

# RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-161 Juillet 2016

## **ICF Habitat Atlantique - Société anonyme d'HLM**

Saint-Pierre-des-Corps (37)

**Rapport définitif de contrôle n°2015-161 Juillet 2016**

**ICF Habitat Atlantique - Société anonyme d'HLM**

**Saint-Pierre-des-Corps (37)**

## FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-161

### ICF Habitat Atlantique - SA d'HLM - 37

Président : M. Gilles Albertus

Directeur général : M. Philippe Saunier

Adresse : 26, rue de Paradis - CS 20 053 - 75 495 PARIS CEDEX 10

	nombre de logements familiaux gérés :	12 327
Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux en propriété :	12 327
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	202

Indicateurs	Organisme	Référence métropole.	Référence région	Source références
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	31,2	50,6	48,4	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vacance technique (%)	nc	1,6	2,8	(2)
Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	5,6	5,6	5,1	(2)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,09	3	3	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	0,77	3,7	3,9	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	16,50	11,8	12,0	(3)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,38	14,0	13,7	(3)

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2014

(3) Bolero 2013 : ensemble des OPH/SA – province/Paris

**Présentation générale de l'organisme** *ICF Habitat Atlantique est une entreprise sociale pour l'habitat (ESH) du groupe Immobilière des chemins de fer (ICF).*

*Son patrimoine, constitué de 12 327 logements à fin 2014, est implanté dans 26 départements dans l'ouest et le sud-ouest de la France, représentant 68 communes et 40 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).*

**Points forts**

- Opérations livrées de qualité, tant pour l'offre nouvelle que pour les réhabilitations.
- Structure financière bien équilibrée.
- Gestion locative assurée globalement de façon satisfaisante

**Points faibles**

- Gestion des charges perfectible.
- Coût de gestion élevé.

**Anomalies ou irrégularités particulières**

- Deux salariées de la SNCF sont mises à disposition d'ICF Habitat Atlantique sans que leur situation ne fasse l'objet d'aucune convention (art. L. 8241-2 du code du travail).

## Conclusion

Par son positionnement au sein du pôle immobilier de la SNCF et ses relations capitalistiques, ICF Habitat Atlantique a noué de nombreux liens avec les autres entités du groupe ICF, et notamment avec sa société-mère, SICF. Les modes de collaboration utilisés concourent grandement à la mise en œuvre de la stratégie de l'ESH. Si l'opportunité des relations intra-groupe n'est pas mise en cause, l'attention de la société est attirée sur la nécessité de bien maîtriser les risques juridiques, en particulier sur les prestations réalisées par le groupement de fait et la société Trans'actif Immobilier.

L'organisation d'ICF Habitat Atlantique, toujours marquée par une forte décentralisation, a quelque peu évolué durant la période récente, afin de répondre plus efficacement à son redéploiement patrimonial.

La population logée par ICF Habitat Atlantique demeure socialement marquée par son origine historique cheminote, mais s'étend progressivement à d'autres publics. À l'exception de dysfonctionnements isolés, l'accueil de ces nouveaux locataires se déroule de manière globalement satisfaisante, tant au niveau du processus d'attribution des logements, que de l'accompagnement social des ménages, comme l'atteste la maîtrise des impayés. La gestion locative contribue à une bonne qualité de service mais comporte quelques insuffisances concernant le suivi des loyers et celui des charges locatives.

Durant les 5 dernières années, ICF Habitat Atlantique a poursuivi le recentrage de son patrimoine sur ses zones de développement et son désengagement des secteurs détendus sur le marché du logement. Cette stratégie patrimoniale s'est traduite par un rythme de production soutenu et par un programme de cessions en blocs, et reste impactée par les choix de son actionnaire principal, qui entrent parfois en contradiction avec les intérêts de l'ESH. Les opérations livrées sont de qualité, tant pour l'offre nouvelle que pour les réhabilitations. Celles-ci ont toutefois pris du retard sur la programmation, entraînant des problèmes de maintenance pour les résidences les plus fragiles. La société tente de le résorber.

La société ICF Habitat Atlantique dispose d'une structure financière bien équilibrée. La baisse régulière de son autofinancement sur la durée du plan ne remet pas en cause les fondamentaux. Cependant, elle doit s'atteler à réduire ses frais de structure, tout en tentant de maintenir la qualité de ses prestations. Ceci se fera dans un contexte de baisse très conséquente de son développement à compter de 2018, toutefois contrebalancée par une reprise de la réhabilitation des logements.

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Délégué territorial de Paris :

Précédent rapport de contrôle : 2011-142 d'août 2012

Contrôle effectué du 18 juin au 4 novembre 2015

Diffusion du rapport définitif : Juillet 2016



## RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2015-161 ICF Habitat Atlantique - SA d'HLM – 37

---

### SOMMAIRE

1.	Préambule .....	3
2.	Présentation générale de l'organisme dans son contexte .....	3
2.1	Contexte socio-économique.....	3
2.2	Gouvernance et management.....	4
2.2.1	Évaluation de la gouvernance .....	4
2.2.2	Relations intra-groupes .....	5
2.2.3	Évaluation de l'organisation et du management .....	6
2.2.4	Gouvernance financière.....	8
2.3	Conclusion.....	8
3.	Patrimoine .....	9
3.1	Caractéristiques du patrimoine.....	9
3.1.1	Description et localisation du parc.....	9
3.1.2	Données sur la vacance et la rotation.....	9
3.2	Accessibilité économique du parc.....	10
3.2.1	Loyers.....	10
3.2.2	Supplément de loyer de solidarité .....	11
3.2.3	Charges locatives.....	11
4.	Politique sociale et gestion locative.....	12
4.1	Caractéristiques des populations logées .....	12
4.2	Accès au logement .....	12
4.2.1	Connaissance de la demande.....	12
4.2.2	Politique d'occupation du parc de l'organisme .....	13
4.2.3	Gestion des attributions .....	13
4.2.4	Analyse de la gestion des attributions.....	13
4.3	Qualité du service rendu aux locataires .....	15

4.4	Traitement des impayés.....	16
4.5	Location à des tiers ou occupations non réglementaires.....	17
4.6	Conclusion.....	17
5.	Stratégie patrimoniale .....	18
5.1	Analyse de la politique patrimoniale .....	18
5.2	Évolution du patrimoine .....	19
5.2.1	Offre nouvelle .....	19
5.2.2	Réhabilitations .....	20
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage .....	20
5.3.1	Engagement et suivi des opérations .....	20
5.3.2	Analyse d’opérations.....	21
5.4	Maintenance du parc .....	21
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	21
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	22
5.5	Ventes de patrimoine à l’unité et en bloc.....	22
5.6	Conclusion.....	23
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière .....	23
6.1	Tenue de la comptabilité.....	23
6.2	Analyse financière .....	24
6.2.1	Analyse de l’exploitation.....	24
6.2.2	Résultats comptables.....	27
6.2.3	Structure financière .....	27
6.3	Analyse prévisionnelle .....	29
6.4	Conclusion.....	31
7.	Conclusion générale .....	32
	Liste des annexes .....	33
	Annexes au rapport.....	33

# 1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme ICF Habitat Atlantique - SA D'HLM en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation: « *l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...)* ».

Le précédent contrôle constatait qu'ICF Atlantique, dont le territoire d'intervention couvrait dix régions, était au travers de son actionnaire de référence étroitement liée à la SNCF, en termes de peuplement, de patrimoine et de politique de développement. Son organisation répondait à ces deux enjeux : déconcentration de la gestion locative permettant de gérer un parc très dispersé et centrage des circuits décisionnels en matière de maîtrise d'ouvrage au siège. Les relations entre les diverses entités du groupe ne respectaient pas les règles de la commande publique et la mise à disposition de personnel par la SNCF n'était pas formalisée.

La population logée, traditionnellement marquée par la présence des cheminots, présentait des caractéristiques peu sociales. Cependant, une évolution apparaissait dans la population entrante avec le poids moindre de la population traditionnelle. Cette évolution s'était accompagnée d'un renforcement du suivi social des locataires grâce au recrutement de personnels spécialisés. La gestion de proximité était globalement satisfaisante, même si on constatait un fléchissement de la satisfaction des locataires concernant le traitement des réclamations.

La société menait une politique ambitieuse d'accroissement de son offre nouvelle. Son patrimoine dispersé, majoritairement ancien, était bien entretenu. Les actualisations récentes du plan stratégique de patrimoine prévoyaient des dépenses de réhabilitation importantes, nécessitées par la remise à niveau de ses immeubles les moins attractifs de par leur conception, leurs performances.

La solidité financière de la société, malgré des coûts de gestion élevés, lui permettait de mener de front l'augmentation de l'offre nouvelle et la réhabilitation de son parc existant.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

ICF Habitat Atlantique est une entreprise sociale pour l'habitat (ESH) du groupe Immobilière des chemins de fer (ICF).

Son patrimoine, constitué de 12 933 logements à fin 2014, est implanté dans 26 départements dans l'ouest et le sud-ouest de la France, représentant 68 communes et 40 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).

L'arc atlantique, tout le long duquel l'ESH possède du patrimoine, est un territoire attractif et dynamique sur le plan économique, dont la progression démographique sera la plus forte au niveau national dans la décennie à venir. Par ailleurs, la construction des lignes ferroviaires à grande vitesse impacte l'activité économique des villes concernées (Nantes, Bordeaux) et de facto la stratégie patrimoniale de la société. Parallèlement, ICF Habitat Atlantique se désengage de certaines zones d'implantation historique, où la demande de logements, tant cheminote qu'externe, tend à décroître (Centre, Limousin).

## **2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

### **2.2.1 Évaluation de la gouvernance**

#### *Conseil d'administration*

M. Gilles Albertus a été nommé Président du conseil d'administration (CA) le 30 avril 2014 en remplacement de M Denys Dartigues.

Le CA est composé de 18 membres, dont une représentante<sup>1</sup> de la société-mère, la société immobilière des chemins de fer (SICF), et 9 administrateurs, cadres de la SNCF. Les communautés urbaines de Bordeaux et du Mans, ainsi que la communauté d'agglomération de Limoges y sont également représentées.

Les réunions du CA ont lieu en moyenne 4 fois par an. À l'exception des communiqués des représentants des locataires qui leur sont annexés, leurs comptes rendus ne retranscrivent pas précisément les débats qui s'y sont tenus.

#### *Direction générale*

Directeur général depuis avril 2011, M. Philippe Saunier est salarié de la SNCF, détaché auprès de la SICF, qui le met à disposition auprès de sa filiale, ICF Habitat Atlantique. Sa situation, qui avait donné lieu à une observation, a été régularisée depuis le contrôle précédent. Une convention réglementée entre les deux sociétés, signée le 9 juillet 2012, prévoit désormais sa mise à disposition pour l'exercice de son mandat social et le remboursement par l'ESH de sa rémunération. Son montant a été arrêté lors du CA du 13 juin 2012 et fait l'objet d'une information chaque année.

#### *Convention d'utilité sociale*

La CUS a été signée avec le préfet de la région Centre le 30 juin 2011 et complétée par une CUS « logements-foyers » en juillet 2012 (CA du 13 juin 2012). Sa première évaluation bisannuelle, portant sur les exercices 2011-2012, conclut à l'atteinte des objectifs en matière de mutations de logements, d'accueil des publics défavorisés, et à une tendance favorable en termes de production neuve. Elle pointe en revanche des retards sur la réalisation des diagnostics de performance énergétique et des difficultés dans l'analyse de certains indicateurs (travaux d'investissement et d'entretien, ventes aux locataires).

---

<sup>1</sup> Directrice du pôle développement à la SICF.

## 2.2.2 Relations intra-groupes

Créé en 1927 par les compagnies de chemin de fer, le groupe ICF comprend 4 ESH (ICF Habitat la Sablière, ICF Habitat Atlantique, ICF Habitat Nord-Est, ICF Habitat Sud-Est Méditerranée), une société de logements à loyers libres, ICF Habitat Novedis, une filiale privée spécialisée dans les transactions immobilières Trans'actif, et une société civile immobilière propriétaire d'une partie des locaux du groupe, la SCI Paradis.

Au total, 100 500 logements locatifs, sociaux, intermédiaires et libres<sup>2</sup> se répartissent sur l'ensemble du territoire (dans 73 départements et 2 000 communes) et sont généralement localisés à proximité des gares et des grandes infrastructures ferroviaires. Le groupe est engagé dans la redistribution de son patrimoine entre filiales avec notamment le recentrage d'ICF Habitat Novedis sur Paris, Lyon et Marseille avec, pour corollaire, la cession d'une partie de ses logements aux ESH.

À la tête du groupe ICF, la holding Société immobilière des chemins de fer (SICF<sup>3</sup>) est filiale de la SNCF à plus de 99 %.

La SICF collecte la participation de la SNCF à l'effort de construction et la redistribue sous forme de prêts sans intérêt ou de subventions, en application des dispositions des articles R. 313-22 et R. 313-45 du CCH.

Les interactions entre la SNCF et sa filiale immobilière sont nombreuses : financement des opérations, cessions de foncier et d'immeubles, validation des opérations d'investissement (à travers le comité visa), réservations de logements, détachement de personnels, etc.

