre les raisons et d'envisager des actions correctives. A l'analyse du fichier⁹, la vacance est importante dans certains groupes¹⁰ concentrant à eux seuls plus de la moitié des logements non loués.

Le taux de rotation se situe à 5,02 %, inférieur aux valeurs de référence départementale (5,94 %) et régionale (6,17 %), en raison du marché tendu mais également du fait des loyers très attractifs (cf. 6.3.1).

S'agissant des parkings, malgré la mise en place d'une commission en interne, la gestion n'est pas suffisamment optimisée. Les pertes de loyers et charges sont évaluées à 714 k€ pour l'année 2022.

⁸ SNE au 31.12.2022

⁹ Edition vacance 2022 par typologie

¹⁰ Groupes Maurice Thorez, Marat, Pierre et Marie Curie, Fauconnières, Insurrection, Quartier Parisien, Robespierre, Chevaleret. Au total, 8 groupes sur 52 comptabilisent 268 logements vacants sur un total de 469.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Assemblée générale (AG)

Les statuts précisent les modalités de délibération en assemblées générales. Les délibérations se font en deux temps : d'abord au sein des collèges où chaque associé dispose d'une voix, puis selon la règle de la majorité. Autrement dit, la majorité dégagée au sein du collège est reportée au vote en assemblée selon son nombre de voix ; les décisions prises en assemblées générales sont donc décorréliées de la répartition capitalistique.

La ville d'Ivry sur Seine, qui a choisi de conserver une gestion locale de ses logements sociaux en abritant l'ensemble du patrimoine dans une structure unique nouvellement transformée en SCIC, détient 66% du capital et 50% des droits de vote.

L'assemblée générale respecte les conditions de forme prévues par les statuts et remplit l'ensemble de ses attributions. Son fonctionnement ainsi que sa composition n'appellent pas de remarques particulières.

3.1.2 Conseil d'administration

La société est administrée par un conseil d'administration (CA), composé de 18 conseillers à voix délibérative nommés parmi les sociétaires, représentant au moins trois collèges. Sa composition actuelle, telle qu'elle résulte du PV de l'AG du 11 octobre 2021, est la suivante :

- ▶ Un poste correspond au représentant de la Ville ;
- ▶ Dix postes désignent les représentants permanents (personnalités qualifiées) ;
- ▶ Quatre postes sont attribués aux représentants des locataires de l'organisme ;
- ▶ Deux postes sont réservés aux représentants des salariés de l'organisme ;
- ▶ Un poste relève du collège des partenaires autres.

Deux postes sont accordés pour les membres du CSE avec voix consultative.

Le CA établit un rapport annuel qui est présenté à l'assemblée générale.

Monsieur Philippe BOUYSSOU, maire de la ville d'Ivry-sur-Seine¹¹, assure la présidence du Conseil d'administration depuis le 1^{er} octobre 2021.

La composition du CA n'appelle pas de commentaire. Il s'est réuni sur la période contrôlée au moins trois fois par an et l'assiduité des administrateurs est satisfaisante (90 %). Les délibérations sont adoptées quasi systématiquement.

¹¹ Monsieur Philippe Bouyssou est élu maire d'Ivry-sur-Seine par le conseil municipal en remplacement de Monsieur Pierre Gosnat, décédé en cours de mandat.

Le CA s'est doté d'un règlement intérieur, adopté le 11 octobre 2021. A la même date, il a renouvelé les membres des commissions statutaires que sont la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) et la commission d'appel d'offres (CAO).

En complément de ces instances, l'organisme a instauré d'autres commissions¹². Ainsi on retrouve :

- ▶ Un Comité interne d'engagement ;
- ▶ Une Commission énergie (6 membres) ;
- ▶ Une Commission parkings (4 membres) ;
- ▶ Une Commission préventive de l'impayé (6 membres) ;
- ▶ Une Commission des expulsions (3 membres).

La tenue de ces commissions n'appelle pas d'observation. Composées d'administrateurs et animé par la direction en charge de l'activité, elles apportent un éclairage dans le pilotage de l'organisme et contribuent à la fluidité de fonctionnement de la gouvernance. Néanmoins, aucune synthèse n'est réalisée en CA afin d'apporter une totale transparence à l'ensemble des administrateurs.

Observation 1 : Le conseil d'administration, insuffisamment informé et ayant tardé à exiger des explications à la direction générale, n'a pas pris les dispositions adéquates pour suivre et garantir la trajectoire financière de la société, désormais insoutenable.

Depuis 2018, et donc en partie durant le dernier protocole CGLLS, qui avait abouti à la signature pourtant d'une convention avec cette dernière, les principaux ratios financiers de la structure se sont dégradés et la majorité des opérations de développement ainsi que de réhabilitation ont été décalées ou non engagées sans décision particulière de la gouvernance.

C'est seulement en septembre 2022, conscients que la situation financière s'aggravait et soucieux d'en connaître les raisons, que le président et les vice-présidents ont demandé à la directrice générale de l'époque qu'un audit financier de la coopérative soit réalisé et « révèle l'ensemble des difficultés de la société ». La prise de connaissance des conclusions de ce rapport d'audit entraîne le licenciement de la directrice financière en décembre 2022. 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 envisagées dans 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.

Jusqu'à fin 2022, les procès-verbaux du CA de Coop Ivry Habitat comportent seulement les délibérations et ne retracent pas les débats qui se sont tenus au sein de l'instance. Cela ne permet donc pas de s'assurer qu'une information claire ait été dispensée aux administrateurs sur les difficultés financières.

¹² PV CA du 29 novembre 2021.

En réalité, la performance d'exploitation, déjà très faible, a poursuivi sa chute (cf. 4.1.), en raison d'un coût de gestion initialement très élevé et qui a augmenté de plus de 37% en 5 ans (cf. 4.1.3.). La CAF générée encore plus faible (cf. 4.1.4), est désormais insuffisante pour assurer la soutenabilité de la dette (cf. 4.4). Le fonds de roulement à terminaison des opérations est négatif (cf 4.2), qui ajouté à l'absence de marge supplémentaire d'endettement, implique une incapacité à investir malgré un important retard de réhabilitation et dans les opérations envisagées (cf. 5.2.2). L'absence de réalisation d'une projection financière réaliste et à jour, la dernière étant obsolète, basée sur des données de 2020 et des hypothèses irréalistes (cf. 7.), empêche en outre d'estimer précisément les millions d'euros nécessaires pour simplement combler le déficit de fonds de roulement sur les prochaines années, sans pour autant rendre soutenable la société à moyen-terme.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'Ancols, la coopérative indique avoir mis en place un plan d'actions visant à réduire les coûts de gestion et que les mesures prises ont permis de passer « *d'une masse salariale brute de 6 M€ environ en 2022 à une projection de 5 M€ fin 2024. Le personnel en CDI est passé de 159 personnes, en 2022, à 144 personnes en 2024. L'effectif en CDD est passé de 50 personnes en 2022 à 23 personnes en 2024* ».

L'Ancols ne peut se prononcer sur ces éléments sachant que les comptes 2023 ont en outre été arrêtés en retard en raison de diligences complémentaires du CAC. Durant la période contradictoire, l'agence a été destinataire conformément à l'article L. 342-7 du CCH de la procédure d'alerte sur la continuité d'exploitation réalisée par le CAC conformément à l'article L. 234-1 du code de commerce, basée sur les faits suivants :

- Outre la perte comptable de -3,7 M€ en 2022, une nouvelle perte comptable d'environ - 3M€ en 2023 et une perte comptable probable pour 2024 d'après le budget présenté, à hauteur de -1,32 M€ ;
- Un autofinancement net HLM moyen des 3 derniers exercices égal à - 5% des loyers et négatif pour les exercices 2021, 2022 et 2023 ;
- Le paiement des principales échéances 2023 et 2024 de TFPB a fait l'objet d'une demande d'étalement sur 10 mois auprès de l'administration fiscale ;
- Les prévisions de trésorerie établies jusqu'en septembre 2025 font apparaître une trésorerie positive sur toute la période mais en intégrant des recettes de dégrèvements de TFPB pour environ 5,5 M€ qui, à ce jour, n'ont pas encore fait l'objet d'une demande auprès de l'administration
- Des départs de salariés au cours des exercices 2022 et 2023, qui fortement désorganisé l'activité de la société.

Ainsi, en l'état des informations disponibles et pouvant être contrôlées, l'agence estime que la société ne serait pas redressable. Les éléments complémentaires fournis après le contrôle restent incertains alors que l'organisme ne dispose toujours pas d'une évaluation précise des besoins de travaux du parc et d'un PMT réaliste permettant d'établir la trajectoire à 10 ans de la société.

3.1.3 Direction générale (DG)

La direction générale fin 2021 est organisée autour de la directrice générale et de la directrice générale déléguée, auxquels sont rattachés quatre directions supports et opérationnelles.

Issue de la fonction publique, Madame Sabine CHRISTOF-BEAURIANNE a exercé la fonction de directrice générale de l'ex OPH d'Ivry-sur-Seine depuis le 1^{er} octobre 2012 et dont le mandat a pris fin le

30 novembre 2023, date à laquelle elle a fait valoir ses droits à la retraite. Elle est remplacée par Madame Claire RAGUENES, directrice générale déléguée depuis juillet 2023. Les conditions d'emploi et de rémunération du DG sont régies par un contrat adopté par le CA du 7 juillet 2023 avec prise d'effet à compter du 1^{er} décembre 2023.

3.2 Adhésion à la société de coordination Cap Habitat

L'OPH d'Ivry-sur-Seine (EPCI depuis le 16 novembre 2012) est devenu au 1^{er} octobre 2021 une société coopérative d'intérêt collectif sous la dénomination de Coop Ivry Habitat. Avec 6 163 logements, l'organisme est pleinement concerné par cette obligation de rapprochement issue de l'article L. 423-2 CCH.

C'est pourquoi, avec quatre autres organismes HLM, Coop Ivry Habitat ont décidé d'engager des travaux pour constituer un groupe horizontal sous la forme d'une société anonyme de coordination. Le 5 novembre 2021, la société Cap Habitat est créée avec la mise en place d'un directoire et d'un conseil de surveillance.

Toutefois, Coop Ivry Habitat, faisant l'objet d'une fusion avec la SCIC HLM de l'Yvelines et du Mantois « SOCOMA »¹³, à la même période, a retardé son entrée au sein de la SAC pour ne pas reporter la demande d'agrément. Son adhésion a donc été validée au 1^{er} janvier 2022. Le 7 juin 2022, la SAC est complétée de l'OPH Colombes Habitat Public.

L'ensemble des organismes représente 51 783 logements dans le périmètre de l'Île-de-France.

Au moment du contrôle, cette SAC, dont la majorité des compétences obligatoires n'ont pas été correctement mises en œuvre (cf. rapport de contrôle Ancols n°2023-022), n'apporte aucune valeur ajoutée à Coop Ivry Habitat. A noter cependant que le conseil de surveillance de la SAC du 18 décembre 2023 a qualifié la coopérative comme en difficulté financière et devant présenter des mesures de redressement.

Ainsi, cette appartenance au groupe n'est d'aucune utilité pour répondre aux difficultés de la Coop Ivry Habitat.

3.3 Protocole CGLLS

Coop Ivry Habitat a clôturé en 2020 son protocole de consolidation CGLLS (2014-2020). Ce protocole prévoyait un programme patrimonial axé sur la rénovation urbaine du quartier Gagarine-Truillot, nécessitant la démolition de la cité Gagarine (384 logements), la reconstitution de l'offre (351 logements), la réhabilitation de l'extension Truillot (269 logements), la requalification de la copropriété Raspail (402 logements) et la démolition de 3 logements (Pioline). L'investissement total de la reconstitution de l'offre a été évalué à 79,2 M€.

¹³ Les CA de la coopérative et de l'OPH des 22 et 29 juin 2021 ont arrêté un projet de traité de fusion entre les parties, effectuée par voie d'absorption de l'office par la Coopérative le 30 septembre 2021 conformément à l'article L.411-2-1 du CCH.

En septembre 2020, la simulation de la gestion prévisionnelle 2020-2029 réalisée par la Fédération des OPH avec comparaison du protocole CGLLS concluait à un décalage marqué des dépenses réelles de l'organisme par rapport aux prévisions du protocole.

L'organisme n'a pas été en mesure de tenir ses engagements en termes d'équilibre financier à l'issue du plan d'investissement prévu au protocole. Cette incapacité est d'autant plus importante lorsque l'on intègre l'ensemble des besoins patrimoniaux du PSP qui nécessite 7,5 M€ de fonds propres supplémentaires (travaux supplémentaires sur Casanova, Spinoza, Raspail, Renoult, réhabilitation de Liégat et une quarantaine de logements supplémentaire en développement), l'insuffisance de potentiel atteint alors plus de 16 M€ en fin de période.

A fin 2022, avec une CAF de 4,7 % et compte-tenu de la situation financière particulièrement dégradée de l'organisme, pour faire face aux travaux notamment de réhabilitation de sites trop longtemps reportés prévus initialement dans le précédent protocole CGLLS, un nouveau protocole tendant à rétablir la structure financière et à rééquilibrer l'exploitation de Coop Ivry Habitat est de nouveau envisagé. Tout indique qu'un nouveau protocole ne permettrait pas un redressement de l'organisme à moyen-terme avec une exploitation aussi peu performante dans un contexte d'investissement très insuffisant corrélé par une capacité d'endettement particulièrement faible.

3.4 Évaluation générale de la performance du management

3.4.1 Organisation et management

Tableau 2 : Evolution des effectifs par catégorie entre 2018 et 2022

	au 31.12.2018	au 31.12.2019	au 31.12.2020	au 31.12.2021	au 31.12.2022
Effectif total	138	142	150	152	140
Effectif cadre (y compris directeur général)	18	20	24	26	28
Effectif maîtrise : administratif ou technique	22	25	39	35	32
Effectif employés : administratif ou technique	98	97	87	91	80
Effectif des gardiens	31	33	33	34	34
Effectif des employés d'immeubles	17	16	16	16	16
Effectif des ouvriers (employés par la régie notamment)	20	19	21	21	17

Source : Recueil_gouvernance RH

L'effectif de l'organisme a évolué à la baisse seulement à compter de 2022, après une hausse continue. Alors que le nombre de personnels administratifs ou techniques diminue de 10 ETP entre 2021 et 2022, le nombre de cadres ne cesse d'évoluer à la hausse. Ce constat explique entre autres l'augmentation de la masse salariale (cf. § 4).

Jusqu'en 2022, Coop Ivry Habitat était structuré autour de cinq directions, la DG étant assistée d'une DGA en responsabilité des directions Ressources Humaines et Relation locataires et de trois services (administration générale, accueil et commerces). Un audit organisationnel réalisé la même année a été commandé et a mis en exergue plusieurs pistes d'amélioration parmi lesquelles la réaffectation de certaines directions rattachées en râteau à la directrice générale adjointe dans une logique plus opérationnelle.

L'organisation récente avec la création du poste de directrice générale déléguée en prévision du départ en retraite de l'actuelle directrice générale et son articulation autour de quatre grandes directions (direction services support, direction du patrimoine, direction relation locataires, direction administration générale) fait suite aux conclusions d'un audit de modernisation. Par rapport à la précédente, l'organisation adoptée fin 2022 vise à plus de cohérence et à une simplification.

Au passage de l'agence, l'organisation cible n'était pas encore atteinte. Coop Ivry Habitat était encore dans l'attente de recrutements de postes clés (DAF, Administration générale, commande publique etc.).

L'agence observe des évolutions organisationnelles globalement positives et un choix de rattachement de directions dans une logique opérationnelle pour une meilleure circulation et partage d'informations.

Au niveau de la proximité, l'organisme affiche une volonté d'optimiser la présence de terrain de chargés de secteur en passant par la montée en compétences des gardiens pour une meilleure répartition des responsabilités (saisie et validation de bons de commande avec un montant limité). Coop Ivry Habitat souhaite également recentrer la gestion technique des immeubles aux chargés de maintenance.

Au niveau des fonctions supports et opérationnelles présents au siège, des axes d'amélioration ciblés sont identifiés concernant notamment la mise en place de la fonction de contrôle de gestion (cf. §3.7.2), la commande publique (cf. §3.6) et le système d'information (cf. §3.5).

Le principe directeur est de fluidifier le travail des gestionnaires en déployant des outils ergonomiques et efficaces. Ainsi, la mise en place d'indicateurs et reporting devrait permettre d'améliorer le management des équipes. Dans cette perspective, depuis janvier 2023, la direction générale se fait accompagner par un manager de transition, lequel a assuré une première mission comptable et financière relative à l'assistance à la clôture des comptes financiers, intervention qui a duré cinq mois. Depuis, sa feuille de route est axée sur l'organisation, dans l'objectif d'accompagner les supports métiers dans la remise à plat des process et procédures et le déploiement d'un contrôle de gestion sous forme d'indicateurs et de tableaux de bord automatisés.

Au moment du contrôle, ces intentions, très tardives malgré la succession de protocoles CGLLS, ne sont pas encore mises en œuvre.

3.5 Système d'information

3.5.1 Stratégie et organisation du service

Rattaché à la direction administrative financière, le pôle informatique est organisé autour de trois postes : un responsable informatique, une technicienne dont un recrutement était en cours, et une assistante.

L'incendie de ses locaux en avril 2021 a abouti à un transfert de la base des données de l'ERP ainsi que des serveurs chez un prestataire extérieur. L'installation provisoire d'une partie des services dans d'autres locaux, la destruction d'une partie des archives, ont évidemment perturbé le fonctionnement de l'organisme. Cependant, dans ce contexte, les prestations dues aux locataires ont été maintenues.

L'agence identifie des carences relatives à la gestion du système d'information. Un retard évident de l'organisation est identifié à plusieurs niveaux, dont notamment les projets informatiques structurants. L'ERP et les modules intégrés ne couvrent pas l'ensemble des besoins des services ou ne sont pas utilisés

de manière satisfaisante. Des aménagements du SI sont envisagés pour optimiser le processus de gestion locative notamment par la digitalisation de la CALEOL et réduire les activités sans valeur ajoutée en éliminant notamment les tâches manuelles répétitives (production et suivi des activités au travers de tableaux de bord sous Excel) dont la fiabilité des données n'est pas garantie et la circulation de documents papier (factures, bon de commande, contrats et.).

Recommandation 1 : Mettre en place un schéma directeur des systèmes d'information.

Coop Ivry Habitat ne dispose pas d'un schéma directeur des systèmes d'information (SI). Les décisions en matière informatique sont proposées et validées en comité de direction. Or, son élaboration est indispensable à court terme pour accompagner la transformation digitale et la modernisation des outils SI.

En effet, le service informatique n'a pas réalisé de diagnostic de l'état du parc informatique et n'a pas encore planifié de plan à moyen terme lui permettant de s'assurer de la cohérence de la stratégie de l'organisme avec le système global d'information.

L'organisme ne dispose pas d'une note d'architecture qui permet de présenter les principales composantes de son système d'information et l'articulation interne des outils et des infrastructures. Cette absence de visibilité ne lui permet pas d'anticiper les besoins d'évolution des applications ni leur maintien en condition opérationnelle.

Il n'existe pas de comité informatique regroupant les différents adhérents, ni de club des utilisateurs. Aucune mutualisation des coûts informatiques engendrés par les montées de versions de l'ERP ne peut être envisagée.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat confirme que la transformation digitale du SI est récente (fin 2023) et qu'elle constitue un fort enjeu. La Coop a dans un premier temps sous-traité la gestion. La mission d'analyse de l'existant, confiée à un prestataire extérieur, est désormais 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.

