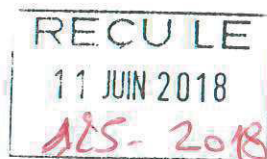


Droit de réponse

Rapport définitif de contrôle n° 2016-100

Société anonyme d'HLM Maisons et Cités

Douai (59)



**Agence Nationale de contrôle du logement social
(ANCOLS)**

Monsieur Pascal MARTIN-GOUSSET

Directeur Général

La Grande Arche Paroi Sud

92055 PARIS LA DEFENSE cedex

Douai, le 05 JUIN 2018

Vos refs : Affaire suivie par :

Direction territoriale du contrôle et des suites de l'ANCOLS

44 rue de Tournai

CS 40259 – 59019 Lille Cedex

LRAR : 2 C 131 986 81883

Monsieur le Directeur Général

Conformément à l'article L 342-9 et à l'alinéa 3 de l'article R 342-14 du code de la construction et de l'habitation, le rapport définitif de contrôle N°2016-100 de l'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS), ainsi que le courrier qui l'accompagne, ont été communiqués à chaque membre du conseil d'administration de Maisons & Cités en vue de leur examen par le conseil d'administration du 25 mai 2018.

Conformément à l'alinéa 4 de l'article R 342-14 du code de la construction et de l'habitation, le conseil d'administration est de tenu de vous adresser ses observations écrites sur le rapport définitif de contrôle N°2016-100 de l'ANCOLS dans un délai de quatre mois à compter du 6 avril 2018.

Je vous prie donc de bien vouloir trouver ci-jointes les observations écrites, qui ont été approuvées à l'unanimité par le conseil d'administration et que je vous remercie de bien vouloir annexer au rapport définitif aux fins de leurs publications.

Je vous prie de croire, **Monsieur le Directeur Général**, en l'expression de mes sentiments distingués.

Le Directeur Général



Dominique SOYER



MAISONS & CITÉS
167 Rue des Foulons
59 500 DOUAI
RCS Douai 334.654.035

EXTRAIT DU PROCES VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
du Vendredi 25 mai 2018

L'an deux mille dix-huit

Le Vendredi 25 mai,

Le conseil d'administration de Maisons & Cités, s'est réuni à 10h à NOYELLES SOUS LENS (62221) à l'Espace Pierre CASTAGNOU, 151 rue Guy Mollet.

Sont présents et ont élargé le registre de présence :

Monsieur Jacques VERNIER-Président de Maisons & Cités
Monsieur Daniel MACIEJASZ – Vice-Président de Maisons & Cités
Madame Myriam CAU
Monsieur Jacques LEROUX
Madame Sandrine KUBIAK
Monsieur Dominique MATTEI
Monsieur Bernard BURGEAT
Monsieur Ludovic BEGUE
Monsieur Michel BOUCHEZ
Le Crédit Agricole Nord de France, représenté par Monsieur Patrice CALAIS

Sont représentés :

- EPINORPA représenté par Monsieur Alain WACHEUX-Président de l'EPINORPA, ayant donné pouvoir à Monsieur Jacques VERNIER

Sont excusés :

Monsieur Christian CHAMPIRE

Monsieur Frédéric NIHOUS

La communauté d'agglomération de Lens-Liévin, représentée par Monsieur Laurent DUPORGE

La communauté d'agglomération du Douaisis, représentée par Monsieur Frédéric CHEREAU

La communauté d'agglomération d'Hénin-Carvin, représentée par Monsieur Jean-Pierre CORBISEZ

Madame Valérie SARCY

Monsieur Philippe RAPENEAU

Voix consultative :

Monsieur Philippe DEVLAMINCK (CCE)

Assistent également à la réunion :

Monsieur Dominique SOYER, Directeur Général

Directeur Général Adjoint de la Clientèle et des Territoires.

Directrice Générale Adjointe du Management et de la Qualité

Directeur Général Adjoint de l'Immobilier

Directrice des affaires financières

– Directrice des affaires juridiques

Chargée du suivi de la Gouvernance

Directrice de la Stratégie et de la Communication

Chef de mission audit et management des risques

DOUAI Services.

La séance est placée sous la présidence Monsieur Jacques VERNIER.

Le Président constate que le conseil réunit plus de la moitié des membres présents. Le conseil peut donc valablement délibérer. Le Président déclare la séance ouverte à 10h10.

2/ Communication du rapport définitif de contrôle 2016 de l'ANCOLS et approbation des observations écrites :

Le Président donne la parole à Monsieur Dominique SOYER pour la présentation de ce point.

Les organismes HLM sont soumis, conformément à la réglementation et, notamment, à la loi « ALUR » (loi N°2014-366) du 24 mars 2014, au contrôle de la régularité de leurs décisions et actes de gestion en regard de la législation qui leur est applicable, contrôle exercé par l'ANCOLS, Agence Nationale de Contrôle du Logement Social.

La présente délibération s'inscrit dans le strict cadre des obligations s'imposant aux organismes lors de la transmission du rapport définitif de l'ANCOLS (cf l'art. R 342-14 du code de la construction et de l'habitation), à savoir la présentation à la plus proche séance du conseil d'administration pour y donner lieu à débat et être soumis à délibération.