### 2.2.2.1 Prestations intra-groupe et convention de groupement

La SICF met à disposition de ses filiales des fonctions transverses, des prestations de service et des expertises (par exemple des études de faisabilité menées par la direction de l'immobilier).

Par ailleurs elle administre le groupement de fait<sup>4</sup> auquel appartiennent également ses 4 filiales ESH et sa filiale de droit privé Novedis. Celui-ci regroupe les services financiers et comptables, juridiques, informatiques, ainsi que, depuis 2012, les principales fonctions liées à la gestion des ressources humaines. Les prestations du groupement sont facturées à ses membres en fonction de clés de répartition (temps passé, surface occupée ou nombre de logements).

De plus, un groupement d'achats, dont le fonctionnement est régi par une convention signée en mars 2011, prévoit, pour les sociétés du groupe, la mise en commun des appels d'offre, notamment pour les prestations de services et achats d'équipements. ICF Habitat Atlantique a notamment participé à des achats mutualisés pour la fourniture de fluides (gaz, électricité), de moyens généraux et pour une partie des contrats d'exploitation et d'entretien (amiante, maintenance des portes automatiques, installation des détecteurs autonomes de fumée, etc.).

<sup>2</sup> Répartition du parc à fin 2014 : ICF Habitat la Sablière : 38 980 logements, ICF Habitat Nord-Est : 20 000 logements, ICF Habitat Sud-Est Méditerranée : 17 571 logements et ICF Habitat Novedis : 10 499 logements (données issues du rapport d'activité).

<sup>3</sup> Autrefois SICF avait pour « tutelle » la direction des ressources humaines de la SNCF. Depuis janvier 2015, la réforme du groupe SNCF (regroupement de la SNCF et de RFF) a donné naissance à 3 établissements publics industriels et commerciaux (une tête dit « EPIC SNCF », l'EPIC « Mobilités » et l'EPIC « Réseau ») avec, pour conséquence, le rattachement de la SICF à la branche SNCF Immobilier de l'EPIC SNCF. Sa directrice générale, Sophie Boissard est devenue depuis lors présidente de SICF, à la place de Cécile Queille qui en a été nommée directrice générale.

<sup>4</sup> Signée le 3 janvier 2005, la convention de groupement de fait a pour objet « la mise en commun de tous moyens matériels et humains destinés à la fourniture de services [...] ». Le remboursement des frais engagés par le groupement doit « correspondre exactement à la part de chacun dans les dépenses communes sans qu'il puisse en résulter aucune perte, ni aucun profit. » La filiale Trans'actif Immobilier n'est pas membre mais client du groupement avec application de TVA sur les prestations réalisées.

Depuis l'adoption de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et de son décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016, la situation d'ICF Habitat Atlantique, quant aux prestations confiées au groupement, est devenue conforme aux règles de la commande publique. En effet, la possibilité de faire jouer l'exception des prestations intégrées, dites « in house inversé » dispense le pouvoir adjudicateur des obligations de mise en concurrence (art. 17 II.1° de l'ordonnance du 23 juillet 2015).

De même, les prestations assurées et par la société Trans'actif Immobilier, autre filiale de SICF, pour le compte d'ICF Habitat Atlantique entrent désormais dans ce nouveau cadre législatif (art. 17 II.2° de l'ordonnance du 23 juillet 2015).

Afin de mettre en œuvre sa politique de cession de patrimoine, l'ESH a confié des mandats de vente à la société Trans'actif Immobilier sans mise en concurrence préalable, ces prestations lui sont facturées au titre d'une rémunération moyenne de 2,5 % du montant des ventes. ICF Habitat Atlantique a ainsi mandaté Trans'actif Immobilier pour la cession en bloc de 9 groupes (1 705 logements pour 68 601 k€) et la vente aux locataires de 75 lots entre 2010 et 2015.

#### 2.2.2.2 Conventions « réglementées »

Conformément à la réglementation<sup>5</sup>, les administrateurs s'abstiennent lors des débats et des votes décidant des transactions ou conventions entre ICF Habitat Atlantique et leur société (SICF) ou collectivité d'appartenance (pour la cession ou l'acquisition de foncier notamment), et celles-ci font l'objet d'une procédure d'autorisation en assemblée générale.

ICF Habitat Atlantique a décidé, lors de la séance du CA du 10 mars 2010, de déréglementer certaines conventions et de les qualifier de « courantes ».

La reconduction des conventions n'a donc pas été soumise à l'examen du conseil d'administration, notamment la convention de groupement de fait du 03 janvier 2005 et la convention de groupement d'achats du 10 mars 2011. La société considère que ces conventions, qui entrent dans le cadre des dispositions de l'alinéa 1<sup>er</sup> de l'article L. 225-38 du code de commerce et de l'article L. 423-10 du CCH, ne relèvent pas du caractère réglementé, pouvant être considérées comme normales et courantes.

ICF fonde sa position sur le guide des bonnes pratiques réalisé par la compagnie nationale des commissaires aux comptes en février 2014 ; les facilités accordées par une maison mère à sa filiale (location immobilière, mise à disposition de personnels, frais communs) sont susceptibles d'entrer a priori dans le cadre d'opérations courantes dans un groupe.

L'équipe de contrôle prend acte de la position prise par le groupe et la société. Elle rappelle néanmoins que cette position n'est pas dénuée de risque juridique compte tenu des flux financiers annuels existants entre les parties prenantes, qui sont importants. Elle rappelle qu'il revient également à ICF Habitat Atlantique de faire la démonstration que le caractère « normal » de ces conventions, au sens économique, est également acquis.

Enfin l'article L.225-40-1 du code de commerce précise que les conventions conclues et autorisées, mais dont l'exécution est successive sur plusieurs années, doivent être examinées chaque année par le conseil d'administration et communiquées au commissaire aux comptes.

### 2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31 décembre 2014, ICF Habitat Atlantique employait 200 salariés dont 109 gardiens et employés

---

<sup>5</sup> Articles L. 225-38 et suivants du code de commerce et article L. 423-10 du CCH.

d'immeubles. Ses effectifs sont en légère diminution en 5 ans (217 collaborateurs en 2010).

Deux salariées de la SNCF sont mises à disposition d'ICF Habitat Atlantique sans que leur situation ne fasse l'objet d'aucune convention (art. L. 8241-2 du code du travail).

Les modalités de leur mise à disposition n'ont pas été formalisées. Comme déjà observé dans le rapport précédent et comme identifié dans la grille de gestion des risques de l'ESH (cf. infra), leur situation juridique ne respecte pas les règles du code du travail issues de la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours, traduites dans l'article L. 8241-2 du code du travail, qui prévoient l'accord écrit du salarié, une convention de mise à disposition et un avenant au contrat de travail. Ces pièces sont également nécessaires à la justification de la mise en paiement de leurs salaires, qui font l'objet d'un remboursement à la SNCF. Dans l'incapacité de retrouver la convention originale, l'organisme a fait une demande de duplicata auprès de la SNCF. Parallèlement une proposition d'intégration dans les effectifs a été faite à l'une des salariées, sachant que l'autre s'apprête à partir en retraite.

Le siège social de l'ESH, situé à Tours pour de raisons historiques, est dépourvu de personnel qui est localisé au siège administratif à Paris (à proximité des autres entités du groupe ICF) et dans les 4 agences régionales (Sotteville-lès-Rouen, Nantes, Bordeaux et Toulouse) qui assurent la gestion locative et technique du patrimoine.

Le siège administratif comprend, outre la direction générale, 2 directions opérationnelles (clientèle, patrimoine et développement) et une direction support (RH et secrétariat général) ainsi qu'un pôle communication.

Après celui d'ICF Habitat Nord-Est et de d'ICF Habitat Novedis, le pôle marchés d'ICF Habitat Atlantique a été à son tour rattaché à la direction des achats de la SICF en septembre 2015. Les acheteurs y sont spécialisés par nature de marchés et un système d'information dédié aux achats est en cours de développement (modules évaluation fournisseurs, formulaires de demandes d'achats, modèles de cahiers des charges, etc.). Les procédures de consultation restent jusqu'ici spécifiques à l'ESH (seuils différents pour les marchés à procédures adaptées) et la SCIF est représentée en tant que membre consultatif au sein de la commission d'appel d'offres.

Durant la période 2012-2014, ICF Habitat Atlantique a mené une réforme, dite « Adéquation », de ses agences afin d'adapter son organisation territoriale à la nouvelle stratégie patrimoniale et d'améliorer ses performances notamment par l'harmonisation du mode de fonctionnement interne. La direction régionale Centre-Limousin a été supprimée et les secteurs concernés rattachés à l'agence Val de Loire-Bretagne. Une délégation de la direction du patrimoine en agence Aquitaine-Charentes a permis le positionnement d'une équipe de monteurs d'opérations dans les zones de fort développement. Enfin, la gestion de proximité a été renforcée par la création des postes de responsables de site, localisés dans les secteurs à forte densité de patrimoine, et chargés de l'encadrement des gardiens.

ICF Habitat Atlantique a par ailleurs mis en place des outils de gestion destinés à fluidifier la prise de décision tout en maintenant un suivi des performances : délégations de pouvoirs et de signatures du DG aux directeurs et directrices, ainsi que délégations d'ordonnancement (avec seuil de 5 000 €) aux responsables territoriaux, reporting mensuel faisant ressortir un résultat opérationnel global et par agence, avec des indicateurs clés (taux de vacance et d'impayés, montant des investissements, ratios de frais de gestion et de maintenance). Depuis 2006, l'ESH a également développé une grille d'analyse

des risques (d'organisation, financiers, juridiques et par métiers<sup>6</sup>), qui font l'objet d'une évaluation (bis) annuelle et d'actions de prévention (formation des personnels, élaboration de procédures).

Enfin sur le plan sociétal et environnemental, ICF Habitat a développé un projet d'entreprise, qui comprend un contrat de génération, un accord collectif portant plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein du groupe (signé en mars 2012) et un plan d'action développement durable rédigé sous l'égide du CO2D (comité d'orientation développement durable).

## 2.2.4 Gouvernance financière

Le capital d'ICF Habitat Atlantique est constitué de 553 577 actions de 15 € chacune, réparties entre 23 actionnaires. Son montant, qui s'élève à 8 303 655 €, est détenu à 99,98 % par la SICF, société elle-même filiale de la SNCF à 99 %. La société verse à son actionnaire de référence des dividendes, calculés par rapport au taux du livret A + 1,5 %, (art. 7 et 32 des statuts de l'ESH). Les montants distribués depuis 2011 sont repris dans le tableau suivant.

### *Distribution de dividendes à la SICF*

En €	2011 (sur résultat 2010)	2012 (sur résultat 2011)	2013 (sur résultat 2012)	2014 (sur résultat 2013)
Montant total	265 716	310 003	310 003	226 966
Montant par action	0,48	0,56	0,56	0,41
Résultat	11 298 708	13 006 871	14 660 898	14 579 603
En pourcentage du capital social	3,2	3,7	3,7	2,7

## 2.3 CONCLUSION

Par son positionnement au sein du pôle immobilier de la SNCF et ses relations capitalistiques, ICF Habitat Atlantique a noué de nombreux liens avec les autres entités du groupe ICF, et notamment avec sa société-mère, SICF.

Les modes de collaboration utilisés (recours au groupement de fait, prestations entre filiales, mise à disposition de personnel) concourent grandement à la mise en œuvre de la stratégie de l'ESH (développement, cession de patrimoine). Si l'opportunité des relations intra-groupe n'est pas mise en cause, leur formalisation demeure parfois insuffisante, en particulier au regard des règles de la commande publique.

L'organisation d'ICF Habitat Atlantique, toujours marquée par une forte décentralisation, a quelque peu évolué durant la période récente, afin de répondre plus efficacement à son redéploiement patrimonial (regroupement de deux directions territoriales, mise en place d'une maîtrise d'ouvrage délocalisée).

<sup>6</sup> Par exemple parmi les 45 risques identifiés : absence prolongée d'un directeur ou chef d'agence, emplois des détachés SNCF, agressions verbales ou physiques, travail dissimulé sur les chantiers, non-respect des engagements vis à vis des pouvoirs publics et des autres partenaires, trésorerie inadaptée, impôt sur les sociétés, impayés de loyers et vacance de logements, etc.

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine d'ICF Habitat Atlantique est composé de 12 327 logements familiaux (dont environ 20 % d'individuels) et de 7 foyers proposant 606 chambres gérées par des associations. Le parc est complété par 3 880 emplacements de stationnement et par 28 locaux commerciaux.

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes pour lesquelles l'équivalence est égale à 1 pour 1	Places et chambres pour lesquelles la règle d'équivalence est égale à 1 pour 3	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	12 327	0	0	12 327
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	0	606	202
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>12 327</b>	<b>0</b>	<b>606</b>	<b>12 529</b>

#### Logements par type de financement

En %	PALULOS	PLUS et PLA	PLAI	PLS	Régime libre	Autres financements (PLI, CFF, CST, etc.)
Part du financement dans le patrimoine	55 %	18 %	2 %	6 %	7 %	12 %

87 % du parc d'ICF Habitat Atlantique est conventionné et 55 % des logements ont bénéficié de financement PALULOS qui sont intervenus dans les décennies 1980 et 1990.