Une fois le diagnostic SI établi, le prestataire va accompagner le responsable informatique dans la définition et la mise en place d'un schéma directeur, de process adaptés et d'une sécurité suffisante. L'objectif affiché est une montée en compétence globale ainsi qu'une prise d'autonomie sur certaines missions externalisées. Les résultats doivent être présentés en 2025 au CA pour valider la stratégie informatique déployée, la sécurité des outils et le budget.

Coop Ivry Habitat a fait le choix d'acquérir ses propres serveurs, installés en septembre 2024,

3.5.2 Sécurité du système d'information

En matière de sécurité, plusieurs actions ont été mises en place : rédaction d'une charte qui devrait être présentée au CA fin 2024, mise en œuvre des procédures de gestion des mots de passe, de sécurisation des postes informatiques, et de gestion des arrivées et départs des collaborateurs. L'organisme a également réorganisé sa stratégie de sauvegardes à la suite de l'incendie. Aussi, l'environnement de

sauvegarde prévoit une copie hebdomadaire des données sur disque et sur bande magnétique. Les copies sont gardées pendant un an dans un coffre-fort avant suppression.

Le dispositif de sécurité du système d'information n'est pas abouti et reste insuffisant. La politique de sécurité des systèmes d'information n'a pas été définie et les procédures sont quasi-inexistantes, seule la charte utilisateurs a été rédigée.

Des marges de progrès en termes de sécurité sont identifiées. Alors même que l'organisme a fait l'objet d'une cyberattaque, aucun test de sécurité, de type test d'intrusion ou test de vulnérabilité, n'a été réalisé. Il n'est donc pas possible d'identifier le niveau de protection contre l'altération, la perte ou la divulgation d'information.

S'il existe un outil de supervision de la sécurité informatique, Coop Ivry Habitat ne dispose d'aucun rapport relatif aux incidents de sécurité. L'organisme ne dispose pas de structure ad hoc pour la gestion de ces enjeux et aucun indicateur d'alerte sur cette thématique n'est suivi par la DSI.

Coop Ivry Habitat ne dispose ni d'un plan de reprise d'activité, ni d'un site de secours. Cette démarche bien qu'initée, doit être conduite afin d'établir un plan d'actions pour relancer l'activité en cas d'interruption.

Concernant la gestion des droits d'accès et des habilitations informatiques, le service a défini et segmenté les droits des différents profils utilisateurs dans les applicatifs métiers, recensés dans un « Active Directory ». Néanmoins, aucune revue régulière des habilitations n'est organisée et formalisée. Le service procède à des contrôles ponctuels, en cas de changement de fonction d'un salarié, les habilitations sont modifiées automatiquement et en cas de départ d'un salarié, le service des ressources humaines doit le signaler au service informatique qui supprime son profil.

S'agissant de la conformité au RGPD, un délégué à la protection des données a été désigné. Le module « mots sensibles » a été installé mais n'est pas opérationnel. Quelques tests réalisés par l'agence ont mis en évidence que le module est inopérant.

Le registre des traitements des activités a été réalisé et fait l'objet d'une actualisation au moment de la période de contrôle.

S'agissant de la gestion de l'archivage physique et dématérialisée, une réflexion est en cours pour la définition des règles d'archivage numérisée. Les modalités de conservation et de destruction des données doivent être formalisées et organisées afin d'être en conformité avec le RGPD.

En définitive, le degré de maturité en termes de paramétrage, de documentation et de garantie d'usage conforme et homogène des différents modules de gestion n'est pas jugé satisfaisant. Coop Ivry Habitat doit évaluer l'opportunité de s'engager dans une démarche de modernisation par la transition numérique et questionner sa stratégie digitale avec une éventuelle recherche de mutualisation des moyens avec les associés de la SAC Cap Habitat pour en réduire le coût.

3.6 Politique d'achat et commande publique

Le service « marchés publics et achat » composé initialement de quatre salariés (dont deux en cours de recrutement), est en charge de la passation et du suivi administratif des marchés publics. Les services prescripteurs (supports et opérationnels) ont la responsabilité de la définition du besoin et du volet technique du cahier des charges. Des tableaux de bords sont tenus et régulièrement actualisés, permettant au service d'avoir un suivi sur les marchés attribués en cours, de leurs conditions d'exécution et du renouvellement le cas échéant.

La CAO mise en place par le CA, dispose d'un règlement intérieur.

Les marchés supérieurs aux seuils européens quelle que soit leur nature lui sont soumis

Par ailleurs, la société adhère à trois groupements de commandes : à la centrale d'achat publique généraliste l'Union des groupements d'achats publics (UGAP) principalement pour la fourniture du matériel informatique, au groupement d'intérêt public RESAH, principal opérateur de mutualisation dans le domaine des achats publics, au Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour l'électricité et les réseaux de communication (SIPPEREC) pour la fourniture du matériel de téléphonie et certains des diagnostics techniques obligatoires.

Coop Ivry Habitat ne dispose pas de procédures organisant l'expression et la définition des besoins, l'élaboration des marchés, le choix des procédures de mise en concurrence, ainsi que le contrôle de leur application. L'organisme n'a pas défini de politique des achats qui engloberait, notamment, la définition de ses besoins, l'optimisation des moyens utilisés pour les satisfaire, ou le suivi et l'évaluation de ses fournisseurs.

Elle se limite, à ce stade, à s'assurer de la sécurité juridique de ses marchés en veillant au respect des principes de liberté d'accès, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures qui régissent la commande publique.

Observation 2 : En l'absence de processus d'évaluation des besoins et de procédure de computation des seuils, la régularité des procédures de passation des marchés n'est pas établie (articles R. 2121-1 à R 2121-9 du code de la commande publique).

Le service « marchés publics et achat » doit veiller à analyser et déterminer précisément les besoins avant toute décision de passation d'un marché. L'article L. 2111-1 du code de la commande publique impose à l'acheteur public de définir précisément la nature et l'étendue de ses besoins.

Globalement, le service n'est pas systématiquement sollicité quel que soit la nature du besoin par les services prescripteurs notamment pour les achats en dessous des seuils réglementaires. De fait, il n'a pas la garantie d'avoir recensé l'exhaustivité des besoins pour réaliser la computation des seuils pour les commandes passées hors procédure à un même fournisseur ou pour une même famille d'achat, se soustrayant de fait, potentiellement à l'obligation de passer de nouveaux marchés adaptés voire formalisés.

Conformément aux articles R. 2121-1 à R 2121-9 du code de la commande publique, les pouvoirs adjudicateurs se doivent au préalable de bien identifier la valeur estimée de leurs besoins afin de respecter toutes les procédures de passation des marchés.

Les sondages réalisés sur la période 2018-2022 ont mis en exergue que cette phase n'était que partiellement exécutée. Des audits externes réalisés par des prestataires entre 2019 et 2022 ont fait l'objet de marchés de gré à gré sans sollicitation du service « marchés publics et achat » et sans mise en concurrence. La direction générale a contractualisé les services d'un manager de transition, fin 2022, mission qui aurait dû prendre fin au 1^{er} trimestre 2023. En janvier 2024, sa mission s'est élargie et ses honoraires étaient évaluées à 700 k€.

Coop Ivry Habitat doit se montrer plus vigilant dans la définition initiale de ses besoins, notamment pour les prestations en dessous des seuils réglementaires. Même si les modalités d'exercice de la commande publique se sont globalement améliorées, il reste à définir rapidement, conformément à la réglementation, un dispositif de contrôle de la computation des montants des marchés au regard des seuils réglementaires définis par type d'achat.

En ne présentant pas de rapport annuel sur l'exécution des marchés publics sur la période 2019-2021 aux administrateurs, Coop Ivry Habitat ne répond pas aux dispositions du second alinéa de l'article R. 433-6 du CCH pour l'ensemble des organismes de logement social et qui doivent conduire Coop Ivry Habitat à compléter l'information donnée au CA par un rapport annuel sur l'exécution des marchés supérieurs aux seuils formalisés comportant le montant initial du contrat, le montant total des sommes effectivement versées et, le cas échéant, les raisons de l'écart constaté.

En réponse au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat indique que le service achats a été réorganisé afin de sécuriser l'activité (embauche en mars 2024 d'un responsable, en mai 2024 d'une juriste « marchés » et en septembre 2024 d'une acheteuse marchés publics). Il garantit le respect de la réglementation et est désormais associé au pilotage des marchés en participant aux réunions de suivi en présence des prescripteurs et des prestataires, afin de mieux identifier les besoins et leurs évolutions.

De nouveaux outils ont été mis en place afin de définir la stratégie achats et les besoins, mieux analyser les marchés venus à échéance, identifier les difficultés d'exécution rencontrées. Le rapport annuel sur l'exécution des marchés a été présenté au CA de mai 2024 et le sera désormais chaque année.

3.7 Politique de maîtrise des risques et environnement de contrôle

Coop Ivry Habitat affiche un niveau de maturité insuffisant sur l'identification et la maîtrise des risques.

Le précédent rapport pointait déjà une organisation perfectible sur le plan de la transversalité, de la formalisation de certaines procédures, du contrôle de gestion et du système d'information. Au moment du contrôle, ces sujets étaient encore d'actualité.

D'un point de vue organisationnel, les problématiques, auxquelles l'organisme fait face depuis de nombreuses années, découlent en grande partie d'un défaut de maîtrise des bases de données (locatives, patrimoniales et financières) du système d'information et de l'absence de dispositif de maîtrise des risques.

Ces constats sont dans une grande mesure à l'origine des multiples lacunes sur la quasi-totalité des thématiques abordées.

3.7.1 Contrôle interne

La gouvernance n'a pas engagé de processus de recensement et de maîtrise des principaux risques auxquels l'organisme est confronté dans ses différentes activités.

L'activité de Coop Ivry Habitat n'est ni cadrée, ni sécurisée. Elle est également insuffisamment contrôlée, aucun dispositif de contrôle interne formel n'étant déployé exposant l'organisme à des risques sur la plupart des domaines. En l'état, l'autocontrôle est privilégié y compris pour les saisies effectuées dans la base locative, ce qui peut être source de nombreuses erreurs humaines.

Recommandation 2 : Réaliser une cartographie des risques afin d'identifier les points prioritaires à traiter en matière de contrôle interne.

Coop Ivry Habitat ne dispose pas d'éléments relevant d'un dispositif de contrôle interne telle qu'une cartographie des risques formalisée.

L'absence de contrôle interne a mis en exergue des dysfonctionnements dans plusieurs domaines (absence d'augmentation de loyers pour les commerces, erreurs de saisie de données financières dans la déclaration des états réglementaires, connaissance inexacte du nombre de parkings ou de la surface totale etc.). En effet, aucun service ou collaborateur n'a en charge la supervision des activités en matière de gestion locative, patrimoniale et financière.

Aussi, la mise en place d'un contrôle interne s'avère nécessaire, d'autant plus que certaines fonctions sont exercées par un unique collaborateur (commerce, assurance, copropriétés), exposant l'organisme à un risque homme-clé et à un risque de fraude interne (droits étendus au niveau des habilitations informatiques).

S'agissant de la documentation interne, le niveau de couverture des activités par des procédures formalisées et qualitatives est faible. Seules quelques procédures sur la gestion locative et le quittance ont été recensées.

La remise à plat des process et la formalisation de procédures efficientes et exhaustives doivent permettre à l'organisme d'assurer la continuité d'activité notamment dans les fonctions exercées par un unique collaborateur dans une optique d'éviter les mauvaises pratiques ou habitudes dans la saisie des données et le suivi des activités dans l'ERP.

En outre, l'organisme ne dispose pas d'outil de pilotage. Cette inadéquation de l'outil aux besoins des équipes opérationnelles conduit à la mise en place de solution de contournement notamment sous Excel, avec nécessairement des opérations de doubles saisies et des traitements manuels qui accumulent les risques d'erreurs ou d'omissions. C'est notamment le cas dans la gestion locative, faute de maîtrise de l'ERP ou de développement informatique, les attributions (après CAL, par réservataires, mutations etc.) sont suivies dans divers tableaux de bord où la saisie manuelle est privilégiée sans contrôle a posteriori, l'outil de gestion n'étant d'ailleurs pas utilisé par les chargés d'attribution.

Par ailleurs, les données relatives à la base patrimoniale sont perfectibles, ne garantissant pas la production d'une information sincère et complète sur l'état du parc. Les extractions réalisées à la demande de l'Agence ont mis en exergue des erreurs et ou doublons de saisies dans la base de données de l'ERP.

Ces constats ne sont ni adaptés à la taille de l'organisme, ni aux enjeux patrimoniaux, et pour certains avaient déjà fait l'objet d'une observation de l'agence à l'issue du précédent contrôle.

Au regard des enjeux importants de transition auxquels doit faire face la nouvelle direction, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et d'une cartographie des risques adaptée à sa taille est essentielle.

3.7.2 Contrôle de gestion et fiabilité des données réglementaires

Observation 3 : La société ne satisfait pas pleinement aux obligations des articles L.411-10 et R. 411-3 du CCH en matière de déclaration RPLS souvent erronée et des données déclarées dans le SNE de radiation de la demande après signature du bail (R441-2-8 du CCH) inexactes.

L'agence relève des incohérences au niveau des différentes déclarations réglementaires, les informations n'étant pas identique d'une déclaration à l'autre (nombre de logements, taux de vacance, nombre d'attributions et de radiations, données manquantes au niveau d'Harmonia, taux de participation faible des locataires au niveau de l'OPS etc.). Par exemple, en 2022, Coop Ivry Habitat déclare avoir radié 230 demandeurs de logements dans le SNE alors que 260 attributions ont été réalisées.

Du fait du caractère peu ergonomique et performant du système d'information, peu de tableaux de bord sont régulièrement produits pour piloter et suivre les différents items (attributions, radiation, vacance, impayés, exploitation et maintenance du parc, etc.). Ils sont réalisés à l'initiative d'un manager pour ses besoins de suivi d'activité et ne sont pas partagés avec la direction. Ces tableaux sont issus d'extraction de leur ERP et sont construits sous format Excel. Rien ne garantit la fiabilité et la stabilité des données chiffrées.

La fonction contrôle de gestion n'est pas exercée. Aucun tableau de bord n'est produit pour la direction générale. Il n'existe pas de référentiel d'indicateurs incluant des règles de gestion. L'absence d'un référentiel structurant, ne permet pas d'évaluer dans leur ensemble les activités de l'organisme, ni de stabiliser les données chiffrées.

L'extraction de certaines données relatives à la gestion locative (nombre de débiteurs, le nombre de commerces et de parkings) a mise en évidence l'absence de fiabilité de la base locative et patrimoniale.

Durant la période de contrôle, l'organisme venait d'installer un module adossé à leur ERP permettant la création de requêtes sur la base des données informatiques saisie dans l'ERP.

Concernant les tableaux de bord de suivi et outils de pilotage, un travail de structuration est mené et coordonné par un manager de transition. Les premières requêtes produites sont essentiellement orientées sur le suivi de la gestion locative (impayés, attributions, vacances...). Un travail est également mené pour construire, à la demande des services, des requêtes automatiques pour appuyer le pilotage des directeurs et responsables de services.

Néanmoins, un travail de fond et de nettoyage des bases de données dans l'ERP s'avère nécessaire avant d'exploiter cet outil pour avoir des requêtes fiables et stables, nécessaires au suivi des activités et aux fins d'aide à la décision pour les encadrants.

Le déploiement de la fonction doit permettre un pilotage de suivi d'activité et permettre de mettre en évidence certaines problématiques. Le suivi du budget par direction doit également être envisagé et encadré par des indicateurs.

Enfin, le contrôle de gestion n'est pas opérant du fait de données non centralisées.

Une structuration des activités de contrôle doit être envisagée et est attendue dans le cadre de la SAC pour mutualiser ces fonctions. Cette dernière a fait le choix d'externaliser la fonction pour l'ensemble des membres mais n'est pas encore en place au moment du contrôle.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat indique que les déclarations RPLS et les radiations dans le SNE sont systématiquement transmises au service ministériel statistique du logement sans remettre en cause le constat de l'agence relatif au manque de fiabilité des données. La Coop a réalisé à 88% ses radiations en 2022, résultat insuffisant, raison pour laquelle un rappel a été opéré auprès des gestionnaires locatifs.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

L'analyse financière rétrospective de l'organisme portera sur les cinq derniers exercices comptables (de 2018 à 2022). Les données analysées sont issues de la base harmonia qui est constituée à partir des déclarations de l'organisme. Sur les exercices 2018 à 2020, les données financières sont celles de l'OPH Ivry-sur-Seine devenu la SCIC Coop Ivry Habitat le 1^{er} octobre 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2021. Pour des besoins de comparaison, sont utilisées des valeurs de référence issues d'un benchmark réalisé sur l'ensemble des ESH et OPH de la région Île de France.

4.1 Analyse de l'exploitation

4.1.1 Excédent brut d'exploitation

Tableau 3 : Tableau de formation de l'EBE

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	26 971	98,5%	27 391	101,1%	27 948	98,6%	28 505	98,4%	28 531	97,4%
Écart de récupération de charges	4	0,0%	- 739	2,7%	- 277	1,0%	- 310	1,1%	- 205	0,7%
Produits des activités annexes	720	2,6%	710	2,6%	710	2,5%	720	2,5%	715	2,4%
Péréquation RLS	- 318	1,2%	- 276	1,0%	- 31	0,1%	57	0,2%	237	0,8%
Chiffre d'affaires locatif	27 378	100,0%	27 086	100,0%	28 349	100,0%	28 972	100,0%	29 277	100,0%
Ventes d'immeubles	0		420		- 420		0		0	
Production stockée	59		168		263		732		1 963	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	- 17		0		46		0		- 13	
Coûts promotion immobilière	- 59		- 168		- 263		- 732		- 1 963	
Marge sur activité de promotion	- 17		420		- 375		0		- 13	
Production immobilisée (Frais financiers)	0		0		0		0		0	
Produit des activités	27 361		27 506		27 974		28 972		29 264	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 5 640	20,6%	- 5 642	20,8%	- 5 996	21,1%	- 6 820	23,5%	- 7 228	27,0%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 3 170	11,6%	- 3 096	11,4%	- 3 254	11,5%	- 3 408	11,8%	- 4 135	15,3%
Coût de gestion	- 8 810	32,2%	- 8 738	32,3%	- 9 250	32,6%	- 10 228	35,3%	- 11 364	38,8%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 4 571	16,7%	- 4 833	17,8%	- 4 937	17,4%	- 5 054	17,4%	- 4 815	12,9%
Cotisation CGLLS	- 795	2,9%	- 621	2,3%	- 649	2,3%	- 694	2,4%	- 677	2,3%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 7 531	27,5%	- 7 667	28,3%	- 7 692	27,1%	- 7 699	26,6%	- 7 882	26,9%
<i>Valeurs de référence</i>		<i>11,6%</i>		<i>11,8%</i>		<i>11,9%</i>		<i>11,6%</i>		<i>11,7%</i>
Créances irrécouvrables	- 401	1,5%	- 1 581	5,8%	- 666	2,3%	- 814	2,8%	- 998	3,4%
Excédent brut d'exploitation	5 253	19,2%	4 067	15,0%	4 781	16,9%	4 483	15,5%	3 529	12,1%

Source : Etats réglementaires Harmonia

Sur la période 2018-2022, l'excédent brut d'exploitation de l'organisme rapporté à son chiffre d'affaires est en dégradation et est anormalement faible par rapport à la valeur de référence. Il s'élève à 19,2 % en 2018 contre 12,1 % en 2022. L'EBE passe de 5 253 k€ à 3 529 k€, alors que sur la même période, le chiffre d'affaires quant à lui est en croissance, il passe ainsi de 27 378 k€ en 2018 à 29 277 k€ en 2022.