Le conseil d'administration peut, dans un délai de quatre mois à compter du lendemain du jour de la notification du rapport, adresser ses observations écrites sur le rapport définitif de contrôle aux fins de leur publication.

Le conseil d'administration, à l'unanimité des voix,

- prend acte du rapport définitif de contrôle n°2016-100 de l'ANCOLS, ainsi que le courrier de notification qui l'accompagne, tels que présentés ci-après ;
- approuve et décide d'adresser à l'ANCOLS les observations écrites, ci-jointes annexées, sur plusieurs points du rapport définitif, aux fins de leur publication ;
- autorise le Directeur Général, ou toute personne dûment déléguée pour accomplir tous les actes et à signer tous les documents en exécution de la présente délibération.

Le Président,



Jacques VERNIER

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 1 : Le défaut d'administration de l'outil informatique rend les données peu fiables et d'un accès difficile, ce qui n'est pas sans conséquence sur le pilotage de l'activité. (P 14)

Maisons & Cités possède un système d'information étendu qui lui permet d'assurer une gestion quotidienne de qualité. Il faut d'ailleurs de rappeler que Maisons & Cités est certifiée ISO 9001 sur l'ensemble de ses activités depuis 2011.

Néanmoins, la qualité des informations s'est quelque peu dégradée lors du passage au statut HLM générant de nouvelles contraintes non prévues initialement.

Pour remédier à cette situation, Maisons & Cités a d'ores et déjà engagé plusieurs actions :

- Le lancement du chantier 6.2.2 prioritaire « Fiabiliser les outils informatiques actuels et engager la transition numérique » au sein du projet stratégique Créacités. Concernant la fiabilité des informations, ce chantier a pour objectifs de :
 - o Nettoyer les données obsolètes
 - o Mettre en place une gouvernance des données
 - o Réorganiser et mettre en cohérence les informations qui le nécessitent
 - o Appréhender plus facilement les analyses d'impact
 - o Avoir un système d'aide à la décision basé sur des informations fiables
- Le lancement du chantier 6.3.2 prioritaire « Améliorer le pilotage stratégique et opérationnel » au sein du projet stratégique Créacités dont l'objectif général est d'améliorer le dispositif de pilotage de l'entreprise.

Les premiers livrables de ces deux chantiers sont attendus en juin 2018.

Ces deux chantiers sont bien évidemment inscrits au sein du schéma directeur du système d'information (2017-2018) de Maisons & Cités validé par la direction en septembre 2017 et piloté par un directeur de la transformation numérique nouvellement nommé en novembre 2017.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 2 : La vacance technique est très élevée, durable, non maîtrisée. Elle provoque des dégradations qui nuisent à la qualité de vie des occupants voisins et a pour effet de minorer une offre locative recherchée. (P19)

Le sujet de la vacance technique est un thème de mobilisation générale pour le groupe Maisons & Cités et ses enjeux sont désormais bien circonscrits. Tous les dispositifs opérationnels sont en place pour parvenir à régler cette question à échéance 2019.

Fort de ce constat, Maisons & Cités a obtenu de l'état un engagement particulier, l'Engagement pour le Renouveau du Bassin Minier (ERBM), consacré par la loi de finances 2018. L'ERBM participera à la résorption de la vacance, en traitant les passoires thermiques soit 20 000 logements classés E, F, G en 10 ans.

En complément de ce dispositif exceptionnel, Maisons & Cités a mis en place tous les dispositifs opérationnels pour parvenir à régler cette question à échéance 2019.

La vacance technique comporte 3 origines distinctes :

- En opérations programmées, les cités comportent de nombreux logements vacants, d'une part parce que les logements ne sont guère attractifs avant travaux (ce sont des logements très énergivores, en état très médiocre, parfois encore chauffés au charbon, ...) et d'autre part parce qu'il faut pouvoir assurer les travaux en logement vide, avec des relogements préalables sous la forme d'« opérations tiroirs ». Ainsi, les opérations démarrent en travaux avec souvent 30 ou 40 % de logements vacants et cette vacance ne peut être résorbée qu'à la toute fin des travaux, quand il n'y a plus de relogements à opérer. Seuls les logements inclus dans l'ANRU de Lens sont soumis à un calendrier qui dépassera l'échéance de 2019 ci-dessus évoquée.
- Quelques opérations faisaient l'objet d'une hésitation de la part de Maisons & Cités jusqu'à peu, entraînant le développement d'un certain nombre de logements vacants. Citons certains ensembles collectifs (LENS ou LAMBRES LES DOUAI) et certaines parties de cités minières (NOYELLES SOUS LENS, BULLY LES MINES, ...). Ces situations ont fait l'objet de décisions claires début 2017 et les réhabilitations décidées ont été engagées dans le cadre des prêts de haut de bilan de la Caisse des Dépôts et Consignations. Les marchés seront conclus avant la fin 2018 dans le cadre de procédures de « conception réalisation » et les travaux démarreront peu après.
- En opérations isolées, un volume d'environ 1300 logements vacants supplémentaires a été contracté ces dernières années pour les 3 raisons principales suivantes :
 - o Des difficultés à renouveler les marchés de réhabilitation isolée, ce qui a généré une année 2015 / 2016 de très faible activité ;
 - o Un stock de logements présentant des caractères d'indécence à traiter depuis le passage en ESH ;
 - o Une maîtrise insuffisante du flux de logements orientés en amélioration thermique pendant plusieurs mois.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Pour faire face à ce volume d'activité, qui s'ajoute au traitement du flux courant des logements qui se libèrent, des marchés ont été contractualisés avec les cabinets extérieurs pour assurer l'étude et le suivi des travaux. Les objectifs 2018 portent sur la livraison de 750 logements environ. Le solde est prévu pour 2019.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 3 : La gestion des loyers plafonds définie par les conventions APL n'est pas suffisamment maîtrisée et sécurisée. (P22)