Les logements à loyers libres représentent moins de 10 % du patrimoine de l'ESH et leur part tend à diminuer suite aux cessions à d'autres filiales du groupe ou à leur conventionnement progressif.

#### Logements par typologie

En %	T1	T2	T3	T4	T5	T6 et plus
Part du type dans le patrimoine	2 %	15 %	37 %	37 %	8 %	1 %

Les logements de type T3 et T4 sont les plus représentés dans le patrimoine (37 % chacun).

50 % du parc est antérieur à 1960 (soit un âge moyen de 44 ans), en majorité construit en maîtrise d'ouvrage directe (68 % du patrimoine) ou acquis sans travaux (29 %).

#### 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le tableau suivant reprend les principaux indicateurs de gestion locative sur les 5 dernières années, qui font l'objet d'un reporting mensuel à la direction générale d'ICF Habitat Atlantique, et les compare aux moyennes constatées au niveau du groupe.

En %	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (cumul fin août)
Taux de vacance global ICF Habitat Atlantique	3	3,11	3,33	3,93	4,98	4,85
Taux de vacance groupe ICF	3,05	2,88	2,54	2,97	3,80	nc
Taux de rotation	13,7	14,9	14	12,4	12,3	nc
Taux de rotation groupe ICF	11,4	10,7	9,8	9,11	10,26	nc

Le taux de vacance global d'ICF Habitat Atlantique augmente tendanciellement sur toute la période avec une hausse plus marquée en 2014 ; il est également toujours supérieur à la moyenne constatée pour le groupe ICF.

Le taux de rotation de l'ESH, même s'il tend à décroître, reste également supérieur à la moyenne du groupe ICF (12,3 % contre 10,26 % en 2014).

Sur l'ensemble de la période, les délais de relocation sont assez élevés : 2,5 mois après libération du logement (données à décembre 2014). Les causes en sont multiples, d'ordre technique ou administratif : durée des travaux de REL rallongés par l'établissement des diagnostics techniques sur l'amiante, délai de 2 mois accordé à la SNCF dans la présentation de ses candidats.

Au sein des agences, des primes collectives sont corrélées aux performances en matière de lutte contre la vacance mais aucun objectif en termes de délais de relocation n'est assigné aux équipes.

## 3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

Comme le montre le tableau suivant, les augmentations annuelles décidées par le CA se situent, selon les années, au niveau ou en-dessous des limites réglementaires.

	2011	2012	2013	2014	2015
Augmentation CA au 1 <sup>er</sup> janvier	0,91	1,73	2,15	0,90	0,47
PM IRL de référence 3 <sup>e</sup> trimestre n-1	1,10	1,90	2,15	0,90	0,47

Le loyer des programmes nouvellement livrés est fixé aux plafonds conventionnels. Les réhabilitations les plus récentes se sont effectuées généralement sans hausse des loyers pratiqués, car ceux-ci se situaient déjà au niveau des plafonds conventionnels, suite à la première vague de réhabilitations intervenues dans les années 80 et 90.

Dans les secteurs détendus du marché locatif, les loyers peuvent être revus à la baisse, sur demande du directeur d'agence, si les difficultés de commercialisation persistent malgré toutes les actions entreprises (remise en état des logements, publicité, etc.).

L'examen des loyers pratiqués a révélé des anomalies.

- Les loyers pratiqués pour le programme Cité Peyronnettes à Saint Alban (n° 5075) se situent au-dessus des plafonds conventionnels<sup>7</sup> avec des écarts variant de 3,85 à 4,55 %. Après analyse, il s'avère que ces dépassements trouvent leur origine dans l'actualisation erronée des loyers maximum des conventions, notamment dans la formule de calcul appliquée en 2005. Parallèlement au gel des augmentations sur les programmes concernés, l'organisme attendait que les loyers pratiqués repassent en-dessous des plafonds conventionnels suite à leur revalorisation

<sup>7</sup> Convention n° 31/2/06-1978/77948/3/775690886/001 du 20 novembre 1978.

réglementaire annuelle (convergence naturelle). Il s'est engagé à ramener les loyers à leur valeur maximale et à rembourser les locataires.

- Concernant la résidence Georges Rouault à Toulouse (n° 8792, 112 logements), le loyer du logement n° 828929, financé par un prêt locatif social (PLS), est en dépassement de 7,32 % par rapport au plafond conventionnel (601,26 €<sup>8</sup> contre 557,25 €). Ce dépassement est dû à une erreur dans la surface retenue pour le calcul du loyer quittancé. Comme prévu par l'article 22 de la convention signée le 20 octobre 2010<sup>9</sup>, le bailleur encourt, pour son inexécution, une sanction pouvant aller jusqu'à 9 mois de loyer, soit 5 411 €. Le locataire, qui a depuis lors donné son préavis, devra être remboursé.

### 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Une grande partie du patrimoine d'ICF Habitat Atlantique est exempté de l'application du SLS notamment suite à l'adoption de plans locaux de l'habitat (PLH) intercommunautaires. Sur les territoires non concernés par l'exemption, l'ESH applique le barème national avec le coefficient minimal afin de ne pas trop pénaliser les locataires concernés, dans une optique de mixité sociale.

En 2014, le montant du SLS ne représente que 300 k€ pour une masse de loyers de 57 M€. Le SLS forfaitaire pour non-réponse à l'enquête n'a été payé, in fine, que par 3 ménages (600 €). L'ESH a élaboré une procédure concernant la déchéance du droit au maintien dans les lieux conformément aux dispositions de la loi MOLLE mais n'a pas eu jusqu'ici à l'appliquer.

### 3.2.3 Charges locatives

Il n'y a aucun retard dans la liquidation des charges récupérables. Pour l'ensemble des immeubles, elles sont régularisées dans l'année N+1 (dans le courant du mois de mai ou juin).

Sur l'ensemble des 342 groupes immobiliers de la société, 59 font apparaître des surprovisionnements supérieurs à 20 % et mobilisent de façon excessive les ressources des locataires.

D'une manière générale, les évaluations des charges ne sont pas assez précises et la société n'anticipe pas certains évènements (constructions neuves mises en service en milieu d'année, taxes locatives mises en recouvrement l'année suivante, baisse de la masse salariale suite à des externalisations, double facturation, base de calcul erronée et réduction tardive des charges suite à une réhabilitation).

À titre d'exemple, le ratio provisions/charges réelles pour certains groupes était le suivant en 2013 :

CODE	Groupes	Nombre logements	Ratio provisions / charges réelles totales
5362	LES PASTELIERS	79	616 %
5353	RESIDENCE MOZART	49	295 %
5358	RESIDENCE APOPSIS	65	273 %
5118	DOMAINE DE LADUCHE	22	136 %
5073	CITE CHIPIENA	33	135 %
5042	SEBASTIEN DE BOUARD	44	134 %
5040	MUSSONVILLE 2	108	130 %

Face à ce constat, la société a décidé lors de la prochaine campagne de réévaluation des provisions appelées d'examiner les causes de leur variation afin de les ajuster au mieux.

<sup>8</sup> Avis d'échéance du 1<sup>er</sup> octobre 2015, compte affaire n° 480238/88.

<sup>9</sup> Convention n° 31/2/10-2010/2002-844/775690886/4580.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

Comme relevé dans le rapport précédent, les locataires d'ICF Habitat Atlantique se distinguent par des ressources supérieures à celles constatées dans l'ensemble du parc social et par un âge plus élevé. Ces caractéristiques s'expliquent en partie par la présence d'agents de la SNCF, actifs ou retraités, dans le parc de l'ESH. Cependant, la situation des emménagés récents fait progressivement évoluer le profil des locataires : en 2014, 28 % des locataires entrant disposaient de ressources inférieures à 20 % des ressources donnant droit au logement financé à l'aide du prêt locatif à usage social (PLUS), et 31,7 % avaient moins de 30 ans (contre 11,3 % en stock). Par ailleurs, 27 % des nouvelles arrivées concernent des familles monoparentales, alors que cette catégorie ne constitue que 17,2 % de l'ensemble de la population logée.

Les données varient également selon la région d'implantation des résidences. Le patrimoine relevant de l'agence Midi – Pyrénées – Limousin loge la population qui présente le plus grand nombre de difficultés sociales : près de 22 % des locataires disposent de ressources inférieures à 20 % des plafonds et 34,9 % sont bénéficiaires de l'APL (contre 31,2 % pour la moyenne globale de l'ESH en 2014).

Le tableau suivant reprend la synthèse des enquêtes « occupation du parc social » (OPS) des 4 agences pour les années 2012 et 2014.

En %	Pers. isolées	Part des 65 ans et plus	Familles monoparentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2014	41,7 %	19,6 %	17,2 %	nc	nc	31,2 %	nc
Enquête OPS 2012	41,4 %	18,1 %	18 %	12,5 %	45,2 %	31 %	12,1 %
France entière OPS 2012	39,5 %	11,9 %	19,8 %	19,8 %	60,2 %	51,1 %	17,8 %

\* Revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources (prêt locatif à usage social) pour l'accès au logement social.

### 4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

#### 4.2.1 Connaissance de la demande

ICF Habitat Atlantique tient ses propres fichiers de demandeurs dans son application de gestion locative mais bénéficie également dans certains départements (Loire-Atlantique et Sarthe par exemple) d'un fichier partagé inter bailleurs (Immoweb) qui lui permet d'obtenir une vision globale de la demande et d'éditer des fiches synthétiques de chaque dossier.

La saisie des dossiers de demandes externes (phase déclarative) est majoritairement effectuée par un prestataire missionné par l'agence départementale d'information sur le logement (ADIL).

L'instruction des demandes est ensuite effectuée en agences par les gestionnaires clientèles ou par les CESF, quand il s'agit des publics prioritaires, afin d'établir un suivi social des candidats en amont de l'attribution.

Toutes les candidatures examinées en commission d'attribution des logements sont dotées d'un numéro unique et les radiations des demandes après attribution sont effectuées.

#### **4.2.2 Politique d’occupation du parc de l’organisme**

ICF Habitat Atlantique dispose d’un outil d’analyse du peuplement de ses résidences (Observatoire Veille Occupation), développé au niveau du groupe, selon différents critères possibles (niveau de ressources des occupants par rapport aux plafonds, statut cheminots ou autres locataires, etc.). Cet instrument créé en 2003 et interfacé avec l’application de gestion locative sera modernisé en 2016 en collaboration avec le groupe Batigère.

Afin de combler des retards qu’elle a identifiés dans son PSP, l’ESH a mis l’accent sur une politique d’accessibilité, notamment à l’intention des seniors en perte d’autonomie, avec en complément l’édition d’un guide dédié « mieux habiter avec son handicap ». Les réalisations, en termes de travaux d’adaptation des logements, font l’objet d’un bilan décrit dans le rapport annuel de gestion sociale.

#### **4.2.3 Gestion des attributions**

Cinq commissions d’attribution des logements (CAL), soit une pour chaque direction territoriale (à l’exception de l’agence Val de Loire–Bretagne qui en dispose de deux), se réunissent chaque semaine pour examiner l’ensemble des attributions, quel que soit le statut, conventionné ou non, du logement.

Leur activité fait l’objet de comptes rendus annuels qui présentent une synthèse des caractéristiques des ménages présentés (âge, revenus, composition, motif de la demande, etc.). 1 695 logements ont été attribués en 2014.

Le règlement intérieur des CAL a été actualisé à plusieurs reprises (juin et décembre 2013, juin 2015) afin de l’adapter à la réorganisation territoriale (suppression de la direction Centre–Limousin), de revoir sa composition (participation d’un représentant du département RH Logement de la SNCF), et d’introduire la possibilité de visioconférence.

Un « mémento attribution » qui reprend la réglementation et les orientations stratégiques de l’ESH dans ce domaine a été élaboré à l’attention des gestionnaires clientèle.

#### **4.2.4 Analyse de la gestion des attributions**

L’examen des dossiers des candidats attributaires<sup>10</sup> a montré globalement la présence des pièces nécessaires à l’examen des demandes mais a également révélé, dans certains cas, le besoin d’une tenue plus rigoureuse (absence du formulaire de demandes et de l’avis d’imposition) et de l’élimination de documents superflus (chèques de caution préalables à l’obtention d’une garantie de loyer, compromis de vente comprenant les coordonnées de l’acquéreur de l’ancienne maison du candidat). L’analyse confirme également la paupérisation des nouveaux entrants (cf. enquête OPS) et la prise en compte par les CAL du taux d’effort (règle de 30 % maximum, affinée, le cas échéant, avec la notion de reste à vivre).

Actuellement, 32 salariés d’ICF Habitat Atlantique (hors gardiens), et 10 de leurs proches, sont logés dans son patrimoine. Le contrôle a révélé que la sélection des dossiers des salariés d’ICF Habitat Atlantique présentés en CAL ne repose pas sur des critères clairement énoncés.