Malgré une hausse des produits locatifs sur la période, en raison d'une politique d'augmentation des loyers en lien avec le protocole CGLLS, l'EBE continue de baisser en raison de coûts de gestion extrêmement élevés qui atteignent même le niveau de 1 837 euros au logement en 2022, et une TFPB élevée qui représente près de 27 % du CA en 2022 (contre 11,7% pour la médiane de l'ensemble des offices et SA HLM de la région Île de France).

Dans ce contexte de déficit de performance d'exploitation, l'organisme est confronté de plus à une fiscalité locale qui lui est particulièrement défavorable. En effet, l'impact de la TFPB est très important de l'ordre de 4 400 k€. De fait, la société, intervenant exclusivement sur la ville d'Ivry, se retrouve directement exposée à cette contrainte qui altère fortement ses possibilités de dégager des ressources d'exploitation et qui nécessiterait qu'elle soit particulièrement performante, à l'inverse de la situation actuelle.

L'organisme n'a de surcroît procédé à aucune demande d'abattement, alors que 38% de son parc se trouve en QPV (2 353 logements), se privant d'une source d'optimisation qui permettrait d'alléger pour partie la forte contrainte qui s'applique sur Ivry.

Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires locatif de 7 % sur la période ne permet pas de compenser la forte augmentation des coûts de gestion de 41 %, et le montant important de la TFPB.

4.1.2 Produits

Les produits de Coop Ivry Habitat sont principalement issus de son activité de gestion locative. Son chiffre d'affaires locatif constitue la plus grande partie de ces produits et est en croissance ces dernières années malgré une baisse du nombre de logement.

Cela s'explique principalement par la hausse des loyers. En effet, dans le cadre du protocole CGLLS, l'organisme s'est engagé à faire évoluer la masse de ses loyers indépendamment de l'effet des opérations nouvelles, réhabilitations ou niveau de vacance en augmentant ses loyers de minimum 1,6 % par an dans la limite des plafonds pour chaque programme. En plus de cette mesure, l'organisme procède systématiquement à une augmentation de loyer à la relocation.

Les produits de la société sont aussi impactés par la vacance, bien qu'elle soit en réduction sur la période de contrôle. Les loyers non quittancés en raison de la vacance s'élèvent à environ 1 M€ soit près 4% des produits locatifs et plus de 25% de l'EBE. Un effort sur la vacance pourrait donc améliorer la rentabilité de l'activité de l'organisme.

Rapporté aux logements, les loyers des logements familiaux gérés s'élèvent à 4 266 € en 2022 contre 4 556 k€ pour la valeur de référence. Une situation qui traduit l'accessibilité des loyers pratiqués par l'organisme par rapport aux loyers moyens pratiqués par plus de la moitié de l'ensemble des ESH et offices de la région Île-de-France.

Tableau 4 : Analyse des loyers

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers des logements non conventionnés	1 869	6,9%	1 906	7,0%	1 941	6,9%	1 945	6,8%	1 957	6,9%
Suppléments de loyers	1	0,0%	1	0,0%	4	0,0%	2	0,0%	24	0,1%
Loyers des logements conventionnés	23 121	85,7%	23 492	85,8%	23 997	85,9%	24 461	85,8%	24 309	85,2%
Loyers des logements en accession	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Loyers logements (1)	24 991	92,7%	25 398	92,7%	25 942	92,8%	26 408	92,6%	26 290	92,1%
Réduction loyer de solidarité (RLS)	775	2,9%	876	3,2%	1 277	4,6%	1 398	4,9%	1 618	5,7%
Total Loyers logements avant RLS (2)	25 765		26 274		27 219		27 806		27 909	
Loyers des résidences, foyers (3)	132	0,5%	149	0,5%	150	0,5%	88	0,3%	52	0,2%
Autres loyers (4)	1 848	6,9%	1 844	6,7%	1 855	6,6%	2 009	7,0%	2 188	7,7%
Total Loyers = (1) + (3) + (4)	26 971	100,0%	27 391	100,0%	27 948	100,0%	28 505	100,0%	28 531	100,0%
Nombre de logement gérés (5)	6 397		6 110		6 110		6 163		6 163	
Loyers des logements familiaux gérés en euros = (1) / (5)	3 906,62		4 156,85		4 245,89		4 284,92		4 265,82	
Valeurs de référence	4 248,87		4 332,41		4 323,83		4 399,58		4 556,27	
Loyers des logements familiaux gérés en euros (avant RLS) = (2) / (5)	4 027,75		4 300,14		4 454,83		4 511,72		4 528,43	
Valeurs de référence	4 388,23		4 521,12		4 607,62		4 678,65		4 740,00	

Source : Etats réglementaires Harmonia

4.1.3 Coûts de gestion

Tableau 5 : Coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Charges de personnel	5 910	5 787	6 122	7 118	7 585
Personnel extérieur à l'organisme	439	480	444	428	526
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 86	- 46	0	- 137	- 117
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 622	- 578	- 571	- 589	- 691
Transferts de charges d'exploitation *	0	0	0	0	- 75
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	5 640	5 642	5 996	6 820	7 228
Achats non stockés de matériel et fournitures	446	404	446	456	472
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 266	- 274	- 259	- 268	- 343
Crédit baux et baux à long terme	115	115	134	110	122
Primes d'assurances	526	489	443	402	437
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	849	961	1 036	1 150	1 608
Publicité, publications, relations publiques	184	133	147	94	123
Déplacements, missions et réceptions	9	3	10	5	3
Redevances de sous-traitance générale	14	12	17	2	14
Autres services extérieurs hors CGLLS	1 185	1 183	1 207	1 375	1 611
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	38	45	26	43	38
Redevances et charges diverses de gestion courante	69	25	47	39	49
Autres charges externes hors CGLLS (2)	3 170	3 096	3 254	3 408	4 135
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	8 810	8 738	9 250	10 228	11 363
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	6 397	6 110	6 110	6 185	6 185
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 377,28	1 430,11	1 513,91	1 653,70	1 837,23
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	<i>1 316,00</i>	<i>1 305,00</i>	<i>1 335,00</i>	<i>1 370,00</i>	<i>1 371,00</i>
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	<i>1 153,00</i>	<i>1 147,00</i>	<i>1 158,00</i>	<i>1 251,00</i>	<i>1 254,00</i>
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	<i>1 450,00</i>	<i>1 426,00</i>	<i>1 446,00</i>	<i>1 490,00</i>	<i>1 496,00</i>
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(4)	881,73	923,43	981,31	1 102,69	1 168,68
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	<i>836,00</i>	<i>844,00</i>	<i>833,00</i>	<i>870,00</i>	<i>856,00</i>
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	<i>716,00</i>	<i>713,00</i>	<i>749,00</i>	<i>785,00</i>	<i>768,00</i>
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	<i>913,00</i>	<i>922,00</i>	<i>952,00</i>	<i>948,00</i>	<i>958,00</i>
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés = (2)/(4)	495,55	506,67	532,61	551,01	724,06
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	<i>445,00</i>	<i>466,00</i>	<i>453,00</i>	<i>512,00</i>	<i>516,00</i>
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	<i>380,00</i>	<i>408,00</i>	<i>400,00</i>	<i>423,00</i>	<i>448,00</i>
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	<i>558,00</i>	<i>537,00</i>	<i>530,00</i>	<i>564,00</i>	<i>608,00</i>

Source : Etats réglementaires Harmonia

Les coûts de gestion sont très élevés en raison d'importants coûts de personnel (supérieurs de 36% à la valeur de référence) et d'un niveau de charges externes également largement supérieur (de 40%) au benchmark.

Recommandation 3 : Mettre en place un plan d'actions rapide visant à réduire significativement les coûts de gestion à la fois sur les coûts de personnel et sur les rémunérations intermédiaires et honoraires.

Les coûts de gestion de l'organisme se dégradent fortement sur la période contrôlée. Ils se chiffrent à 1 837 € au logement en 2022 contre 1 377 € au logement en 2018 (hausse de 33 %), et représentent 40 % du CA en 2022 contre 32 % en 2018. Cette situation place l'organisme très loin de la valeur de référence et traduit une inefficience dans la gestion de sa structure de charge.

Le niveau très élevé des coûts de gestion de l'organisme est dû principalement à l'augmentation rapide des coûts de personnels après 2020, et la forte croissance des rémunérations et des honoraires à destination des intermédiaires. Ce constat est d'autant plus prégnant qu'il ne s'explique ni par une bonne qualité de service rendu aux locataires ni par des missions pleinement assurées en matière de politique d'attribution ou de stratégie patrimoniale.

Les coûts de personnel :

L'organisme présente des coûts de personnels élevés dû à l'évolution de sa politique de rémunération lors de son changement de statut et à son nombre d'ETP pour 1 000 logements plus élevés que la valeur de référence.

Globalement, la rémunération brute par ETP de l'organisme se chiffre à 41 130 € en 2022 contre 38 233 € pour la valeur de référence. Elle est très élevée par rapport à la médiane des ESH et office opérant dans la région francilienne et démontre une politique de rémunération très aisée de l'organisme.

Par ailleurs, comme observé dans les coûts de gestion, il apparaît également dans l'analyse de la masse salariale que c'est après 2020 que les coûts sont allés à la hausse malgré une légère baisse des effectifs. Cette forte augmentation de la masse salariale à partir de 2021 s'explique par l'évolution de sa politique de rémunération à la suite de son changement de statut.

Ainsi, l'accord de substitution d'octobre 2021 apporte les changements suivants :

- Revalorisation de la grille salariale afin de l'aligner sur la base des critères figurant en annexe de la convention nationale des coopératives HLM
- L'instauration de la politique du 13^{ème} mois en fin d'exercice 2021. Celle-ci a coûté environ 92 k€ en 2021.
- Le maintien des salaires nets perçus par les anciens personnels de droit public à l'époque de l'office, nécessitant ainsi une augmentation de leurs salaires bruts.

Les rémunérations non récupérables ont une croissance moyenne de 6,5 % en 2022 et représentent près de 65 % des coûts de gestion de l'organisme. Ce poste affiche un niveau de croissance beaucoup plus important que l'activité de l'entreprise d'autant plus que sur la même période, la croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires locatif est d'environ 2 %. Cette situation est à la fois la résultante :

- D'une politique salariale trop dispendieuse avec une rémunération annuelle brute en forte croissance sur les 5 ans, se chiffrant à environ 41 k€ en 2022 contre 38 k€ pour la médiane des ESH et offices opérant dans la région.

- Et d'une situation de sureffectif qui se matérialise par un nombre d'ETP pour 1 000 logements de 23 contre 18 pour la valeur de référence.

Les autres charges externes :

En forte augmentation par rapport à 2018, les autres charges externes ressortent de 724 € au logement en 2022 contre 496 € en 2018. Elles sont constituées des rémunérations d'intermédiaires et honoraires, des primes d'assurances ainsi que des autres services extérieurs hors CGLLS.

Les honoraires et rémunérations versées aux intermédiaires ont doublé entre 2018 et 2022. Ils se chiffrent à 260 € au logement en 2022 (contre 133 € en 2018), à comparer à une valeur de référence de 128 € en 2022, soit plus du double de cette dernière. Ce poste est anormalement élevé en raison des audits entrepris par la société pour détecter les problèmes auxquels elle a été confrontée et des frais d'actes et contentieux qui se chiffrent à 195 k€. On peut notamment citer les missions d'audits contractuelles, les missions de commissariat à la fusion de 26 500 € HT entre juillet et septembre 2021 ainsi qu'une facturation de 250 k€ de la part du manager de transition sur 2022. Sur la période 2022 à 2023, ce dernier a facturé plus de 780 k€.

Ce ratio risque d'être plus élevé en 2023 en raison des prestations du manager de transition qui appuie la société dans le chantier de réorganisation et dans la mise en place de processus formalisés, rémunéré à hauteur de 1,2 k€ par jour pour une intervention étalée sur 10 jours au cours du mois.

Enfin, en plus des rémunérations d'intermédiaires et des honoraires, les primes d'assurances et les autres services extérieurs explique l'écart entre les autres charges externes au logement de Coop Ivry Habitat et celles de la médiane des ESH et offices opérant dans la région francilienne.

En réponse au rapport provisoire de l'agence, la coopérative souligne que l'évolution du coût de gestion sur la période de contrôle est largement imputable à l'évolution des coûts externes (notamment les frais de notaires, de cabinet juridique, de déménagement des bureaux, de rénovation du siège social à la suite de l'incendie criminel, l'audit des ressources humaines et de réorganisation, le recrutement des cadres de direction, l'audit financier. Ces missions ne sont pas toutes pérennes et leur non-reconduction est de nature à améliorer le niveau d'EBE particulièrement faible sur la période rétrospective. De même, la cession du siège social, la vente d'une partie du patrimoine (terrains vacants, petits immeubles déficitaires) et la transformation de la résidence Casanova et du foyer de jeunes travailleurs Spinoza vacants en plusieurs dizaines de logements destinés à être loués pourraient améliorer aussi la performance d'exploitation.

Si l'agence peut entendre que la réorganisation progressive de l'organisme doit permettre à terme de faire moins appel à des prestataires, il n'en demeure pas moins que, sur la période rétrospective, les activités métiers déployées n'étaient pas au niveau attendu et que des dysfonctionnements majeurs ont été observés. Ces constats illustrent qu'à l'avenir des embauches de cadres, une professionnalisation des équipes sont inéluctables et engendreront nécessairement un surcoût salarial.

Les frais de maintenance :

Si les charges de maintenance sont à première lecture relativement proches des valeurs de référence, cette situation masque en réalité un retard significatif de ces dépenses sur les périodes antérieures aux années contrôlées. Le besoin de maintenance est en réalité beaucoup plus important pour maintenir le parc dans un état satisfaisant.

4.1.4 Capacité d'autofinancement**Tableau 6 : Capacité d'autofinancement rapportée au CA***Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Valeurs de référence		42,9%		42,2%		42,4%		41,3%		42,5%
Autres charges d'exploitation	0									
Autres produits d'exploitation	791		650		664		334		29	
Intérêts sur financements locatifs	- 1 578	5,8%	- 1 337	4,9%	- 1 625	5,7%	- 1 293	4,5%	- 1 519	5,2%
CAF courante	4 466	16,3%	3 380	12,5%	3 820	13,5%	3 524	12,2%	1 696	5,8%
Valeurs de référence		33,6%		34,2%		36,0%		35,7%		33,8%
Produits financiers divers	141		121		59		82		107	
Autres charges d'intérêt	- 3	0,0%	- 2	0,0%	- 1	0,0%	- 1	0,0%	0	0,0%
Autres charges financières	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Autres produits et charges exceptionnels	- 794		- 265		497		252		- 780	
Impôt sur les bénéfices	0		0		0		0		0	
CAF brute	3 810	13,9%	3 235	11,9%	4 375	15,4%	3 857	13,3%	1 023	3,5%
Valeurs de référence		36,5%		37,0%		36,3%		36,3%		36,2%

Source : Etats réglementaires Harmonia

La capacité d'autofinancement brute dégagée par l'organisme est extrêmement faible et se dégrade entre 2018 et 2022. Elle se chiffre à 1 023 k€ en 2022 contre 3 810 k€ en 2018. Cette situation est la résultante de la faiblesse et de la dégradation de l'EBE sur la période. La part de la CAF brute dans le chiffre d'affaires est de 3,5 % en 2022, soit près de 33 points de moins que la valeur de référence. Sur la période de contrôle, la direction générale n'a engagé des mesures organisationnelles que très tardivement et n'a que très insuffisamment informé le CA de la dégradation des principaux agrégats financiers.

Cette très faible CAF, qui rend la dette insoutenable (cf. 4.4.), devrait être nettement inférieure et négative si la société avait un niveau d'investissement plus élevé ; cette situation entraînerait un endettement et une charge d'intérêt nettement supérieurs.

En réponse au rapport provisoire de l'Ancols, l'organisme indique que des premières actions ont été engagées en 2024 afin de réduire le coût de gestion (notamment la diminution des impayés et la réduction des effectifs qui passe de 159 personnes en 2022 à 144 en 2024 engendrant une diminution de la masse salariale d'environ 1 M€ ; le redéploiement à des postes clés de compétences opérationnelles, y compris managériales, doit permettre la redynamisation des collaborateurs, le suivi d'indicateurs de pilotage de l'activité et la rationalisation des dépenses d'honoraires et de prestations diverses (huissier, avocat, AMO). Coop Ivry Habitat a également décidé de limiter d'une manière significative le recours coûteux aux contrats à durée déterminée et à l'intérim, en particulier pour le remplacement de gardiens et d'employés d'immeuble. Un chantier sur le redimensionnement des tâches réalisées par les gardiens, les employés d'immeuble et le personnel d'encadrement, incitant au cumul des tâches, est en cours de déploiement pour augmenter la récupérabilité des charges locatives.

Si les mesures engagées vont dans le sens souhaité par l'agence, elles ne permettent pas de conclure que la Coop soit en mesure de modifier sa trajectoire financière en l'attente des comptes 2023 et 2024, compte tenu de l'ampleur des écarts constatés.

Afin de garantir la continuité de son exploitation, la coopérative est dans l'obligation de prendre des mesures drastiques pour réduire significativement ses coûts de gestion et le niveau des impayés dès 2024. En effet, ces mesures urgentes constituent les deux principaux leviers dont dispose l'organisme pour assurer à terme sa soutenabilité financière.

A titre d'illustration, en prenant en considération un niveau d'endettement proche de celui de 2022 (111 M€), il serait nécessaire que la CAFc atteigne 5 600 k€ afin de ramener la capacité de désendettement à un niveau de 20 années qui correspond à la durée résiduelle d'amortissement de ses actifs, sous l'hypothèse d'une stabilisation de l'encours de dette. Une telle progression de la CAF d'au moins 3 900 k€ par rapport à celle de 2022 impliquerait que le coût de gestion soit ramené à minima à 1 370 € au logement, engendrant une économie de 2 900 k€ et que le taux recouvrement des créances locataires s'établisse à 99% (à comparer au pourcentage de 96,7% de 2022) impactant aussi la CAF de près d'1 M€.

Un plan de redressement de la CAF est une condition nécessaire mais pas suffisante pour assurer la pérennité de l'organisme. Ce dernier devra également faire face à une dégradation de son FRNG induit par les opérations d'investissements engagées : leur projection conduit à un fonds de roulement à terminaison négatif s'établissant à -2 662 k€ en 2022, sachant que les besoins de travaux ne sont aujourd'hui pas correctement établis.