L'ANCOLS a identifié 208 dépassements de plafond APL sur la base des logements conventionnés hors occupation d'ayants droit et logements vides soit 43.161 logements contrôlés pour l'année 2016.

La Direction du pôle Clientèle avait identifié en interne ces dépassements de loyers et procédé rapidement aux corrections nécessaires, grâce à son système de contrôle interne.

Celui-ci s'appuie, notamment, sur les contrôles suivants :

- Vérification mensuelle de la conformité des loyers appliqués versus loyers plafonds des conventions permettant de détecter et corriger les anomalies éventuelles
- Vérification mensuelle des évolutions de facturation Compte client / Logement permettant de détecter et corriger les anomalies avant la facturation client

Les résultats mensuels de ces contrôles montrent que la gestion des loyers plafonds est maîtrisée et sécurisée.

Le système de contrôle interne en place permet de détecter les anomalies éventuelles, de procéder rapidement aux corrections et d'assurer une gestion rigoureuse de l'activité de gestion locative.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 4 : La mise en œuvre de certaines augmentations de loyer après réhabilitation n'est pas conforme aux dispositions de l'article 210 III de la loi n° 2010-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011 modifiée par la loi ALUR, et excède 10% par semestre pour certains locataires. (P24)

17 anomalies ont été relevées par l'ANCOLS suite à des augmentations de loyers après réhabilitation des logements. Ce chiffre doit être comparé aux plus de 3000 augmentations de loyers effectuées sur les années 2014 à 2016 correspondant à la période de contrôle.

La Direction du pôle Clientèle a consolidé son système de contrôle interne avec la mise en place en 2017 des contrôles suivants :

- Contrôle systématique des augmentations de loyer après réhabilitation, conforme à la réglementation (5 % maximum par an) et aux avenants au bail signés par les locataires ;
- Rectifications de toutes les anomalies constatées (augmentations supérieures à 5%, nouveaux loyers supérieurs aux plafonds) ;
- Validation des dérogations par l'autorité administrative avant application des augmentations.

Les résultats de ces contrôles montrent que la gestion des augmentations de loyers après réhabilitation est maîtrisée et sécurisée.

Le système de contrôle interne en place permet de détecter les anomalies éventuelles, de procéder rapidement aux corrections et d'assurer une gestion rigoureuse de l'activité de gestion locative.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 5 : La contribution pour le partage des économies de charge ne respecte pas les formes exigées par les articles R. 442-25 et R. 422-29 et 30 du CCH et n'est pas justifiée par l'équilibre de l'opération. (P24)

Maisons & Cités prends acte de l'observation. Pour rappel, la troisième ligne concerne 379 locataires logés en PLM pour 83 000 € par an. Maisons & Cités s'interroge sur la pérennisation de la troisième ligne.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 6 : La société ne réalise pas correctement l'enquête sur les ressources prévues à l'article L. 441-9 du CCH, et n'applique pas le SLS prévu aux articles L. 441-3 et suivants du CCH. (P25)

Lors du passage au statut de SA HLM, une décision conjointe, Etat – Maisons et Cités a été prise pour exclure du champ d'application du SLS tous les locataires en place au 1er janvier 2014. N'étaient alors concernés que les locataires entrés dans les lieux à partir du 1er janvier 2014.

L'enquête SLS est réalisée annuellement comme le prévoit la réglementation auprès des locataires entrés dans les lieux depuis 2014. L'application du SLS en 2017 concernait 25 ménages pour un montant annuel de 23 100 €.

Afin de se conformer strictement à la réglementation, Maisons & Cités réalisera l'enquête SLS et en appliquera la facturation auprès de l'ensemble des locataires en place au 1^{er} janvier 2019, et ce quel que soit la date d'entrée dans les lieux des ménages. Seuls les bénéficiaires ANGDM seront exclus du dispositif conformément à leur statut dérogatoire.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 7 : La société n'est pas en mesure de justifier la régularisation des charges récupérables. Les régularisations sont tardives, les provisions n'étaient pas ajustées avant 2017. (P25)

La régularisation des charges est basée sur des factures que Maisons et Cités peut produire et donc justifier. A signaler que pour l'année 2015 le montant des charges récupérables s'élevait à 2,381 millions d'euros et la régularisation a porté sur 39.000 euros soit environ 1,60% du montant facturé. Exception faite des régularisations liées à la teom, les charges récupérables ne concernent que 3.139 locataires.

Des efforts significatifs ont été réalisés en 2017 et les procédures relatives aux charges récupérables (régularisation, ajustement des provisions) doivent encore faire l'objet d'ajustement afin d'améliorer la qualité du service rendu.