La société a fait le choix de ne pas adresser ces dossiers aux collecteurs et de les traiter en interne. Les candidatures des salariés sur les logements de l’ESH sont examinées, pour sélection, par le DG, le SG et le directeur clientèle. Une procédure écrite, qui intègre par ailleurs les cas des administrateurs et des autres salariés du groupe, a été élaborée. Cependant celle-ci ne fait pas intervenir de commission ad hoc qui puisse appuyer sa décision sur de critères et des conditions prédéterminées.

---

<sup>10</sup> Environ 120 dossiers ont été examinés dans les agences Loire – Bretagne et Aquitaine – Charentes.

La formalisation de règles précises semble d'autant plus nécessaire que, en réponse à la baisse tendancielle des candidatures cheminotes, le contingent SNCF est désormais ouvert aux collaborateurs de l'ensemble des filiales.

L'analyse du respect de la réglementation en matière d'attributions n'a révélé qu'une seule irrégularité.

Lors de la CAL du 9 mars 2015, un logement situé dans la résidence Le Cournau des Birambits à Bègles (33) (UG n° 406286), appartenant au contingent réservé de la SNCF et financé en prêt locatif à usage social (PLUS), a été attribué à un cheminot dont le revenu fiscal de référence de l'année 2013 excédait de 16 % le plafond réglementaire (23 513 € contre 20 107 €). Après vérification par l'organisme, ce dernier indique que le candidat retenu, en cours de divorce, avait en réalité deux enfants à charge, faisant passer le plafond de ressources à 38 982 €. Cette situation ne ressort toutefois ni de la fiche d'étude produite lors de la CAL, qui n'indique qu'un demandeur seul et mentionne bien le dépassement de plafonds de ressources, ni de la production d'une pièce justificative dans le dossier de demande (jugement de divorce mentionnant la garde des enfants).

Comme indiqué supra, la société est donc invitée à mieux sécuriser la tenue de ses dossiers.

#### 4.2.4.1 Gestion des contingents

Les conventions de réservation préfectorales, signées dans les 28 départements où l'ESH est présente, prévoient, selon les cas, une gestion en stock ou en flux, pour une reconstitution progressive du contingent de l'État (exemple en Haute-Garonne) qui fait l'objet de contrôles intermédiaires.

##### *Accords collectifs départementaux et droit au logement opposable (DALO)*

Comme le montre le tableau suivant, les objectifs assignés à ICF Habitat Atlantique en matière d'accueil des publics prioritaires, au titre des accords collectifs signés dans chaque département où l'ESH est présente, ont été dépassés pour la période 2010-2014 (836 relogements réalisés pour un engagement de 796).

	2010	2011	2012	2013	2014	Cumul 2010-2014
Objectifs	138	114	114	180	250	796
Réalisations	123	140	175	183	215	836

Des candidats éligibles au DALO ont été adressés à ICF Habitat Atlantique dans 13 départements<sup>11</sup>.

Tous les dossiers ont été examinés en CAL et aucun n'a fait l'objet d'un refus. Comme le montre le tableau suivant, le nombre d'attributions au titre du DALO varie entre 35 et 48 selon les années entre 2010 et 2015.

Nombre de dossiers DALO	2010	2011	2012	2013	2014
• reçus	37	49	35	47	48
• refusés	0	0	0	0	0
• acceptés	37	49	35	47	48

Les conventions de réservations signées avec la SNCF sont tripartites (ICF Habitat Atlantique – ICF – SNCF). Le service RH-Logement de la SNCF, en charge de la gestion des demandes et propositions

<sup>11</sup> Calvados, Charente-Maritime, Haute-Garonne, Gironde, Indre-et-Loire, Landes, Loire-Atlantique, Loiret, Pyrénées-Atlantiques, Hautes-Pyrénées, Sarthe, Haute-Vienne.

de logements des agents, est le correspondant du personnel de l'ESH pour l'attribution des logements.

En cas d'absence de proposition, les logements du contingent SNCF sont mis à disposition, pour un tour, à d'autres réservataires ou utilisés pour des mutations internes.

Compte-tenu de la diminution de la participation de l'aide financière de la SNCF (sous forme de PEEC), notamment dans les opérations qui ne présentent pas d'intérêt en termes de mobilité des cheminots, ICF Habitat Atlantique développe désormais des partenariats avec d'autres collecteurs locaux ou nationaux. Le contingent d'Action logement augmente également par le biais de nouvelles conventions de réservations prévoyant le financement des travaux pour des logements qui n'étaient jusqu'alors pas contingentés (dits « logements société »).

Le tableau suivant détaille la répartition des contingents entre réservataires.

	SNCF	État	Mairies	Autres collectivités territoriales	Autres collecteurs	Contingent propre
Part du réservataire en %	29,8	25,3	11,3	1	1,5	31,1

### 4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion locative et technique des logements est assurée par les personnels des 4 agences qui sont organisées autour de 3 pôles : patrimoine, clientèle et proximité. Outre la réorganisation territoriale (regroupement de 2 directions, cf. § 2.2.3), une agence mutualisée regroupant les équipes d'ICF Habitat Atlantique et d'ICF Habitat Novedis a été créée à Toulouse, ville dans laquelle les deux sociétés possèdent du patrimoine limitrophe.

Les 109 gardiens et employés d'immeuble sont désormais encadrés par des responsables de sites localisés dans les principales implantations du patrimoine.

Les gardiens exécutent des tâches de natures différentes (administratives et/ou d'entretien ménager et d'espaces verts) selon la configuration des sites (taille, difficultés techniques). En revanche leur implication dans le recouvrement des loyers et le traitement des réclamations sont des constantes de leur fiche de poste.

Ce dispositif est complété, sur le plan administratif et social, par des gestionnaires clientèle et des conseillers et conseillères sociaux et, sur le plan technique, par un pôle patrimoine (responsable et gestionnaire).

#### *Réclamations*

Grâce à l'adjonction d'un module dédié dans l'application de gestion locative, les réclamations font l'objet d'un suivi : la chaîne de leur prise en charge est clairement identifiable (saisie par le gardien, vérification du service fait, validation de la facturation par le responsable de site) et les locataires sont informés de l'évolution de leur traitement, qui demeure pourtant un des points faibles ressortant des enquêtes de satisfaction.

#### *Enquête de satisfaction*

Menée chaque année, l'enquête de satisfaction débouche sur l'identification de points à améliorer (information, interventions techniques, réponses aux réclamations) qui peuvent être différents selon les agences. Suite à leur analyse, des engagements sont pris dans le « plan qualité » (amélioration de la relation téléphonique par exemple) ou sur l'initiative des directions territoriales, et un bilan est

effectué sur les actions menées (élaboration d'une notice d'utilisation des équipements, sécurisation des résidences, etc.).

#### *Concertation locative*

La concertation locative s'organise autour d'un conseil centralisé et de conseils locaux au niveau des agences. Selon l'instance, les thèmes abordés concernent le patrimoine (réhabilitations, entretien des logements, installation des détecteurs autonomes de fumée, etc.), le cadre de vie (enseignements de l'enquête de satisfaction) ou la facturation des charges locatives récupérables, qui a donné lieu à la signature d'un accord national avec les organisations représentatives des locataires. Le plan de concertation locative adopté en 2007, a été actualisé depuis, notamment pour tenir compte de la réorganisation territoriale.

La grille de vétusté sur laquelle s'appuient les états des lieux de sortie est ancienne.

L'accord national portant sur ce sujet date de 2009 et le barème forfaitaire, à partir duquel est calculée la part des travaux de remise en état du logement (REL) prise en charge par le locataire sortant, ne correspond plus au prix actuel des fournitures à remplacer (électricité, vitrerie, serrurerie). L'organisme s'est toutefois engagé à actualiser la grille de vétusté et à moderniser le processus de facturation des réparations locatives (élaboration d'une procédure à l'échelle du groupe ICF Habitat) en tenant compte des dernières évolutions réglementaires.

#### *Accompagnement social*

ICF Habitat Atlantique a positionné 5 conseillers et conseillères sociaux en agences qui sont chargés du suivi des locataires en difficulté. Leur rôle est avant tout de prévenir les impayés et de vérifier l'adéquation des aides dont peuvent bénéficier les locataires, avec leur la situation sociale. Les actions revêtent différentes formes : tenues de permanences dans certains sites, enquêtes sociales préalables à l'accueil de candidats fragiles (sorties d'hébergement, DALO, etc.) ou au relogement des locataires en cas de démolition, accompagnement social lié au logement (ASLL) pour les cas les plus problématiques. Leurs missions touchent également à l'accompagnement des locataires vieillissants.

L'ESH a par ailleurs développé, avec un réseau d'associations, des partenariats qui peuvent déboucher sur l'attribution de logements suite à la signature de baux glissants ou de baux associatifs.

## **4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS**

<b>En k€</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Locataires simples (c/4111)	4652	4679	4727	4708	4543
Créances douteuses (c/416)	3210	3543	3903	4581	4972
Admission en non-valeur (c/654)	145	310	220	402	580
Montant des impayés (c/4111+c/416+c/654-c/7714)	7862	8222	8630	9289	9515
<b>En % des loyers et charges</b>	<b>11,78 %</b>	<b>12,06 %</b>	<b>12,22 %</b>	<b>13,06 %</b>	<b>13,38 %</b>

Le taux d'impayés d'ICF Habitat Atlantique est en moyenne de 12,5 % soit légèrement inférieur à la médiane BOLERO SAHLM PROVINCE 2013 (12,80 %).

Dans son ensemble, la société a mis en place une organisation efficace et réactive pour traiter les impayés.

Au sein de la direction Clientèle de la société, la responsable du service contentieux encadre trois gestionnaires ayant chacun un secteur géographique différent. Parmi ces trois dernières, deux ont été nommées « gestionnaire contentieux référent », compte tenu de leur expérience. Le

précontentieux est confié aux agences territoriales. Concernant les locataires « partis », le recouvrement de leurs dettes est géré par deux cabinets spécialisés et des huissiers. ICF Habitat Atlantique a recours à deux garants Plurial et Locapass.

Pour améliorer le taux de recouvrement auprès de ses locataires et diminuer le coût des différents intervenants (huissiers, société de recouvrements, avocats...), le bailleur social s'assure, en amont de l'attribution, de la solvabilité des demandeurs, vérifie la facturation des travaux mis à la charge des locataires, contrôle les rémunérations des auxiliaires de justices et a mis en place des signaux d'alerte afin que les dossiers susceptibles de devenir contentieux ne restent pas en souffrance dans les agences.

Au niveau de chaque agence, une conseillère sociale outre ses missions traditionnelles gère en étroite collaboration avec le chargé de clientèle, les gardiens et les chefs de secteur le suivi des locataires dans la phase amiable du recouvrement. Le directeur d'agence réunit une fois par mois une commission d'impayés qui décide des actions à mettre en œuvre pour recouvrer les créances. Conformément à la procédure interne mise en place, les créances ayant atteint 1 500 € de dette ou représentant 3 échéances impayées sont systématiquement transmises au service du contentieux au siège.

S'agissant du plan de contrôle interne, la société a établi des tableaux de bord mensuels transmis à chaque agence. Ils retracent l'évolution du stock d'impayés, la ventilation des arriérés entre les locataires présents et les locataires partis, ainsi que le montant des cotes irrécouvrables. Des fiches de procédure détaillées sont remises à chaque intervenant afin d'homogénéiser les pratiques.

Les admissions en non-valeur concernent essentiellement les charges relatives aux réparations locatives, les petits reliquats de dettes et les sommes restant dues par les locataires partis sans laisser d'adresse. Leur montant s'élève en moyenne à 331 k€ par an. Elles sont validées par le conseil d'administration en fin d'année.

#### **4.5 LOCATION À DES TIERS OU OCCUPATIONS NON RÉGLEMENTAIRES**

Suite à l'observation du rapport précédent sur le caractère irrégulier d'une location à personne morale, ICF Habitat Atlantique a mis fin à la location de logements situés à Sotteville-Lès-Rouen et à Oissel, à l'école de reconversion professionnelle Jean l'Herminier, et a établi des contrats de location au nom des occupants.

#### **4.6 CONCLUSION**

La population logée par ICF Habitat Atlantique demeure socialement marquée par son origine historique cheminote (dont les ressources et l'âge sont supérieurs aux médianes des OHLM) mais s'étend progressivement à d'autres publics, notamment prioritaires, consécutivement à la reconstitution des contingents préfectoraux et aux nouveaux partenariats noués avec Action Logement. A l'exception de dysfonctionnements isolés, l'accueil de ces nouveaux locataires se déroule de manière globalement satisfaisante, tant au niveau du processus d'attribution des logements, que de l'accompagnement social des ménages, comme l'atteste la maîtrise des impayés.

La gestion locative contribue à une bonne qualité de service mais comporte quelques défaillances concernant le suivi des loyers (non-respect des plafonds conventionnels) et celui des charges locatives (mauvais ajustement des provisions).

## 5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Sur la période considérée, ICF Habitat Atlantique a poursuivi le redéploiement géographique de son patrimoine, pour répondre à la fois aux besoins en logement social des collectivités et aux priorités de la SNCF. 5 zones de développement ont été identifiées (les agglomérations de Toulouse, Bordeaux et Nantes, le Pays basque et la Normandie) alors que l'ESH se désengage progressivement du Limousin.