4.2 Analyse de la situation financière

Tableau 7 : Fonds de roulement net global

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018		Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	43 240	12,6%	43 320	12,9%	43 976	12,5%	42 092	11,6%	42 934	11,5%
Résultat de l'exercice (b)	30	0,0%	2 602	0,8%	- 1 851	- 0,5%	872	0,2%	- 3 712	- 1,0%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	55 602	16,3%	55 372	16,5%	59 063	16,8%	61 586	17,0%	59 952	16,1%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	98 873	28,9%	101 293	30,2%	101 188	28,8%	104 550	28,9%	99 175	26,8%
<i>Valeurs de référence</i>		27,8%		27,4%		27,6%		26,7%		26,5%
Provisions pour gros entretien (f)	12	0,0%	0	0,0%	343	0,1%	309	0,1%	752	0,2%
Autres provisions pour risques et charges (g)	990	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	226	0,1%
Amortissements et dépréciations (h)	147 030	43,0%	141 373	42,2%	149 103	42,4%	155 997	43,1%	162 230	43,5%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	246 905	72,2%	242 666	72,4%	250 634	71,3%	260 856	72,1%	262 382	70,3%
Dettes financières (j) (*)	95 147	27,8%	92 613	27,6%	100 945	28,7%	100 903	27,9%	110 838	29,7%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	342 052	100,0%	335 280	100,0%	351 580	100,0%	361 759	100,0%	373 220	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 319 262	93,3%	- 323 976	96,6%	- 332 178	94,5%	- 345 797	95,0%	- 364 986	97,8%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	22 790	6,7%	11 303	3,4%	19 402	5,5%	15 963	4,4%	8 235	2,2%
Immobilisations financières (n)	- 447	0,1%	- 439	0,1%	- 205	0,1%	- 41	0,0%	- 11	0,0%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	22 343	6,5%	10 865	3,2%	19 197	5,5%	15 921	4,4%	8 223	2,2%
<i>Valeurs de référence</i>		3,9%		3,8%		3,9%		4,4%		3,5%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	163		331		595		1 327		3 290	
Emprunts promotion immobilière (p)	0		0		0		0		0	
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0		- 2 397		- 7 180		- 7 180		- 7 180	
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	163	0,0%	- 2 066	- 0,6%	- 6 586	- 1,9%	- 5 853	- 1,6%	- 3 890	- 1,0%
Créances locataires et acquéreurs (s)	1 669	0,5%	6 289	1,9%	10 864	3,1%	8 494	2,3%	10 465	2,8%
Subventions à recevoir (t)	6 556	1,9%	5 152	1,5%	4 682	1,3%	6 675	1,8%	6 441	1,7%
Autres actifs réalisables (u)	6 941	2,0%	2 968	0,9%	796	0,2%	1 158	0,3%	1 551	0,4%
Dettes sur immobilisations (v)	- 47	0,0%	- 95	0,0%	- 161	0,0%	- 1 327	0,4%	- 3 220	0,9%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 8 891	2,6%	- 4 904	1,5%	- 4 609	1,3%	- 7 105	2,0%	- 12 775	3,4%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)=(r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	6 391	1,9%	7 344	2,2%	4 987	1,4%	2 042	0,6%	- 1 430	- 0,4%
<i>Valeurs de référence</i>		0,3%		0,1%		0,2%		0,2%		0,6%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	17 843	5,2%	5 460	1,6%	15 909	4,5%	15 605	4,3%	11 428	3,1%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 1 891	0,6%	- 1 939	0,6%	- 1 698	0,5%	- 1 726	0,5%	- 1 775	0,5%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	15 953	4,7%	3 521	1,1%	14 211	4,0%	13 879	3,8%	9 653	2,6%
<i>Valeurs de référence</i>		4,0%		3,2%		3,6%		3,7%		3,2%
Report immobilisations financières (B)	447	0,1%	439	0,1%	205	0,1%	41	0,0%	11	0,0%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	16 399	4,8%	3 960	1,2%	14 416	4,1%	13 921	3,8%	9 664	2,6%
<i>Valeurs de référence</i>		4,2%		3,5%		3,8%		3,7%		3,3%

Source : Etats réglementaires Harmonia

L'organisme dégage un fonds de roulement net global optiquement satisfaisant jusqu'en 2021 et qui se dégrade fortement en 2022. Cette situation lui permet de compenser le besoin en fonds de roulement et de dégager une trésorerie positive sur l'ensemble de la période contrôlée, bien qu'en forte baisse également en 2022.

Ainsi, le FRNG au logement passe de 3 470 € en 2018 à 1 330 € en 2022.

Cependant, ces chiffres en apparence satisfaisant s'expliquent par une politique d'encaissement des emprunts immobiliers en avance de phase par rapport aux dépenses. Pour les opérations de constructions, acquisitions et ou amélioration par exemple, l'organisme avait encaissé 99,9 % de ses emprunts en 2018 alors que les dépenses comptabilisées sur la période n'étaient que de 52,1 %.

Tableau 8 : Fonds de roulement net global à terminaison

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Fonds de roulement net global (FRNG)	22 343	10 865	19 197	15 921	8 223
Subventions restant à notifier	100	752	612	612	987
Emprunts restant à encaisser	28	5 027	1 444	714	7 048
Dépenses restant à comptabiliser	30 350	16 916	22 628	20 891	18 880
Neutralisation emprunts relais	0	0	0	0	0
Neutralisation opérations préliminaires	2 247	1 944	- 2 634	1 039	- 40
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	- 5 632	1 671	- 4 009	- 2 605	- 2 662
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	- 85,24	24,15	- 58,27	- 35,75	- 40,00
<i>Valeurs de référence</i>	263,57	259,52	357,34	312,70	514,79
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	6 439	6 152	6 152	6 185	6 185
Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent en propriété	- 874,63	271,67	- 651,72	- 421,15	- 430,46
<i>Valeurs de référence</i>	2 165,65	2 172,11	2 930,64	2 718,12	3 684,39

Source : Etats réglementaires Harmonia

En effet, le FRNG à terminaison des opérations, autrement dit en intégrant les dépenses et ressources non comptabilisées pour les opérations en cours, est négatif sur toute la période du contrôle et s'établit à -2 662 k€ en 2022, contre -5 632 k€ en 2018. Rapporté au logement, en 2022, le FRNGT s'établit à environ - 430 €. Ainsi, l'organisme ne dispose d'aucun moyen pour investir, d'autant plus que son endettement actuel n'est pas soutenable (cf. 4.4.).

4.3 Investissements

Le niveau d'investissement, en proportion des immobilisations d'exploitation brutes, est en moyenne de 4, 9% sur la période de contrôle. Ce pourcentage masque en réalité un retard important dans la réalisation des opérations de développement et de réhabilitation sur la période antérieure aux années contrôlées.

Tableau 9 : Variation des immobilisations d'exploitation brutes

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Immobilisations d'exploitation brutes (début)	301 834	319 262	323 976	332 178	345 797
Foncier	2 363	531	82	0	637
Constructions neuves	9 955	11 302	5 322	16 300	10 635
Additions et remplacement de composants	4 975	3 849	2 877	4 269	8 852
Autres investissements (hors logements locatifs)	159	126	172	189	30
Investissements réalisés	17 453	15 808	8 452	20 758	20 155
Sortie d'actifs [-]	- 25	- 11 093	- 251	- 2 681	- 966
Immobilisations d'exploitation brutes (fin)	319 262	323 976	332 178	350 255	364 986
Variation des immobilisations d'exploitation brutes	17 428	4 715	8 201	13 619	19 189
Variation des immobilisations d'exploitation brutes en %	5,8%	1,5%	2,5%	4,1%	5,5%
Investissements en %	5,5%	4,9%	2,5%	5,9%	5,5%
<i>Valeurs de référence</i>	4,8%	4,5%	3,3%	4,1%	3,5%
[Constructions neuves + Foncier] / Investissements réalisés en %	70,6%	74,9%	63,9%	78,5%	55,9%
<i>Valeurs de référence</i>	74,8%	63,7%	60,1%	58,8%	59,4%
Additions et remplacement de composants / Investissements réalisés en %	28,5%	24,4%	34,0%	20,6%	43,9%
<i>Valeurs de référence</i>	14,6%	17,3%	31,3%	23,9%	21,4%

Source : Etats réglementaires Harmonia

4.4 Analyse de la dette

Tableau 10 : Indépendance financière et annuités

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Ressources propres	246 905	242 666	250 634	260 856	262 382
Ressources stables	342 052	335 280	351 580	361 759	373 220
Ressources propres / Ressources stables	72,2%	72,4%	71,3%	72,1%	70,3%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>61,1%</i>	<i>61,7%</i>	<i>61,6%</i>	<i>60,6%</i>	<i>59,2%</i>
Remboursement des emprunts locatifs (1)	5 405	4 738	4 127	4 276	4 057
Intérêts sur financements locatifs (2)	1 578	1 337	1 625	1 293	1 519
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	6 983	6 075	5 752	5 568	5 575
Loyers de l'exercice	26 971	27 391	27 948	28 505	28 531
Annuités emprunts locatifs / Loyers	25,9%	22,2%	20,6%	19,5%	19,5%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>35,6%</i>	<i>33,3%</i>	<i>33,6%</i>	<i>33,4%</i>	<i>38,3%</i>

Source : Etats réglementaires Harmonia

En raison du faible endettement de la société, le ratio d'indépendance financière est élevé et s'établit à environ 70% des ressources stables en 2022. L'annuité est faible et en baisse, d'abord en raison d'un faible endettement, ensuite grâce à un rallongement de la dette obtenu par l'organisme auprès de la CDC. En effet, cette opération vise à rallonger de 5 ans l'échéance des emprunts dont la durée résiduelle est supérieure à 20 ans puis de 10 ans pour celle dont la durée résiduelle est inférieure à 20 ans.

Tableau 11 : Capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	95 147	92 613	100 945	100 903	110 838
CAFC	4 466	3 380	3 820	3 524	1 696
Endettement / CAFC	21,31	27,40	26,43	28,63	65,35
<i>Valeurs de référence</i>	<i>17,82</i>	<i>19,48</i>	<i>18,97</i>	<i>18,84</i>	<i>20,51</i>
Trésorerie (2)	15 953	3 521	14 211	13 879	9 653
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	79 194	89 092	86 735	87 024	101 185
Endettement net de trésorerie / CAFC	17,73	26,36	22,71	24,69	49,63
<i>Valeurs de référence</i>	<i>16,78</i>	<i>17,68</i>	<i>16,33</i>	<i>17,46</i>	<i>20,11</i>
Valeur nette comptable du parc locatif	92 633	101 968	101 848	132 759	130 534
Dotations Amortissements du parc locatif	5 079	5 217	5 446	6 783	6 602
VNC / Amortissement du parc locatif	18,24	19,55	18,70	19,57	19,77
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24,09</i>	<i>23,54</i>	<i>23,28</i>	<i>23,60</i>	<i>23,60</i>

Source : Etats réglementaires Harmonia

La soutenabilité de la dette s'analyse à travers deux ratios qui sont : la capacité de désendettement et la durée résiduelle d'amortissement de l'actif locatif.

Le premier ratio, exprimé en nombre d'année, permet de mesurer à hypothèse constante, le nombre d'année de CAF nécessaire pour l'organisme de rembourser la totalité de sa dette, en supposant qu'il y consacre la totalité de sa CAF au remboursement de sa dette. Il se dégrade sur toute la période de contrôle et atteint même le double de la valeur de référence en 2022, soit environ 65 ans contre 21 ans. Avec un niveau d'endettement assez faible, la faiblesse de ce ratio s'explique uniquement par une CAF très faible.

Le second ratio, également exprimé en nombre d'année, mesure la durée d'amortissement résiduelle du parc de la coopérative. Il se situe en moyenne à 19 ans sur la période 2018-2022.

Avec un écart négatif de plus de 45 ans entre la durée résiduelle d'amortissement et la capacité de désendettement, la dette est théoriquement insoutenable.

Sachant qu'en outre le FRNG à terminaison des opérations est négatif, la société est dans une situation critique et se dirige vers la cessation des paiements sans apport financier extérieur, malgré les apports de la CGLLS et la collectivité durant les précédents protocoles.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

5.1.1 Etat des lieux et connaissance du patrimoine

Le parc de Coop Ivry Habitat est âgé. Avec un âge médian de 52 ans, il se situe au-dessus de la valeur nationale de référence du secteur qui est de 38 ans. En effet, près de 10% du patrimoine a été construit avant les années 1940 et près de 80% bâti avant les années 1980. L’organisme est confronté à de nombreux enjeux (cf. § 5.2.4) et à l’actualisation de ses diagnostics (sécurité et incendie, électrique, amiante, plomb, DPE).

Diagnostics de Performance Energétique (DPE)

D’après le PSP 2021-2026, 120 logements identifiés n’avaient pas d’étiquette énergétique ou présentaient des contradictions nécessitant leur actualisation. Coop Ivry Habitat s’est engagé à les réaliser. A fin 2023, 75 DPE sur les 120, ont été réalisés au fur et à mesure de la libération des logements et ont présenté une étiquette satisfaisante. Leur faible taux (1,82 %) n’impacte pas la performance énergétique satisfaisante du parc de l’organisme. Avec une proportion de 14 % de logements « énergivores » (E-F-G), l’organisme est en deçà de l’ensemble des bailleurs au niveau national (17,2 %).

Tableau 12 : Ventilation des diagnostics de performance énergétique (DPE)

Etiquette énergie (DPE)	A	B	C	D	E	F	G	NR
Ventilation DPE au 1 ^{er} janvier 2022	53	255	1070	3827	836	0	10	112
Pourcentage	0,86	4,14	17,36	62,1	13,56	0	0,16	1,82
Références nationales au 1 ^{er} janvier 2022	3,7 %	9,4 %	25,4 %	29,3 %	11,3 %	2,5 %	0,5 %	17,9 %

Source : PSP 2021-2026

Les DPE établis avant le 31 décembre 2017 ne sont plus valides depuis le 1^{er} janvier 2023 et ne peuvent plus être joints au dossier technique de diagnostics.

Conformément aux dispositions de la loi du 22 août 2021, la nouvelle version du DPE de juillet 2021 a conduit l’organisme à lancer une campagne d’actualisation par immeuble. Le marché vient d’être conclu pour un démarrage en début de l’année 2024. La réalisation des diagnostics peut potentiellement déclasser certains immeubles. Ces changements sont de nature à réinterroger les travaux de rénovation thermique prévus ainsi que l’ordre de priorisation.

5.1.2 Stratégie et orientations patrimoniales

Afin d’élaborer son PSP, l’organisme a fait réaliser un diagnostic de son patrimoine. Ce dernier repose sur une matrice cotant les résidences selon leur attractivité économique et patrimoniale sur la base de quatre critères (bonne attractivité patrimoniale et économique ; bonne attractivité patrimoniale mais pas économique ; bonne attractivité économique mais pas patrimoniale ; faible attractivité économique et patrimoniale). Les résultats doivent ainsi permettre à Coop Ivry Habitat de projeter les interventions à réaliser sur les six prochaines années.

Globalement, la répartition par programme des quatre classes retenues est équilibrée en attractivité économique mais beaucoup moins en attractivité patrimoniale puisque les deux classes rassemblant les patrimoines les plus attractifs représentent plus de 77 % des programmes.

Les résidences les plus attractives en termes économique et patrimoniale sont les programmes financés en PLS (16 résidences correspondant à 2134 logements).

La classe rassemblant les programmes les moins rentables et les moins attractifs en termes de qualité patrimoniale rassemble 10 programmes correspondant à 928 logements dont 8 avaient déjà été fléchés pour des travaux de réhabilitation inscrits dans le protocole CGLLS 2014-2020.

A l'analyse de ce diagnostic, Coop Ivry Habitat n'a pas priorisé les travaux sur les programmes ayant une attractivité patrimoniale moindre (11 programmes correspondant à 2 011 logements) compte tenu d'une rentabilité économique satisfaisante. Parmi ces groupes, figurent la tour Raspail, les foyers Spinoza, Casanova et Chevaleret identifiés dans le protocole CGLLS, pour lesquels aucun travaux n'a démarré.

Le CA de Coop Ivry Habitat (ex-OPH) a décidé en 2017 de s'inscrire dans une opération de renouvellement urbain qui au cours du 1^{er} semestre 2020 a évolué avec une convention ANRU. Le 21 mai 2019, la cité Gagarine avec 384 logements a été vendue à l'Établissement public d'aménagement Orly Rungis - Seine Amont (EPA ORSA). Sa démolition a démarré le 31 août 2019 pour permettre la création de la ZAC Gagarine.

Le plan stratégique de patrimoine de Coop Ivry Habitat (2018-2023) a été actualisé et validé le 29 novembre 2021¹⁴ par son conseil d'administration pour couvrir la période 2021-2026. La politique patrimoniale de Coop Ivry repose sur la continuité du protocole CGLLS afin d'achever la programmation. Elle est complétée par le volet de gestion patrimoniale de sa convention d'utilité sociale de deuxième génération (2021-2026).

S'agissant des ventes, le CA délibère annuellement pour ne pas vendre de logements sociaux.

Bien qu'ancien avec un âge moyen de 52 ans, le patrimoine immobilier de l'organisme a peu été réhabilité ces dix dernières années. Afin de tenir les objectifs fixés par le protocole CGLLS et les engagements du PSP, Coop Ivry Habitat, a signé une convention financière pluriannuelle avec la Ville d'Ivry-sur-Seine approuvée par le Conseil Municipal du 8 avril 2021 et par le CA en sa séance du 10 mai 2021.

Par rapport au précédent PSP, en termes de réhabilitations lourdes et de rénovations thermiques, Coop Ivry Habitat a réalisé sur la période 2011-2016¹⁵ quatre opérations (Tour Casanova, Tour J. Hachette, J. Moulin, Truillot) livrées entre 2011 et en 2019 pour un montant global de 17,7 M€ TTC. Cette dernière opération, pour un coût total de 9,5 M€, a fait l'objet d'une demande de financements européens dans le cadre des programmes FEDER ITI).

¹⁴ PV CA de Coop Ivry Habitat du 29 novembre 2021

¹⁵ Bilan PSP 2011-2016

Parmi les huit opérations de réhabilitations identifiées dans le PSP 2018-2023, trois issus du précédent PSP ont été reprogrammées parmi lesquelles la cité M. Thorez, la tour Raspail et le foyer Spinoza.

Les enjeux patrimoniaux du PSP relevés reposent sur le parc existant, sur des interventions programmées majoritairement des réhabilitations thermiques pour un montant évalué à 44 M€, soit 9 M€ par an. A cela s'ajoute un programme de remplacement des composants pour un montant cumulé de plus de 21 M€.

Recommandation 4 : Engager la réalisation d'un nouveau PSP qui soit un véritable outil de pilotage.

Coop Ivry Habitat n'a pas engagé de travaux d'actualisation de son PSP depuis son élaboration en 2021. Cette mise à jour est d'autant plus nécessaire que s'agissant de l'offre nouvelle, notamment les opérations non identifiées sur la période 2024-2028, aucun programme neuf ne sera livré à court terme.

Par ailleurs, s'agissant des travaux dans le parc existant, l'organisme doit réaliser un plan d'entretien afin d'avoir une visibilité sur les besoins de maintenance.

La réalisation de ces chantiers constitue un enjeu qui permettra aux membres du CA d'avoir une vision éclairée de la trajectoire patrimoniale et de la projection financière à moyen terme de Coop Ivry. Cette dernière s'effectuera sous contrainte d'une situation financière particulièrement dégradée et de conditions économiques actuelles défavorables, constats de nature à remettre en cause l'équilibre du modèle.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat confirme la nécessité de finaliser un visuel et d'actualiser son PSP 2020-2026 à l'aune des nombreuses réhabilitations qui restent à accomplir (ILN Casanova, Longs Sillons, Liégat, J.B. Renoult).

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Evolution du patrimoine

S'agissant de l'offre nouvelle, l'organisme s'est engagé à livrer 226 logements en cumul sur la période 2021-2026 (Indicateur PP-1). La programmation prévue par le PSP s'appuie également sur des opérations déjà initiées (Fouilloux, Pioline, 3H) dont la livraison (144 logements) s'échelonne jusqu'en 2023 puis sur un volume de 41 mises en service annuelles en PLUS-PLAI-PLS à partir de 2024 jusqu'en 2028, soit 164 logements pour des opérations non identifiées prévues au protocole de reconstitution Gagarine.

Sur la période 2018-2022, l'organisme a livré 154 logements neufs répartis sur 3 programmes (Olympe de Gouges avec 61 logements en MOD, Julia avec 40 logements acquis en VEFA, et Robin Thorez avec l'acquisition de 53 logements en VEFA et 12 en accession sociale).