A noter que l'amélioration de la procédure de régularisation des charges récupérables s'appuiera sur les premiers résultats du chantier de fiabilisation des bases de données (voir observation 1).

C'est pourquoi, la Direction du pôle Clientèle s'engage à remettre à plat de manière globale et transversale ce sujet afin d'élaborer et/ou modifier l'ensemble des procédures permettant de réaliser la régularisation des charges récupérables au second trimestre de l'année (idéalement au mois de mai) pour une facturation client à compter du mois de juin. A l'issue de la régularisation annuelle, un réajustement des provisions pourra être opéré à compter du 1er janvier de l'année N+1.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 8 : Les logements non conventionnés ne sont pas attribués en CAL, contrairement aux dispositions de l'article L. 441-2 du CCH qui prévoit que chaque logement locatif passe en CAL. De plus, M&C n'a pas fixé de plafonds de ressources sur ces logements. (P30)

A préciser tout d'abord que les logements non-conventionnés représentent une part très marginale du parc de Maisons et Cités – 955 logements non conventionnés par rapport aux 61.350 logements conventionnés. Pour l'année 2017, seuls 5 logements non conventionnés ont été attribués, à comparer aux 4.611 attributions effectuées.

Les logements non conventionnés se décomposent de la manière suivante :

- Des logements vacants montrant des caractéristiques d'indécence qui font l'objet de travaux de réhabilitation puis sont conventionnés et dont les attributions sont réalisées par les CAL conformément à la réglementation ;
- Des logements PLA dont le conventionnement est arrivé à terme, dont les loyers sont fixés au niveau PLUS et l'attribution réalisée par les CAL conformément à la réglementation ;
- Des logements « libres », non conventionnés et produits sans concours financier de l'Etat, reloués sans passage en CAL et dont les loyers ne sont pas plafonnés (valeur du marché local).

Sont donc concernés par l'observation ANCOLS uniquement cette dernière catégorie pour laquelle nous sommes face à une interprétation juridique différente du CCH...

En effet, l'ANCOLS fait mention de l'article L441-2 du CCH qui indique « que dans chaque organisme d'habitations à loyer modéré, une commission d'attribution est chargée d'attribuer nominativement chaque logement locatif ». Cela laisse entendre donc que les logements non conventionnés seraient concernés.

Cependant le même article indique que « la commission exerce sa mission d'attribution des logements locatifs dans le respect de l'article L. 441-1 ». Or cet article L441-1 « détermine les conditions dans lesquelles les logements construits, améliorés ou acquis et améliorés avec le concours financier de l'Etat ou ouvrant droit à l'aide personnalisée au logement et appartenant aux organismes d'habitations à loyer modéré ou gérés par ceux-ci sont attribués par ces organismes ».

De ce fait, sont exclus du champ d'application les logements non conventionnés, produits sans concours des aides d'Etat et/ou non soumis à une convention APL.

Cette interprétation est confirmée par l'USH et pratiquée par d'autres bailleurs (SNI, groupe 3F Immobilier, Villogia, etc.).

Maisons & Cités envisage de mettre en place un dispositif d'information de ces attributions auprès des CAL dans un objectif de transparence.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 9 : M&C n'est pas en mesure de s'assurer du traitement effectif des réclamations. (P31)

En 2016, sur 159 195 contacts clients 3914 étaient des réclamations clients. Ces réclamations ont été intégralement traitées par Maisons & Cités.

En outre, 82%¹ des clients de Maisons & Cités sont satisfaits de l'entreprise qu'ils jugent sérieuse et dont ils ont une bonne image.

Pour étayer le traitement des réclamations, l'enquête de satisfaction Maisons & Cités à destination de nos locataires a été refondue en profondeur. Un nouveau questionnaire a été co-conçu dans le cadre d'ateliers regroupant des collaborateurs de différents métiers, opérationnels et supports. La fréquence a également été revue : semestrielle en 2017 et trimestrielle en 2018. Les plans d'actions issus des recommandations des enquêtes sont suivis par la Direction de l'amélioration continue.

Ainsi, Maisons & Cités affiche clairement son ambition d'être reconnue comme une entreprise orientée client, habitants et collectivités, animé par une haute qualité de service. Il s'agit d'ailleurs du premier axe du projet stratégique Créacités.

A cet égard, un centre de relation clientèle va être mis en service en juin 2018. Le projet a pour ambition de définir et mettre en œuvre des solutions pour :

- Améliorer la joignabilité et la satisfaction client en mutualisant les ressources et en assurant la gestion des appels dissuadés
- Améliorer les conditions d'accueil physique en limitant les perturbations et en se concentrant sur les visiteurs, en lien avec le projet "concept accueil".
- Améliorer la rapidité et la qualité de réponse grâce au développement des compétences, le partage d'informations, la traçabilité des contacts et de nouveaux outils informatiques
- Améliorer le pilotage de l'activité, développer l'esprit d'équipe et l'émulation grâce à un management dédié et la production de statistiques mais également la revue des missions.
- Réduire la volumétrie à traiter en prévenant les réclamations, en développant le concept « self-service » et l'automatisation (désengorgement), et en orientant mieux le client.
- Diversifier les canaux de communication pour répondre aux nouveaux besoins et habitudes des clients

Pour rappel, la satisfaction de la clientèle fait partie des 7 indicateurs du projet stratégique Créacités.