La SICF affecte les fonds à ses filiales en fonction des plans triennaux (glissants) de réservation de la SNCF qui reflètent ses axes de développement. Afin de tenir compte des besoins des cheminots en termes de mobilité, la SNCF souhaite développer son patrimoine essentiellement en région parisienne, Rhône-Alpes et PACA, qui, à l'exception des agglomérations de Toulouse et Bordeaux, ne sont pas des territoires d'intervention d'ICF Habitat Atlantique.

La stratégie de développement définie par l'actionnaire principal entre parfois en contradiction avec les intérêts d'ICF Habitat Atlantique.

Afin de répondre aux besoins de la SNCF, ICF Habitat Atlantique a été amenée à lancer des programmes de construction dans des zones détendues ou dans des territoires où elle a pris la décision de se désengager. Pour exemple, le programme Terrasse d'Aliénor à Poitiers (40 logements financés en PLUS, PLAI et PLS, décision du comité visa du 25 mai 2007) a été construit dans un marché détendu qui ne correspond plus à un axe de développement pour l'ESH. Cette opération s'est faite concomitamment au rachat à Novedis de 56 logements dans la même ville. L'agence a été confrontée à de fortes difficultés de commercialisation dans ce quartier jugé de surcroît peu attractif (Saint Eloi) : 18 logements étaient encore vacants fin 2014 et la SNCF, réservataire de 20 logements, n'avait adressé qu'un seul candidat. La vacance n'a pu être résolue qu'au prix d'une baisse des loyers et d'un ciblage très précis des prospects.

La résidence Aristide Briand à Limoges (18 logements) a été mise en service en 2011 en contradiction avec la stratégie de désengagement massive de l'ESH menée quelques années plus tard (plus de 1 000 logements cédés en 2014).

Un projet, présenté lors du CA du 15 juin 2011, prévoyait le rachat de patrimoine à Saint Gratien (Val-d'Oise) appartenant à Novedis en lieu et place d'ICF Habitat la Sablière. Pourtant la région parisienne ne constitue ni une implantation historique, ni un axe de développement pour ICF Habitat Atlantique. L'opération a finalement été abandonnée (cf. PV de CA du 7 décembre 2011).

De manière générale, l'ESH manque de visibilité concernant les besoins de la SNCF car des informations, notamment relatives aux fermetures des sites d'exploitation, sont tenues confidentielles le plus longtemps possible. Conscient de ces difficultés, le groupe ICF Habitat s'est rapproché de son actionnaire afin de s'entendre sur des axes de développement plus cohérents (organisation de réunions avec la branche RH de la SNCF).

*Plan stratégique de patrimoine et plan à moyen et long terme*

ICF Habitat Atlantique a fixé un objectif de 15 000 logements d'ici 2020.

La dernière actualisation du plan stratégique de patrimoine (PSP), qui avait été réalisée en 2011<sup>12</sup>, à partir de l'état des lieux du patrimoine à fin 2010, définissait les orientations en matière de développement, de réhabilitation et de cession pour la période 2011-2020. Cette version s'avère un peu ancienne notamment au vu des décalages dans le lancement de certaines opérations de réhabilitation.

Un nouveau classement du patrimoine, suite aux réhabilitations, cessions et construction neuves, était prévu pour 2013 et a été repoussé à fin 2014. Figé au 31 décembre 2014, le PSP, consolidé de toutes les filiales, a été présenté au CODIR du groupe ICF en mai 2015. Les orientations concernant ICF Habitat Atlantique, qui doivent être soumises au CA en décembre 2015, indiquent un effort spécifique consenti pour la réhabilitation lourde (2 000 logements), ainsi que la poursuite des ventes en bloc et aux particuliers (1 791 logements).

En matière de développement, les opérations sont nommément identifiées dans les hypothèses du PMT jusqu'en 2017. Les deux documents se recouvrent en fin de période, soit en 2024.

## 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

### 5.2.1 Offre nouvelle

Comme le montre le tableau suivant, le patrimoine d'ICF Habitat Atlantique progresse de 1,15 % en 5 ans malgré les nombreuses cessions opérées sur la période.

	Parc au 1 <sup>er</sup> janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Achat en bloc	Vente	Transformation d'usage <sup>13</sup>	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2010	12 149	7	32	54	2	11	1	0	12 234	+ 0,70 %
2011	12 234	43	128	0	0	169	0	17	12 219	- 0,12 %
2012	12 219	38	149	0	0	364	6	2	12 042	- 1,45 %
2013	12 042	0	0	261	0	125	0	1	12 177	+ 1,12 %
2014	12 177	173	111	1	0	133	0	2	12 327	+ 1,46 %
<b>Total</b>		<b>261</b>	<b>420</b>	<b>316</b>	<b>2</b>	<b>798</b>	<b>7</b>	<b>22</b>		<b>+ 1,15 %</b>

Le développement de l'offre nouvelle s'opère par 3 canaux : la densification foncière sur des terrains propres (avec le cas échéant des démolitions préalables, par exemple la résidence Camille Delville à Bayonne), l'acquisition de foncier ferroviaire (mitoyen des emprises existantes de l'ESH<sup>14</sup>) et la VEFA à laquelle il a été fréquemment recouru ces 5 dernières années<sup>15</sup>.

Jusqu'à 30 % de fonds propres ont été injectés dans les dernières opérations (dont 17 % issus des cessions de patrimoine).

ICF Habitat Atlantique peut également bénéficier d'opérations d'aménagement (OIN Euratlantique

<sup>12</sup> L'actualisation du PSP sera désormais effectuée en propre par la société et non plus par le prestataire extérieur qui l'avait accompagnée pour l'élaboration du document d'origine.

<sup>13</sup> Et restructuration de logements.

<sup>14</sup> ICF Habitat Atlantique n'a désormais plus qu'un seul interlocuteur dans ses négociations foncières, depuis la fusion de la SNCF et de RFF dans l'EPIC SNCF.

<sup>15</sup> Bruges (33) : 78 logements à la société SOMIFA dans le cadre du renouvellement du quartier AUSONE pour 13 043 k€ ; Ambarès et Lagrave (33) : 22 logements à la société ANTHELIOS pour 3 349 k€ ; Bègles « Terres neuves » (33) : 41 logements à la société ADIM (groupe Vinci) pour 5 801 k€ ; Cenon (33) : 26 logements à la société BOUYGUES Immobilier pour 3 682 k€ ; Vertou (44) : 165 logements à la société CIRMAD PROSPECTIVES (68 logements familiaux et 97 logements jeunes actifs) pour 15 512 k€.

dans la Communauté urbaine de Bordeaux (CUB).

Enfin l'ESH a racheté du patrimoine à ICF Habitat Novedis en vue d'un conventionnement avec travaux (par exemple Bègles : 124 logements en juillet 2015 financés en PLS, PLUS et PLAI).

### **5.2.2 Réhabilitations**

Les opérations de réhabilitation ont pris du retard et le report de travaux a parfois été à l'origine d'une sinistralité importante.

À la résidence Cité du midi à Floirac, des besoins en travaux de réhabilitation avaient été identifiés dans le PSP depuis 2010. Leur ajournement, dû à des interrogations d'ordre stratégique (hypothèse de démolition, attente d'un nouveau projet urbain), est à l'origine de sinistres dans les logements (infiltrations sur pignons, condensation en raison d'une insuffisance de ventilation, inondations suite à rupture de colonnes d'évacuation). Conséquence de cette forte sinistralité, plus de 30 % du budget d'entretien courant affecté à l'agence est consacré à cette résidence, afin d'y assurer une maintenance minimale. Malgré cet effort financier, l'importance des dégâts et le coût élevé d'une REL peu pérenne a, dans certains, contraint l'ESH à suspendre leur relocation. Les pertes cumulées en loyers à fin août 2015 s'élèvent à 8,6 k€ à la cité Floirac 4 et à 6,6 k€ à la cité Floirac 2.

La décision d'une réhabilitation n'a été validée en comité visa qu'en mai 2015, avec début des travaux en 2017 (35 k€ par logement).

Concernant le programme Le Dorat à Bègles, les interrogations sur le devenir du patrimoine (démolition-reconstruction ou réhabilitation) et la multiplicité des intervenants institutionnels sur ce territoire (mairie, communauté urbaine de Bordeaux, opération d'intérêt national Euratlantique), ont également fait surseoir aux travaux de remplacement de composants.

Pour preuve de la volonté de la société de combler prochainement les retards en termes de réhabilitation, le marché de repérage d'amiante avant travaux, signé en 2012, prévoit des montants bien plus importants pour ICF Habitat Atlantique que pour les autres filiales (seuil minimal annuel en valeur de 230 k€ contre 110 k€ pour ICF Habitat la Sablière, 85 k€ pour ICF Habitat Sud-Est et 40 k€ pour ICF Habitat Nord-Est). A fin mai 2016, l'organisme a notamment fait réaliser les diagnostics amiante avant travaux de 451 logements de la résidence Cité du midi à Floirac.

## **5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE**

### **5.3.1 Engagement et suivi des opérations**

*Comité « visa »*

Toutes les opérations d'investissement dont le montant est supérieur à 1 M€ sont soumises à l'approbation du comité « visa » qui se tient au niveau du groupe ICF sur une fréquence bihebdomadaire. Cette instance de validation, composée de 4 cadres-dirigeants de la SICF (dont le directeur de l'immobilier et la directrice financière) et d'un cadre de la SNCF, examine le contexte du marché local, le coût de revient de l'opération et son équilibre financier. Les projets validés sont ensuite transmis au conseil d'administration de l'ESH pour approbation définitive.

Contrairement aux autres ESH du groupe ICF, les opérations projetées par ICF Habitat Atlantique n'étaient plus soumises à l'approbation d'un comité d'investissements depuis 2014.

Présents dans les autres filiales du groupe, les comités d'investissement ont un rôle important dans l'examen des projets, notamment de production neuve. Composés du DG, du directeur d'agence, du

directeur clientèle et du directeur du patrimoine pour l'ESH, et pour la SICF, de la directrice financière représentée par le contrôleur de gestion, ces instances décident de la nature des financements, opèrent des arbitrages, impliquent les agences en amont et préparent les dossiers en vue des comités « visa ».

ICF Habitat Atlantique a toutefois réactivé cette instance de décision à partir de mai 2016 (réunions bihebdomadaires).

#### *Maîtrise d'ouvrage*

Les monteurs d'opérations interviennent de la détection du foncier à la livraison des programmes.

Ils peuvent se faire assister dans le montage du projet par la direction immobilière de SICF (études urbaines, de constructibilité ou de densification), ou par la société Trans'actif à laquelle est parfois sous-traitée la prospection foncière (par exemple pour l'OIN Euratlantique).

Par ailleurs, un observatoire inter-bailleurs des coûts de construction<sup>16</sup> est mis à disposition des équipes de maîtrise d'ouvrage sous forme de référentiel, selon les régions et le type d'opérations, qui en actualisent les données, au fur et à mesure de la passation des marchés (coût au stade de la signature de l'acte d'engagement et de l'ordre de service). Toutefois, ces chiffres sont arrêtés au moment de l'appel d'offres et ne sont pas actualisés au vu de la dépense réelle.

### **5.3.2 Analyse d'opérations**

Concernant les opérations livrées au cours des 5 dernières années, les coûts varient de 1 135 € à 2 100 € au m<sup>2</sup> pour la construction en maîtrise d'ouvrage directe, et de 1 314 € à 2 498 € pour la VEFA, sachant que, dans les grandes agglomérations, les prix de la promotion immobilière sociale sont encadrés par les collectivités locales.

En cas de dépassements importants des délais et des coûts, les dossiers doivent faire l'objet d'un nouveau passage en comité dit « visa révision » (comme par exemple pour l'opération Soupetard à Toulouse livrée en septembre 2015).

La réhabilitation de la résidence Mussonville à Bègles a concerné 198 logements, livrés en 2013. Le mode de dévolution du marché de construction, conception-réalisation avec de jury de concours, a donné satisfaction et l'ESH a décidé d'y avoir recours à nouveau (57 logements neufs dans le cadre de la densification du programme Le Dorat).

## **5.4 MAINTENANCE DU PARC**

### **5.4.1 Entretien du patrimoine**

Au sein des agences, les gestionnaires techniques participent à l'élaboration du plan pluriannuel de travaux mis en place depuis 2015, et sont chargés du suivi des contrats d'exploitation et d'entretien. Ils bénéficient d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour la rédaction du cahier des charges de certains marchés et un bilan annuel est réalisé sur les marchés d'exploitation en cours avec les titulaires, en présence de la direction achats de la SICF.

Des prestations de nettoyage et d'entretien des espaces verts sont réalisées hors marché ou sur la base de contrats expirés et trop systématiquement prorogés faute du lancement de nouveaux appels d'offre dans les temps.

---

<sup>16</sup> Cet outil internet commun au groupe ICF, à Batigère et au Logement français, a été développé par un cabinet externe.