Si l'on intègre l'année 2023, l'organisme a livré au total 253 logements. Sur la seule année 2023, la coopérative enregistre la livraison de 99 logements (soit plus de 1 % du parc) qui concerne les programmes Fouilloux (53 logements) et 3H (46 logements) sans prise en compte du programme Pioline (45 logements) en cours d'achèvement de travaux¹⁶.

¹⁶ La mise en service du programme Pioline est planifiée pour le 1er trimestre 2024

Tableau 13 : Évolution du nombre de logement en propriété sur la période 2018-2022

Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Accession sociale	Ventes	Parc au 31 décembre	Evolution (%)
2018	6 393				384	6 009	
2019	6 009	61	40			6 110	1,7
2020	6 110		53	12		6 163	0,9
2021	6 163					6 163	
2022	6 163					6 163	
Total		61	93	12			2,6

Source : Recueil 8.10_DevRehab – données fournies par l'organisme

Sur l'ensemble de la période sous revue, au regard des données transmises par l'organisme, le développement de l'offre nouvelle est faible. Les livraisons n'ont en effet été réalisées qu'en 2019 et 2020, avec un rebond en 2023 (hors période de contrôle), soit une évolution du parc de 2,6% en quatre ans. L'organisme n'a pas réalisé de nouvelles opérations en plus de celles prévues au protocole CGLLS mais a seulement cherché à rattraper un retard évident dans la réalisation des travaux.

Tableau 14 : Livraisons sur la période 2018 à octobre 2022 par type de financement

Année	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total	Part en %
MOD	0		61		0	53	114	55%
dont PLAI			12			8	20	18%
dont PLUS			43			35	78	68%
dont PLS			6			10	16	14%
VEFA	0	40		53	0		93	45%
dont PLAI		8		5			13	14%
dont PLUS		28		43			71	76%
dont PLS		4		5			9	10%
Total livraisons	0	40	61	53	0	53	207	100%

Source : Recueil 8.10_DevRehab – données fournies par l'organisme

A fin 2023, à mi-parcours, l'objectif de l'indicateur PP-1 de produire 21 PLAI, 100 PLUS et 23 PLS est atteint. 33 logements en PLAI, 149 en PLUS et 23 en PLS ont été livrés. Toutefois, aucun nouveau projet en offre nouvelle n'est prévu dans les 3 années à venir. En conséquence, l'organisme n'est pas en mesure de tenir l'engagement (objectif final de 50 PLAI, 145 PLUS et 31 PLS).

La production en cours à fin 2023 confirme la tendance pour Coop Ivry Habitat de tendre vers la production de programmes neufs en VEFA avec les programmes 3H et Pioline. L'analyse des prix de revient des opérations neuves a permis de constater que le coût de sortie se situe légèrement au-dessus de la médiane du Val-de-Marne (2 994 €/m²/SU à comparer à 2 735 €/m²/SU). Pour les opérations livrées en VEFA, le coût de sortie est globalement identique au benchmark.

5.2.2 Interventions sur le parc existant

Tableau 15 : Coût d'intervention du parc sur la période 2018-2022

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Charges d'exploitation liée aux immeubles	858	719	1 122	835	1 309
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 246	1 349	1 248	1 251	861
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 580	1 912	1 737	2 111	1 611
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	622	578	571	589	691
Maintenance locative en régie - Consommations	266	274	259	268	343
Coût de la maintenance (1)	4 571	4 833	4 937	5 054	4 815
Additions et remplacement de composants	4 975	3 849	2 877	4 269	8 852
Coût total d'intervention sur le parc (2)	9 547	8 682	7 814	9 323	13 667
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	6 397	6 110	6 110	6 185	6 185
Charges d'exploitation liée aux immeubles au logement	134,06	117,67	183,68	134,96	211,68
Valeurs de référence	102,82	100,56	120,64	111,03	121,50
Coût de la maintenance au logement (4) = (1) / (3)	714,61	791,01	807,95	817,09	778,53
Valeurs de référence	687,13	683,80	730,81	785,28	751,69
Additions et remplacements de composants au logement	777,79	629,97	470,86	690,22	1 431,23
Valeurs de référence	678,69	629,97	783,66	929,20	753,33
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 492,40	1 420,99	1 278,81	1 507,31	2 209,76
Valeurs de référence	1 205,60	1 317,18	1 515,03	1 708,25	1 489,57

Source : Etats réglementaires Harmonia

Globalement, le coût d'intervention sur le parc a fortement augmenté entre 2018 et 2022. Il s'élève à 2 210 € au logement en 2022 contre 1 492 euros au logement en 2018. Il est resté presque constant sur la période 2018-2021 variant entre 1 279 et 1 507 euros au logement.

L'année 2022 enregistre une forte hausse, en raison du niveau de réhabilitation qui a plus que doublé, compte tenu des travaux réalisés sur la résidence Maurice Thorez.

Au final, excepté sur l'exercice 2022, le coût d'intervention du parc est, à première lecture, relativement proches des valeurs de référence. En réalité, l'organisme accuse un retard significatif en matière de réhabilitation qu'il commence à combler à partir de 2022. Le besoin de travaux est important pour maintenir le parc dans un état satisfaisant.

L'absence de planification de travaux de maintenance et surtout de maintenance est confortée par la visite du patrimoine qui a mis en évidence des groupes immobiliers dégradés¹⁷.

Recommandation 5 : Réaliser un plan pluriannuel de travaux et l'actualiser annuellement en fonction des besoins identifiés.

En dehors des marchés d'entretien et d'exploitation du patrimoine de l'organisme, les travaux réalisés annuellement sur le parc existant résultent du cumul des interventions qui ont été identifiés et programmés ou en urgence à la suite d'un désordre constaté.

¹⁷ Visites des 14 et 15 décembre 2023 : Groupes Insurrection, les champs blancs, Parmentier, JB Renoult

Qu'il s'agisse de l'entretien courant ou des additions et remplacements de composants, la direction du patrimoine n'a pas mis en place de programme pluriannuel de gros entretien ni de plan d'entretien et de maintenance. Bien que des besoins aient été identifiés et remontés à la direction générale, le budget accordé ne couvre pas l'ensemble des travaux à réaliser. En conséquence, le parc de l'organisme accuse un retard très important de changement et/ou de renouvellement de ses composants.

5.2.2.1 Analyse des opérations de réhabilitation

Alors qu'un engagement avait été pris conformément au protocole CGLLS puis inscrit dans le PSP, la direction générale a décidé de reporter certaines opérations de réhabilitation¹⁸ pourtant nécessaires (cf § 5.2.1). Il est fait observer que les PV de CA ne font pas état du retard pris en matière de réhabilitations.

L'élaboration du PSP 2017-2023, puis son actualisation 2021-2026, a confirmé le besoin d'intervention sur 11 résidences pour environ 1 200 logements nécessitant des travaux de réhabilitation conséquents. La stratégie d'intervention identifiée à l'occasion du PSP retient un objectif d'amélioration principalement thermique pour un coût total d'intervention de 44 M€.

Selon la CUS, l'organisme s'est engagé à réhabiliter 611 logements à fin 2023¹⁹, puis entre 2023 et 2026²⁰, 246 logements (Indicateur PP-3). Durant la période sous revue, Coop Ivry Habitat a réhabilité les cités Maurice Thorez (399 logements) inscrit au précédent PSP, reprogrammé dans le suivant, et l'extension Truillot (264 logements), réhabilitation démarrée au cours du précédent PSP soit un total de 645 logements.

5.2.2.2 Bilan du protocole CGLLS

Tableau 16 : Bilan de l'offre nouvelle et des réhabilitation selon le protocole CGLLS

	Livraison attendue	Livraison réelle
Offre nouvelle		
Quai aux grains	2015	2016
Les Champs blancs	2016	2016
Emile Blain	2017	2016
Pioline	2018	2024
Madiba	2017	2017
Fouilloux	2019	2023
Julia	2017	2019
Olympe de Gouges	2017	2019
Robin Thorez	2023	2021
3H	2023	2024
Réhabilitation		
Thorez escaliers ABCD	2017	2022
Chambres	2017	2022
escaliers EFJ	2018	2023
escaliers GHI	2019	2023
Renoult	2018	Phase APS
extension Truillot	2018	2024
Raspail	2020	Non démarré
Spinoza	2019	Différé et remplacé par le Liégat
Casanova	2019	Phase APS
J. Moulin	2017	2016
Tour J. Hachette	2014	2014
Chevaleret	2022	Non démarré

Source : Données fournies par l'organisme (PSP, protocole CGLLS, recueil du patrimoine) – Traitement ANCOLS

¹⁸ Foyer Chevaleret, JB Renoult, Le Liégat, ILN Casanova

¹⁹ Cité M. Thorez et ILN Casanova

²⁰ Foyer Chevaleret, cité JB Renoult, Le Liégat, Tour Raspail, Foyer Spinoza, Huon Coutant, Cité Pierre et Marie Curie

Recommandation 6 : Présenter au CA un bilan détaillé du protocole CGLLS afin que ce dernier ait une connaissance exhaustive des opérations livrées par rapport au prévisionnel et puisse valablement délibérer sur les retards de réalisation.

Aucun bilan détaillé du protocole CGLLS n'a été présenté par la direction générale au CA. Il a été relevé des décalages de dates de livraisons sur l'offre nouvelle et des reports de réhabilitations sans analyse d'impact par rapport au prévisionnel.

Pour les réhabilitations, en dehors de J. Moulin et la tour J. Hachette, les réhabilitations de Maurice Thorez et de l'extension Truillot ont été livrées avec un décalage de 5 ans. Près de la moitié de l'ensemble des réhabilitations n'a pas démarré.

Les engagements de réhabilitations pris dans le protocole initial 2014-2020 n'ont pas été respectés. Ce constat matérialise outre un retard dans la réalisation des opérations, un report des opérations qui devrait être réalisés pour garantir une qualité du bâti.

Par ailleurs, s'agissant de l'offre nouvelle, il a également été constaté un retard dans la livraison des logements : les programmes Pioline et Fouilloux attendus en 2018 et 2019 ont été en réalité livrés en 2023 et 2024.

En réponse au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat fait état d'un rapport de suivi du protocole de consolidation 2014-2020, présenté le 13 avril 2022 en comité des aides CGLLS non communiqué à l'agence. Il apparaît qu'effectivement l'organisme n'a atteint que très partiellement les objectifs contractuels : finalisation seulement en 2023 des 404 logements prévus en offre nouvelle et 750 logements réhabilités de moins que ceux planifiés (soit une réalisation à hauteur de 50% des objectifs).

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

Le parc de Coop Ivry Habitat présente globalement une faible accessibilité ²¹.

Au 1^{er} janvier 2022, une part importante du patrimoine est difficilement accessible (3 991 logements soit 64 %) en raison de la période de construction des immeubles.

Nonobstant l'âge du patrimoine, 29 % des immeubles ont des abords accessibles mais les logements n'ont pas été adaptés, 4 % sont accessibles avec des logements adaptables.

Recommandation 7 : Définir une politique d'accessibilité et d'adaptation du parc répondant aux besoins de la population cible.

Coop Ivry Habitat n'a pas pris d'engagements clairs dans le domaine de l'adaptation et de l'accessibilité des logements dans le cadre de la CUS 2^{ème} génération et n'a ainsi pas défini de plan d'actions pour adapter son parc accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR) et particulièrement aux personnes âgées, alors que la population logée vieillit. Les données issues du RPLS au 1^{er} janvier 2022 font état de 71 logements adaptés. S'il a été décidé de favoriser l'installation d'ascenseurs dans les constructions neuves, l'action de l'organisme apparaît insuffisamment volontariste quant à l'adaptation des logements dans les immeubles accessibles. Contrairement aux logements éligibles, la cartographie des

²¹ En 2017, l'organisme avait réalisé un diagnostic interne sur l'accessibilité de son patrimoine

logements aux étages sans ascenseurs n'est pas élaborée et le PSP évoque peu l'accessibilité. S'il apparaît évident que certains immeubles, de par leur configuration technique, ne seront jamais équipés d'un ascenseur, il convient que Coop Ivry Habitat établisse un diagnostic recensant ceux pouvant techniquement accueillir cet équipement et définisse une politique d'intervention répondant au contexte socio-économique de l'agglomération caractérisé par une population vieillissante (près de 19% des locataires ont plus de 65 ans) (cf.§ 6.1.1) et au risque d'une vacance commerciale liée au refus par les ménages de logements inaccessibles par ascenseur.

S'agissant de l'adaptation des parties privatives (pièces humides), l'organisme répond au cas par cas, aux sollicitations des locataires qui repose sur le diagnostic d'un ergothérapeute et prévoit l'adaptation du logement. En cas d'impossibilité d'aménagement du logement, un relogement est proposé dans le parc. La démarche reste à l'initiative des occupants. L'organisme n'a pas communiqué sur le nombre de cas pris en compte et effectivement traités sur la période de contrôle depuis l'élaboration de la CUS 2^{ème} génération.

Il appartient à l'organisme de se saisir de cette thématique et d'identifier les ménages susceptibles de demander une adaptation des parties privatives.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'Ancols, l'organisme indique avoir procédé à un diagnostic de l'accessibilité et de l'adaptabilité de son parc afin de permettre le logement des Personnes à Mobilité Réduite (PMR). Il a procédé au repérage des sites difficiles d'accès et d'une classification par niveau d'accessibilité et d'adaptabilité. La mise en place d'un véritable plan d'actions est nécessaire pour augmenter l'offre destinée aux PMR, pour prendre en considération le vieillissement de la population occupant le parc.

5.2.4 Exploitation et sécurité dans le parc

En matière d'entretien et de sécurité des immeubles, Coop Ivry Habitat dispose de contrats pour l'exploitation de chacun des équipements. Pour les équipements dont l'exploitation et le respect des obligations réglementaires nécessitent un suivi particulier, l'organisme se fait accompagner au travers de marchés d'assistance technique (ascenseurs, chaufferies et chaudières).

5.2.4.1 Obligations liées à la recherche et la présence d'amiante

Observation 4 : Les obligations réglementaires en matière de diagnostic « amiante » ne sont pas respectées (articles 4 et du 5 décret n°2011-629 du 3 juin 2011 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante, articles R 1334-29-4 et R 1334-29-5 du code de la santé publique).

Les diagnostics « amiantes » concernant les parties communes qui datent de 2006 n'ont pas été actualisés depuis. S'agissant de la connaissance de l'état de conservation, Coop Ivry Habitat n'a pas pu présenter un bilan de l'état de conservation des patrimoines amiantés notamment ceux acquis. Il est rappelé que la réglementation en vigueur imposait aux propriétaires d'immeuble bâti avant juillet 1997 de procéder à la mise à jour des DTA avant février 2021. L'organisme accuse également un retard important concernant les diagnostics « amiante » portant sur les parties privative (DAPP) qui ne sont réalisés qu'à l'occasion des relocations. Or, ces diagnostics sont obligatoires depuis le 1^{er} février 2012.

En réponse au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat déclare avoir pris les mesures nécessaires pour rattraper les diagnostics non actualisés. Toutefois, ces marchés sont récents et ne permettent pas de s'assurer de l'exhaustivité des diagnostics réalisés. Une modélisation des données du bâtiment (BIM) serait nécessaire afin d'avoir un processus global et actualisé de gestion des informations et planifier un plan de travaux par résidences, en privilégiant le traitement préventif plutôt que curatif des interventions.

5.2.4.2 Constats de risque d'exposition au plomb (CREP)

565 logements répartis dans 9 sites ont été construits avant 1949 et sont donc concernés par le risque d'exposition au plomb.

L'organisme a fait établir les constats de risque d'exposition au Plomb (CREP) requis au titre des articles L. 1334-5 et L. 1334-7 du code de la santé publique pour une partie seulement des immeubles construits avant 1949, à la relocation. Fin 2022, 117 logements soit 35 % des immeubles étaient concernés. L'organisme gagnerait à généraliser ce type de diagnostic par mesure de précaution.

5.2.4.3 Sécurisation des ascenseurs

Coop Ivry Habitat dispose d'un parc d'ascenseurs de 129 ascenseurs répartis dans 37 programmes.

Les ascenseurs font l'objet de l'entretien périodique prévu à l'article L. 134-3 du CCH et sont soumis, conformément à l'article L. 134-4 du CCH, au contrôle technique quinquennal portant sur leur état de fonctionnement et la sécurité des personnes.

Les ascenseurs mis en service avant le 27 août 2000 ont fait l'objet des travaux de mise en sécurité dont dispose l'article R. 134-3 du CCH.

Trois prestataires assurent la disponibilité et maintenance des appareils. Un reporting semestriel est édité, les interventions suite à la maintenance et aux pannes sont identifiées. En ce qui concerne l'obligation des visites périodiques, inscrite au marché, l'organisme a accès aux données transmises par l'ascensoriste via l'extranet mais ne dispose pas d'une vision d'ensemble permettant un suivi consolidé.

5.2.4.4 Chaudières individuelles au gaz

L'entretien des chaudières individuelles gaz est assuré par l'organisme au travers d'un marché d'entretien

Observation 5 : Mettre en place un suivi efficace des prestataires en charge des visites annuelles des équipements individuels gaz afin d'identifier et de remédier rapidement aux risques liés au défaut d'entretien (décret n° 2009-649 du 9 juin 2009 relatif à la visite d'entretien annuelle et obligatoire).

S'agissant du suivi des prestations, les bilans transmis par l'AMO de l'organisme font état en 2022 d'un taux de visite au logement inférieur à 50 % sur l'ensemble du parc de chaudières gaz. Ce taux est insuffisant et il appartient à Coop Ivry Habitat d'améliorer son suivi de visite avec le titulaire du marché afin de s'assurer que l'ensemble des équipements soient visités à minima une fois par an et s'assurer également d'avoir la capacité de le justifier. L'organisme se justifie de refus des locataires de laisser entrer les prestataires dans leurs domiciles pour réaliser la visite d'entretien.

L'agence rappelle que ces mesures doivent être complétées, si besoin, par la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires pour assurer la sécurité d'exploitation de tous les appareils, y compris les procédures contentieuses pour les locataires défaillants, au regard des obligations réglementaires du bailleur mais également du risque pénal encouru en cas d'accident.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat déclare qu'en 2023, le taux d'entrée moyen pour les 299 logements concernés était de 65%. L'organisme s'appuie sur un bureau d'étude spécialisé pour le suivi de l'entretien des chaudières gaz réalisé par le prestataire. Des visites annuelles sont systématiquement planifiées avec ce dernier dès le début de l'année. Trois passages sont prévus, sur rendez-vous pris avec le locataire. Le taux d'entrée attendu au bout du 3ème passage sur les chaudières gaz est de 90 %. Après chaque intervention, l'exploitant est tenu d'établir une attestation de visite, sur laquelle 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.

Observation 6 : L'entretien des chaudières individuelles à gaz est assuré en l'absence d'accord collectif (article R. 224-41-5 du Code de l'environnement).

L'entretien des chaudières est assuré par les sociétés sans accord formel des locataires. Or, l'entretien de ces appareils est en principe à la charge du locataire, conformément à l'article 7 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989²² modifiée et du décret 87-712 du 26 août 1987²³. De ce fait, l'intervention dans les logements sans avoir reçu de mandat ou négocié un accord collectif est juridiquement fragile. L'Agence invite l'organisme à signer un accord collectif comme défini par les articles 41 ter et 42 de la loi Méhaignerie du 23 décembre 1986 qu'il conviendra d'annexer au bail.

5.2.5 Copropriétés et foyers

5.2.5.1 Gestion des copropriétés

Parmi les 58 programmes immobiliers du parc de Coop Ivry Habitat, l'organisme intervient pour près du tiers en tant que syndic de copropriété (14 sont en copropriétés).