¹ Enquête satisfaction et image des locataires en place – 2^{ème} vague - novembre 2017

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 10 : La stratégie de développement n'est pas suffisamment étayée sur les besoins des territoires en termes de localisation, de typologie, de public cible. (P34)

Le groupe Maisons & Cités rappelle à nouveau que sa stratégie de développement est basée sur les résultats des études prospectives réalisées en 2015-2016 par le cabinet Guy Taieb Conseil :

- une analyse prospective des territoires (septembre 2015) à la demande de Maisons & Cités
- et une étude inter-bailleur réalisée avec SIA Habitat et Pas-de-Calais Habitat (2015-2016)

Le groupe Maisons & Cités rappelle également que sa stratégie de développement s'appuie aussi sur une analyse de l'attractivité des bassins d'habitat réalisée par le cabinet EY en 2017 dans le cadre de la démarche de Planification stratégique de patrimoine (PSP) engagée fin 2016 en vue de la rédaction de la nouvelle Convention d'utilité sociale.

Ainsi, Maisons & Cités a clairement identifié les besoins des territoires en termes de localisation, de typologie et de public cible. Chaque décision d'investissement est d'ailleurs prise au regard de ces besoins.

La programmation de construction de logements 2018-2020, présentée au Conseil d'administration en septembre 2017, s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement.

Par ailleurs, un des six axes du projet stratégique Créacités est dédié à la stratégie patrimoniale. Il s'agit de l'axe 4 « Un territoire d'intervention étendu et choisi » qui traite de la politique de développement du groupe Maisons & Cités.

Maisons & Cités se dote d'une instance de stratégie territoriale qui a comme rôle de définir la stratégie globale patrimoniale et de développement :

- dans l'ancien (à travers les outils de PSP et de vocation des cités),
- dans le neuf (par la définition de la stratégie de développement (territoires de prospection...),

et de consolider, contrôler, valider des déclinaisons de cette stratégie globale au niveau des territoires.

L'instance de stratégie territoriale sera créée au cours du 1er semestre 2018.

Les études de prospective seront prochainement actualisées en associant l'ensemble des bailleurs présents sur le territoire.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 11 : La prospective foncière doit être développée pour être mise en cohérence avec les ambitions affichées. (P35)

Il est à noter dans un premier temps que sur une grande partie du territoire d'intervention de Maisons & Cités (agglomérations de Béthune Bruay, Lens Liévin, Hénin Carvin), les opérations prévues ou prévisibles assurent l'activité sur une période de 5 à 10 ans. Sur quelques autres agglomérations (Douaisis, Cœur d'Ostrevent, Arrageois), les opérations prévues ou prévisibles assurent l'activité sur une période de 3 à 4 ans.

La nécessité d'une prospective foncière ne se manifeste donc que sur quelques secteurs géographiques circonscrits, que Maisons & Cités a décidé d'investir pour répondre aux demandes en logements et pour assurer l'équilibre des territoires dans son activité de construction neuve. Il s'agit pour l'essentiel du Valenciennois, des Portes du Hainaut, du Pévèle Carembault et des secteurs sud et ouest de la Métropole Lilloise.

Dès 2016, le chef de secteur d'Aniche a été missionné pour nouer des contacts avec les communes de ces secteurs de développement. A partir de l'été 2017, un prospecteur foncier a été recruté pour démultiplier cette action. Le bilan d'étape dressé fin décembre 2017 a mis en évidence des résultats encourageants, même si les opportunités foncières nécessitent souvent un temps certain avant de se concrétiser.

Enfin, il est à rappeler que le nouveau contexte budgétaire lié à la loi de finances 2018 génère une baisse du volume de construction neuve, passant de 1000 à 600 logements locatifs par an. L'activité du prospecteur foncier sur les territoires ci-dessus listés a toutefois été maintenue, avec l'ambition de constituer quelques réserves foncières intéressantes.

En parallèle et à titre opérationnel, la stratégie foncière fait partie des prérogatives de l'instance de stratégie territoriale mise en place au 1^{er} semestre 2018.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 12 : L'absence de base patrimoniale fiable ne permet pas d'objectiver le plan stratégique de patrimoine. (P35)

A l'heure actuelle et malgré quelques incohérences relevées dans la base patrimoniale, le plan stratégique de patrimoine reste en cohérence avec les objectifs globaux affichés de Maisons & Cités.

Dans un souci d'amélioration continue, Maisons & Cités met en place le « Building Information Model » ou « Modélisation des données du Bâtiment ». Grâce au BIM, le patrimoine de Maisons & Cités sera représenté sous la forme d'une maquette numérique 3D avec des données intelligentes et structurées. Le BIM assure également le partage d'information fiables tout au long de la durée de vie d'un bâtiment ou d'infrastructures, de leur conception jusqu'à leur démolition.

La mise en place du BIM passe par une analyse préalable de la base technique patrimoniale réalisée en 2017. Les incohérences les plus courantes et les dysfonctionnements les plus fréquemment rencontrés ont été identifiés pour correction. Cette analyse de la base technique patrimoniale ainsi que le projet BIM font partie du chantier 6.2.2 prioritaire « Fiabiliser les outils informatiques actuels et engager la transition numérique » au sein du projet stratégique Créacités (voir réponse à l'observation 1).