Concernant l'agence Aquitaine – Charentes, le contrat d'entretien ménager signé avec une société de nettoyage sise à Bayonne (64), qui avait expiré en mars 2009, a été depuis lors prorogé d'année en année par une succession d'avenants (dernier en date : avenant n° 5 signé le 27 mai 2014). Depuis la fin du contrôle, une nouvelle consultation a abouti à la désignation d'un autre attributaire qui intervient sur le patrimoine depuis janvier 2016.

Par ailleurs, depuis la faillite de l'entreprise attributaire du marché d'entretien des espaces verts en mars 2014, les prestations sont effectuées par des vacataires sur la base de devis. Un nouvel appel d'offres a eu lieu en mai 2015 mais l'analyse a conclu à un écart de prix trop important entre les candidats. Suite à cette consultation déclarée infructueuse, l'organisme a organisé un nouvel appel d'offres en mai 2016 avec pour objectif la mise en place de nouveaux contrats à partir de janvier 2017.

#### **5.4.2 Exploitation du patrimoine**

##### *Diagnostics*

Les dossiers techniques amiante (DTA) sont consultables en ligne sur l'extranet de l'ESH notamment par les entreprises intervenant sur le patrimoine. Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ne sont pas systématiquement effectués avant relocation mais à la demande du locataire.

Un marché de repérage du plomb et de l'amiante dans les bâtiments a été passé au niveau du groupe en 2012.

##### *Ascenseurs*

Malgré le nombre important de logements, le parc d'ascenseurs est relativement modeste en raison de la configuration des immeubles (nombre d'étages inférieur à 4) et de la forte représentation de l'habitat individuel dans le patrimoine.

Les travaux de mise aux normes des équipements ont été effectués.

L'absence de tableau de bord développé en interne ne permet pas un suivi des pannes d'ascenseur.

Les outils de suivi mis à disposition par les entreprises chargées de leur entretien ne sont pas utilisés par ICF Habitat Atlantique à des fins d'analyse et de statistiques, notamment au regard des engagements de la CUS (nombre de pannes, délais d'intervention, etc.). L'organisme s'est engagé à mettre en place un tableau de bord de suivi des ascenseurs à partir des données que doivent lui fournir ses prestataires dans le cadre des contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

### **5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ ET EN BLOC**

La société délibère annuellement sur les orientations en matière de ventes, sur la fixation des objectifs à atteindre en nombre de logements mis en vente et sur l'appréciation des résultats obtenus l'année précédente. Ainsi, ICF Habitat Atlantique a pris acte de la volonté des pouvoirs publics d'accélérer la vente des logements aux locataires stimulant ainsi le parcours résidentiel (accession sociale), de contribuer à la mixité sociale, de renouveler l'offre et de vendre des logements présentant des difficultés de gestion ou situés dans des zones géographiques peu attractives. La seule restriction concerne les logements situés à proximité des infrastructures de transport pour les cheminots.

Sur la période étudiée, la société a vendu 75 lots pour un prix de cession s'élevant à 8 029 k€ en réalisant une plus-value de 6 769 k€. Par ailleurs, elle a procédé à des ventes en bloc représentant 1 705 logements pour un prix de vente de 68 601 k€ dégageant ainsi une plus-value de 35 512 k€.

Après avoir procédé aux diligences nécessaires, il n'a été constaté aucune anomalie relative au non-

respect des normes d'habitabilité prévues par l'art R. 443-11 du CCH, la délibération sur la politique de vente, les règles de publicité, la demande d'autorisation du maire ainsi que du Préfet et celle de l'avis à France Domaine pour les évaluations. Par ailleurs, figuraient dans les annexes de l'avant-contrat ou acte de vente, toutes les pièces du dossier de diagnostic technique (DDT).

Les informations transmises par la filiale Trans'actif Immobilier et la société ICF Habitat Atlantique relatives aux ventes de logements ne coïncident pas. Ces discordances nuisent à la bonne compréhension des transactions financières.

De fréquentes confusions entre prix net vendeur et prix de cession ont rendu très difficile le calcul de la plus-value réalisée et l'estimation du montant des frais d'agence. Prenant acte de ce dysfonctionnement, la société a pris des dispositions à compter de 2015 pour faciliter la communication des informations entre les deux entités. Ainsi, le service comptable disposera, dès la signature de la vente, des attestations de vente et un contrôle mensuel est instauré pour valider les données financières.

## 5.6 CONCLUSION

Durant les 5 dernières années, ICF Habitat Atlantique a poursuivi le recentrage de son patrimoine sur ses zones de développement (Toulouse et arc atlantique) et son désengagement des secteurs détendus sur le marché du logement (Limousin).

Cette stratégie patrimoniale s'est traduite par un rythme de production soutenu et par un programme de cessions en blocs, et reste impactée par les choix de son actionnaire principal, qui entrent parfois en contradiction avec les intérêts de l'ESH.

Les opérations livrées sont de qualité, tant pour l'offre nouvelle que pour les réhabilitations. Celles-ci ont toutefois pris du retard sur la programmation, entraînant des problèmes de maintenance pour les résidences les plus fragiles (forte sinistralité).

# 6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

## 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Au sein de la direction financière du groupe SICF Holding, un cadre supervise la totalité des comptabilités du groupe. Le département Comptabilité Atlantique est dirigé par un responsable, secondé par un adjoint. Outre l'encadrement, le département comprend 5 personnes qui interviennent dans deux cellules « Comptabilités des Agences » (4 personnes) et « Comptabilité Générale » (une personne).

Une contrôleuse de gestion établit la gestion prévisionnelle, les tableaux de bords et le reporting pour les décideurs. À partir de la comptabilité, elle analyse les écarts éventuels dans les budgets des filiales.

Le commissaire aux comptes a, sur la période étudiée, certifié que les comptes annuels étaient réguliers et sincères et donnaient une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de l'exercice.

Il n'existe toujours pas de guide finalisé des procédures comptables. Le dispositif de contrôle interne est en phase de développement. Pour parfaire la qualité et la sécurisation des opérations comptables et financières, la société doit poursuivre sa démarche.

Il est à nouveau constaté que le groupement de fait n'a pas joint les relevés du temps passé par les personnes travaillant pour ICF Atlantique à la facturation, indiquant que ces données (comme les clés de répartition et le détail des moyens facturés), sont accessibles par intranet et disponibles sur simple demande. Le solde en fin d'année que paie mensuellement la société ICF Atlantique devrait mentionner clairement les clés de répartition, et le détail des charges communes, afin de lui permettre de contrôler efficacement le montant des prestations effectuées et de respecter la réglementation comptable.

## 6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

### 6.2.1 Analyse de l'exploitation

Les principaux éléments financiers du compte d'exploitation sont les suivants :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession	72	10	17	17	17
Marge sur prêts	0	0	-3	0	0
Loyers	54 884	55 894	57 282	57 898	58 516
Coût de gestion hors entretien	- 15 207	- 17 808	- 17 824	- 18 176	- 20 033
Entretien courant	- 3 829	- 4 297	- 4 206	- 4 337	- 4 365
GE	- 2 133	- 3 183	- 2 823	- 2 626	- 1 021
TFPB	- 6 934	- 7 110	- 7 188	- 7 219	- 7 270
Flux financier	308	100	21	423	308
Flux exceptionnel	- 176	437	630	318	829
Autres produits d'exploitation	298	383	610	241	903
Pertes créances irrécouvrables	- 145	- 310	- 220	- 402	- 580
Intérêts opérations locatives	- 5 094	- 5 657	- 6 240	- 6 565	- 5 526
Remboursements d'emprunts locatifs	- 10 502	- 9 788	- 8 536	- 9 451	- 12 100
<b>Autofinancement net<sup>17</sup></b>	<b>11 543</b>	<b>8 671</b>	<b>11 520</b>	<b>10 120</b>	<b>9 679</b>
<b>% du chiffre d'affaires</b>	<b>20,79 %</b>	<b>15,51 %</b>	<b>20,10 %</b>	<b>17,47 %</b>	<b>16,52 %</b>

#### Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

L'autofinancement net est en moyenne de 18 % sur la période étudiée, soit très supérieur à la médiane BOLERO 2013 SAHLM (qui est de 11,40 %). Cependant, à compter de 2013, il diminue constamment du fait d'un taux de vacance assez élevé (entre 4 et 5 %), d'une annuité locative en hausse et d'un coût de gestion en augmentation régulière.

#### • Les produits

- Le produit des loyers enregistre une augmentation de 1,6 % sur la période étudiée. Cette hausse résulte des dispositions réglementaires et législatives notamment la loi MOLLE, la loi ALUR et l'actualisation basée sur la variation de l'indice IRL du 2<sup>e</sup> trimestre soit 1,2 % en 2014 ainsi que des mises en service effectuées de 2010 à 2014 ;
- À l'inverse, les produits financiers ont fortement baissé en 2011 et 2012, pour atteindre un niveau relativement faible en 2014 (300 k€). Ils proviennent de comptes courants rémunérés, de placements de liquidités sur livrets (CE, CM, CDC) et de comptes à terme (CAT). Compte tenu de la baisse régulière des taux d'intérêts sur le marché financier, le rendement de ces placements s'érode ;

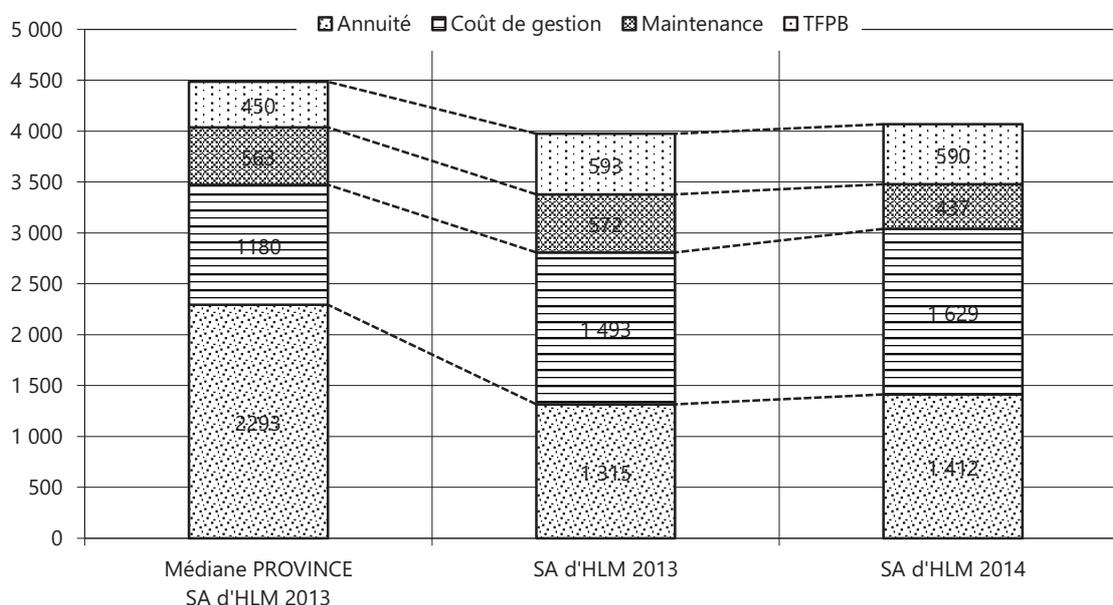
<sup>17</sup> L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

- Les produits exceptionnels sont composés en majeure partie des dégrèvements d'impôts relatifs aux économies d'énergie et du CICE. On constate une évolution très forte sur la dernière année ;
- Les autres produits d'exploitation concernent principalement le solde des charges récupérées sur l'année précédente.

• **Les charges**

Les principaux postes de charges 2013 et 2014, ramenés au logement, accompagnés des ratios médians, sont détaillés dans le tableau et le graphique ci-après :

En €/logement	Médiane PROVINCE SA d'HLM 2013	SA d'HLM 2013	SA d'HLM 2014
Annuité	2 293	1 315	1 412
Coût de gestion	1 180	1 493	1 629
Maintenance	563	572	437
TFPB	450	593	590



- L'annuité rapportée au logement est très inférieure à la médiane BOLERO. Cette différence s'explique par l'âge moyen du patrimoine, qui est de 34 ans et qui est largement amorti ;
- Le coût de gestion constaté en 2014 (1 629€) dépasse de 38 % la médiane BOLERO 2013 pour les SA HLM (1 180€).

Le coût de gestion hors entretien courant et taxe foncière apparaît mal maîtrisé par la société, comme le précédent rapport de contrôle de la Miilos l'avait déjà relevé.

Sur la période contrôlée, les principaux postes ayant connu une forte augmentation sur la période étudiée sont les suivants :

- Autres travaux d'entretien sur biens mobiliers et informatiques (+269 %). La progression très forte provient essentiellement de la mise en place de la visio-conférence et la mise à niveau de Windows.
- Primes d'assurance (+188%), pour lesquelles on constate un taux de sinistralité (157 %) très supérieur à la norme (70 %) liés à d'importants dégâts des eaux et des incendies (voir § 5.2.2 Réhabilitations).