L'activité de syndic n'est pas suffisamment maîtrisée. La gestion est réalisée par un unique collaborateur, qui a pris ses fonctions très récemment. En conséquence, en l'absence de pilotage, l'organisme accuse un certain nombre de dysfonctionnements au moment du contrôle :

- Il n'existe aucune procédure encadrant l'activité de syndic.
- L'intervention des prestataires de marchés d'entretien dédiés aux groupes de Coop Ivry Habitat pour le compte des copropriétés ;
- L'absence d'appel de fonds trimestriels pour l'année 2023 auprès des copropriétaires induit une perte financière évaluée à 1 M€.
- Il n'existe pas de budget prévisionnel et de compte dédié à l'activité.

Aucun tableau de suivi n'a été mis en place et l'activité n'est pas encadrée par une procédure.

²² Modifié par Loi n°2021-1104 du 22 août 2021 - art. 163

²³ Annexe partie VI -d

En réponse au rapport provisoire de l'Ancols, l'organisme précise avoir pris les mesures nécessaires pour pallier les dysfonctionnements constatés : le pilotage de l'activité de syndic et de copropriétés s'est renforcé avec l'arrivée en 2023 d'une nouvelle responsable et d'une comptable, ce qui permet de tenir les assemblées générales, de voter les budgets prévisionnels de fonctionnement, de suivre les appels de fonds trimestriels et les régularisations de charges. Les marchés des copropriétés font l'objet de nouvelles consultations indépendantes. Un outil de gestion, différent de l'ERP, a été déployé pour gérer l'activité dans son ensemble.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

L'enquête OPS 2022 n'était pas finalisée pendant la période de contrôle. Le taux de réponse aux enquêtes OPS de 38,5 % en 2018 et 60,5 % en 2020 apparaît insuffisant mais permet toutefois, de dégager des tendances.

Observation 7 : Dans le cadre des enquêtes OPS 2018 et 2020, Coop Ivry Habitat n'a pas appliqué l'ensemble des pénalités prévues en cas de non-réponse (non conforme à l'article L. 442-5 du CCH).

La pénalité de 7,62 € par mois jusqu'à réponse complète à l'enquête, n'a pas été appliquée par l'organisme à l'encontre des locataires n'ayant pas répondu aux enquêtes. Coop Ivry Habitat justifie ce manquement par des dysfonctionnements du SI ne leur permettant pas de réaliser correctement le suivi des enquêtes (identification des locataires ayant répondu, relance pour les non-réponses etc.). L'organisme a donc dû scanner les enquêtes papier récupérées afin d'avoir a minima des informations relatives à l'occupation de son parc social.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'Ancols, Coop Ivry Habitat déclare que l'enquête OPS répond désormais aux dispositions législatives. Les problèmes informatiques et les difficultés d'organisation sur la période passée n'ont pas permis de mener à bien les deux enquêtes, notamment en termes de relance et d'application des pénalités. En 2024, l'organisme a fait le choix d'externaliser l'enquête OPS. Le taux de réponse est de 84% sur l'ensemble du patrimoine. Fin 2024, les résultats de l'enquête seront intégrés et les locataires n'ayant pas répondu se verront appliquer la pénalité légale.

Tableau 17 : Revenus des locataires de Coop Ivry Habitat (2018 et 2020)

Rubriques	Ressources < 20 % plafond PLUS	Ressources < 60 % plafond PLUS	Ressources > 100 % plafond PLUS	Bénéficiaires d'APL
OPS 2018	18,57%	56,22%	14,11%	31,05%
OPS 2020	21,40%	57,84%	13,99%	33,74%
Val-de-Marne	15,22%	53,18%	13,98%	25,31%
Île-de-France	15,96%	55,23%	13,81%	33,57%
Emménagés récents 2020	30,08%	74,25%	3,79%	45,26%
Emménagés récents Île-de-France	18,25%	61,27%	6,86%	38,91%

Source : Enquête OPS 2018 & 2020 / Traitement Ancols DiagGL / Benchmark ensemble du parc locatif social du département de l'Île-de-France

L'occupation est nettement plus sociale que la moyenne des bailleurs d'Ile-de-France et du Val-de-Marne s'agissant des ménages à bas revenus (inférieurs à 20% ou à 60% du plafond PLUS). Concernant les emménagés récents, la tendance est encore plus marquée. Le taux d'APLisés est également supérieur au benchmark, confirmant le rôle social du bailleur.

Tableau 18 : Caractéristiques de ménages locataires de Coop Ivry Habitat (2020)

Rubriques	Personnes isolées	Familles mono parentales	Ménages 3 enfants et +	65 ans et +
Coop Ivry Habitat	36,19%	26,33%	10,78%	26,69%
Île-de-France	33,15%	21,81%	14,33%	31,60%
Emménagés récents	33,88%	29,54%	10,03%	26,60%
ER Île-de-France	31,85%	23,77%	14,43%	29,95%

Source : Enquête OPS 2020 / Traitement Ancols DiaGGL / Benchmark ensemble du parc locatif social du département de l’Île-de-France

La part des séniors augmente. Etant donné que 47 % des titulaires de baux sont âgés de plus de 60 ans dont 26 % de plus de 65 ans, la problématique d’adaptation des logements au vieillissement de la population doit être un enjeu dans le PSP de l’organisme, ce dernier ne s’affirmant pas sur un engagement mais plutôt sur une réponse adaptée à une demande individuelle et au cas par cas.

La thématique accessibilité pour le parc existant n’est pas abordée, mais l’installation d’ascenseurs dans les constructions neuves à venir est favorisée.

Malgré l’absence de stabilité des données du Système d’Information de l’organisme et un taux de réponse des dernières enquêtes relativement bas, l’analyse des recueils de données patrimoniales par l’agence²⁴ témoigne d’un accueil des populations aux revenus modestes.

6.2 Politique d’attribution

6.2.1 Orientations générales

La politique d’attribution de Coop Ivry Habitat est conforme au CCH.

Conformément à l’article R. 441-9 du CCH, l’organisme doit rendre publique les orientations applicables à l’attribution des logements ainsi que le règlement intérieur de la CALEOL selon des modalités qui doivent inclure, notamment, leur mise en ligne.

Le CA de Coop Ivry Habitat du 6 mars 2023 a validé la politique d’attribution des logements afin de décliner les critères généraux de priorité et a approuvé à la même date le règlement intérieur. Toutefois, les documents approuvés ne sont pas portés à la connaissance du public. En effet, pour toute information relative à une demande de logement social sur le site Internet de l’organisme, le lien renvoie à la page d’accueil de la Mairie d’Ivry-sur-Seine qui elle-même ne publie aucune orientation concernant l’attribution des logements de Coop Ivry Habitat.

En réponse au rapport provisoire de l’Ancols, l’organisme indique qu’il va présenter sa charte d’attribution ainsi que le règlement intérieur au CA de décembre 2024 et qu’ils seront ensuite rendus public sur le site internet de la coopérative.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

Avec un indice de pression de 9 à fin 2021 à Ivry-sur-Seine contre 10,6 pour le Val de Marne et de 9,9 pour la région Île-de-France, l’organisme exerce son activité locative dans un territoire où la demande de logement social est importante. Environ 7000 demandeurs étaient en attente d’un logement social dont environ 28% pour une demande de mutation au sein du parc social de la ville.

²⁴ Recueil de données loyers et attributions

Le stock de demandeurs ces cinq dernières années est resté stable. Parmi ces profils, 25 % ont des revenus inférieurs à 40 % des plafonds PLUS et 53 % inférieurs à 60 % de ces mêmes plafonds. Les demandes émanent pour 40 % de personnes seules, induisant une forte pression sur les petits logements (T1/T2) qui ne représentent que 32 % du parc

La ville d'Ivry-sur-Seine assure depuis plusieurs années, pour le compte de Coop Ivry Habitat l'enregistrement des demandes de logement en vue de la délivrance du numéro unique, l'organisme restant toutefois guichet enregistreur. Cette prestation ne fait pas l'objet d'une convention signée entre les deux parties.

6.2.2.1 Processus de désignation des candidats

Les données issues du RPLS ainsi que celles de l'organisme concernant la part des réservataires ne donnent aucune information détaillée du contingent propre de Coop Ivry Habitat et de celui de la Ville d'Ivry-sur-Seine mais un pourcentage global de contingent non réservé de 65 % (y compris le contingent communal qui ne peut dépasser 20 %).

Coop Ivry Habitat a l'obligation de déployer une politique dédiée à l'attribution de logements de son parc et de jouer un rôle déterminant dans le processus de gestion de la demande. En réalité, cette activité est dévolue majoritairement à la ville. Ce constat est particulièrement négatif eu égard à l'importance du parc non réservé. L'organisme ne gère véritablement que les demandes de mutations internes. Ainsi, il a contribué 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.

Les logements non réservés qui se libèrent sont mis à la disposition du service Habitat de la Ville qui se charge de choisir et de proposer des candidats²⁵ en vue de leur examen par la commission d'attribution des logements de l'organisme.

Les dossiers des candidats proposés sont ainsi transmis à la direction de la relation locataires de Coop Ivry Habitat pour contrôle de la complétude des dossiers ainsi que du respect des plafonds de ressources réglementaires avant le passage en commission. L'organisme procède également aux radiations prévues par l'article R. 441-2-8 du CCH.

Observation 8 : Le service Habitat de la ville d'Ivry-sur-Seine désigne des candidats sans convention avec Coop Ivry Habitat (en contradiction avec l'article R 441-5 du CCH).

Le précédent rapport de contrôle soulignait déjà l'absence d'une convention entre l'organisme et la Ville. En réponse à cette observation, Coop Ivry Habitat s'était engagé à formaliser cette mise à disposition. Les négociations engagées n'ont pas abouti à la signature d'une convention.

²⁵ Le service Habitat d'Ivry-sur-Seine applique un scoring pour sélectionner les candidats. La grille est disponible sur le site internet de la ville.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'agence, Ivry Habitat indique que le lien internet renvoyant vers la ville d'Ivry-sur-Seine toute demande de logement est supprimée. L'organisme précise avoir converti les droits de suite existants des réservataires en droits uniques. Formalisant le passage à la gestion en flux, la coopérative a signé sa convention avec l'État, puis les conventions avec les autres réservataires, présentées au CA du 1^{er} octobre 2024.

Observation 9 : Concernant les logements de son propre contingent, l'organisme confirme que l'objectif de la charte d'attribution présentée au CA de décembre 2024 est bien de favoriser la mobilité interne de ses locataires. La mise à disposition à la ville d'Ivry-sur-Seine des logements du contingent propre de Coop Ivry Habitat qui se libèrent conduit à octroyer à la ville, un volume de droits de réservation qui excède en réalité le quota maximal de 20 % fixé par l'article R.441-5 -3 du CCH

Le mode de fonctionnement actuel permet à la Ville de disposer d'un quota de droits réservation supérieur à ce qui lui est normalement imparti, à savoir 20 % maximum du flux annuel.

Ce mode opératoire conduit Coop Ivry Habitat à se priver des prérogatives nécessaires à la maîtrise de sa politique d'attribution. En 2022, près de 50 % des attributions²⁶ prononcées par la CALEOL émanaient de propositions du service Habitat de la Ville.

Coop Ivry Habitat est invité à revoir l'organisation de son processus global d'attribution des logements afin le mettre en conformité avec le cadre juridique applicable et d'exercer pleinement les compétences qui lui sont dévolues notamment concernant les logements relevant de son propre contingent.

6.2.3 Gestion des attributions

6.2.3.1 Tenue des CALEOL

La CALEOL de Coop Ivry Habitat se réunit toutes les trois semaines, sauf les mois d'été. Cette fréquence fait actuellement l'objet d'un diagnostic pour évaluer si ces modalités d'organisation assurent un fonctionnement optimal de la commission. Les membres délibèrent sur les attributions de tous les logements de l'organisme, neufs et remis en location, conventionnés ou non à l'APL et financés ou non avec des aides de l'Etat pour tous les ménages entrants mais aussi ceux bénéficiant d'une mutation interne.

La commission examine généralement trois demandes conformément aux dispositions de l'article R. 441-3 du CCH. Une fiche synthétique de présentation de chaque demande permet aux membres de la CALEOL d'apprécier la situation des candidats au regard des critères légaux de priorité. Toutefois, il peut être souligné que la catégorie de financement du logement ainsi que les plafonds de ressources réglementaires ne sont pas toujours mentionnés. Ces informations partielles ne permettent pas aux membres de jouer pleinement leur rôle en toute connaissance de cause.

La composition et le fonctionnement de la CALEOL sont conformes aux dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH.

²⁶ En 2022, sur un total de 260 attributions, 130 émanaient de la Ville.
Source : Recueil_6.2_ CALEOL_Attributions

Observation 10 : L'examen triennal de l'occupation du parc n'est pas réalisé en contradiction avec le IV de l'article L. 441-2 CCH et la perte au droit au maintien dans les lieux pour dépassement de ressources au-delà du seuil prévu par l'article L. 442-5-2 CCH n'est pas appliquée.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, la CALEOL doit, en application du IV de l'article L. 441-2 du CCH, examiner les conditions d'occupation des logements dès lors que leurs locataires se trouvent dans l'une des situations visées à l'article L. 442-5-2 du même code. Cet examen n'est pas réalisé et aucun contrôle de dépassement des ressources au-delà du plafond de 150% du PLS n'est réalisé.

Coop Ivry Habitat informe être dans l'attente d'un module informatique qui sera adossé à leur ERP afin de leur permettre d'identifier les ménages concernés.

Les bilans annuels réalisés par la CALEOL apportent un éclairage sur la contribution de Coop Ivry Habitat à l'accueil des publics prioritaires et des ménages relevant du premier quartile (hors et en QPV) des demandeurs. L'information transmise pourrait être plus détaillée afin de suivre l'avancement de la réalisation des objectifs fixés en matière des attributions dans le cadre de la CUS. Les bilans indiquent en effet le nombre total de ménages prioritaires sans distinction avec les DALO. De plus, la part hors QPV n'est pas précisée comme spécifié selon l'indicateur CUS PS-2. Si l'information est précisée concernant la répartition des logements attribués par réservataire, leur contribution aux ménages prioritaires afin de savoir si l'objectif des 25 % en application de la loi LEC n'est pas réalisée.

Enfin, il peut être relevé que les bilans ne font pas l'objet d'une présentation au CA.

L'organisme indique, en réponse au rapport provisoire de l'Ancols, qu'il est conscient de manquer d'un outil qui lui permette d'examiner l'occupation des logements et de réaliser une stratégie de peuplement des cités, cage d'escalier par cage d'escalier, pour éviter la paupérisation d'une partie de son patrimoine. Dans le cadre de la mise en place de son schéma d'organisation des systèmes d'information et de la dématérialisation de la CALEOL, Ivry Habitat s'engage à procéder à l'examen triennal de son patrimoine afin de fluidifier le parcours résidentiel des locataires et de mettre en adéquation les ressources des ménages avec les plafonds liés aux financements d'origine des programmes.

Recommandation 8 : 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.

S'agissant du contingent municipal ainsi que celui de l'organisme, le service Habitat applique une grille de cotation en faveur des Ivryens. En effet, le fait de résider à Ivry-sur-Seine est cotée de manière identique à un demandeur en situation d'handicap ou de suroccupation.

Par ailleurs, l'ancienneté de la demande n'est que très peu prise en considération puis qu'elle n'est cotée qu'à hauteur d'un tiers d'une demande d'un résident dans la commune. En outre, deux candidats en rang 3 sur une vingtaine de logements étudiés à l'occasion de la CALEOL du 24 novembre 2023, ont eu un avis favorable et ont été repositionnés en rang 1 sans justification particulière étant noté que ces demandeurs étaient domiciliés dans la commune.

La CALEOL n'a pas compétence à retenir des candidats sur des logements non proposés par le bailleur ou le réservataire. Le CCH distingue le processus de désignation des candidats de celui de l'attribution des logements. En effet, le CCH prévoit que les réservataires de logements sociaux désignent des candidats, tandis que l'examen des demandes et l'attribution des logements revient à la commission d'attribution de la coopérative.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'agence, Coop Ivry Habitat confirme le fait qu'il considère que le relogement prioritaire des familles Ivryennes est une orientation politique et stratégique forte du principal bailleur de la commune (ancien OPH communal). Sur le même territoire communal, le président, également maire d'Ivry-sur-Seine refuse que deux politiques d'attribution différentes coexistent estimant que les autres contingents (État, Action Logement...) contribuent déjà à loger des ménages issus d'autres communes.

Observation 11 : La présentation par la CALEOL de candidats sur des logements non proposés par le bailleur ou le réservataire contrevient à l'article L. 441-1 du CCH.

La direction de la relation locataires informe les candidats de leur passage en commission sans leur fournir d'indication sur le nom et l'adresse du groupe. Les bons de visite se font ainsi après attribution, augmentant potentiellement le fait de se voir essuyer un refus du logement attribué. La méconnaissance par le candidat du logement qui pourrait lui être attribué offre la possibilité pour la CALEOL de redistribuer les logements en fonction de l'étude du profil socio-économique du ou des candidats identifiés.

L'information au candidat du logement qui pourrait lui être proposé en amont de la CALEOL ne constitue pas une obligation légale ou réglementaire ; toutefois, cette démarche relève d'une bonne pratique et constituerait une approche visant à respecter le principe de transparence et d'égalité de traitement des demandeurs de logements sociaux. Coop Ivry Habitat n'analyse pas les motifs de refus des logements attribués dans la perspective de mettre en place des alternatives ce qui pourrait être bénéfique pour l'organisme dans la lutte contre la vacance. Il peut être souligné que le taux de refus se situe en moyenne à 11%.

Une fois le logement attribué, il est procédé à la signature du contrat de location et à la remise des annexes (règlement intérieur, accord collectif sur les modalités d'application de la vétusté lors de l'état des lieux, dossier de diagnostic technique...) ²⁷. L'examen d'un échantillon de dossiers physiques d'attribution a mis en évidence que l'ensemble de ces pièces n'était pas systématiquement fourni lors de la signature du contrat de bail.

En outre, un point de vigilance est identifié sur la conservation complète des pièces d'instruction (contrat de travail, copie de la carte vitale, état des lieux des précédents locataires etc.). En effet, l'archivage et la conservation légale des dossiers n'ont pas été organisé pour l'ensemble des activités de l'organisme (cf. 3.5).

L'organisme, en réponse au rapport provisoire de l'Ancols, n'indique pas précisément qu'il mettra fin à la désignation des logements non proposés par lui. En revanche, il précise que le règlement intérieur de la CALEOL, en cours d'élaboration, intégrera bien les dispositions de l'article L. 441-1 du CCH qui prévoient que la CALEOL n'a pas compétence pour retenir des candidats sur des logements non proposés par le bailleur ou le réservataire, le processus de désignation des candidats revenant aux seuls réservataires.

²⁷ A l'analyse d'un échantillon de dossiers d'attribution, il peut être relevé que la plupart des annexes mentionnés dans le contrat de bail n'est pas remis au locataire lors de la signature du bail.

6.2.3.2 Mutations

Coop Ivry Habitat s'est également engagée dans la CUS, à réaliser a minima 20% de mutations ou 80 en numéraire. Par rapport à l'indicateur PP-5, l'objectif n'est pas tenu. Les taux sont respectivement de 14 % (44 attributions) en 2021 et de 18 % (47 attributions) en 2022. Les prévisions avaient être réalisés sous conditions de livraisons des nouveaux programmes neufs et du taux de rotation estimés sur ces nouvelles mises en location. Or, entre 2020 et 2022, aucune livraison de construction neuve n'a été réalisée.

L'organisme a défini au travers d'une grille de cotation, des priorités dans le cadre des mutations. Le stock conséquent de demandes de mutations (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. Il a choisi de prioriser les demandes les plus anciennes, en sur ou en sous-occupation et pour les locataires en situation de handicap. La grille de cotation n'a néanmoins pas encore été déployée au passage de l'agence.

6.2.3.3 Bilan des objectifs légaux d'attributions aux publics relevant du premier quartile de revenus et aux publics prioritaires

Les obligations mises en place par la loi égalité et citoyenneté en matière de mixité sociale (Article 70 de la loi 2017-86 du 27 janvier 2017) ne sont pas loin d'être atteints pour Coop Ivry Habitat, notamment pour les ménages relevant du 1^{er} quartile de revenus hors QPV avec un taux qui s'élève à 22 % en 2022. Les objectifs assignés pour les exercices 2018 et 2019 ont été dépassés (en raison des relogements ANRU) et très proche des 25 % pour les trois années suivantes.

L'organisme a atteint son objectif portant sur la part des ménages des autres quartiles parmi les baux signés qui atteint 70 % en 2022.

Pour satisfaire à l'obligation d'information mentionnée au trente-troisième alinéa de l'article L. 441-1 du CCH, le bailleur social transmet au préfet un tableau des attributions des logements réalisés dans l'année hors QPV. Ce tableau aurait dû être signé par le directeur général dans les quinze jours suivant le 30 juin et le 31 décembre de chaque année. Coop Ivry Habitat ne communique pas dans le bilan annuel de la commission, la part des attributions à des ménages prioritaires y compris DALO par contingent. Les données collectées font ressortir les éléments suivants :

Tableau 19 : Répartition des attributions aux publics prioritaires par réservataires (2022)

Réservataire	Contingent	Objectifs réglementaires (25% /100% pour l'état)	Total des attributions réalisés pour le public prioritaire et DALO	Nb par réservataire hors QPV	Nb des Prioritaires dans les attributions du réservataire hors QPV
Etat	30%	100%	25%	22	29
Coop Ivry Habitat	65%	25%	5%	0	27
Collectivité	1%	25%	10%	4	79
Action Logement	3%	25%	3%	3	6
Autres	2%				
Total	100%	100%	43%	29	141

(1) Attributions suivies de la signature d'un bail

Source : Source : Recueil_6.2_ CALEOL_Attributions – Traitement Ancols

Observation 12 : Les obligations d'attribution au profit des publics reconnus DALO et prioritaires ne sont pas respectées en méconnaissance de l'article L. 441-1 du CCH.

Tous contingents confondus, la part des attributions à des ménages prioritaires y compris DALO est de 43 % en 2022. La part consacrée à ces ménages par Coop Ivry Habitat sur les logements non réservés est seulement de 5% en 2022.

Ces résultats montrent que le dispositif de sélection des candidatures et mis à disposition par l'organisme pour son contingent propre à la commune, outre son caractère irrégulier, est inapproprié pour prioriser ces ménages. Un suivi plus rigoureux, notamment au moment de la sélection des candidats devra être mis en place pour corriger ce manquement.

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'agence, Coop Ivry Habitat précise que le non-respect des obligations d'attribution aux publics prioritaires et reconnus Droit Au Logement Opposable est lié au manque de labellisation DALO des ménages au moment du passage en CALEOL, alors que ces ménages ont des critères DALO et qu'ils pourraient bénéficier de cette reconnaissance. Après échange avec la DRIHL, celle-ci a indiqué à la coopérative qu'elle pouvait demander a posteriori la labellisation de dossiers locataires après passage en commission d'attribution. Sur son propre contingent, l'organisme indique que cette demande sera dorénavant faite systématiquement afin de respecter ledit article.

6.2.3.4 Locaux commerciaux

Au 31 décembre 2022, Coop Ivry Habitat est propriétaire de 80 commerces dont la gestion est assurée par 1 unique ETP rattaché à la directrice générale adjointe.

Plusieurs dysfonctionnements ont été identifiés parmi lesquelles :

- ▶ Un risque homme-clé. En l'absence de procédure écrite, la continuité d'activité n'est pas assurée ;
- ▶ Une absence de séparation des tâches avec des droits étendus accordés pour assurer la gestion de l'activité. Des droits lui sont accordés pour saisir le montant des loyers. Elle est ainsi en capacité de les annuler ou d'en modifier le montant sans aucun blocage des rubriques concernées.
- ▶ Une absence de contrôle interne, en l'absence d'encadrement ;
- ▶ Des problèmes de paramétrages dans l'ERP ne permettant pas de réaliser annuellement l'augmentation des loyers selon l'indice ILC. Les loyers commerciaux n'ont ainsi jamais augmenté
- ▶ L'absence de requête pour alerter, assurer le suivi de l'activité (fin de bail, renouvellement, suivi des impayés, relance des assurances etc.).
- ▶ Un tableau de suivi de l'activité uniquement sous format Excel.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Politique de loyers

Bénéficiant d'un protocole de consolidation CGLLS signé le 1^{er} décembre 2015 et qui a pris fin en 2020, Coop Ivry Habitat n'était pas tenu pendant cette période, de respecter la variation de l'indice de référence des loyers (IRL) lors de la révision annuelle des loyers des logements familiaux.

Entre 2017 et 2023, l'organisme a respecté l'engagement pris de faire évoluer, en valeur, la masse des loyers de 1,6 % au minimum par an et approuvée par le CA. Les logements proposés à la relocation font systématiquement l'objet d'une mise au plafond de la convention APL.

Le CA du 30 novembre 2023 a adopté l'augmentation des loyers de 3,6% conforme à l'indice IRL.

6.3.1.1 Analyse des loyers pratiqués

La structure des tarifs mensuels pratiqués pour les logements de Coop Ivry Habitat (au m² de surface habitable, hors loyers accessoires) est comparée dans le tableau ci-après à l'ensemble des bailleurs sociaux dans le Val-de-Marne et en Île-de-France.

Tableau 20 : Analyse des loyers et comparaison avec les références régionales et départementales

Loyers au 1 ^{er} janvier 2022	Nombre logements occupés	Loyer mensuel en EUR par m ²		
		de surface habitable		
		1er quartile	Médiane	3e quartile
Coop Ivry Habitat	5 659	5,6	6,2	7,3
Ivry-sur-Seine	11 013	6,0	7,2	8,3
Val-de-Marne	8 224	5,9	7,0	7,8
Île-de-France	1 258 356	5,9	6,8	8,0

Source : RPLS – traitement Ancols

Tableau 21 : Analyse des loyers par catégorie de financement

Loyers au 1 ^{er} janvier 2022	Nombre de logements	Loyer mensuel en Eur par m ² de surface habitable		
		1er quartile	Médiane	3e quartile
PLAI	58	7,0	7,3	7,5
PLI	14	11,3	11,4	11,8
PLS	231	7,7	8,0	9,0
PLUS	5356	5,5	6,1	7,0
Total	5659	5,6	6,2	7,3

Source : RPLS – traitement Ancols

La politique des loyers de l'organisme est adaptée aux ressources modestes des locataires occupants. Porté par un parc ayant bénéficié en grande partie de financements dits « anciens », 87 % ont été construits avant 1991, Coop Ivry Habitat présente des ratios de loyer mensuel en €/m² de surface habitable (6,24 €/m² de SH) très inférieurs aux ratios territoriaux comparatifs (6,78 € au niveau départemental et 6,80 € au niveau régional). Le dernier quartile le plus élevé s'élève à 7,25 €/m² de SH, correspondant au prix du m² de SH médian de la commune.

L'organisme dispose de peu de logements en bas loyer (58 PLAI), mais il peut être relevé que le prix au m² par SH est proche de la valeur médiane de référence départementale.

Ce constat s'explique historiquement par la politique volontaire de modération des hausses de loyer jusqu'en 1997 (mise en place du 1^{er} protocole CGLLS) et par l'ancienneté du parc (52 ans). Les loyers des logements conventionnés de l'organisme sont globalement inférieurs aux loyers maximaux actualisés des conventions APL.

Le parc est ainsi très accessible. Avec un taux de rotation de 5 % et une ancienneté par locataire de 12 ans, au-dessus des valeurs de référence régionale (9 ans), les locataires les plus anciens ne sont pas incités à quitter le parc HLM.

Le contrôle du respect des loyers maximums fixés dans les conventions APL n'a pas mis en évidence d'irrégularités et a permis de constater le respect des plafonds.

Coop Ivry Habitat dispose d'un parc non conventionné peu significatif (4,7 %). Le niveau médian des loyers des logements non conventionnés de l'organisme se situe à 8,26 €/m² de SH, soit un niveau inférieur à la moyenne francilienne (9,47 €/m² de SH) et au marché privé francilien (18,80 €/m²).

6.3.2 Charges locatives

Les régularisations des charges locatives sont réalisées par le service dépense sous la supervision du responsable financier. Le processus d'élaboration des provisions et de régularisation des charges est perfectible. Il est prévu une régularisation annuelle des charges récupérables de sorte que les charges de l'exercice N soient régularisées en N+1. Cependant, l'organisme a accusé des retards dans ce processus, dans la mesure où à la fin de l'exercice 2023, les charges de l'exercice 2022 n'étaient toujours pas régularisées. Ainsi, à la fin de l'exercice 2023, la dernière régularisation de l'organisme portaient sur les charges de l'exercice 2021. Cette situation est justifiée par la coopérative par la non-réception de l'ensemble des factures d'énergie, et de la décision prise par le CA de faire bénéficier directement les locataires du bouclier fiscal.

Aussi, le contrôle des régularisations de charges de 2021, fait apparaître un écart significatif de sous ou sur-provisionnement de l'ordre de plus de 10% sur certains programmes. Sur 53 programmes régularisés, 11 programmes (représentant 2 368 lgts) sont en sous-provisionnement de plus de 10%, et 3 (représentant 115 lgts) sont en sur-provisionnement de plus de 10%. Les programmes concernés par le sous-provisionnement représentent près d'un tiers du parc en termes de logement et pourraient être de nature à fragiliser la situation des locataires et être générateur d'impayés.

Recommandation 9 : Améliorer le processus de récupération des charges locatives en réduisant les délais de récupération et ajuster au mieux les provisions pour les programmes qui connaissent encore des écarts importants avec les charges réelles, afin de ne pas fragiliser la situation des locataires.

Coop Ivry Habitat ne dispose pas d'un observatoire des charges lui permettant de suivre l'évolution des charges récupérable. Sa mise en place apparaîtrait utile afin de mesurer notamment l'impact des réhabilitations sur la quittance.

Tableau 22 : Montants des charges

Total des charges en €	7 408 261,00	en %	Coût/SH	Coût/Lgt
dont entretien des parties communes	1 379 323,00	19%	3,62 €	228,25 €
dont entretien des espaces extérieurs	12 589,00	0%	0,03 €	2,08 €
dont TEOM	147 397,00	2%	0,39 €	24,39 €
dont contrat équipement	277 197,00	4%	0,73 €	45,87 €
dont autres charges générales	1 680 474,00	23%	4,40 €	278,09 €
dont ascenseur	337 625,00	5%	0,88 €	55,87 €
dont chauffage	3 457 145,00	47%	9,06 €	572,09 €
dont eau	116 511,00	2%	0,31 €	19,28 €
		100%	19,42 €	1 225,92 €

Sources : Données fournies par l'organisme (direction financière – pôle recette/quittancement)

Globalement le niveau de toutes les charges confondues apparaît être maîtrisé. Il s'établit en moyenne à 19,42€/m² de SH et à 1 226€ au logement. Comparé aux chiffres fournis par l'Union Sociale de l'Habitat dans le cadre de l'observatoire des charges locatives pour 2017, la valeur médiane toutes charges confondues se chiffre à 28€ par m² au SH et démontre la maîtrise des charges locatives.

6.3.2.1 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Les villes membres de l'ETP 12 « Grand Orly Seine Bièvre » applique une exonération du supplément de loyer de solidarité pour les ménages fragiles situés dans les quartiers d'habitat social d'Ivry-sur-Seine, Choisy-le-Roi et Vitry-sur-Seine conformément au Programme local de l'habitat (PLH) depuis le 1^{er} janvier 2018. Cette mesure vise à favoriser la mixité sociale. Près de 99 % du territoire de la ville d'Ivry-sur-Seine est concerné par cette exonération.

Le périmètre d'exonération des trois villes englobe environ 19 300 logements dont près de 520 ménages, soit 2,4% du parc social étudié sont assujettis au SLS.²⁸

6.3.2.2 Réduction de loyer de solidarité (RLS)

Le quittance de la RLS est correctement effectué.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Information et accueil des locataires

Différents canaux de communication et solutions d'échanges sont proposés aux locataires :

- ▶ Accueil physique en se rendant en loge ou en agence durant les heures d'ouverture au public ;
- ▶ Accueil téléphonique en journée. En dehors des créneaux d'ouverture, un service d'astreinte, assuré par un prestataire extérieur, gère les urgences liées aux parties communes ;
- ▶ Accueil digital via l'espace client « Mon espace en ligne » permettant au locataire de payer son loyer en ligne, de consulter les informations relatives à son contrat de location, de déposer son attestation d'assurance habitation et/ou de passer au prélèvement automatique.

Malgré la mise en place de ces dispositifs, la perception des locataires concernant la joignabilité et la prise de contact avec le bailleur, demeure perfectible (taux de satisfaction moyen autour de 60 %).

6.4.2 Accompagnement social lié au logement

Depuis 2019, Coop Ivry Habitat s'est doté d'un service contentieux. Composé de six collaborateurs (deux CESF, deux chargés de recouvrement amiable, deux chargées de recouvrement contentieux et une assistante), rattachés à la direction de la gestion locative, le service a en charge d'optimiser la prévention et le traitement des impayés, d'apporter des réponses aux problématiques sociales rencontrées par les locataires (violence, troubles de voisinage, situation de handicap...).

Compte-tenu du nombre croissant de débiteurs, le service gagnerait en valeur ajoutée en étant en mesure d'identifier dès l'attribution d'un logement aux ménages présentant une situation de fragilité.

²⁸ Courrier de l'EPT 12 du 5 mars 2018

Dans cette démarche de prévention, les CESF seraient en mesure de mieux accompagner les locataires dans les démarches administratives relevant d'aides financières, afin de les éviter de se retrouver en situation de primo-débiteurs. C'est dans ce cadre que le bailleur est en capacité de jouer son rôle social.

6.4.3 Concertation des locataires

Un nouveau plan de concertation locative a été conclu en septembre 2023 avec les amicales des locataires pour la période 2023-2026 conformément aux dispositions de la loi Égalité et Citoyenneté n°2017-86 du 27 janvier 2017. Il est alloué un budget annuel de fonctionnement fixé à 2,50 € par logement réparti entre les différentes associations selon les résultats des dernières élections.

Le conseil de concertation locative (CCL) débat de tous les aspects relatifs à la gestion des immeubles, à leur entretien et au cadre de vie, ainsi que des travaux d'amélioration et d'entretien du parc.

Les principaux sujets abordés au cours des quatre derniers exercices ont été le projet de plan stratégique du patrimoine (PSP), la présentation des résultats de l'enquête de satisfaction réalisée en 2020, la création de la société de coordination HLM Cap Habitat ainsi que la présentation des projets patrimoniaux et des plans de travaux de la société dans le cadre du protocole CGLLS.

Alors que le plan de concertation locative stipule que le conseil de concertation locative doit se réunir au moins deux fois par an, celui-ci ne s'est réuni qu'une fois en 2021 et 2023. À l'issue de ce conseil, un procès-verbal est adressé par le bailleur.

6.4.4 Enquête de satisfaction des locataires

Coop Ivry Habitat participe à l'enquête de satisfaction triennale menée auprès de 40 bailleurs sociaux coordonnée par l'AORIF. En 2020, 630 locataires (10 % du parc logé) ont été interrogés dont la moitié avait plus de dix d'ancienneté.

Hormis le traitement des demandes techniques, les locataires sont globalement satisfaits du service rendu par l'organisme avec un taux de 81,1 % de satisfaction, supérieur à la moyenne des bailleurs (75,5 %), et en progression depuis l'enquête de 2017 (+2,7 %).

Tableau 23 : Résultats de l'enquête de satisfaction triennale 2020

Thématique	Enquête				
	2017	2020	Evol	Bailleurs	Evol
Qualité de vie dans le quartier	66,4	68,2	↑	70,6	↓
Résidence au global	69,7	76,3	↑	73,2	↑
Fonctionnement des équipements dans les PC	78,5	79,2	↑	70,9	↑
Propreté des espaces extérieurs et des abords	62,3	63	↑	63,7	↓
Propreté des PC	70,9	77,7	↑	67,6	↑
Gestion des déchets ménagers	70	79,4	↑	71,1	↑
Logement au global	80,2	82,3	↑	77,3	↑
Fonctionnement des équipements du logement	75,8	64,3	↓	67	↓
Qualité des échanges avec le service d'astreinte	75	64,7	↓	72,3	↓
Information et communication avec le bailleur	-	76,4	-	70,7	↑
Qualité des échanges en agence	76,6	68,5	↓	76,3	↓
Qualité des échanges avec le gardien	87,9	87,4	↑	85,7	↓
Traitement de la demande au global	-	38,4	-	47,3	↓
Satisfaction vis-à-vis du bailleur	78,4	81,1	↑	75,5	↑

Source : AORIF - Enquête de satisfaction 2020

Par rapport aux autres bailleurs de la région Île-de-France, signe de cette évolution favorable, Coop Ivry Habitat se situe dans la fourchette haute avec 7 thématiques au-dessus des départements (résidence au global, fonctionnement des équipements dans les parties communes, propreté générale des parties communes, logement au global, information et communication au global et qualité des échanges avec le gardien).

Trois points faibles néanmoins sont signalés et non négligeables :

- ▶ Le fonctionnement des équipements du logement perd 11,3 points, en nette dégradation par rapport à 2017.
- ▶ La qualité des échanges avec le service d'astreinte s'est également détériorée (-8,3 points et -7,6 avec la moyenne AORIF),
- ▶ S'agissant de la relation avec l'organisme, la note se dégrade de 8,1 points.
- ▶ Le traitement de la demande au global se situe en deçà de la moyenne des bailleurs (-8,9 points). Près de 50 % des réclamations portent sur des problèmes techniques nécessitant une intervention dans le logement. 79 % des locataires sont insatisfaits du traitement qui a été fait de leur demande.

Il peut être souligné que la décote pour chacun de ces indicateurs est importante et met en évidence une nette dégradation du service en trois ans.

Elle témoigne de lacunes dans la qualité de service rendue aux locataires.

6.4.5 Réclamations des locataires

Les demandes des locataires sont exprimées par divers moyens : téléphone ou courriel mais peuvent aussi être formulées par courrier ou sur place au siège. Les gardiens sont les premiers relais des locataires, ils saisissent leurs réclamations en loge et les renseignent dans l'ERP.

Le suivi et le traitement des réclamations pourraient être renforcés. Le dispositif actuel de réclamation permet aux locataires de Coop Ivry Habitat de faire part de leurs demandes. Il assure l'enregistrement des demandes d'interventions techniques et permet ainsi de garantir leur traçabilité et leur suivi. En fonction de la nature administrative, technique ou liée à la tranquillité résidentielle et la proximité, la demande est orientée et affectée au service en capacité de la traiter et d'apporter une réponse adaptée. Néanmoins, seuls les gardiens sont en mesure de procéder à leur enregistrement.

Coop Ivry a également mis en place un service d'astreinte téléphonique qui prend le relai des gardiens et des administratifs après 18 h. Le service répond directement aux demandes relevant du premier niveau et pour les autres, oriente les appelants vers le service ou le prestataire concerné.

Bien que Coop Ivry Habitat ait mis en place un outil de suivi des réclamations des locataires, la version utilisée n'a pas évolué depuis plusieurs années alors même que l'organisme a connu plusieurs réorganisations internes. Ainsi, la création et l'affectation de la demande du locataire ne sont plus adaptées avec pour conséquence une gestion très longue voire inexistante du dossier.

Le dispositif a rapidement révélé ses limites, l'outil ne recensant uniquement les demandes d'intervention technique. En effet, les réclamations de nature administrative ou relative à la vie du bail sont suivies par l'assistante de la directrice générale. Elles ne sont donc pas déversées dans l'outil.

Ainsi, les extractions réalisées par le bailleur ne permettaient pas de refléter en volume la réalité, la nature et la durée des interventions sur la période de contrôle.

L'outil mis en place n'est pas considéré comme un outil de pilotage de suivi des réclamations, mais plutôt comme une chambre enregistreuse des demandes pour la régie. Il n'est pas non plus exploité à des fins qualitatives (en raison du mauvais paramétrage de l'outil dans l'ERP, de l'insuffisance de partage de l'information et du process d'utilisation au niveau des équipes défaillant) pour améliorer la prise en charge des demandes (suivi des délais, traitement de la demande de bout en bout, qualité du suivi de dossier etc.).

Coop Ivry Habitat devrait exploiter à la fois les résultats des enquêtes de satisfaction couplés aux réclamations afin d'identifier les pistes d'amélioration en particulier celles relevant de la gestion de l'exploitation et de la maintenance des équipements du parc. En effet, en l'absence de plan pluriannuel et compte-tenu de l'âge des groupes, la différenciation systématique de la nature des dépenses constitue un levier d'optimisation afin de bâtir des plans d'actions.

En réponse au rapport provisoire de l'Ancols, l'organisme indique avoir mis en place en 2024 une application mobile permettant d'enregistrer et de suivre le traitement des demandes des locataires, à destination de l'ensemble des collaborateurs. Elle comprend une interface informatique pour suivre l'état d'avancement des réponses ou la récurrence des demandes. L'information est montante et descendante, l'analyse statistique est possible (par loge, secteur, nature de réclamation). Les données relatives aux réclamations techniques vont permettre d'alimenter le PSP en cours de révision, de prioriser les campagnes de travaux, et d'améliorer la réactivité de l'organisation.

6.4.6 Gestion de proximité et gardiennage

A fin 2022, Coop Ivry Habitat employait 66 ETP. Au 31 décembre 2022, la proximité est organisée autour de chargés de secteur encadrant une équipe de 34 gardiens et de 16 employés d'immeubles²⁹ sous la responsabilité du responsable de la maintenance et de la proximité.

L'organisation de la gestion de proximité est assurée par la responsable de maintenance et de proximité, placé sous l'autorité du directeur du patrimoine. L'organisme dispose également d'une régie composée de 16 collaborateurs.

Les gardiens et les employés d'immeubles assurent au quotidien la gestion des immeubles et la relation avec les locataires. La politique de Coop Ivry Habitat consiste à ne plus loger les gardiens « sur place ». Pour assurer la continuité de services, l'organisme a mis en place un service d'urgence en dehors des heures d'ouverture des loges et des bureaux. Ce service d'urgence accessible tous les jours de 18h à 8h, les week-ends et jours fériés 24h/24, est destiné à apporter rapidement une solution adaptée aux problèmes urgents en cas d'incident grave. Des personnels de Coop Ivry Habitat assurent également le dispositif d'astreinte.

Les activités de gardiennage et de nettoyage représentent 50% de l'effectif total.

²⁹ Recueil RH

Tableau 24 : Evolution des effectifs de proximité de 2018 à 2022 (en ETP)

Rubriques	Effectif (ETP)		
	2018	2022	Evol
Gardiens	31	34	10%
Employés d'immeubles	17	16	-6%
Régie	20	16	-20%
Total général	68	66	3%

Source : Coop Ivry Habitat, recueil gouvernance RH – extractions années 2018 à 2022 – donnée au 3 septembre 2023

Depuis 2018, les effectifs de proximité ont augmenté de 3 points, ce qui est cohérent par rapport à l'évolution du patrimoine (+2,6 %).

6.4.7 Régie de travaux

Une régie de travaux, (dix-sept ouvriers en 2022), a vocation à intervenir sur les parties communes et les logements vacants (principalement lors d'un état des lieux sortant pour effectuer de petites réparations). Elle intervient également pour des travaux de mise en sécurité. Si Coop Ivry Habitat a fortement réduit ses effectifs (25 ETP en 2016 lors du précédent rapport de contrôle), il souhaite la maintenir afin de conserver une garantie de réactivité et une expertise sur des corps d'état spécifiques (électricité, menuiserie et espaces verts).

6.4.8 Politique de suivi des créances et des impayés

6.4.8.1 Organisation de la chaîne de recouvrement

Le précédent rapport de contrôle soulignait déjà un niveau élevé d'impayés et des dysfonctionnements internes au sein de Coop Ivry Habitat qui accuse une augmentation des créances sur la période contrôlée. Un audit externe a été diligenté qui a proposé des ajustements d'organisation et notamment la mise en place d'une fonction précontentieuse structurée pour faire face au passage en comptabilité commerciale de l'organisme au 1^{er} janvier 2020. De fait, une réorganisation interne du service contentieux a été opérée.

Sous l'autorité de la Direction de la Relation locataires, le service « Contentieux » a la charge de suivre les débiteurs en difficultés et de mettre en œuvre toute action amiable ou contentieuse permettant de recouvrer les impayés ou de mettre un terme à une situation conflictuelle. Le service est composé d'une responsable, de deux conseillères en économie sociale et familiale (CESF) et de quatre chargés contentieux. L'objectif est de permettre un recentrage des gestionnaires sur la détection précoce de l'impayé dès le premier retard de paiement (relances automatiques, visites à domiciles (VAD), proposition et suivi de plans d'apurement). Le commandement de payer est réalisé par les gestionnaires à partir de 300 € d'impayés de loyer.

Cette nouvelle organisation s'est mise progressivement en place et a permis à l'organisme de recouvrer sur la période 2020-2022, 1,6 millions d'€. Par ailleurs, une commission d'évaluation et de prévention des impayés (composée de trois administrateurs de Coop Ivry Habitat et de trois représentants des locataires) a été créée et validée au CA du 7 février 2022. Celle-ci passe en revue les principaux dossiers contentieux en cours et peut aller jusqu'à la décision de demander une expulsion.

Recommandation 10 : Mettre en place une procédure de suivi des impayés et de prévention des expulsions.

Il est précisé également dans le PV du CA qu'un suivi des mesures sera effectué par la commission et rapporté au CA mais l'Agence relève qu'il n'a pas été suivi des faits.

Toutefois, la réorganisation de la chaîne de recouvrement ne s'est pas accompagnée de la mise en place d'un pilotage efficient et partagé au travers d'indicateurs d'activité harmonisés et utilisés par tous mais également de la diffusion de procédures formalisées.

En outre, l'admission en créances irrécouvrables, après constat d'irrécouvrabilité notamment dans le cadre des procédures de surendettement de locataires partis ne donne pas lieu à une analyse et à une validation annuelle par le CA. Aussi, le processus de passage en pertes de Coop Ivry Habitat n'est ni encadré par une politique particulière ni documentée à l'échelle de l'organisme. Une politique documentée avec des règles d'apurement pour des dossiers anciens, avec potentiellement des conditions de poursuite du recouvrement après le passage en pertes nécessiterait d'être mise en place. Ces constats ainsi que les conséquences financières qu'ils entraînent sur la performance de l'exploitation de l'organisme justifient de renforcer la maîtrise du processus de recouvrement.

6.4.8.2 Analyse et suivi des impayés

Le taux de recouvrement permet de mesurer les encaissements annuels (y compris ceux liés à des plans d'apurement) par rapport aux montants quittancés sur l'année. Il ne distingue pas la situation des locataires présents et partis.

En 2018, alors que le taux de recouvrement n'est déjà pas satisfaisant, il s'améliore en 2019 pour se dégrader en 2020 et 2021.

Tableau 25 : Niveau de recouvrement des créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Créances clients (N-1)	13 219	14 539	12 827	15 833	15 840
Produits des loyers (1)	26 971	27 391	27 948	28 505	28 531
Récupération de charges locatives (2)	10 208	9 694	10 010	9 852	12 807
Quittancement (3)=(1)+(2)	37 179	37 085	37 958	38 357	41 338
Créances clients (N)	14 539	12 827	15 833	15 840	16 223
Pertes sur créances irrécouvrables	- 401	- 1 581	- 666	- 814	- 998
Total encaissement (N) (4)	35 459	37 215	34 287	37 536	39 957
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	95,4%	100,4%	90,3%	97,9%	96,7%
Valeurs de référence	98,5%	98,5%	98,6%	98,9%	98,7%

Source : Etats réglementaires

En flux, le taux de recouvrement moyen reste faible sur l'ensemble de la période. L'amélioration constatée en 2019 et 2021 avec des taux de 100,4 % et 97,9 % ne permet pas de revenir au niveau de la valeur de référence des bailleurs pris en compte dans le benchmark (98 % en moyenne), et ne démontre pas un recouvrement significatif des créances non recouvrées sur les exercices précédents, situation qui devrait amener à un taux plus élevé, voire même supérieur à 100 %.

Le coût du risque locatif³⁰ représente 2,2 % du quittance en 2022, soit un niveau anormalement supérieur à la médiane du secteur (0,9 %). En effet, les dotations ne sont pas compensées par le recouvrement des loyers impayés.

Tableau 26 : Evolution des créances locataires

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Produits des loyers (1)	26 971	27 391	27 948	28 505	28 531
Récupération de charges locatives (2)	10 209	9 694	10 010	9 852	12 807
Quittance (3)=(1)+(2)	37 179	37 085	37 958	38 357	41 338
Part des charges sur le quittance = (2) / (3)	27,5%	26,1%	26,4%	25,7%	31,0%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24,7%</i>	<i>24,2%</i>	<i>23,5%</i>	<i>23,8%</i>	<i>25,0%</i>
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	10 179	9 748	9 331	9 333	8 204
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	1 542	511	4 590	635	1 940
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	11 721	10 259	13 921	9 967	10 144
Locataires partis créances douteuses (7)	1 631	1 185	1 929	2 542	3 265
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	13 352	11 444	15 849	12 509	13 409
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	0	0	0	0	0
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	0	0	- 3 803	0	- 970
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	13 352	11 444	12 047	12 509	12 439
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	1 187	1 384	3 786	3 331	3 784
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	14 539	12 827	15 833	15 840	16 223
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	39,1%	34,6%	41,7%	41,3%	39,2%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>17,6%</i>	<i>17,1%</i>	<i>18,2%</i>	<i>17,9%</i>	<i>17,2%</i>
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	102	102	104	105	113
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	142,73	126,25	152,25	150,74	143,25
<i>Valeurs de référence</i>	<i>64,07</i>	<i>62,39</i>	<i>66,30</i>	<i>65,21</i>	<i>62,92</i>
Créances locataires partis / Créances totales	11,2%	9,2%	12,2%	16,0%	20,1%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>24,7%</i>	<i>26,1%</i>	<i>23,6%</i>	<i>23,0%</i>	<i>22,7%</i>

Source : Etats réglementaires

En phase contradictoire au rapport provisoire de l'agence, Ivry Habitat précise que des actions avaient déjà été entreprises, afin d'encadrer le suivi des impayés et la prévention des expulsions : création d'une commission des impayés au sein du CA, 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, qui visent à sécuriser la dette, s'accompagnent d'un renforcement du suivi social des locataires par les Conseillers en Économie Sociale et Familiale.

En 2024, à la suite de 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 des équipes ont été mieux définis en transversalité avec les autres services (gestion locative, proximité).

Recommandation 11 : Améliorer sensiblement la performance du recouvrement et le traitement des créances des locataires présents et partis.

Le quittance est réparti entre les loyers (69 %) et les charges locatives récupérées (31 %). Le délai moyen de règlements des locataires est de 143 jours en fin de période contre 62 jours pour les organismes comparables d'Île-de-France.

³⁰ Somme des dotations aux provisions et des pertes sur créances irrécouvrables diminuée des reprises de provisions

Alors que la dette des locataires présents fléchit de 13 %, celle des locataires partis a augmenté de 100 %. La progression des impayés des locataires présents doit rester contenue d'autant plus que le délai moyen de recouvrement se dégrade et reste deux fois supérieur à la valeur de référence.

Le taux d'impayés a évolué de façon erratique pendant la période sous revue. Il s'établit à 39,1 % en 2018, puis connaît un repli en 2020 (34,6 %) avant un rebond dès 2020 et 2021 pour se situer à 39,2 % à la même situation que 2018. Déjà anormalement élevée, en cinq ans, elle est restée deux fois supérieure par rapport à la médiane de référence. Cette augmentation est la conséquence de la faiblesse du taux de recouvrement couplée à des montants annuels passés en pertes sur créances irrécouvrables très inférieurs aux montants non recouverts.

Déjà souligné lors du dernier contrôle, le processus de traitement des admissions en non-valeur était évalué défaillant et l'agence préconisait un passage régulier en pertes des créances locatives trop anciennes et/ou irrécouvrables qui serait de nature à apurer les comptes de l'organisme.

Le taux de créances des locataires partis se dégrade également. En effet, en 5 ans, le taux augmente de 9 points pour se situer à 20,1% en 2022.

Ces constats illustrent le caractère peu efficace du recouvrement exercé par Coop Ivry Habitat. Sur la période contrôlée, le montant des impayés demeure très élevé. Il met en exergue la difficulté de l'organisme de mettre en place des actions en précontentieux et en contentieux efficaces pour résorber les impayés et de l'absence de décisions pour faire face au stock ancien des créances locataires.

La gestion des commerces a été reprise fin 2021 avec 22 dossiers en impayés de plus de 1 500 € soit une dette de 280 922 €. Le poste est resté vacant pendant quelques années, situation ne favorisant pas le suivi des dossiers et les impayés notamment pendant la période de la pandémie. Depuis, des mesures concrètes ont été entreprises (relance, procédure, appel au service d'huissier jugement avec expulsion etc.). Le montant total de la dette constaté en 2020 a baissé de 53 %.

A fin 2023, sur les 80 commerces en gestion, 17 dossiers ont une dette supérieure à 1 500 € parmi lesquels 4 encore en cours lors de la reprise du poste. Le montant total des impayés s'élève à 334 k€ dont 50 % de locataires partis, 30 % en cours d'expulsion, 10% en procédure et 3 % en précontentieux.

En réponse au rapport provisoire de l'Ancols, l'organisme précise avoir recruté en 2024 deux ETP pour la gestion du précontentieux et le recouvrement des impayés. Il indique qu'un plan d'actions a été mis en place avec notamment le rétablissement d'une relance téléphonique systématique pour les locataires présents pour lesquels l'arriéré de dette est récent (< 3 mois) et avec l'embauche d'une juriste spécialisée dans les voies d'exécution.

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Coop Ivry Habitat dispose d'une projection financière pour la période 2022 à 2029 réalisée sur la base des données 2020. Elle n'est donc pas à jour des données comptables 2021 et 2022, et ne prend pas en compte la forte dégradation de plusieurs agrégats en 2022.

En particulier, le point de départ sur le fonds de roulement à terminaison est fantaisiste. Alors qu'il est clairement négatif sur toute la période de contrôle, et en particulier en 2022, il serait nettement positif d'après les éléments fournis et le dossier individuel de situation. Cela s'explique notamment par une surestimation des emprunts restants à encaisser et une sous-estimation des dépenses à comptabiliser.

Sur le plan des investissements projetés, 55% des montants seraient dédiés à l'offre nouvelle, dont plus des 2/3 concernaient des opérations non identifiées donc incertaines, malgré un retard d'investissement dans le parc existant. Le développement ne serait financé sur fonds propres qu'à hauteur de 7%, ce qui est clairement irréaliste, d'autant plus que la société ne dispose d'aucune marge d'endettement et n'est pas profitable.

Le point de départ des hypothèses sur le FRNG n'est pas fiable. Il est surestimé par rapport au potentiel financier à terminaison et ressort de 5 445 k€ début 2021, alors que le potentiel financier à terminaison dans le DIS est de 1 845 k€. Ce dernier est également incohérent au regard des données déclarées sur Harmonia car le DIS surestime les emprunts restant à encaisser et sous-estime les dépenses à comptabilisées respectivement de 5 115 K€ et 3 115 k€, soit un différentiel de 8 231 k€ entre le DIS et Harmonia. Ainsi le point de départ du FRNG devrait sensiblement correspondre au potentiel financier à terminaison du DIS fiable. On partirait ainsi sur un FRNG à terminaison négatif de près de 6 385 k€ (1 845 k€ - 8 231 k€).

Enfin, le coût de gestion normalisé au logement, qui s'établit déjà à 1893€ en 2022 d'après les calculs de l'Ancols basée sur les données comptables certifiées en 2022, évoluerait d'après les données fournies par l'organisme entre 1530€ en 2021 jusqu'à 1684€ en 2032 après une hausse continue. Ainsi, ces hypothèses sont également irréalistes.

Ainsi, la société, mais également sa société de coordination, ne disposent pas d'une analyse financière prospective réaliste. Elle navigue à vue, et compte-tenu des éléments comptables présentés en partie 4 du rapport, cela ne fait que confirmer que la situation financière est insoutenable. Les éléments fournis durant le contradictoire sur des mesures d'économie ne sont pas vérifiables et la société n'est toujours pas en mesure d'établir le besoin exact de travaux sur son parc.

Une prise de contrôle de la société par un groupe aux moyens importants ou une cession du patrimoine apparaît nécessaire pour garantir la pérennité des logements. Néanmoins, l'établissement d'une projection financière réaliste, à laquelle la société de coordination doit être partie prenante, est un pré requis, afin de déterminer les apports nécessaires d'un investisseur éventuel.

Recommandation 12 : Etablir au plus vite une projection financière réaliste permettant de déterminer précisément les apports requis.

ANNEXES DU RAPPORT

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme

RAISON SOCIALE :	SCIC COOP IVRY HABITAT
-------------------------	-------------------------------

SIÈGE SOCIAL :	
Adresse du siège :	6 Promenée Supérieure
Code postal :	94204
Ville :	Ivry-sur-Seine

PRÉSIDENT DU CA :	Philippe BOUYSSOU
--------------------------	-------------------

DIRECTRICE GÉNÉRALE :	Claire RAGUENES
------------------------------	-----------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31/12/2022			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	BOUYSSOU	Philippe	Personnalité qualifiée
Vice Président	HUET	Claude	
	AUBRY	Valentin	
	LEBARD	Frédéric	
	MASTOURI	Karim	
	PECQUEUX	Clément	
	DORRA	Maryse	
	MRAIDI	Mehrez	
	GILIS	Danièle	
	DUCHENE	Chantal	
	SISSOKO	Sékou	Salarié
	MIHE	Pascale	Locataires
Vice Présidente	DE BARRY	Isabelle	
	MASSART	Lynda	
	PIFFERI	Mathilde	
	HEFAD	Said	
Représentant de la Ville	MARCHAND	Romain	Ville d'Ivry-sur-Seine
Représentante Scic HLM Coop Immo	VALENTIN	Delphine	Autres partenaires
	IANNICELLI	Fiorinda	Représentant CSE
	KITEMO	Prince	

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	SEMAPHORES AUDIT
----------------------------------	------------------

EFFECTIFS AU : 31/12/2022	Cadres :	28	Total administratif et technique :66
	Maîtrise :	32	
	Employés :	80	
	Gardiens :	34	Effectif total :132
	Employés d'immeuble :	16	
	Ouvriers régie :	16	