Mi-2018, un site pilote servira de test ultime avant la généralisation du système BIM début 2019.

Le BIM va permettre d'établir un plan pluriannuel d'entretien des logements. Ce plan alimentera le plan stratégique de patrimoine.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 13 : La stratégie de maintenance du patrimoine privilégie les interventions curatives au détriment de la maintenance préventive. (P35)

Maisons & Cités rappelle que sa stratégie de maintenance du patrimoine comporte aussi une programmation triennale de travaux de grosses réparations basée sur une concertation avec la maîtrise d'ouvrage et les agences territoriales.

Ainsi, la maintenance du patrimoine mise en place par Maisons & Cités se base sur ces 3 grandes formes d'intervention :

- Des interventions permanentes par des sociétés multiservices.
Il est à noter que ces dernières réalisent des visites annuelles d'entretien et qu'elles formalisent dans ce cadre des « fiches d'anomalie » à chaque fois qu'elles constatent des dysfonctionnements nécessitant une intervention de la part de Maisons & Cités ;
- Des interventions de réparations ponctuelles en logements occupés et de remise en état des logements vides avant relocation, diligentées par Maisons & Cités en utilisant des marchés spécialisés par corps d'état ;
- Des interventions en gros entretien ou grosses réparations, qui incluent :
 - o Des campagnes annuelles de remplacement des chaudières, selon une approche préventive privilégiant le remplacement des chaudières les plus anciennes,
 - o Une programmation triennale de travaux de grosses réparations, établie dans le cadre d'une concertation entre les équipes de maîtrise d'ouvrage et les équipes de gestion locative.
Ces travaux de grosses réparations incluent des travaux de rénovation des façades, de réfection des couvertures, de remise aux normes des installations électriques, ...

S'agissant des réparations « ponctuelles », on signalera qu'une analyse menée en 2016 sur l'utilisation des budgets d'entretien courant avait conclu à la grande dispersion des travaux réalisés et au nombre relativement réduit de chaque élément rapporté à l'importance du patrimoine. A titre d'illustration, en cumulant les interventions en logements vides et occupés sur une année, soit sur un total de plus de 60 000 logements, on dénombre :

- Environ 250 escaliers,
- Environ 600 fenêtres,
- Moins de 1 000 portes d'entrée,
- Moins de 100 réfections complètes d'installation électriques,
- Environ 170 remplacements de VMC,
- Moins de 1 000 remplacements de baignoires, essentiellement en logements occupés,
- Un peu plus de 1 000 remplacements de cuvettes WC, essentiellement en logements occupés,
- Un peu plus de 1 000 remplacements de lavabos, essentiellement en logements occupés,
- ...

Ces données ne laissent pas apparaître de façon évidente l'opportunité de mettre en place de vastes politiques de remplacement préventif, dans un contexte de contrainte budgétaire certain et alors que la durabilité des constituants d'un logement est très liée au soin apporté par les occupants.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

L'étude de 2016 avait toutefois convenu de la nécessité d'approfondir cette question sur les menuiseries extérieures (portes et/ou fenêtres).

Le rapport mentionne en page une sous-consommation des budgets de Grosses Réparations ces dernières années. Maisons & Cités a le plaisir de souligner pour 2017 une consommation intégrale de cette enveloppe, grâce à une meilleure anticipation des opérations suite à la programmation triennale désormais bien en place.

Le rapport mentionne en page 41 que les dépenses d'entretien courant sont plus élevées chez Maisons & Cités que dans les autres organismes HLM « en partie en raison d'une stratégie de réparation à la demande des locataires et en raison de l'absence de PPE ».

La formulation « en partie » peut être difficilement discutée. Pour les raisons qui précèdent, il nous semble cependant que là n'est pas l'explication principale. On pourrait tout d'abord mettre en avant l'ancienneté du patrimoine et son caractère quasi-exclusivement individuel. On pourrait aussi souligner l'intégration dans les dépenses de maintenance de certaines prestations telles que l'installation de VMC, l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite (remplacement de baignoires en douches), ...

En complément, le projet BIM décrit précédemment dans la réponse à l'observation 12 (voir ci-dessus) prévoit d'établir un plan pluriannuel d'entretien des logements. Ce plan alimentera le plan stratégique de patrimoine.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 14 : La réhabilitation des logements isolés n'est pas maîtrisée en nombre, en coût et en délai. (P37)

L'activité de réhabilitation en logements isolés a été soumise à des complexités qui ne permettent pas de valider des conclusions aussi générales et aussi sévères sur la maîtrise du coût des opérations et sur la productivité des équipes en interne.

Il apparaît ainsi que :

- **En 2017, les objectifs de production « en flux courant » ont été atteints à 92 % ;**
- **A avril 2018, les opérations de résorption de la vacance technique ancienne par recours à des cabinets d'études extérieurs sont bien engagés : 650 logements étudiés, 210 logements en cours de travaux, 131 logements déjà livrés ;**
- **En 2017, le coût moyen des opérations (TTC, toutes dépenses confondues) a été respectivement de 73,9 / 64,3 / 44,9 k€ / logt, proches des coûts inscrits au PSG à hauteur respectivement de 72 / 61 et 42 k€ (coût d'opération à la clôture). La différence étant liée à l'augmentation continue des coûts de désamiantage et à la recherche continue d'une meilleure configuration intérieure des logements.**

En entrant plus précisément dans le détail des observations du rapport :

En moyenne annuelle 2014 / 2016, le rapport souligne une production de 741 logements contre un objectif de 950 logements, soit un niveau d'atteinte de l'objectif à hauteur de 78 %. Le rapport conclue que la réhabilitation des logements isolés n'est pas maîtrisée en nombre.

Le rapport pourrait davantage tenir compte de l'impact déterminant lié, pendant les années 2015 / 2016, à la difficulté à renouveler le marché de travaux correspondant à ces opérations. Un certain nombre de retards dans des remplacements de personnel ont aussi été indiqués, notamment en 2014 / 2015.

En 2017, l'objectif de réhabilitation des logements isolés en maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre interne (hors recours aux cabinets extérieurs pour la résorption de la vacance technique) a été atteint à 92 %. Encore faut-il préciser que cette production a été pénalisée par un lourd contentieux avec une entreprise de travaux, qui a abouti à la non-reconduction du marché sur une agence.

La production moyenne annoncée dans le rapport à hauteur de 20 logements par an et par chargé d'opération ne correspond pas à la réalité. D'une part, il faut ajouter aux statistiques de production les logements sinistrés ; d'autre part, il faut tenir compte du contexte très particulier de l'année 2015 / 2016 ; enfin, il faut tenir compte de ce que les remplacements de personnels ne sont jamais immédiats et nécessitent un temps de formation et d'accompagnement.

Le dimensionnement des effectifs a toujours été opéré sur la base d'un ratio de 38 logts / an / chargé d'opération en RELL / sinistres et 27 logts / an / chargé d'opération en AHi ATHi (cf mail de juillet 2017). Compte tenu de la proportion de logements à produire, la moyenne attendue s'établit aux environs de 29 logts / an / chargé d'opération.

Le bilan 2017 laisse apparaître une productivité d'environ 25 à 26 logts / an / chargé d'opération, cohérente avec le niveau d'atteinte de l'objectif fixé.

Sur la base d'un document d'analyse établi par Maisons & Cités, le rapport reprend que 70 % des opérations se soldent par des dépenses supérieures aux coûts initialement prévus.

Cette analyse fixait les raisons de ces écarts :

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

- Dans 47 % des cas, des ajustements ont été nécessaires suite à des aléas de chantier et/ou des actes de vandalisme,
- Dans 38 % des cas, quelques insuffisances ont en effet été constatées dans la préparation et la passation des commandes (oubli de prestations, erreurs sur les quantités),
- Dans 8 % des cas, des ajustements ont été nécessaires suite à prescriptions émises par les services centraux de la DGAI. Les travaux ont toutefois été engagés sur la base des commandes initiales, dans l'objectif de ne pas perdre de temps dans les circuits administratifs et de courrier.

Quoi qu'il en soit, un lecteur non averti pourrait mal interpréter la formulation selon laquelle « les opérations ne sont pas maîtrisées en coût ». Les visites d'opérations, tant pas l'ANCOLS que par les différentes délégations que nous pouvons régulièrement accueillir, n'ont en effet pas fait apparaître des prestations excessives ou de mauvaise qualité générant des dépenses incontrôlées. De même, les coûts moyens des opérations réalisées par Maisons & Cités sont proches des coûts moyens constatés au niveau régional sur les maisons individuelles.

S'agissant des délais enfin, le rapport souligne un délai d'études moyen de 10 mois. Mais cette analyse effectuée sur la période 2015 / 2016 intégrait, en ce temps, à la fois les opérations du flux courant de libération des logements et les opérations qui étaient en vacance technique longue. Le délai d'études moyen intégrait donc de nombreuses opérations qui avaient attendu plusieurs semaines voire mois avant d'être prises en charge par les équipes.

Depuis la mise en place des cabinets extérieurs, les équipes internes se limitent à traiter le flux courant des logements libérés et elles assurent le montage de ces opérations dans des délais raisonnables, ce qui leur permet d'atteindre les objectifs de production qui leur sont assignées.

Par ailleurs, en page 37 du rapport, la Mission de contrôle regrette que les réhabilitations de logements isolés ne traitent pas les éléments extérieurs des logements (façades, clôtures, ...). Maisons & Cités fait observer que de tels travaux, logement pas logement, n'auraient à son avis pas grand sens et pas grand impact sur l'attractivité d'une cité.

C'est pourquoi ce type de travaux est réalisé de façon nettement plus cohérente sur toute une cité ou une partie de cité, dans le cadre de la programmation triennale de Grosses Réparations.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 15 : L'engagement de réhabilitation de 1 518 logements à mettre aux normes minimales d'habitabilité avant mi- 2017 figurant dans le protocole du 06/05/2014 passé avec l'Etat n'est pas rempli, alors même que près de 600 d'entre eux sont encore occupés. (P39)

Maisons & Cités convient de la nécessité de fiabiliser ses tableaux de suivi des logements présentant des caractères d'indécence selon les différentes catégories de situations rencontrées :

- Des logements prévus à la démolition,
- Des logements intégrés dans des programmes de réhabilitation programmée,
- Des logements occupés par des ayant droit refusant de lourds travaux de réhabilitation,
- Des logements vides à traiter en réhabilitation,
- Des logements occupés pouvant faire l'objet d'une remise aux normes sans relogement,
- Des logements occupés nécessitant des travaux lourds avec relogement préalable.

Au-delà de ces tableaux de suivi, il est à rappeler que Maisons & Cités a mis en place depuis plusieurs mois maintenant une démarche bien affirmée permettant :

- De diligenter les études et les travaux à des cabinets de maîtrise d'œuvre extérieur,
- De missionner les chargés de clientèle d'amélioration pour visiter tous les locataires ou ayant-droit de logements occupés.

Les objectifs pour 2018 sont :

- de traiter environ 100 logements vides (soit la moitié du volume de logements concernés),
- de visiter tous les occupants de logements occupés, afin de bien connaître leur situation sociale, économique et familiale,
- de traiter environ 150 logements occupés, principalement ceux qui ne nécessitent pas un relogement préalable.

Sur la base des diagnostics techniques réalisés à ce jour, on peut estimer en effet que le tiers ou la moitié des logements occupés ne nécessiteront pas de relogement préalable.

Il va de soi que les équipes travaillent aussi dès à présent sur le relogement des ménages qui le nécessiteront. Ces situations ne sont pas mentionnées dans les objectifs, car il est bien difficile de prévoir un volume quantitatif en la matière.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 16 : Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) n'ont pas été réalisés en totalité dans les immeubles collectifs, en méconnaissance du décret du 3 juin 2011. (P42)

Les diagnostics amiantes des parties privatives sont réalisés par les antennes de proximité. Un pilotage centralisé est mis en place.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 17 : Compte tenu des difficultés rencontrées par la société sur la mise à niveau de son parc, le projet d'hôtel situé près du musée du Louvre-Lens paraît peu opportun. (P43)

Une autorisation préfectorale a été délivrée en janvier 2017 sur le changement d'usage des logements.

Maisons et Cités rappelle que les prérogatives de développement urbain et de rénovation urbaine font partie intégrante de ses missions. Le projet d'hôtel situé près du musée du Louvre-Lens s'inscrit dans le projet plus large de revitalisation de la cité 9 de Lens et de l'économie locale.

Au-delà de la qualité de réhabilitation thermique du parc et de la construction de logements neufs, la transition urbaine de ce quartier intègre la mission d'apporter de l'emploi pérenne (25 emplois directs au minimum), de développer des emplois d'insertion à l'occasion des chantiers de travaux d'intérêts généraux et de mettre en place des projets collaboratifs : ressourcerie, buanderie collaborative, conciergerie... Il s'agit d'apporter des lieux de vie et d'échanges dont le quartier est aujourd'hui totalement dépourvu.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 18 : Certains modes de comptabilisation erronés perturbent l'analyse des agrégats financiers et des ratios de gestion. (P46)

Les dépenses d'investissement

La société avait effectivement d'important retard de mise en service comptable qui ont été régularisés essentiellement sur l'exercice 2015 et le solde sur l'exercice 2016. En 2017, la société a modifié son organisation, son outil des gestions des immobilisations et les relations avec les services de la direction immobilière permettant ainsi de pratiquer mensuellement des mises en service comptable.

D'autre part, la création en 2017, au sein de la Direction Administrative et Financière d'un service Finance et Contrôle de l'investissement en charge du contrôle et de l'analyse des dépenses d'investissement permet de mettre en exergue les dysfonctionnements dans la gestion des programmes d'investissement tenus par les services de la DGAI.

Les financements court terme

S'agissant d'ouverture de crédit prenant la forme de « billets de trésorerie », au terme du PCG en vigueur, ces financements court terme sont bien à imputer au compte 1681. Ils font par ailleurs l'objet de retraitement lors de l'envoi des informations relatives au dossier individuel de situation.

Les dépenses d'entretien.

Les dépenses ne relevant pas de l'entretien courant seront correctement imputées à la clôture des comptes 2017

Enfin, les anomalies d'imputation des démolitions, des travaux de VRD avaient fait l'objet de régularisation sur les exercices 2016.

La production Immobilisée

L'appréciation de la production immobilisée supérieure au cout réel des services pour les exercices 2014 et 2015 a été corrigée pour la clôture des comptes 2016.

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 19 : L'effort de fiabilisation de la comptabilité de programmes entrepris est à poursuivre.
(P47)

Voir réponse Obs 18 ci-dessus

Réponses de la SA HLM MAISONS & CITES

Obs 20 : Le suivi des subventions est insuffisant et présente un risque de perte financière. (P62)

La mise en place du nouvel outil de gestion comptable des immobilisations s'accompagne également d'un module suivi des subventions. Chaque subvention est aujourd'hui clairement identifiée par le service comptable (notification, encaissements). Suite à cet état des lieux, un renforcement de la collaboration avec le service administratif de la DGAI, en charge du suivi des subventions, est en cours. Le complément de régularisation nécessaire sera effectué sur l'exercice 2017. Des points de suivi régulier seront effectués tous les trimestres