- Rémunération d'intermédiaires et honoraires (+142 %). Parmi ceux-ci, les postes en évolution forte sont les frais de contentieux, et les honoraires non récupérables (architectes, expertise et commissariat aux comptes).
- Salaire du personnel (+19 %), représentant 43 % d'augmentation du coût de gestion. Si l'on ajoute la redevance payée à la SICF pour ses frais de gestion (dans le cadre du groupement de fait), le ratio atteint 62 % en 2014. La société a recruté dans la période précédente des conseillères sociales et des monteurs d'opérations.

Le dossier individuel de situation (DIS comparatif de mars 2015) indique que la société a un coût de fonctionnement très supérieur à la médiane province des SAHLM.

Afin de remédier à un niveau de frais de structure trop élevés, le comité de direction a décidé depuis 2013 de développer 3 axes d'optimisation de la dépense qui devraient produire ses effets à court et moyen terme :

- La suppression d'une agence et de son directeur avec une économie très substantielle sur la masse salariale.
  - Un recentrage géographique sur les zones tendues afin d'améliorer la qualité de service et de diminuer les frais de déplacement.
  - L'effort d'investissement dans le domaine informatique (visioconférence, achat de tablettes, ELIPSO (état des lieux informatisés) et SITP (Gestion optimisée de l'entretien du patrimoine) permettra de réaliser des économies budgétaires.
- La maintenance sur la période 2010/14 se situe en moyenne au même niveau que la médiane BOLERO. La société n'établit pas de plan pour gros entretien mais comptabilise directement les dépenses de maintenance en charges d'exploitation conformément au PCG. Elle envisage de mettre en place dans les cinq ans à venir une programmation de son gros entretien avec l'aide de son outil SICT. Les remises en état des logements (REL) varient entre 3,5 et 10 k€ par mutation. ICF Atlantique a pour objectif de rattraper le retard qu'elle a pris dans ce domaine.
  - La TFPB dont le ratio est en moyenne de 590 €/logt est très supérieur à la médiane BOLERO 2013 des SAHLM de province (450 €/logt). Cette situation résulte du fait que la majeure partie de son parc est situé hors ZUS.

### 6.2.1.1 Gestion de la dette

La dette financière au 31/12/2014 est composée d'emprunts classiques (taux indexé, taux fixe) à hauteur de 90,15 %, d'emprunts à options multiples (7,11 %) et de produits structurés (2,74 %).

Le 12 décembre 2000, la société a contracté un emprunt structuré « Tip-Top » avec barrière simple (pas d'effet levier) et des indices sous-jacents dont l'un est hors zone euro (Libor), pour un montant de 14 330 k€. À ce jour, le capital restant dû est de 6 815 k€. Cette opération fait l'objet d'une valorisation annuelle hors capital restant dû. À ce jour, le taux effectif global (TEG) est de 4,98 %, et le contrôle de la variation du Libor est effectué trimestriellement.

Le 10 juin 2003, elle a passé un contrat de prêt « Top-Joker » pour un montant de 4 573 k€ avec barrière simple et indices sous-jacents dans la zone euro (Euribor). Ce dernier a été renégocié en 2011, et a fait l'objet d'un avenant fixant son TEG à 3,38 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Le 17 novembre 2004, la société a souscrit un swap à échange de taux d'intérêt avec indice zone euro (Taux fixe contre taux variable), pour un montant de 9 367 k€, avec un taux fixe 3,15 %.

Le 19 mai 2014, elle a souscrit un autre swap adossé à une dette (et non un contrat de prêt spécifique), pour un montant de 10 M€, avec un taux fixe de 1,90 %.

Les informations saisies dans le logiciel SALVIA Financements ne reflète pas la typologie réelle des emprunts contractés par la société. Les contrats à options multiples laissent à l'organisme la possibilité de choisir parmi plusieurs taux d'intérêt différents au moment du tirage, et de modifier le choix initial pendant la période d'amortissement de l'emprunt.

Or dans la synthèse de la dette afférente ICF Atlantique, les contrats multi-options (157) représentent 7,11 % de la dette totale tandis que dans le récapitulatif général du Groupe ICF, il n'est plus fait mention de ces contrats mais de taux fixe, indexé et structurés.

La société fait valoir que ces prêts sont désormais à taux fixes, et que dès lors le conseil d'administration dispose d'une information complète. Dans un souci de bonne gouvernance, le conseil d'administration devrait pouvoir disposer de l'ensemble des informations, y compris des possibilités qui s'offrent à lui de faire évoluer les choix opérés s'il le juge utile.

Le taux actuariel des emprunts est de 2,20 % en moyenne, et la durée résiduelle de 22 ans et 4 mois. À ce jour, la proportion d'emprunts à taux variable est de 75 %, pour 25 % à taux fixe. À terme, la société envisage de rééquilibrer cette proportion, afin de réduire les risques liés aux taux d'intérêt.

La gestion du risque de taux (« swaption ») et l'obtention d'emprunts pour le compte des filiales relèvent de la délégation de signature et de pouvoirs entre le directeur général d'ICF Atlantique et la directrice financière en sa qualité de membre du groupement de fait.

### 6.2.1.2 Gestion de la trésorerie

Le 21 décembre 2011, la société ICF Atlantique a signé une convention d'omnium de trésorerie avec la SICF Holding, par laquelle elle délègue à celle-ci la gestion de sa trésorerie et de ses placements. Par ailleurs, la SICF s'engage à octroyer des avances ou à recevoir des dépôts d'ICF Atlantique.

Pour l'année 2014, les placements de trésorerie de la société atteignaient 20,03 M€. Ils se décomposaient comme suit :

- . Comptes sur livret : 10,00 M€ ;
- . Livret A : 7,11 M€ ;
- . Comptes-courants : 2,92 M€.

### 6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats comptables	11 298	13 007	14 661	14 580	10 829
dont part des plus-values de cessions	5,25 %	43,36 %	46,97 %	56,86 %	22,35 %

Sur la période 2011 à 2013, les ventes entrent pour moitié dans le résultat comptable. Cette situation résulte d'une politique active de gestion de patrimoine visant à adapter l'offre à une population de moins en moins « cheminote ».

### 6.2.3 Structure financière

Les principaux postes du bilan fonctionnel sont les suivants :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	145 836	165 292	182 662	200 000	212 869
Provisions pour risques et charges	1 481	1 584	1 621	1 970	2 052
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	134 810	138 448	140 826	146 554	151 423
Dettes financières	182 312	195 778	221 287	247 219	251 226

Actif immobilisé brut	- 456 919	- 498 819	- 53 0145	- 573 021	- 611 213
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>7 520</b>	<b>2 282</b>	<b>16 252</b>	<b>22 723</b>	<b>6 357</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>18</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19 006</b>
Stocks (toutes natures)	1 883	2 014	534	546	546
Autres actifs d'exploitation	15 289	18 533	1 8240	18 527	18 613
Provisions d'actif circulant	- 2 644	- 2 763	- 3136	- 3 573	- 3 766
Dettes d'exploitation	- 9 102	- 9 904	- 9569	- 1 1065	- 12 512
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation</b>	<b>5 210</b>	<b>7 796</b>	<b>5952</b>	<b>4 301</b>	<b>2 596</b>
Créances diverses (+)	11 938	11 831	1178	5 432	477
Dettes diverses (-)	- 14 776	- 12 955	- 9 239	- 17 315	- 17 332
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	<b>- 2 838</b>	<b>- 1 124</b>	<b>- 8 061</b>	<b>- 11 883</b>	<b>- 16 855</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>2 588</b>	<b>6 755</b>	<b>- 1 993</b>	<b>- 7448</b>	<b>- 13 974</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>4 932</b>	<b>- 4 473</b>	<b>1 8245</b>	<b>3 0170</b>	<b>20 331</b>

### 6.2.3.1 Indépendance financière

Le ratio ressources internes/capitaux permanents est en moyenne de 45 %. Il est très supérieur à la médiane BOLERO qui est de 32 %. Ce constat montre que la société dispose d'une autonomie financière certaine.

### 6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le fonds de roulement net global a été en constante augmentation de 2010 à 2013, passant de 7 520 k€ à 22 723 k€ sur la période. En 2014, il s'est contracté à 6 357 k€.

### 6.2.3.3 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2011 à 2014 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		<b>7 520</b>
Autofinancement de 2011 à 2014	39 990	
Dépenses d'investissement	- 203 518	
Financements comptabilisés	137 668	
<b>Autofinancement disponible après investissements</b>	<b>- 25 860</b>	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	- 9 903	
Cessions d'actifs	38 643	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	- 4 043	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>		<b>-1 163</b>
<b>Fonds de roulement fin 2014</b>		<b>6 357</b>

### 6.2.3.4 Fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation

On constate un besoin en fonds de roulement d'exploitation. Celui-ci est lié à l'existence de subventions à recevoir, que la société doit recouvrer le plus rapidement possible afin d'augmenter ses ressources à court terme. Concernant le hors exploitation, l'augmentation des dettes sur immobilisations au cours des deux dernières années, et parallèlement la diminution de la dépendance financière vis-à-vis de sa société mère permettent de dégager de la trésorerie.

<sup>18</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

### 6.2.3.5 Trésorerie

Sur les trois dernières années, le ratio trésorerie nette/dépenses mensuelles de la société a représenté en moyenne 2,42 mois, soit un niveau légèrement inférieur à la médiane BOLERO pour les SA d'HLM qui ressort à 3,2 mois.

## 6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Le PMT transmis lors de la phase de contrôle de la société ICF habitat Atlantique a été établi pour une période de dix années (2014-2023), en tenant compte des engagements de la convention d'utilité sociale 2011-2016, et des orientations du plan stratégique du patrimoine réactualisé en 2011.

Les données macro-économiques sont les suivantes :

- IRL : 0,60 % pour 2015 et 1,00 % de 2016 à 2023.
- Taux du Livret A : 2,00 %.
- Évolution des taxes foncières : 4,00 %.
- Taux d'inflation : 1,40 %.
- Évolution des frais de personnel (à effectif constant) : 2 %.
- Taux de rentabilité des placements : 1 %.

Les hypothèses relatives à la gestion du patrimoine sont développées dans le tableau ci-dessous :

En nombre de logements	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Constructions</b>	<b>305</b>	<b>330</b>	<b>373</b>	<b>257</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>
PLUS/PLAI	(233)	(206)	(186)	(188)	(60)	(65)	(65)	(65)	(65)	(65)
Foyers	(0)	(0)	(162)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
PLS	(72)	(124)	(25)	(69)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
<b>Acquisitions</b>	<b>0</b>	<b>416</b>	<b>350</b>	<b>50</b>	<b>140</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL NOUVEAU PATRIMOINE</b>	<b>305</b>	<b>746</b>	<b>723</b>	<b>307</b>	<b>200</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>
<b>Cessions</b>	<b>- 1 199</b>	<b>- 83</b>	<b>- 10</b>							
Ventes Limoges	- 978	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Cessions en bloc	- 195	- 73	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Cessions individuelles	- 26	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10
Démolitions	- 25	- 8	- 8	- 8	- 8	- 8	- 8	- 8	- 8	- 8
<b>VARIATION PATRIMOINE</b>	<b>- 919</b>	<b>655</b>	<b>705</b>	<b>289</b>	<b>182</b>	<b>97</b>	<b>97</b>	<b>97</b>	<b>97</b>	<b>97</b>
<b>Réhabilitations</b>	<b>29</b>	<b>197</b>	<b>235</b>	<b>275</b>	<b>410</b>	<b>359</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
Amélioration/Acquisitions (AA)	59	54	265	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
<b>TOTAL REHAB+AA</b>	<b>88</b>	<b>251</b>	<b>500</b>	<b>275</b>	<b>410</b>	<b>359</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

En volume financier, la société investirait un montant de 36 M€ pour construire 286 logements par an. Elle réhabiliterait le même nombre de logements pour un coût annuel de 8,5 M€. ICF Atlantique renouvellerait ses composants à hauteur de 3,5 M€.

Les cessions en bloc représenteraient 50 K€ par logement (exceptées celles de Limoges qui ne seraient que de 35 k€ par logement). Les ventes à l'unité atteindraient 90 k€.

Concernant les indicateurs techniques, le taux de vacance serait de 3,20 % de 2015 à 2018 puis 3 % à partir de 2019 tandis que le taux d'impayés atteindrait 1.20 % de 2015 à 2018 puis 1 % à partir de 2019.

Les critères financiers de référence retenus pour le PMT seraient les suivants :

- Endettement net en année de loyers < 6,5.

- Trésorerie positive (renforcé par une réduction d'injection de fonds propres de 30 à 20 % dans les opérations d'investissement).
- Contraction du ratio Frais de gestion/CA.
- Stabilisation du montant ROR-Résultat financier.
- CAF nette en % des loyers : = de 5 % en fin de période.
- Annuités nettes/loyers < 45 %.

Les principaux éléments financiers concourant au résultat net comptable et à la trésorerie sont retracés dans le tableau infra :

En k€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Nombre de logements</b>	<b>13 488</b>	<b>12 886</b>	<b>13 586</b>	<b>14 084</b>	<b>14 320</b>	<b>14 459</b>	<b>14 557</b>	<b>14 653</b>	<b>14 751</b>	<b>14 847</b>
Total des produits	59 482	58 074	62 287	65 340	67 318	68 910	70 144	71 395	72 665	73 952
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>25 960</b>	<b>24 775</b>	<b>27 606</b>	<b>29 226</b>	<b>29 357</b>	<b>30 484</b>	<b>31 908</b>	<b>32 236</b>	<b>32 555</b>	<b>32 838</b>
Dotation aux amortissements et provisions	13 878	12 823	15 198	16 435	17 291	18 000	18 584	19 127	19 587	19 571
<b>Résultat Opération Récurrent (ROR)</b>	<b>12 082</b>	<b>11 952</b>	<b>12 408</b>	<b>12 791</b>	<b>12 066</b>	<b>12 484</b>	<b>13 324</b>	<b>13 109</b>	<b>12 968</b>	<b>13 067</b>
Produits de cession	43 537	4 614	925	938	951	965	978	992	1006	1020
Valeur nette comptable	22 259	1 660	107	108	110	111	113	115	116	118
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>33 360</b>	<b>14 906</b>	<b>13 226</b>	<b>13 261</b>	<b>12 907</b>	<b>13 338</b>	<b>14 189</b>	<b>13 986</b>	<b>13 858</b>	<b>13 969</b>
Produits financiers	135	396	343	301	264	233	208	189	173	160
Frais financiers	5 456	6 473	8 259	8 878	9 439	9 766	9 901	10 000	10 164	10 321
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>28 039</b>	<b>8 829</b>	<b>5 310</b>	<b>5 043</b>	<b>3 732</b>	<b>3 805</b>	<b>4 496</b>	<b>4 175</b>	<b>3 867</b>	<b>3 807</b>
CAF	21 867	19 418	20 462	21 458	21 017	21 661	22 938	23 161	23 313	23 438
Remboursement d'emprunts	12 175	11 064	12 778	13 783	15 892	17 133	17 602	16 015	16 517	15 655
CAF nette	9 692	8 354	7 684	7 675	5 125	4 528	5 336	7 146	6 796	7 783
<b>CAF en % des loyers</b>	<b>16,29%</b>	<b>14,38%</b>	<b>12,34%</b>	<b>11,75%</b>	<b>7,61%</b>	<b>6,57%</b>	<b>7,61%</b>	<b>10,01%</b>	<b>9,3%</b>	<b>10,52%</b>
Dividendes	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227
Investissements	59 182	80 414	95 186	57 569	43 840	31 533	26 904	27 231	27 563	27 898
Subventions	3 270	7 077	12 260	3 295	2 971	2 015	1 742	1 766	1 791	1 816
Nouveaux emprunts	23 128	58 014	59 938	39 720	29 261	20 371	16 942	17 179	17 420	17 664
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>10 681</b>	<b>-2 582</b>	<b>-14 608</b>	<b>-6 168</b>	<b>-5 759</b>	<b>-3 881</b>	<b>-2 133</b>	<b>-375</b>	<b>-777</b>	<b>158</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>40 851</b>	<b>38 269</b>	<b>23 661</b>	<b>17 493</b>	<b>11 734</b>	<b>7 853</b>	<b>5 720</b>	<b>5 346</b>	<b>4 568</b>	<b>4 727</b>

Le tableau suivant retrace les principaux ratios financiers de la société :

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Frais de gestion/CA	29,53 %	29,54 %	28,51 %	27,99 %	27,80 %	27,45 %	27,47 %	27,49 %	27,52 %	27,58 %
ROR en % des produits	20,30 %	20,60 %	19,90 %	19,60 %	17,90 %	18,10 %	19,00 %	18,40 %	17,80 %	17,70 %
Endettement en années de loyers	3,61	4,55	5,23	5,48	5,60	5,58	5,50	5,42	5,35	5,28
Annuités nettes / Loyers	29,40 %	29,50 %	33,20 %	34,20 %	37,20 %	38,70 %	38,90 %	36,20 %	36,50 %	34,90 %
ROR-Résultat financier	6 761	5 875	4 492	4 213	2 891	2 951	3 631	3 298	2 977	2 905

On observe une diminution régulière de la CAF en % des loyers, qui passerait de 16,29 % en 2014 à 10,52 % en 2023. Le résultat opérationnel récurrent (ROR) est relativement constant si l'on exclut le résultat exceptionnel (la cession d'immeubles) et le financement des opérations (les emprunts et subventions).

La trésorerie de clôture est en baisse régulière, compte tenu d'une politique de ventes très réduite à compter de 2016 (1 000 k€ en moyenne par année) et parallèlement d'un développement très soutenu entre 2014 et 2019.

Le ratio annuités nettes /loyers augmente régulièrement sur la période, passant de 29,40 % à 34,90 %. Il demeure toutefois très inférieur à la médiane BOLERO 2013 pour les SA d'HLM qui est de 46,70 %.

Dans les années à venir, la société devra faire face à un désengagement de la SNCF, qui est son principal collecteur. Ce désengagement se traduira par la nécessité d'emprunter à des conditions moins avantageuses que par le passé. Par ailleurs, ICF Habitat Atlantique supportera un coût plus élevé du foncier dans les zones cibles de son développement futur.

## **6.4 CONCLUSION**

La société ICF Habitat Atlantique dispose d'une structure financière bien équilibrée. La baisse régulière de son autofinancement sur la durée du plan ne remet pas en cause les fondamentaux. Cependant, elle doit s'atteler à réduire ses frais de structure, tout en tentant de maintenir la qualité de ses prestations. Ceci se fera dans un contexte de baisse très conséquente de son développement à compter de 2018 (65 logts/an), toutefois contrebalancée par une reprise de la réhabilitation des logements (410 logts en 2018 et 359 logts en 2019).

## 7. CONCLUSION GÉNÉRALE

Par son positionnement au sein du pôle immobilier de la SNCF et ses relations capitalistiques, ICF Habitat Atlantique a noué de nombreux liens avec les autres entités du groupe ICF, et notamment avec sa société-mère, SICF. Les modes de collaboration utilisés concourent grandement à la mise en œuvre de la stratégie de l'ESH. Si l'opportunité des relations intra-groupe n'est pas mise en cause, l'attention de la société est attirée sur la nécessité de bien en maîtriser les risques juridiques, en particulier sur les prestations réalisées par le groupement de fait et la société Trans'actif Immobilier.

L'organisation d'ICF Habitat Atlantique, toujours marquée par une forte décentralisation, a quelque peu évolué durant la période récente, afin de répondre plus efficacement à son redéploiement patrimonial.

La population logée par ICF Habitat Atlantique demeure socialement marquée par son origine historique cheminote, mais s'étend progressivement à d'autres publics. À l'exception de dysfonctionnements isolés, l'accueil de ces nouveaux locataires se déroule de manière globalement satisfaisante, tant au niveau du processus d'attribution des logements, que de l'accompagnement social des ménages, comme l'atteste la maîtrise des impayés. La gestion locative contribue à une bonne qualité de service mais comporte quelques insuffisances concernant le suivi des loyers et celui des charges locatives.

Durant les 5 dernières années, ICF Habitat Atlantique a poursuivi le recentrage de son patrimoine sur ses zones de développement et son désengagement des secteurs détendus sur le marché du logement. Cette stratégie patrimoniale s'est traduite par un rythme de production soutenu et par un programme de cessions en blocs, et reste impactée par les choix de son actionnaire principal, qui entrent parfois en contradiction avec les intérêts de l'ESH. Les opérations livrées sont de qualité, tant pour l'offre nouvelle que pour les réhabilitations. Celles-ci ont toutefois pris du retard sur la programmation, entraînant des problèmes de maintenance pour les résidences les plus fragiles. La société tente de le résorber.

La société ICF Habitat Atlantique dispose d'une structure financière bien équilibrée. La baisse régulière de son autofinancement sur la durée du plan ne remet pas en cause les fondamentaux. Cependant, elle doit s'atteler à réduire ses frais de structure, tout en tentant de maintenir la qualité de ses prestations. Ceci se fera dans un contexte de baisse très conséquente de son développement à compter de 2018, toutefois contrebalancée par une reprise de la réhabilitation des logements.

Le directeur général,

  
Pascal MARTIN-GOUSSET

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2015-161

## **ICF Habitat Atlantique - SA d'HLM – 37**

### LISTE DES ANNEXES

#### **ANNEXES AU RAPPORT**

- 1 Informations générales sur l'organisme.
- 2 Tableau récapitulatif des infractions aux règles d'attribution.
- 3 Sigles utilisés.

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2015-161  
**ICF Habitat Atlantique - SA d'HLM – 37**

**ANNEXES AU RAPPORT**

## INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SA D'HLM

**RAISON SOCIALE :** ICF Habitat Atlantique

**SIÈGE SOCIAL :**

Adresse du siège : 16, rue Henri Barbusse	Téléphone : 01 55 33 96 00
Code postal, Ville : 37 700 SAINT-PIERRE-DES-CORPS	Télécopie : 01 55 33 97 86

**PRÉSIDENT :** Gilles Albertus

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** Philippe Saunier

**CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2014**

	Membres	Désignés par :	Professions
Président	G. Albertus	Actionnaire principal	
	C. Barde	Idem.	
	A. Bedu	Idem.	
	K. Chafei	Idem.	
	J. Cosson	Idem.	
	T. Coutant	Idem.	
	C. Ferrara	Idem.	
	G. Le Roux	Idem.	
	J. Marlier	Idem.	
	Y. Vrignon	Idem.	
	E. Wavrant	Idem.	
	C. Rossignol-Puech	Collect. territ	
	P. Reilhac	Idem.	
	S. Jacquet	Idem.	
Représentants des locataires	S. Feneteau	Élu	
	R. Bettini	Élu	
	G. Berton	Élu	

<b>EFFECTIFS DU PERSONNEL au :</b> 31/12/2014	Cadres :	35	Total administratif et technique : 91
	Maîtrise :	50	
	Employés :	6	
	Gardiens :	75	Effectif total : 200
	Employés d'immeuble :	34	
	Ouvriers régie :	0	

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

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique départemental	Nature de l'infraction	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)	Sanction pécuniaire maximale (€)
406286	Le Cournau des Birambits	PLUS	09/03/2015	16/03/2015	033021513304310505	Dépassement du plafond de ressources	17	471,73	8 491

<b>Montant total de la sanction pécuniaire maximale</b>	<b>8 491</b>
---	--------------

**SIGLES UTILISÉS**

<b>AFL</b>	Association Foncière Logement	<b>OPH</b>	Office Public de l'Habitat
<b>ANAH</b>	Agence nationale de l'habitat	<b>ORU</b>	Opération de Renouvellement Urbain
<b>ANCOLS</b>	Agence nationale de contrôle du logement social	<b>PDALPD</b>	Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées
<b>ANRU</b>	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	<b>PLAI</b>	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
<b>APL</b>	Aide Personnalisée au Logement	<b>PLATS</b>	Prêt Locatif Aidé Très Social
<b>ASLL</b>	Accompagnement Social Lié au Logement	<b>PLI</b>	Prêt Locatif Intermédiaire
<b>CAF</b>	Capacité d'AutoFinancement	<b>PLS</b>	Prêt Locatif Social
<b>CAL</b>	Commission d'Attribution des Logements	<b>PLUS</b>	Prêt Locatif à Usage Social
<b>CCAPEX</b>	Commission de Coordination des Actions de Prévention Locatives	<b>PSLA</b>	Prêt social Location-accession
<b>CCH</b>	Code de la Construction et de l'Habitation	<b>PSP</b>	Plan Stratégique de Patrimoine
<b>CDAPL</b>	Commission Départementale des Aides Publiques au Logement	<b>QPV</b>	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
<b>CDC</b>	Caisse des Dépôts et Consignations	<b>RSA</b>	Revenu de Solidarité Active
<b>CGLLS</b>	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	<b>SA d'HLM</b>	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
<b>CHRS</b>	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	<b>SCI</b>	Société Civile Immobilière
<b>CIL</b>	Comité Interprofessionnel du Logement	<b>SCIC</b>	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
<b>CMP</b>	Code des Marchés Publics	<b>SCLA</b>	Société Coopérative de Location Attribution
<b>CUS</b>	Conventions d'Utilité Sociale	<b>SCP</b>	Société Coopérative de Production
<b>DALO</b>	Droit Au Logement Opposable	<b>SDAPL</b>	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
<b>DPE</b>	Diagnostic de Performance Energétique	<b>SEM</b>	Société anonyme d'Economie Mixte
<b>DTA</b>	Dossier Technique d'Amiante	<b>SIEG</b>	Service d'Intérêt Economique Général
<b>EHPAD</b>	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	<b>SIG</b>	Soldes Intermédiaires de Gestion
<b>ESH</b>	Entreprise Sociale pour l'Habitat	<b>SRU</b>	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
<b>FRNG</b>	Fonds de Roulement Net Global	<b>TFPB</b>	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
<b>FSL</b>	Fonds de Solidarité Logement	<b>USH</b>	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
<b>GIE</b>	Groupement d'Intérêt Économique	<b>VEFA</b>	Vente en État Futur d'Achèvement
<b>HLM</b>	Habitation à Loyer Modéré	<b>ZUS</b>	Zone Urbaine Sensible
<b>MOUS</b>	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale		