

Immobilière 3F (SA d'HLM I3F)

PARIS (75)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2018-085

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2018-085
Immobilière 3F (SA d'HLM I3F)
PARIS (75)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-085

Immobilière 3F (SA d'HLM I3F) (75)

N° SIREN : 552141533
Raison sociale : Immobilière 3F
Président : Bruno LUCAS
Directeur général : Valérie FOURNIER
Adresse : 159, rue Nationale 75013 Paris
Actionnaire principal : ACTION LOGEMENT IMMOBILIER

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés	129 338	Nombre de logements familiaux en propriété :	124 510	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	269
-------------------------------------	----------------	--	----------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	2,5 %	2,1 %	3 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,2 %	0,8 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,7 %	6,4 %	9,8 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans* (% annuel)	2,4 %	1,5 %	1,4 %	
Âge moyen du parc (en années)	36	43	40	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	16,3 %	16 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	54,7 %	53,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	12,6 %	15 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	n.d	34,4 %	45,6 %	
Familles monoparentales	19,4 %	21,5 %	21,2 %	
Personnes isolées	30,8 %	32,2 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,56 €	6,4 €	5,6 €	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	16,84 %	19,49 %	13,7 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,31 %	90,24 %	98,72 %	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	11,18 %	10,20 %	9,50 %	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	1,12	11,12	10,90	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	19,44	7,50	11,82	

* du 01/01/2014 au 31/12/2018

(1) Enquêtes OPS 2018 et 2016

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Référence région : ESH d'au moins 50 000 logements (excepté I3F)

France métropolitaine : ensemble des ESH

RECOMMANDATIONS

- ▶ Le groupe 3F dans son ensemble et la SA d'HLM I3F en particulier auront pour objectif principal de contenir les coûts de gestion notamment les frais de personnel y compris dans une dynamique active de croissance.
- ▶ La politique de vente, élément important du modèle économique du groupe 3F, ne doit pas être le principal et seul vecteur de développement, de réhabilitation et d'entretien du patrimoine eu égard à sa situation financière solide qui permet de répondre à ces objectifs sans recourir de façon exponentielle au levier financier de la cession de logements.
- ▶ Les objectifs d'activité et de vente de logements fixés au groupe 3F par ALI pourraient faire l'objet d'une planification triennale.
- ▶ La prévention des risques de conflits d'intérêts devrait être renforcée.
- ▶ La politique de mise au plafond réglementaire systématique des loyers à la relocation apparaît inappropriée sur le patrimoine économiquement accessible aux ménages les plus modestes en Île-de-France, et au vu des loyers élevés parfois pratiqués sur certaines filiales du groupe.
- ▶ La SA d'HLM I3F sera vigilante à maintenir les charges locatives à un niveau acceptable et à ce que les délais de régularisation des charges locatives s'améliorent.
- ▶ I3F veillera à bien maîtriser la vacance technique, à l'occasion de la remise en état de logements et de la réalisation des projets de réhabilitation.
- ▶ La SA d'HLM I3F devra améliorer ses résultats en matière de mixité sociale en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- ▶ La SA d'HLM I3F doit renforcer ses procédures d'attribution afin de présenter au moins trois candidats par logement, notamment en Île-de-France, s'investir davantage dans la pré-sélection des candidats et mettre en concurrence ses propositions avec celles émanant des réservataires.
- ▶ La projection financière réalisée en mars 2019 nécessite d'être actualisée, en intégrant le niveau d'ambition d'I3F en matière d'investissement.
- ▶ Les locations irrégulièrement faites à des personnes morales devront cesser.

Précédent rapport de contrôle MILOS N° 2012-085 de mai 2013
Contrôle effectué du 15 janvier 2019 au 21 janvier 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE : juin 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-085

Immobilière 3F (SA d'HLM I3F) (75)

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	10
2. Le groupe 3F.....	11
2.1 Le groupe 3F, un sous-groupe d'Action Logement Immobilier.....	11
2.1.1 Organigramme juridique du groupe 3F.....	11
2.1.2 Incidences de l'appartenance de 3F au groupe ACTION LOGEMENT.....	12
2.2 Gouvernance et pilotage opérationnel du groupe.....	18
2.2.1 L'organisation générale.....	18
2.2.2 La place du conseil d'administration (CA) d'Immobilière 3F.....	19
2.2.3 La direction générale.....	22
2.3 Les moyens de fonctionnement du groupe.....	23
2.3.1 L'effectif global.....	23
2.3.2 La politique salariale.....	24
2.3.3 L'organisation du groupe.....	24
2.4 Analyse de la situation financière du groupe 3F.....	30
2.4.1 Analyse financière rétrospective.....	31
2.4.2 Modalités de financement des investissements.....	36
2.4.3 La situation bilancielle.....	39
2.4.4 Analyse prévisionnelle.....	43
2.5 La stratégie portée par le groupe à l'égard de ses filiales.....	46
2.5.1 Une politique active de cession du patrimoine au sein du groupe.....	46
2.5.2 L'activité patrimoniale.....	48
2.5.3 La coordination des politiques de maintenance.....	49
2.5.4 La politique d'occupation des logements.....	49
2.5.5 La politique des loyers et des charges.....	52
2.5.6 La qualité du service offert aux locataires.....	54
3. Examen de l'activité de la SA d'HLM Immobilière 3F.....	55
3.1 Le fonctionnement interne.....	55
3.2 Les ressources humaines.....	55
3.3 Analyse financière.....	56
3.3.1 L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	57
3.3.2 Les produits et incidences des risques locatifs.....	58

3.3.3	Les charges	58
3.3.4	La capacité d'autofinancement (CAF)	59
3.3.5	La situation bilancielle	60
3.4	Politique sociale et gestion locative	62
3.4.1	Le contexte local	62
3.4.2	Accessibilité économique du parc	62
3.4.3	Les conditions d'occupation du parc	72
3.4.4	Accès au logement	76
3.4.5	Gestion des attributions	79
3.4.6	Location à des tiers ou occupations non réglementaires	85
3.4.7	Qualité du service rendu aux locataires	85
3.5	Stratégie patrimoniale	86
3.5.1	Caractéristiques du patrimoine d'I3F	86
3.5.2	Analyse de la politique patrimoniale	87
3.5.3	Développement de l'offre	88
3.5.4	Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage	91
3.5.5	Maintenance et entretien du patrimoine	92
3.5.6	Politique de vente d'Immobilière 3F	92
4.	Annexes	95
4.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme (SA avec conseil d'administration)	95
4.2	Organigramme général de l'organisme	96
4.3	Sociétés comprises dans l'analyse financière du groupe	99
4.4	Périmètre de comparaison du groupe 3F constitué par les sociétés d'HLM (<i>territoire métropolitain</i>)	99
4.5	Taux de recouvrement groupe 3F	99
4.6	Coût de gestion groupe 3F	100
4.7	Coût d'intervention groupe 3F	100
4.8	Périmètre de comparaison de la société I3F constitué par les sociétés d'HLM dont le patrimoine est au moins égal à 50 000 logements (<i>territoire francilien</i>)	101
4.9	Taux de recouvrement société I3F	101
4.10	Coût de gestion société I3F	101
4.11	Coût d'intervention société I3F	102

SYNTHÈSE

Groupe 3F

Fin 2018, ACTION LOGEMENT IMMOBILIER (ALI) est à la tête de 62 sociétés d'HLM qui totalisent 926 000 logements sociaux sur l'ensemble du territoire national. La SA d'HLM I3F, filiale d'ALI, exerce une activité de bailleur social en Île-de-France et détient en propre 129 571 logements. Elle assure concomitamment la fonction de holding de 13 filiales HLM, dont 10 SA d'HLM exercent dans différentes régions. Au total, le groupe I3F représente 234 468 logements, soit environ un quart des actifs immobiliers d'ALI.

L'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016 relative à la réorganisation de la collecte de la participation des employeurs à l'effort de construction et le décret n° 2016-1770 du 19 décembre 2016 relatif à l'approbation des statuts d'ALI le dotent de prérogatives étendues pour organiser l'activité des sociétés qu'elle contrôle. ALI coordonne notamment l'intervention et l'organisation territoriale des entités, met en œuvre une stratégie patrimoniale globale et s'assure du respect des objectifs fixés par les conventions signées avec l'État (en premier lieu la convention quinquennale conclue avec l'État le 16 janvier 2018 par ACTION LOGEMENT GROUPE). Toute opération en capital nécessite son avis conforme préalable, de même que la nomination ou révocation des DG, DGD ou membres de directoire selon le mode de gouvernance.

Le contrôle de l'Agence a montré qu'ALI exerçait les prérogatives qui lui sont dévolues en tant qu'actionnaire majoritaire et holding de la SA d'HLM Immobilière 3F. ALI dispose ainsi de la capacité d'assurer, en liaison étroite avec la maison-mère, le pilotage stratégique du groupe 3F. Il est à relever depuis la création d'ALI de multiples « mouvements » dans les prises de participations de sociétés HLM entre I3F et ALI ainsi que des transferts de patrimoine en bloc. Cette « réorganisation » portée par ALI a pour objectif de rationaliser les implantations territoriales de ses filiales. Globalement, le groupe 3F est plutôt mobilisé pour exercer son activité sur des territoires tendus où l'effort d'investissement en termes de développement est prévu d'être le plus conséquent. Cette stratégie apparaît cohérente au regard de l'activité actuelle du groupe qui met en œuvre une politique d'investissement extrêmement active depuis plusieurs années.

En concertation avec les organes dirigeants d'I3F, ALI fixe à chacune des entités du groupe des objectifs chiffrés d'activité au moyen de « *feuilles de route* », portant sur la production de logements locatifs, le nombre de logements mis en réhabilitation, l'activité d'accession sociale à la propriété, le nombre de logements vendus à l'unité, et, depuis 2019, le nombre de logements attribués aux employés des entreprises de plus de dix salariés. L'articulation des responsabilités entre ALI et la maison-mère dans la gouvernance du groupe 3F apparaît cohérente.

Le conseil d'administration d'I3F, assisté par cinq comités spécialisés, exerce ses prérogatives dans des conditions satisfaisantes. Le contrôle interne apparaît globalement performant à l'échelle du groupe et peut s'appuyer sur une direction de l'audit et sur un dispositif complet de procédures et de tableaux de bord. Le processus d'achat est globalement maîtrisé. L'Agence recommande toutefois à I3F de renforcer la prévention des risques de conflits d'intérêts pour ses salariés et la transparence de certaines décisions. Certaines conventions, portant sur le départ de certains salariés dans des conditions économiques pouvant être considérées comme inhabituelles, ou bien des ventes de logements aux salariés, n'ont pas été considérées comme réglementées, ce qui est susceptible de présenter un risque juridique.

I3F mobilise une partie de ses moyens (informatique, financier, ressources humaines, juridique, achats communication et clientèle) au bénéfice de ses filiales via une convention de pool. Le CA d'I3F apparaît correctement informé des coûts refacturés et de leur évolution, dans le cadre d'une procédure de convention réglementée dont l'autorisation est renouvelée chaque année.

L'effort d'investissement à l'échelle du groupe I3F s'est révélé considérable ces cinq dernières années (6,4 milliards d'euros), mobilisant notamment le levier de l'endettement (4,3 milliards d'euros), des subventions (0,63 milliard d'euros) et des produits nets de cession (0,67 milliard d'euros). Les actifs immobiliers sont passés en valeur brute de 14,7 milliards d'euros en 2014 à 21,2 milliards d'euros en 2018.

Cet effort très significatif a très peu modifié les grands équilibres financiers du groupe I3F. La profitabilité d'exploitation reste relativement stable, la CAF brute avoisinant les 500 M€ en 2018, enregistrant une très légère érosion par comparaison aux années 2015-2017. L'endettement net de trésorerie rapporté à la CAF passe de 14,3 à 18,6 ans entre 2014 et 2018, traduisant une relative mise en tension du modèle économique, qui reste encore très équilibré. La constance du poids des ressources propres dans les ressources stables longues, qui tourne autour de 55 % (celui de l'endettement se situe donc autour de 45 %), confirme la stabilité du modèle économique du groupe I3F.

L'évolution des charges d'exploitation sur le groupe I3F, qui ont augmenté de 164 M€ en 5 ans, soit une hausse totale de 36 % sur la période, constitue toutefois un bémol dans l'efficacité du modèle ; ce d'autant que ce sont les coûts de gestion qui ont connu l'augmentation la plus importante en valeur absolue (+32 % pour les coûts de personnel et +44 % pour les autres charges). Au niveau de la seule société I3F, la masse salariale a augmenté de 20 %, alors que le patrimoine s'est accru de 9 %. Une meilleure maîtrise de l'évolution des coûts internes apparaît donc nécessaire, s'agissant en particulier de la SA HLM I3F.

Exercice des missions par la société I3F en Île-de-France

La SA HLM I3F propose des loyers globalement plus élevés en Île-de-France (loyer moyen 7,16 €/m² SH contre 6,73 €/m² SH) comparativement à ceux proposés par les autres bailleurs sociaux. Toutefois, cette situation s'explique par la coexistence d'une offre à loyer modéré (47 % du parc se situe dans une moyenne de 6 €/m² SH) et d'une offre intermédiaire, permettant à la société de jouer son rôle dans l'accueil des ménages les plus modestes. L'Agence considère toutefois que la politique de mise au plafond réglementaire des loyers à la relocation pratiquée altère progressivement l'offre à loyer modérée proposée et est donc insatisfaisante. Par ailleurs, la proportion de PLAI dans la production neuve est insuffisante. Cette question est de nature à interpeller le groupe 3F dans son ensemble, l'Agence ayant fait le constat de l'existence de loyers élevés dans certaines filiales du groupe (cf. rapport sur la SA HLM Grand Est).

La gestion des charges locatives de la SA d'HLM I3F fait l'objet de procédures précises. Toutefois, il est constaté une dégradation dans les délais de régularisation sur laquelle l'attention de la société est attirée. Par ailleurs, près d'un quart du patrimoine francilien concentre un niveau de charges élevé.

La société I3F suit précisément la situation de ses locataires, en termes de ressources et de condition d'occupation dans le logement (risque de sous ou sur occupation). Elle affiche également une bonne maîtrise des risques locatifs. La gestion des impayés est globalement performante et le taux de recouvrement se maintient à un bon niveau. La vacance commerciale est très bien maîtrisée ; le risque, qui reste modéré, se situant davantage au niveau de la vacance technique, la société ayant volontairement gelé des logements aux fins de remise en état et de réalisation projets de réhabilitation. La qualité du service apporté au locataire peut être considérée comme globalement satisfaisante.

La politique d'attribution des logements de la société I3F suit le cadre réglementaire. Les commissions d'attribution exercent formellement leurs prérogatives, s'appuient sur un règlement et des orientations, et entérinent le choix des candidats retenus. Aucune attribution irrégulière n'a été détectée lors du contrôle. La société a par ailleurs rempli ses objectifs en matière de relogement des ménages prioritaires, mais éprouve des difficultés à atteindre ses objectifs en matière de mixité sociale en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Bien que disposant en théorie d'une marge dans l'attribution des logements, puisqu'environ 40 % des logements ne sont pas réservés, différents accords passés avec des partenaires (ACTION LOGEMENT SERVICES en premier lieu, ainsi que les collectivités locales) conduisent I3F à ne conserver qu'une marge très réduite (moins d'un logement sur dix) dans la sélection des candidats. Concrètement, cette situation se traduit fréquemment par la non-présentation d'au moins trois candidats par logement, alors que la demande en Île-de-France le justifierait pleinement. L'Agence demande donc à la société de s'investir davantage dans la pré-sélection des candidats, en mettant en concurrence si nécessaire ses propositions avec celles émanant des réservataires si elles s'avèrent insuffisantes.

À l'instar de l'ensemble du groupe I3F, la société a mené depuis 5 ans une politique très active sur son patrimoine. Les résultats obtenus en matière de développement de l'offre ont été très satisfaisants. L'Agence constate que l'effort d'investissement effectif sur le patrimoine existant peut être considéré comme adapté. La société a par ailleurs poursuivi sa politique de vente de patrimoine, partie intégrante de son modèle économique.

Le processus mis en place par la société I3F dans son activité de vente au locataire permet de respecter la réglementation et en particulier la priorité accordée aux locataires du parc social. Entre 2014 et 2018, 2 487 actes de vente ont été signés. Le prix moyen de vente s'élève à 165 k€. L'examen du profil des acquéreurs révèle que les locataires du parc social restent majoritaires. Malgré l'ampleur des ventes réalisées, I3F parvient à conforter sa mission d'intérêt général, en participant au développement de l'accession sociale. I3F devra veiller à conserver cet objectif. À l'échelle du groupe, la proportion des ventes à destination des locataires du parc social apparaît moindre, mais le profil social des accédants est justifié par le niveau globalement modeste de leurs ressources.

Perspectives du groupe et de la société I3F

Un plan moyen terme 2018-2027 a été élaboré, en application des orientations définies avec ALI. L'exercice prévisionnel, réalisé en mars 2019, nécessite d'être actualisé. Le scénario retenu table sur une augmentation très sensible de la production jusqu'en 2022 (+33 % en annuel entre 2017 et 2022), avant de décroître légèrement. I3F et ses filiales intervenant sur les secteurs les plus tendus (Île-de-France, sud de la France, Rhône-Alpes) seraient plus particulièrement sollicités. Un schéma de recapitalisation d'I3F, modulaire selon les résultats obtenus a été mis en place par ALI.

Ce modèle envisage également un accroissement des ventes, pour atteindre 1 % du patrimoine vendu par an (le nombre de ventes annuelles passerait de 2 400 en 2017 à 2 900 en 2027). Des cessions en bloc à l'ONV, filiale d'ACTION LOGEMENT spécialisée dans les ventes, sont envisagées pour tenir l'objectif.

À l'horizon 2027, le besoin de financement a été évalué au minimum à 771 M€ compte tenu des objectifs de production assignés et du niveau de maintenance retenu. I3F devra préciser les hypothèses retenues en matière de mobilisation des différentes ressources, en intégrant les différents leviers (endettement, produits des cessions, recapitalisation, subventions), et leurs impacts attendus sur la situation financière du groupe.

L'Agence recommande en tout état de cause que des objectifs qualitatifs soient associés aux objectifs quantitatifs. Ainsi, il conviendra d'une part de maintenir un équilibre au niveau de l'offre nouvelle permettant une part significative de production de logements à loyers abordables pour des ménages aux ressources modestes voire très modestes. D'autre part, il conviendra de veiller à ce qu'une augmentation du volume de vente n'altère pas la priorité donnée à l'accession sociale, et donc aux profils des acquéreurs.

Par ailleurs, l'Agence relève que, bien que le groupe soit mis en tension financière depuis 5 ans, son haut de bilan consolidé offre des marges de manœuvre, en particulier le levier de l'endettement qui pourrait être davantage mobilisé, dans des proportions raisonnables.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM Immobilière 3F (I3F) en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « *L'Agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes [...] des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer [...] l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 [...], la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social [...].* »

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

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

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

Le contrôle précédent de la société I3F, réalisé par la MILOS en mai 2013, soulignait que cette SA d'HLM, qui a une compétence nationale, était à la tête d'un patrimoine de 110 000 logements situés à 99 % en région parisienne ; elle constituait la structure de tête de l'immobilier social du CIL SOLENDI, qui rassemblait plus de 200 000 logements. Le rapport mettait en évidence que l'organisme pilotait un ensemble structuré de sociétés HLM actives sur les principaux marchés tendus du territoire national et était impliqué dans le renouvellement urbain et le développement de l'offre nouvelle de logements sociaux, notamment en région parisienne.

La situation financière apparaissait satisfaisante avec une politique active de vente HLM, dégagant d'importantes plus-values. L'organisme remplissait sa mission sociale de façon satisfaisante et le patrimoine était attractif et bien entretenu. La gestion de proximité et de service aux locataires était à améliorer sur certains sites et la gestion des charges perfectible. Des insuffisances ponctuelles étaient notées quant au respect des règles applicables en matière de gestion locative.

2. LE GROUPE 3F

2.1 LE GROUPE 3F, UN SOUS-GROUPE D'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER

L'environnement de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) a été profondément modifié par l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016. La réforme portée par cette ordonnance avait pour principaux objectifs :

- de mettre fin à la concurrence contre-productive que se faisaient les comités interprofessionnels du logement dans le but de collecter la PEEC ;
- de promouvoir un traitement équitable de l'ensemble des salariés des entreprises assujetties ;
- de réduire de façon significative les frais de fonctionnement du réseau ;
- de mobiliser les filiales HLM des collecteurs afin d'augmenter la production de logements sociaux.

Cette réforme s'est traduite, notamment, par la dissolution des comités interprofessionnels du logement et le regroupement de leurs participations immobilières au sein d'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER (ALI), société créée pour mettre en œuvre la stratégie patrimoniale définie par ACTION LOGEMENT GROUPE dans le cadre des conventions que celle-ci conclut avec l'État. À la fin de 2018, ALI constituait l'actionnaire de référence de soixante-deux sociétés d'HLM gérant 926 000 logements sociaux sur l'ensemble du territoire national.

Filiale de SOLENDI, collecteur de la PEEC dissout à l'occasion de cette réforme, la SA d'HLM IMMOBILIERE 3F est devenue la filiale la plus importante d'ALI. Propriétaire de près de cent-trente mille logements en Île-de-France, I3F détient, par ailleurs, treize filiales dont dix sociétés d'HLM régionales (cf. § 2.1.1). Comptabilisant près de deux-cent-trente-cinq mille logements, le groupe 3F représente le quart des actifs immobiliers d'ALI.

2.1.1 Organigramme juridique du groupe 3F

L'évolution de l'organigramme juridique du groupe 3F entre les exercices 2016 et 2018 est présentée en annexe 4.2.

3F forme un sous-groupe d'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER (ALI) ; il était constitué, au 31 décembre 2018 :

- d'une société mère détenue à plus de 93 % par ALI, IMMOBILIERE 3F (I3F), société d'HLM à compétence nationale dont le patrimoine (129 571 logts) se situe presque exclusivement en Île-de-France ;
- de dix filiales régionales :
 - o la SA d'HLM IMMOBILIERE BASSE-SEINE (76) dont le patrimoine (14 878 logts) se répartit entre les départements de la Seine-Maritime (80,2 %), de l'Eure (9,8 %), du Calvados (9,7 %) et, de façon marginale, de la Manche,
 - o la SA d'HLM IMMOBILIERE RHÔNE-ALPES (69) dont le patrimoine (18 862 logts) se répartit entre les départements du Rhône (60,1 %), de la Loire (21 %), de l'Isère (13,2 %), de la Haute-Savoie (4,6 %) et, de façon marginale, de l'Ain, de la Saône-et-Loire et de la Savoie,
 - o la SA d'HLM 3F CENTRE-VAL DE LOIRE (41) dont le patrimoine (11 999 logts) se répartit entre les départements du Loir-et-Cher (50,4 %), du Loiret (35 %), de l'Eure-et-Loir (8,9 %), de l'Indre-et-Loire et, de façon marginale, de la Sarthe,
 - o la SA d'HLM 3F SEINE-ET-MARNE (77) dont le patrimoine (8 065 logts) se situe exclusivement sur ce département,

- o la SA d'HLM 3F GRAND EST (67) dont le patrimoine (7 959 logts) se répartit entre les départements du Bas-Rhin (31,6 %), de Meurthe-et-Moselle (29,7 %), du Haut-Rhin (21,2 %), de la Moselle (17,2 %) et, de façon marginale, des Vosges,
- o la SA d'HLM CLAIRSIENNE (33) dont le patrimoine (11 712 logts) se situe, pour l'essentiel, en Gironde (88 %),
- o la SA d'HLM 3F OCCITANIE (81) dont le patrimoine (2 691 logts) se répartit entre les départements du Tarn (52,9 %) et de la Haute-Garonne (47,1 %),
- o la SA d'HLM IMMOBILIERE MEDITERRANEE (13) dont le patrimoine (6 454 logts) se répartit entre les départements des Alpes-Maritimes (47 %), des Bouches-du-Rhône (13%), des Pyrénées-Orientales (13 %), de l'Hérault (11 %), du Var (6 %), des Hautes-Alpes (6 %) et, de façon marginale, de l'Aude et du Gard,
- o la SA d'HLM 3F NORD-ARTOIS (59) dont le patrimoine (4 928 logts) se répartit entre les départements du Nord (73,3 %), du Pas-de-Calais (16,4 %), de la Somme (7,9 %) et, de façon marginale, de l'Aisne,
- o la SA d'HLM IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT (79) dont le patrimoine (16 891 logts) se répartit entre les départements de Charente-Maritime (56,4 %), des Deux-Sèvres (28,1 %), de la Vienne (13,5 %) et, de façon marginale, de Gironde, de Charente et de Vendée ;
- de deux filiales thématiques :
 - o la SA d'HLM 3F RESIDENCES (94), spécialisée dans la gestion de foyers sur l'ensemble du territoire (16 072 équivalents-logements). L'activité de la société se ventile ainsi par ordre d'importance au regard du nombre de places gérées : les résidences sociales (30 %), les foyers pour travailleurs migrants (14 %), les foyers pour jeunes travailleurs (13 %), les résidences pour étudiants (13 %), les résidences autonomie (11 %), les hébergements d'urgence (6 %) et les résidences mobilité (5 %). Afin de répondre aux attentes d'ACTION LOGEMENT GROUPE, le développement récent de 3F RESIDENCES a prioritairement été dédié à l'hébergement des jeunes et aux résidences mobilité ;
 - o la SOCIETE COOPERATIVE DE LOCATION ATTRIBUTION ET DE PRODUCTION D'HLM DE LA REGION DE MANTES (CLARM -75-), société spécialisée dans la location-accession et l'accession sociale à la propriété sur le territoire de l'Île-de-France (une moyenne d'une centaine de lots commercialisés chaque année au cours des cinq dernières années) ;
- d'une société de coordination d'organismes d'HLM régie par les articles L. 423-1-1 à L. 423-1-3 du CCH dans leur rédaction antérieure à la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018, la SOCIETE DE COORDINATION POUR L'HABITAT A PLAINE COMMUNE (BÂTIPLAINE -93-). La société propose à ses actionnaires, principalement I3F, PLAINE COMMUNE HABITAT et l'OPH d'AUBERVILLIERS, des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la production de logements sociaux sur le territoire de Plaine commune.

2.1.2 Incidences de l'appartenance de 3F au groupe ACTION LOGEMENT

L'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016 relative à la réorganisation de la collecte de la participation des employeurs à l'effort de construction et le décret n° 2016-1770 du 19 décembre 2016 relatif à l'approbation des statuts d'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER dotent cette dernière de prérogatives étendues pour organiser l'activité des sociétés qu'elle contrôle.

ALI a pour attributions, notamment :

- de mettre en œuvre sa stratégie patrimoniale. Pour ce faire, elle coordonne l'intervention et l'organisation territoriales des sociétés qu'elle contrôle et rend un avis conforme préalablement aux opérations en capital, de fusion, de scission ou de transformation réalisées par ces mêmes entités ;
- de déterminer les modalités de la mise en œuvre des directives données par ACTION LOGEMENT GROUPE pour la réalisation des objectifs d'activité fixés par les conventions que celle-ci conclut avec l'État ;

- d'agréer la nomination et la révocation des directeurs généraux, directeurs généraux délégués, membres du directoire ou des représentants légaux de ces entités ;

L'exercice des prérogatives que la loi a confiées à ALI a donc eu des conséquences sur l'implantation, l'organisation et le fonctionnement du groupe 3F.

2.1.2.1 Incidences sur la gouvernance : représentation d'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER dans les conseils d'administration d'I3F et de ses filiales

Les conseils d'administration d'I3F et de ses filiales, à l'exception de ceux de la CLARM et de BÂTIPLAINE, ont été constitués selon les directives d'une note technique adoptée puis modifiée par le conseil d'administration d'ALI lors de ses réunions des 14 mars et 4 juillet 2018. Cette note organise la représentation d'ALI au sein de ses filiales et de ses sous-filiales et fixe, notamment, des compositions types pour leurs conseils d'administration.

En octobre 2019, le conseil d'administration d'I3F comptait vingt membres, dont deux représentaient les salariés de la société. Onze administrateurs avaient été élus en assemblée générale sur proposition d'ALI :

- actionnaire de référence, ALI occupe un poste d'administrateur dans la société ;
- dix administrateurs avaient été nommés en assemblée générale, sur désignation d'ALI, après avoir été proposés à ces postes par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés membres d'ACTION LOGEMENT GROUPE.

Les conseils d'administration des filiales d'I3F comptent habituellement¹ dix-huit membres dont douze sont nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'actionnaire de référence et des actionnaires de la catégorie 4 (cf. § 2.2.2) :

- actionnaire de référence, I3F dispose d'un poste d'administrateur dans chacune de ses filiales ; néanmoins, ses représentants permanents ne sont pas choisis par la société parmi les membres de son conseil d'administration, mais désignés, sur proposition d'ALI, au sein des organisations syndicales d'employeurs ;
- quelle que soit sa participation au capital de la société, ALI dispose d'un poste d'administrateur dans chacune des filiales d'I3F ; les représentants permanents d'ALI sont désignés au sein des organisations syndicales d'employeurs ;
- en fonction des situations et, notamment, de l'existence éventuelle de pactes d'actionnaires, I3F a la possibilité de faire élire entre huit et dix administrateurs en assemblée générale ; dans les faits, ceux-ci sont désignés par ALI, après avoir été proposés à ces postes par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés membres d'ACTION LOGEMENT GROUPE.

Quelle que soit sa participation dans le capital des filiales d'I3F, ALI est donc en mesure d'exercer une influence déterminante dans leurs conseils d'administration dont dix à douze des dix-huit membres auront été nommés à ces postes sur son instigation. En outre, les délégués territoriaux d'ALI assistent aux réunions des conseils d'administration des filiales d'I3F où ils peuvent, en tant que de besoin, s'assurer de la prise en compte des attentes d'ALI et de la mise en œuvre de sa politique au niveau local.

¹ En octobre 2019, les conseils d'administration de 3F SUD et d'IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT comptaient respectivement vingt-quatre et vingt-deux membres à la suite d'opérations de fusion intervenues au cours des trois années précédentes.

2.1.2.2 Incidences de la rationalisation territoriale d’ACTION LOGEMENT IMMOBILIER sur la structuration territoriale du groupe 3F

À la suite de la disparition des collecteurs de la participation des employeurs à l’effort de construction et de la reprise de leurs filiales immobilières par ALI, cette dernière a fait le choix de se structurer en adoptant un schéma d’organisation géographique dont l’articulation repose sur :

- un groupe national présent sur l’ensemble du territoire mais dont l’activité sera redéployée vers ceux où les besoins en logements sociaux sont les plus importants : le groupe 3F ;
- des opérateurs locaux, au nombre de deux ou trois par région, dotés des compétences techniques permettant d’exercer l’ensemble des activités des bailleurs sociaux et disposant des équilibres financiers suffisants pour mettre en œuvre sa politique de développement ;
- quelques filiales thématiques spécialisées dans le logement intermédiaire, l’accession à la propriété ou la construction et la gestion d’hébergements d’urgence, de résidences sociales ou temporaires et de logements-foyers.

L’adoption de ce schéma d’organisation a eu des conséquences sur la structuration territoriale du groupe 3F. Positionné comme opérateur national unique d’ACTION LOGEMENT, 3F s’est inscrit, néanmoins, dans le processus de rationalisation territoriale décidé par ALI :

- en lui cédant les titres de sa filiale angevine, PODELIHA (près de 21 000 logements), intervenant sur un territoire où les besoins en logements sociaux sont considérés comme globalement satisfaits ;
- en renforçant son implantation sur les territoires où les besoins en logements sociaux sont importants ou en reprenant certains patrimoines appartenant à des bailleurs amenés à disparaître ou à recentrer leur activité dans le cadre de la rationalisation territoriale d’ALI :
 - o reprise du patrimoine francilien de la société d’HLM girondine DOMOFRANCE (plus de 1 350 logements en exploitation, en cours de construction ou en projets),
 - o acquisition des titres de la société d’HLM girondine CLAIRSIENNE (près de 13 000 logements) afin de constituer, avec la SA d’HLM IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT, le deuxième opérateur d’ALI pour la région Nouvelle Aquitaine au côté de la SA d’HLM DOMOFRANCE,
 - o reprise de patrimoine (plus de 1 060 logements) appartenant aux SA d’HLM PARTELIOS RESIDENCES et PLAINE NORMANDE, essentiellement dans le Calvados, par IMMOBILIERE BASSE-SEINE. La société devrait, en outre, absorber prochainement la société d’HLM dieppoise SODINEUF HABITAT NORMAND (près de 9 000 logements) pour constituer le deuxième opérateur d’ALI pour la région Normandie au côté de la SA d’HLM LOGEO SEINE ESTUAIRE,
 - o absorption de la SA d’HLM LOGEO MEDITERRANEE (3 400 logements) et reprise du patrimoine de la SA d’HLM NEOLIA situé dans la région Sud (2 000 logements) par IMMOBILIERE MEDITERRANEE. Devenue 3F SUD, la société gèrera, à la suite de ces opérations, plus de 9 500 logements et constituait le deuxième opérateur d’ALI pour la région Sud au côté de la SA d’HLM UNICIL,
 - o reprise du patrimoine occitan de la SA d’HLM NEOLIA (plus de 2 700 logements) et d’IMMOBILIERE MEDITERRANEE (près de 1 700 logements) par 3F OCCITANIE qui gèrera, à la suite de ces opérations, près de 7 100 logements et constituait le deuxième opérateur d’ALI pour la région Occitanie au côté de la SA d’HLM PROMOLOGIS.

2.1.2.3 Incidences des engagements de production contractés par ACTION LOGEMENT GROUPE auprès de l'État : la fixation d'objectifs d'activité à chacune des entités du groupe 3F

ALI fixe à I3F et à chacune de ses filiales des objectifs chiffrés d'activité au moyen de « feuilles de route ». Ces objectifs annuels portent sur la production de logements locatifs, le nombre de logements mis en réhabilitation, l'activité d'accession sociale à la propriété, le nombre de logements vendus à l'unité, et, pour l'année 2019, le nombre de logements attribués aux employés des entreprises de plus de dix salariés. Les objectifs d'activité et de vente de logements fixés au groupe par ALI pourraient utilement faire l'objet d'une planification triennale.

Ces objectifs constituent la déclinaison, pour chacune des entités du groupe, des engagements pris par ALG dans la convention quinquennale conclue avec l'État le 16 janvier 2018 et des objectifs affichés par le « Plan d'investissement volontaire » formant un avenant à cette convention, avenant signé le 25 avril 2019.

Les objectifs assignés au groupe font l'objet d'une négociation entre ALI et I3F afin de les adapter, le cas échéant, aux spécificités des territoires ainsi qu'aux capacités de production ou aux besoins exprimés par ses filiales. Au terme de ces échanges, les objectifs d'obtention d'agréments pour la construction de logements locatifs ont été globalement révisés à la baisse d'environ 10 % par rapport à ce qui avait été initialement proposé par ALI pour 2019 ; deux sociétés (3F OCCITANIE et 3F SUD) se sont néanmoins vu assigner des objectifs revus à la hausse.

Les objectifs de production fixés au groupe 3F pour 2019 sont ambitieux, particulièrement sur les territoires les plus tendus, et ne pourront se concrétiser, pour certaines sociétés, qu'à la condition qu'elles parviennent à accroître sensiblement leurs capacités d'intervention (cf. tableau infra). Le nombre d'agrément à obtenir par l'ensemble du groupe 3F est ainsi supérieur de 21 % à celui des agréments obtenus en 2018, les objectifs fixés aux sociétés franciliennes ou en matière de développement de structures collectives (+30 % pour I3F ; +28 % pour 3F SEINE-ET-MARNE et +67 % pour 3F RESIDENCES), notamment, paraissant particulièrement élevés.

Tableau 1 : Objectifs de production de logements locatifs du groupe 3F en nombre d'agréments obtenus

Objectifs de production de logements locatifs du groupe 3F en nombre d'agréments obtenus						
Sociétés concernées par les objectifs fixés par ALI	2017	2018			2019	
	Réalisé	Objectif	% réalisé 2017	Réalisé	Objectif	% réalisé 2018
I3F	3 606	4 500	+25 %	3 220	4 200	+30 %
3F SEINE-ET-MARNE	589	550	-7 %	392	500	+28 %
3F RESIDENCES	1 699	2 200	+30 %	1 285	2 150	+67 %
3F GRAND EST	168	300	+79 %	230	300	+30 %
3F NORD-ARTOIS	92	250	+172 %	257	260	+1 %
IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT + CLAIRSIENNE	1 473	1 856	+26 %	1 594	1 390	-13 %
3F OCCITANIE	421	430	+2 %	483	480	=
3F SUD (anciennement IMMOBILIERE MEDITERRANEE)	892	825	-8 %	965	1 192	+24 %
IMMOBILIERE RHÔNE-ALPES	530	800	+51 %	635	750	+18 %
IMMOBILIERE BASSE-SEINE	194	220	+13 %	294	215	-27 %
3F CENTRE-VAL DE LOIRE	144	180	+25 %	220	160	-27 %
Groupe 3F	9 808	12 111	+24 %	9 565	11 597	+21 %

Source : feuilles de route ALI et rapports de gestion I3F et filiales.

Parallèlement, ALI évalue les moyens financiers qu'elle envisage d'allouer à la réalisation de ces objectifs en définissant une enveloppe pluriannuelle destinée à financer les augmentations du capital d'I3F et les apports de capitaux d'I3F aux sociétés du groupe. Les montants de ces apports sont calculés de façon à ce qu'I3F et chacune de ses filiales puisse réaliser les objectifs assignés par ALI, tout en conservant une assise financière satisfaisante.

Pour la période allant de 2018 à 2021, le groupe 3F s'est ainsi vu attribuer une enveloppe prévisionnelle de plus de 237 M€ correspondant au financement de près de quarante-neuf mille logements. Les montants des capitaux effectivement apportés par ALI seront toutefois fonction des niveaux de production réellement atteints par chacune des sociétés du groupe ainsi que de leurs situations financières. À ce titre, et au regard de l'activité du groupe lors de l'exercice 2018, ALI a souscrit pour près de 60 M€ à une augmentation de capital d'I3F réalisée lors du troisième trimestre 2019 : cet apport doit permettre à I3F d'abonder le capital de ses filiales à hauteur de 46 M€.

Conformément aux règles de fonctionnement du groupe ACTION LOGEMENT, chaque opération portant sur le capital des filiales d'I3F, souscription ou cession, devra recevoir un agrément préalable d'ALI.

2.1.2.4 Les financements apportés au groupe

Le groupe bénéficie d'un soutien financier important d'ALI pour l'accompagner dans son développement. IMMOBILIERE 3F participe également, en tant que maison-mère, à des opérations de recapitalisation de ses filiales. Souscrites principalement sur les fonds apportés par ALI, ces augmentations de capital doivent, depuis 2018, être préalablement autorisées par cette dernière.

Les financements accordés au groupe 3F par les différentes structures d'ACTION LOGEMENT ainsi que les acquisitions d'actions et les souscriptions d'I3F aux augmentations de capital de ses filiales sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 2 : Financements d'ACTION LOGEMENT au groupe 3F (en M€)

Financements d'ACTION LOGEMENT au groupe 3F (en M€)	2017	2018
Prêts	66	97
Augmentations de capital		20
Subventions	10	2
Total	76	119

Les apports en capital effectués par ALI ont pour contrepartie l'octroi de droits de réservation locative au bénéfice d'ALS.

Tableau 3 : Acquisitions (A) de titres et souscriptions (S) d'I3F aux augmentations de capital de ses filiales (en M€)

Acquisitions (A) de titres et souscriptions (S) d'I3F aux augmentations de capital de ses filiales (en M€)												
Sociétés	2015			2016			2017			2018		
	Montant	Capital au 31/12	Part détenue par I3F en %	Montant	Capital au 31/12	Part détenue par I3F en %	Montant	Capital au 31/12	Part détenue par I3F en %	Montant	Capital au 31/12	Part détenue par I3F en %
3F OCCITANIE (81)	2 (S)	13,5	87,9	2 (S)	15,5	89,5	3 (S)	18,5	91,2	6 (S)	24,5	93,3
3F RESIDENCES (94)	3,5 (S)	40	70	5,4 (S)	45,5	73,6	0,5 (S)	45,9	73,9	10 (S)	55,9	78,5
IMMOBILIERE MEDITERRANEE (13)	5 (S)	14,1	96,8		14,1	96,8		14,1	96,8	8 (S)	22,1	98
3F SEINE-ET-MARNE (77)	6 (S)	12,3	78		12,3	78		12,3	78		12,3	78
IMMOBILIERE PODELIHA (49)	5,3 (A)	1,8	95,3	5,1 (S)	6,9	98,8		6,9	98,8			
ATLANTIC AMENAGEMENT (79) ¹	0,9 (A)	0,3	69,5		18,3	81,5		18,7	79,6		18,7	79,6
SA d'HLM DES DEUX-SEVRES (79) ²	12,4 (A)	6,5	99,6									
SA d'HLM CLAIRSIENNE ³ (33)										2,9 (A)	3,4	83,5
Total	35.1			12.5			3.5			26.9		

1 - la société a absorbé la SA d'HLM DES DEUX-SEVRES ET DE LA REGION en 2016 et la SA d'HLM MELLOISE en 2017 ;

2 - société absorbée par la SA d'HLM ATLANTIC AMENAGEMENT en 2016 ;

3 - acquisition de la société en 2018.

2.1.2.5 Politique de dividendes

En tant qu'actionnaires, ALI et Immobilière 3F perçoivent régulièrement des dividendes de la part des sociétés qu'elles contrôlent. Ils se situent toujours sous le plafond réglementaire (taux du livret A + 1,5 % appliqué au nominal de l'action), mais s'en rapprochent. Les montants se déclinent comme suit :

- 4,22 M€ et 3,69 M€ ont été versés à ALI respectivement en 2017 et en 2018 ;
- 3,55 M€ et 2,68 M€ ont été versés à Immobilière 3F respectivement en 2017 et en 2018.

La politique de dividendes a suscité des discussions au sein de la gouvernance d'Immobilière 3F. Quelques administrateurs ont en effet émis, courant 2019, au sein de différentes instances², le souhait que la distribution des dividendes prenne davantage en compte les objectifs de production assignés au groupe en matière d'offre nouvelle de logements.

En réponse à ces remarques, le directeur général d'ALI a indiqué qu'il était envisagé d'exclure les produits de cession de l'ensemble de prélèvement des dividendes et que pour les années suivantes les modalités de versement seraient adaptées le cas échéant. Ces remontées de dividendes, qui s'inscrivent dans une politique de groupe, apparaissent, quoiqu'il en soit, notablement inférieures aux apports financiers consentis au groupe 3F par les différentes structures d'ACTION LOGEMENT afin de soutenir sa politique d'investissement.

² Cf. comptes-rendus des réunions du comité d'orientation stratégique du 19 mars 2019 et du CA du 3 avril 2019.

2.2 GOUVERNANCE ET PILOTAGE OPÉRATIONNEL DU GROUPE

La SA d'HLM « Immobilière 3F » est présidée par M. LUCAS et sa direction générale assurée par Mme GRAVE à la date du contrôle. Le capital social s'élève à 234 879 292 € en 2018 et est détenu par 1 286 actionnaires. 93,13 % du capital appartient à ACTION LOGEMENT IMMOBILIER (ALI) qui constitue l'actionnaire de référence.

2.2.1 L'organisation générale

Les modalités de gouvernance du groupe 3F sont basées sur le principe de la subsidiarité. Dans les limites des prérogatives que la loi confie à ALI et des compétences d'I3F, les activités des sociétés du groupe sont décidées et mises en œuvre au niveau local, sauf lorsqu'il apparaît que l'expertise technique du groupe s'avère nécessaire à leur exercice ou que celle-ci est susceptible d'améliorer les conditions de leur réalisation.

Ce principe rencontre toutefois des exceptions, notamment en matière d'investissements fonciers et immobiliers, domaine dans lequel les filiales d'I3F ne disposent pas d'une autonomie totale pour engager des opérations nouvelles, acquérir du patrimoine ou programmer des réhabilitations lourdes.

Un comité technique, le comité foncier du groupe 3F, doit ainsi donner un accord préalable :

- aux opérations de construction ou d'acquisition de programmes locatifs sociaux comportant plus de vingt-cinq logements (cent-cinquante pour 3F RESIDENCES) ou dont le prix de revient est supérieur à 3,5 M€ (6 M€ pour 3F RESIDENCES) ;
- aux opérations de construction ou d'acquisition de programmes locatifs intermédiaires ;
- aux opérations destinées à l'accession à prix maîtrisé ou à l'accession sociale à la propriété ;

Par ailleurs, les opérations de réhabilitation dont le prix de revient est supérieur à 35 k€ HT par logement ou à un prix total de 4 M€ doivent être autorisées par le directeur du développement régional compétent.

Enfin, toute opération, quelle que soit sa nature, qui présenterait un enjeu particulier (problématique technique complexe, risque juridique...) doit être soumise à l'examen du comité foncier du groupe 3F.

Les filiales régionales d'I3F ont été regroupées au sein de deux directions du développement régional placées sous la responsabilité de deux directeurs généraux adjoints d'I3F. Ces directeurs ont un rôle d'interface entre I3F et ses filiales : à ce titre, ils portent les projets du groupe, s'assurent que la stratégie décidée par le conseil d'administration d'I3F est effectivement mise en œuvre au niveau local, que les objectifs d'activité assignés à chacune des filiales ont été pris en compte, et, en retour, informent la direction d'I3F des attentes ou des problématiques rencontrées par celles-ci.

Dans le cadre de leurs attributions, les directeurs du développement régional assistent aux conseils d'administration des filiales régionales et organisent et animent, une dizaine de fois par an, des réunions d'échange avec l'ensemble de leurs directeurs généraux.

Le conseil d'administration d'I3F, ses comités de gouvernance (comité d'audit et des comptes, comité de suivi des achats, comité de suivi des attributions et des politiques sociales, comité des rémunérations, comité d'orientation stratégique), de même que les comités techniques d'I3F (comité de direction et comité exécutif) sont régulièrement informés des problématiques de groupe relevant de leurs domaines de compétences respectifs.

I3F a, en outre, organisé la remontée des données permettant le suivi de l'activité et de la situation financière de ses filiales et dispose de tableaux de bords mensuels présentant une information détaillée de nature à éclairer les décisions à prendre.

La direction de l'audit et de la qualité d'I3F a mis en place un référentiel de procédures qui concerne et s'applique à l'ensemble des sociétés du groupe (à l'exception des SA d'HLM CLAIRSIENNE et IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT qui sont en cours d'intégration). Afin de s'assurer, notamment, du respect de ces procédures, une dizaine d'audits thématiques sont réalisés chaque année. Sauf exception, chacune de ces missions porte sur I3F mais également sur deux ou trois de ses filiales.

2.2.2 La place du conseil d'administration (CA) d'Immobilière 3F

Le CA est composé de 20 membres parmi lesquels figurent des représentants des quatre catégories³ d'actionnaires prévues par l'article L. 422-2-1 du CCH pour les SA d'HLM et deux représentants des salariés élus en application des articles L. 225-27 et L. 225-28 du code du commerce.

M. LUCAS a été désigné à la tête du conseil le 20 décembre 2017 en remplacement de M. BAFFY qui exerçait ce mandat depuis 2008.

Le conseil est l'organe de décision et de contrôle. Il assume par ailleurs une fonction de pilotage stratégique du groupe et apparaît impliqué dans le contrôle et le suivi des sujets à fort enjeu pour le groupe. Cette instance est aidée, dans l'exercice de ses missions, par plusieurs comités et commissions. Cinq comités spécialisés réunissant de quatre à six administrateurs ont ainsi été constitués :

- le comité d'orientation stratégique qui a pour mission d'élaborer avec la direction générale les orientations stratégiques de la société à soumettre au conseil d'administration et d'évaluer les conditions de leur mise en œuvre. Ce comité se réunit quatre fois par an ;
- le comité d'audit et des comptes qui assiste le conseil en matière de contrôle interne et d'audit et qui est chargé de donner un avis au conseil sur les comptes sociaux (consolidés et prévisionnels). Ce comité se réunit quatre fois par an ;
- le comité de suivi des attributions et des politiques sociales qui est en charge du suivi de la politique d'attribution des logements, de l'activité des commissions d'attribution de logements et de l'ensemble des politiques sociales de la société. Ce comité se réunit de deux à trois fois par an ;
- le comité de suivi des achats qui a pour mission de suivre les achats soumis aux commissions d'appel d'offres ainsi que les investissements réalisés en VEFA⁴. Ce comité se réunit deux fois par an ;
- le comité de nomination et des rémunérations (CNR) qui est chargé de proposer au conseil les décisions à prendre sur la nomination et la rémunération du directeur général d'Immobilière 3F. Il est tenu informé des nominations et des rémunérations des membres du comité de direction et de celles des directeurs généraux des filiales. Il donne son avis sur les modalités d'indemnisation des administrateurs. Ce comité se réunit au moins une fois par an.

Le conseil a mis en place également une commission d'appels d'offres (CAO) et un jury d'architecture. Des commissions d'attribution des logements (CAL) ont par ailleurs été créées dans chaque département. Ces différentes instances associent des administrateurs et des salariés.

Un guide a été élaboré à destination des administrateurs afin de leur rappeler les droits et obligations s'attachant à leur mandat, les missions principales dévolues aux comités spécialisés et les risques juridiques inhérents au statut d'organisme en charge d'une mission de service public.

³ Un représentant de l'actionnaire de référence, trois représentants des collectivités territoriales (départements de Paris, de Seine--Saint--Denis et du Val-de-Marne), trois représentants élus des locataires et onze administrateurs relevant de la dernière catégorie (personnes physiques et les personnes morales autres que l'actionnaire de référence).

⁴ Vente en l'Etat Futur d'Achèvement.

Le CA ne disposait pas, au moment du contrôle, d'un règlement intérieur définissant les attributions, les règles et modalités de fonctionnement des différents organes de gouvernance qui existent.

Cette lacune apparaît anormale eu égard à la taille de l'organisme et le guide existant ne saurait se substituer à un règlement intérieur. Le guide n'indique pas la manière dont les comités doivent rendre compte de leurs travaux auprès du conseil et les délais de transmission des documents préparatoires aux administrateurs. L'existence des commissions et des conseils de concertation mis en place n'est pas évoquée non plus. Plus généralement, le guide n'évoque pas de façon précise l'étendue et l'articulation des responsabilités entre les différents acteurs et les organes qui concourent à la gouvernance de l'organisme. L'élaboration d'un véritable règlement intérieur apparaît, dans ces conditions, indispensable. Il convient par ailleurs de signaler que, faute de règlement intérieur, celle-ci se prive de la possibilité de faire participer les administrateurs aux réunions en utilisant des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par l'article L. 225-37 du code du commerce.

La société indique s'être dotée, à la suite du contrôle, d'un règlement intérieur qui a été approuvé par son CA du 25 juin 2020. Elle précise également que le contenu de ce règlement sera complété en 2021 afin d'y intégrer les différents organes de gouvernance et notamment les comités issus du conseil.

Le président de chacun des comités rend compte périodiquement des travaux effectués auprès du CA. Des comptes rendus écrits sont rédigés mais leur diffusion n'est pas généralisée.

Obs 1 : Les comptes-rendus des réunions du CNR ne sont pas communiqués aux membres du CA.

La société invoque des raisons de confidentialité et indique que les points abordés par ce comité donnent lieu à une présentation orale en séance lors des conseils. Le défaut de transmission a été critiqué par les représentants des locataires lors de la réunion du conseil du 26 avril 2018. Dans un souci de plus grande transparence et afin que les membres du CA soient en capacité de se prononcer en toute connaissance de cause, l'organisme est invité à diffuser l'ensemble des comptes rendus des réunions de ses comités spécialisés.

L'organisme indique, dans sa réponse écrite aux observations provisoires, que le rôle et les prérogatives du CNR seront précisés dans le règlement intérieur du CA. Il ne s'engage cependant pas, comme le préconise l'ANCOLS, à communiquer les comptes-rendus des réunions du CNR auprès de l'ensemble des administrateurs. L'Agence réitère sa recommandation et rappelle que les administrateurs doivent pouvoir disposer, en vertu de l'article L. 225-35 du Code de Commerce, de toutes les informations et documents nécessaires pour mener à bien leur mission et permettre une prise de décision éclairée.

À titre d'illustration, l'Agence considère que la prérogative du CA d'I3F d'arrêter les conditions d'attribution de la part variable de rémunération du directeur général doit s'appuyer sur un bilan et une évaluation circonstanciés présentés par le CNR. En effet, l'organe délibérant a toute légitimité pour valider chaque année les éléments constitutifs de sa rémunération et apprécier que le montant alloué repose sur des critères mesurables et l'atteinte d'objectifs précis, quantitatifs et qualitatifs. L'information à destination des administrateurs doit être enrichie d'éléments et d'indicateurs susceptibles de les aider à mieux apprécier la performance des actions menées.

Les conventions passées entre un organisme HLM et l'un de ses salariés sont (articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH) subordonnées à l'autorisation préalable du CA, sauf si elles portent sur une opération courante qui a été conclue à des conditions normales. Il appartient dans cette hypothèse et, dans un souci de transparence, au président de communiquer la liste et l'objet des conventions aux membres du conseil conformément à l'article L. 423-11-1 du CCH.

Dans ce cadre, sur la période contrôlée, Il est constaté que le CA n'est ni sollicité pour une autorisation préalable, ni même informé des conventions suivantes :

- Huit cadres ont bénéficié, dans le cadre d'accords négociés avec l'organisme, de conditions financières de départ particulièrement favorables au regard de la pratique habituelle de celui-ci. Des indemnités d'un montant total allant de 70 k€ à 329 k€ ont été versées aux intéressés entre 2014 et 2016 dans le cadre soit de protocoles transactionnels (cinq cas) soit de ruptures conventionnelles (trois cas). Celles-ci dépassent très largement (de plus de 70 %) le minimum légal (indemnité de licenciement) qui pouvait être attribué et sont supérieures à 186 k€ pour quatre d'entre elles (ancien secrétaire général et trois directeurs dont l'ancienne directrice financière).
La société précise que le montant de l'indemnité est fixé, lorsqu'il s'agit de protocole transactionnel, au regard du préjudice invoqué par le salarié et du risque de contentieux. L'étude est, dans cas de figure, effectuée en interne par les services juridiques. Aucune pièce formalisant les résultats de cette analyse n'a cependant été fournie à l'équipe de contrôle. Il convient de signaler que le comité des rémunérations d'I3F n'a été informé que de deux des départs précités⁵ et que les comptes-rendus de celui-ci ne sont pas diffusés au CA.
- Trois logements vacants ont été vendus à des salariés qui ont bénéficié d'un abattement de 20 % par rapport à l'estimation faite par le service des Domaines. Ces cessions n'ont pas été portées à la connaissance du conseil d'administration.

La société fait l'analyse que les conventions citées portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, la négociation des conditions de départ des cadres, y compris dirigeants, relevant de la responsabilité de la direction générale. L'ANCOLS préconise néanmoins que lorsque celles-ci sont d'un niveau qu'elle juge significatif et supérieur aux conditions couramment accordées aux salariés, elles fassent l'objet d'une présentation au CA. Ce dernier, en s'appuyant sur les travaux du CNR, pourra ainsi entériner les décisions prises à partir de pièces probantes démontrant que la voie transactionnelle choisie et le montant des indemnités versées sont justifiés. Cette pratique relève d'une bonne pratique en termes de gouvernance et permettra de conforter que les décisions ont été prises dans l'intérêt exclusif de la société et en toute transparence.

La société précise par ailleurs que les ventes de logements vacants sont effectuées conformément à la charte des ventes 3F validée par le conseil d'administration et s'applique à tous les acquéreurs personnes physiques, y compris ses propres salariés. Dans un souci de transparence, elle s'engage pour l'avenir à ce qu'une information sur les ventes et aussi les locations réalisées au profit des salariés soit communiquée chaque année au comité de suivi des attributions et politiques sociales. S'agissant des ventes et également des locations de logements au profit de salariés du groupe 3F, l'Agence considère qu'effectivement la mise en place d'un dispositif de reporting doit permettre à l'organe de gouvernance de s'assurer que ces dernières ne bénéficient pas de conditions particulières ou qu'il n'y a pas d'effet d'aubaine au détriment d'autres acquéreurs.

Sous les quelques réserves mentionnées ci-avant, le fonctionnement du CA d'I3F apparaît globalement satisfaisant. La fréquence des réunions du conseil et la comitologie mise en place semblent en effet adaptées à la taille de structure. Les comptes-rendus sont clairs et les principaux échanges y sont retranscrits. Les administrateurs sont pour la plupart assidus. Depuis 2017, la société limite, conformément à la réglementation applicable, le versement de l'indemnité forfaitaire de déplacement à ses administrateurs à une seule journée quel que soit le nombre de réunions. Les dépenses liées au train de vie des administrateurs ont été réduites.

⁵ Il s'agit du départ de l'ancien secrétaire général en 2014 ayant donné lieu à la signature d'un protocole transactionnel prévoyant une indemnité de 223 200 € et de celui de l'ancienne directrice financière en 2017 qui avait donné lieu à la signature d'une convention de rupture amiable prévoyant une indemnité de 316 557 €.

Le montant total⁶ des indemnités versées et des remboursements opérés est passé de 63 919 € en 2014 à 44 542 € en 2018.

Le CA a adopté, lors de sa séance du 3 avril 2019, un code de conduite élaboré dans le cadre de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi SAPIN 2). Ce code édicte un certain nombre de mesures d'interdiction et de prévention s'appliquant aux salariés et aux mandataires sociaux du groupe. La charte de déontologie élaborée par « ACTION LOGEMENT GROUPE » (ALG) s'applique également aux administrateurs de la société et de ses filiales.

Les administrateurs bénéficient d'une information de bonne qualité se rapportant à la fois aux conditions de gestion de la société et aux sujets intéressant la vie du groupe. Les rapports annuels d'activité sont très détaillés et comprennent depuis 2018 une déclaration de performance extra-financière (DPEF). Ce dispositif prévu par l'article L. 225-102-1 du code du commerce s'inscrit dans le cadre de la démarche RSE. La déclaration présente notamment le modèle d'affaires et l'analyse des principaux enjeux sociaux et environnementaux qui ont été identifiés par le groupe. Les travaux des CAL et de la CAO donnent par ailleurs lieu à des bilans annuels au contenu assez dense. Les administrateurs disposent en outre de synthèses thématiques couvrant plusieurs domaines⁷ ainsi que de nombreux indicateurs⁸ de suivi. De plus et comme le demandait la MILOS en 2014, les décisions de clôture des opérations d'investissement font l'objet d'une présentation devant le conseil permettant ainsi à celui-ci de suivre l'évolution des prix de revient. De même, les bilans relatifs à l'avancement de la CUS ont été communiqués au CA.

La politique générale du groupe est arrêtée par le CA et s'inscrit principalement depuis 2017 dans le cadre des feuilles de route transmises par ALI. Ses grandes lignes sont formalisées dans un projet d'entreprise et un plan à moyen terme (PMT) décrit les perspectives financières sur 10 ans. Un certain nombre de chartes apportent un éclairage complémentaire sur la politique à mener au sein du groupe dans certains domaines spécifiques (attributions de logement, vente, achat responsable, bien vieillir chez soi...) apportent un éclairage complémentaire sur la politique à mener au sein du groupe. Chaque entité du groupe dispose par ailleurs d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) et d'une convention d'utilité sociale (CUS) signée avec les représentants de l'État.

Le projet d'entreprise couvrant la période 2018-2021 s'articule autour de trois axes (mettre le client au centre des préoccupations et des projets, répondre aux besoins des territoires et placer l'humain au cœur du projet) qui se déclinent en plusieurs chantiers. La transformation numérique du groupe en constitue un volet important.

2.2.3 La direction générale

2.2.3.1 Les dirigeants successifs

Depuis le 29 juillet 2020, Mme FOURNIER exerce les fonctions de directrice générale (DG) et succède à Mme GRAVE qui avait été nommée directrice générale (DG) de la société par décision du CA en date du 4 juillet 2017

⁶ Éléments communiqués par l'organisme durant le contrôle.

⁷ Il peut être signalé à titre indicatif les synthèses produites dans les domaines suivants : enquêtes OPS, actions sociales, concertation locatives, vente, actions de recouvrement et de prévention des expulsions ou charges locatives.

⁸ Un tableau de bord est diffusé de façon régulière par le DG au CA et comprend des données chiffrées portant sur le montant des loyers perçus, l'activité de promotion (nombre d'engagements fonciers, de demandes de financement, de mises en chantier et de livraisons), la vente, la gestion locative, la gestion technique, la trésorerie et les ressources humaines.

avec effet le 1^{er} août 2017. Mme GRAVE succédait à M. LAFFOUCRIERE qui dirigeait l'organisme depuis 2005 et qui s'est vu attribuer une indemnité de départ

Le CA a délibéré à ce sujet le 26 avril 2017 et la décision a été motivée par le fait que l'intéressé ne bénéficiait « *ni d'une retraite complémentaire ni d'une indemnité de fin de carrière ni de congés payés* » et « *eu égard au développement et à la situation du groupe* ».

La rémunération de Mme GRAVE a été régulièrement fixée par le CA le 4 juillet 2017. Elle comprend une rémunération brute de base annuelle répartie sur quatorze mois, révisable tous les trois ans, à laquelle s'ajoute une part variable annuelle. Des avantages complémentaires à la rémunération (véhicule de fonction, couverture sociale et garantie perte emploi) sont également prévus.

2.2.3.2 L'organisation du pilotage opérationnel

Sur la période couverte par le contrôle, Mme GRAVE est secondée dans ses tâches par trois directeurs généraux adjoints (DGA) :

- un DGA en charge de la gestion du patrimoine situé en Île-de-France (DGP),
- un DGA en charge du développement régional 1 (DDR1) dont le périmètre comprend sept filiales (3F Nord-Artois, Immobilière Basse-Seine, 3F Grand Est, 3F Centre Val de Loire, 3F Occitanie, Immobilière Atlantic Aménagement et Clairsienne) ;
- un DGA en charge du développement régional 2 (DDR 2) et des politiques de requalification urbaine (DPRU) qui assure deux grandes missions. La première concerne le pilotage de deux filiales qui ne relèvent pas du périmètre de la DDR 1 (3F Sud et Immobilière Rhône-Alpes). La seconde a trait à la politique du groupe dans les domaines de la rénovation urbaine, de l'accession sociale à la propriété et de la gestion des commerces en région parisienne.

Plusieurs instances de direction et comités internes ont été mis en place pour assurer le fonctionnement de la société et la coordination opérationnelle au sein du groupe.

Le comité de direction (CODIR) est l'instance de pilotage opérationnel du groupe. Il réunit, chaque mois, sous l'autorité de la DG, ses trois adjoints, le secrétaire général, la directrice financière et stratégie (DFS), le directeur groupe de la rénovation durable et de l'innovation (DGRDI), le directeur de la maîtrise d'ouvrage (DMO) et le directeur de l'audit et de la qualité. Le comité dit « *exécutif* » associe les membres du CODIR et un certain nombre de cadres dirigeants⁹ et constitue un lieu d'informations et d'échanges sur les projets et thématiques ayant un caractère transversal. Le comité exécutif se tient au moins une fois par mois.

Les opérations d'investissement obéissent à un processus d'engagement et de suivi impliquant différents comités (foncier, rénovation urbaine, rénovation durable). Il existe par ailleurs plusieurs comités à dimension plus technique (politiques techniques, systèmes d'information et numérique).

2.3 LES MOYENS DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE

2.3.1 L'effectif global

Le groupe emploie 3 984 salariés en 2018 dont 1 673 affectés à des tâches de proximité (gardiens, employés d'immeuble et ouvriers). Cet effectif représente 3 899,4 équivalents temps plein (ETP) et un nombre moyen de

⁹ Assistent également au comité exécutif les directeurs adjoints de la DGP et DGRDI, la directrice des affaires juridiques et des achats, la directrice de la communication et le DG de 3F Résidences et la responsable des projets groupe et de la protection des données.

15,25 ETP pour 1 000 logements gérés. Le ratio est proche de la médiane des SA d'HLM mais la comparaison doit être effectuée avec prudence compte tenu de la taille du groupe 3F.

Une unité économique et sociale (UES) a été constituée et permet d'assurer aux salariés du groupe une représentation commune et le bénéfice des mêmes avantages sociaux. Un accord d'intéressement a été signé le 23 juin 2017 (d'une durée de 3 ans) et a fait l'objet d'un avenant signé en juin 2018. Il retient les paramètres suivants : la vacance des logements anciens, la livraison de logements neufs, les ventes HLM, la régularisation des charges locatives, les rénovations thermiques lancées et les loyers quittancés des logements, commerces et parkings. Le montant net global de l'intéressement versé (y compris abondement) s'est élevé à 12,4 M€ en 2018.

2.3.2 La politique salariale

8,5 M€ ont été versés à l'ensemble des salariés au titre de l'intéressement.

Le cumul des dix rémunérations les plus importantes représentaient 1,8 M€ en 2018. Certains cadres dirigeants du groupe pouvaient par ailleurs prétendre jusque fin 2017 à une retraite supplémentaire versée sous forme de rente annuelle. Ce dispositif dit « article 39¹⁰ » consistant en un régime de retraite à prestations définies avait été instauré par décision unilatérale d'Immobilière 3F en 1984. Il était financé uniquement par l'employeur et représentait à fin 2015 un engagement potentiel de 8,5 M€ pour I3F. Il avait été fermé à toute nouvelle souscription en 2007 et bénéficiait encore à une vingtaine de collaborateurs qui pouvaient y prétendre sous réserve de terminer leur carrière au sein de l'organisme. L'UESL avait demandé dans le cadre d'une directive datée du 18 novembre 2010 que « *l'ensemble des retraites à prestations définies devront être résiliées avec étude au cas par cas sur les modalités de désengagement* ». Le groupe 3F avait fait part de difficultés et de risques juridiques en 2015 dans la mise en œuvre de ces dispositions et envisageait des compensations financières qui ont été jugées coûteuses par l'Union.

Le groupe 3F a décidé dans ce contexte de procéder à la fermeture définitive des contrats avec prise d'effet au 1^{er} janvier 2018. Aucune compensation particulière n'était en principe prévue. Il convient toutefois de signaler que l'indemnisation globale versée à l'ex-directrice financière dans le cadre de la rupture conventionnelle conclue (cf. supra) a donné lieu à une majoration importante par rapport au minimum légal du fait justement de la fin programmée du régime de retraite supplémentaire. En définitive, deux directeurs d'I3F, ayant quitté l'entreprise en 2017, ont pu bénéficier durant la période contrôlée d'une rente. Le capital constitutif respectivement de 376 k€ et 396 k€ ont permis à ces deux salariés de percevoir une rente annuelle de 12,7 k€.

2.3.3 L'organisation du groupe

La structure organisationnelle en place apparaît cohérente et le fonctionnement interne, efficace. Les agences et les filiales peuvent s'appuyer sur l'assistance et l'expertise apportées par les services du siège. La société est engagée dans une démarche qualité¹¹.

Des dispositifs de contrôle interne et des outils de gestion nombreux ont été développés. Les salariés du groupe ont accès à un référentiel de procédures et à une documentation importante (mode opératoire, guides, documents-types) qui couvrent l'essentiel des métiers exercés. Des tableaux de bord et des éléments de reporting sont produits de façon périodique au titre du contrôle de gestion et permettent de suivre l'activité de la maison-mère et des filiales.

¹⁰Par référence à l'article 39 du code général des impôts qui définit la fiscalité de ce type de contrat.

¹¹Immobilière 3F est certifiée ISO 9001 version 2015 pour ses activités de maîtrise d'ouvrage et d'acquisition-amélioration, gestion locative, d'entretien et de réhabilitation, vente et renouvellement urbain. L'AFNOR a prononcé le renouvellement de la certification pour la période 2018-2020.

La fonction audit interne est centralisée au sein de la maison-mère et relève de la responsabilité de la direction « Audit et Qualité ». Cette direction est rattachée directement à la DG et a en charge l'audit interne, le management des risques, le contrôle interne, la qualité et la responsabilité sociale de l'entreprise. Son périmètre d'intervention porte sur l'ensemble des sociétés et des métiers du groupe. Ses missions sont exécutées conformément à un plan d'audit annuel élaboré sur la base d'une cartographie des risques qui est actualisée tous les trois ans. Les entités du groupe sont auditées en moyenne deux fois ans. Entre 2011 et 2016, 65 missions d'audit interne ont été réalisées et 816 recommandations d'amélioration émises et suivies. Les travaux sont présentés au comité d'audit et des comptes. Les contrôles réalisés sur les filiales régionales notamment Immobilière Méditerranée et Grand Est confirment le constat d'un référentiel de procédures exhaustif contribuant à la sécurisation des activités quand bien même sa complexité, notamment son niveau de détail peut se révéler difficile à appréhender pour certains collaborateurs.

2.3.3.1 Le fonctionnement interne

L'organigramme en vigueur s'articule principalement autour de grandes directions « métiers » et « supports » basées à Paris¹² et d'agences décentralisées créées dans chaque département.

Il a connu plusieurs adaptations depuis 3 ans :

- en 2016, un service en charge des « Projets Groupe et de la Protection des données » a été créé au sein du secrétariat général afin notamment de mettre en œuvre la politique de protection des données dans le cadre du RGPD à l'échelle du groupe et d'assurer l'animation et la coordination du projet d'entreprise ;
- en 2017, une Direction Groupe de la Rénovation Durable et de l'Innovation (DGRDI) et une Direction technique Ile-de-France (DTIF) ont été créées pour se substituer à l'ancienne direction technique. La DGRDI assure l'animation des politiques techniques applicables à l'ensemble des sociétés et la DTIF a en charge, en lien avec les agences départementales, le suivi de la maintenance en Île-de-France ;
- en 2019, deux nouvelles directions ont été créées (une direction de l'accession et une direction « expertise de la construction »). La société a décidé également de scinder en deux l'agence située dans le département de Seine-Saint-Denis afin tenir de compte de la taille du patrimoine géré et des perspectives de développement.

2.3.3.2 La fonction achat

Les marchés passés par la SA « Immobilière 3F » représentent, compte tenu de leur volume et de leurs montants, un enjeu financier important pour la société. Le nombre de marchés notifiés s'élevait à 558 en 2018 et portait sur un montant total de plus de 351 M€. Une direction des achats, constituée au sein d'I3F, a en charge l'élaboration de la doctrine applicable à l'ensemble des filiales du groupe à toutes les étapes du processus de marchés et de préparer les réunions de la CAO. Elle assiste et conseille par ailleurs les services opérationnels dans leurs démarches. Ces services ont la responsabilité de la définition des besoins, du choix du mode de passation et du suivi de l'exécution des marchés.

Ils ont à leur disposition un guide relatif à la passation des marchés, des procédures détaillées ainsi que des documents types à utiliser au sein du groupe (courrier, règlement de consultation, actes d'engagement, cahier des clauses...). Des solutions informatiques ont été également déployées afin d'optimiser la gestion et le suivi des marchés, d'évaluer les performances des fournisseurs et de recenser les litiges importants. Les règles internes qui ont été définies et le contenu des documents utilisés respectent les obligations en matière de

¹²Le siège social de la société abrite notamment le secrétariat général, la direction financière et stratégie, la direction audit et qualité, la direction de la gestion du patrimoine (DGP) d'Île-de-France, la direction de la maîtrise d'ouvrage, la direction groupe réhabilitation durable et innovation (DGRDI), la direction des Politiques de Requalification Urbaine (DPRU) et les directions du développement régional (DDR 1 et 2).

commande publique qui s'imposent aux SA d'HLM en vertu des articles L. 433-1 et R. 433-5 du CCH. La composition et les modalités de fonctionnement de la CAO qui a été instaurée sont conformes à la réglementation applicable. Le règlement intérieur de la commission contient des dispositions visant à prévenir les risques de conflits d'intérêts. Il est à noter que le champ d'intervention de la CAO ne se limite pas aux marchés qui dépassent le seuil¹³ des procédures formalisées. La CAO est en effet sollicitée pour les marchés de prestations (services et fournitures) supérieurs à 90 k€ et pour les travaux supérieurs à 800 k€. Le CA est par ailleurs informé de la liste des marchés attribués avec indication du nom des titulaires des marchés et des montants concernés. Il est destinataire également chaque année d'un rapport sur l'exécution des marchés établi conformément à l'article R. 433-6 du CCH qui permet de comparer les montants initiaux des marchés conclus et ceux effectivement versés. Ces différentes mesures favorisent une plus grande transparence dans l'attribution des marchés. Les pratiques d'achat de l'organisme font par ailleurs l'objet périodiquement d'audits externes (liés à certification) ou internes¹⁴ dont les résultats contribuent au renforcement de la sécurité juridique du processus d'achat. L'examen des conditions dans lesquelles ont été attribués quelques marchés sélectionnés¹⁵ n'a pas fait apparaître d'anomalie particulière.

Les procédures et outils mis en place par le siège sont mis à la disposition des filiales. Le comité de suivi des achats d'I3F est informé du bilan de l'activité des CAO de l'ensemble du groupe. Le groupe s'efforce de mutualiser ses achats lorsque la nature des projets s'y prête et souhaite développer les démarches communes dans le cadre des politiques techniques qui sont menées. Des groupements de commande ont été constitués notamment dans les domaines de l'entretien ménager, du renouvellement du parc informatique ou des vêtements et de chaussures de travail.

2.3.3.3 Le système d'information

Rattachée au secrétariat général du Groupe I3F, la direction des systèmes d'information est composée de 70 salariés avec un directeur en charge de deux pôles, « Projets et applications » et « Moyens techniques ». L'ensemble des filiales du groupe I3F bénéficient des prestations SI portées par la société I3F, excepté Clairsienne et Atlantique Aménagement. Ces deux entités disposent chacune d'une direction des systèmes d'information avec un progiciel différent de celui d'I3F. Le groupe 3F a mandaté un prestataire en 2019 afin de déterminer dans quelles conditions la société Atlantique Aménagement pourrait utiliser le progiciel d'I3F sans trop bouleverser son organisation.

Le coût annuel global « Informatique » en 2018 s'élève à 12,6 millions d'euros. Celui-ci est composé de 6,55 millions d'euros de charges de personnel et de 6,05 millions d'euros de frais de fonctionnement. Ce dernier coût en hausse de 16 % en 2018 fait suite au passage à Office 365 et au changement de messagerie. Le coût global du système d'information pour l'exercice 2018 reste toutefois dans la moyenne des coûts SI observés dans le secteur HLM, soit 69 euros par logement. Le budget prévisionnel 2019 prévoit une hausse de ses coûts et atteint 17 millions d'euros.

¹³ Il est précisé qu'en janvier 2018, les seuils applicables aux marchés passés par les SA d'HLM sont les suivants : 221 000 € HT pour les marchés et fournitures de services et 5 548 000 € HT pour les marchés de travaux.

¹⁴ Une mission d'audit interne portant sur les achats a été par exemple effectuée en 2019 au sein d'une agence départementale. Des manquements aux règles de mises en concurrence et un contrôle interne insuffisant ont été notamment relevés à cette occasion. Un plan d'actions visant à remédier aux insuffisances constatées a été défini. Des défaillances individuelles ont été également identifiées au sein de l'agence concernée et conduit l'organisme à se séparer de l'un de ses collaborateurs dans le cadre d'une procédure de licenciement.

¹⁵ Les pièces contrôlées concernaient des travaux de ravalement (accord-cadre signé en juin 2017), un marché de maintenance des ascenseurs de juin 2017, marchés de travaux de réhabilitation conclus en 2016 (une opération de réhabilitation de 10 logements situés à Paris/Bd de Clichy et une opération de 53 logements située dans la commune des Lilas).

2.3.3.3.1 Utilisation du système d'information

Le progiciel utilisé est ULIS NG (éditeur SOPRA STERIA). Celui-ci couvre de nombreux domaines métier au sein d'I3F (Gestion Locative/ Gestion des dépenses/ etc.), il est associé à l'outil Qualiact (CEGID) pour le domaine de la comptabilité et à HR Access pour les ressources humaines.

Un audit interne I3F indiquait, en 2017, que la prise en main des outils informatiques liée à la gestion locative au moment de l'intégration des nouveaux collaborateurs était satisfaisante. En revanche, celui-ci notait que la formation aux outils informatiques destinée aux managers (responsables de pôle ou directeur) ne permettait pas à ces derniers d'appréhender l'ensemble des outils d'analyse et de pilotage mis à leur disposition.

Un comité des habilitations a été mis en place au sein d'I3F depuis 2017 et se réunit en moyenne tous les trimestres afin de décider des niveaux d'habilitation à mettre en place en fonction des besoins. Le pôle « Études et projets » de la DSI est chargé pour l'ensemble du Groupe de mettre en place opérationnellement ces habilitations. Il est à noter par ailleurs que les habilitations intégrées au progiciel métier permettent d'isoler les consultations des données par filiales. I3F indique avoir activé dans son progiciel un avertisseur de présence de mots "interdits". Couplé à un audit qui se déroule trois à quatre fois par an, ainsi qu'à des actions de sensibilisations, I3F tend à limiter la saisie par les utilisateurs de mots qui pourraient porter atteinte aux droits des personnes concernées.

I3F pratique l'archivage partiel des données (accessible pour certaines personnes) tous les ans en ce qui concerne les écritures comptables datées de plus de quatre ans. L'anonymisation des données est mise en place pour les données des locataires partis depuis 7 ans. I3F s'est fixé en 2020 l'objectif de réduire ce délai d'anonymisation à 5 ans.

2.3.3.3.2 Sécurité du système d'information

En matière de sécurité SI, des audits sont réalisés tous les 4 à 5 ans et font l'objet de plans d'action internes. Toutefois, le dernier audit externe, réalisé en 2018, précise que plusieurs vulnérabilités permettaient de s'introduire dans le SI d'I3F et d'accéder à des données à caractère personnel. Début 2019, une politique de sécurité du système d'information a été rédigée et un ingénieur sécurité a été intégré aux effectifs d'I3F. Le groupe ACTION LOGEMENT a par ailleurs demandé à chacune de ses filiales de réaliser avant la fin 2019 un audit sécurité. Les résultats de cet audit précisent que le système d'information du groupe I3F comporte toujours des vulnérabilités importantes, dont certaines étaient déjà identifiées dans le rapport Claranet. Les zones à risques concernent principalement l'architecture du réseau, le contrôle d'accès et la disponibilité de serveurs obsolètes. Toutefois, lors des tests, aucune compromission du SI n'a été possible depuis l'extérieur, ainsi qu'en interne via Wi-Fi.

Les sauvegardes de données, décrites dans une procédure spécifique, font l'objet d'un test de restauration deux fois par an. Le dernier exercice sur un site externe a été réalisé courant juin 2019. Mis à part une certaine lenteur observée dans la restauration, l'environnement de production était opérationnel dès le lendemain du test et a permis d'exécuter les principaux traitements du bailleur (facturation, prélèvements, paie, etc.).

2.3.3.3.3 Projets informatiques

Depuis fin 2018 tous les gardiens du groupe disposent de tablettes leur permettant d'effectuer les états des lieux d'entrée et sortie. La visite de conformité et la gestion de la réclamation seront les prochains modules intégrés aux tablettes.

Un Extranet est également disponible depuis de nombreuses années et permet aux locataires en place de payer en ligne, de saisir des réclamations, d'éditer des avis d'échéance, de modifier les coordonnées locataires, d'éditer des attestations et de renseigner s'il le souhaite depuis 2017 une bourse au logement (interne I3F). À titre d'illustration, 50 demandes de mutation étaient en cours via ce portail lors du contrôle.

Le comité de direction du Groupe I3F est impliqué dans les choix stratégiques en matière de Système d'Information. Il arbitre annuellement les propositions de projets du directeur informatique. la DSI d'I3F tient à jour une « Feuille de route informatique » dans laquelle sont indiquées les orientations en matière de projets numériques. Associé à ce document, un plan de charge apporte une précision fine sur les ressources affectées à chaque projet, présent et à venir.

Une vingtaine de projets informatiques sont ainsi traités annuellement par la DSI avec une part de projets récurrents (augmentation de loyer/enquêtes SLS-OPS/régularisation des charges/etc.) et une part importante de projets ponctuels.

Parmi les projets ponctuels en cours, I3F conduit :

- la mise en place d'une plateforme d'échange de données entre I3F, ses fournisseurs et ses clients pour le suivi des équipements techniques et la maintenance des résidences ;
- la création d'une base de données techniques numérisée du patrimoine avec le répertoire des ouvrages et équipements ;
- le remplacement de sa gestion électronique des documents (GED) par un système d'archivage électronique (SAE).

La gestion des projets informatiques d'I3F n'appelle pas d'observation. Les projets sont planifiés et font l'objet de réunions auxquelles participent les responsables métiers concernés.

2.3.3.4 Les services fournis aux filiales

I3F, ses filiales régionales (à l'exception de la SA d'HLM CLAIRSIENNE) et la SA d'HLM 3F RESIDENCES se sont constituées en groupement au sens de l'article 261 B du code général des impôts¹⁶. Une « *convention de frais généraux* » reconduite annuellement et signée par l'ensemble des membres du groupement précise les services mis à leur disposition (*moyens en personnel et en équipements de matériels*) par I3F ainsi que les modalités de leur facturation. Cette convention, considérée comme réglementée, ainsi que son bilan annuel sont soumis au CA.

En principe, la répartition des frais entre membres du groupement se fait au coût réel :

- par imputation directe des dépenses à chacune des sociétés lorsque cela est possible ;
- au temps passé pour les dépenses de personnel directement imputables ;
- par l'utilisation de clefs de répartition pour les coûts indirects. Ces clefs de répartition (nombre de lots gérés, effectifs, chiffre d'affaires, nombre d'appels traités...) sont fonction de la nature de la dépense.

Les frais à répartir peuvent être imputés à une société ou à un groupe de sociétés selon la nature de la dépense. L'imputation des dépenses peut, en outre, être modulée en fonction de l'utilisation effective des prestations proposées par I3F ; les taux de minoration appliqués à ce titre sont fonction de la société utilisatrice et de chaque prestation. N'ayant rejoint le groupe 3F que récemment, la SA d'HLM IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT, du fait de son organisation, est le membre du groupement le plus concerné par l'application de ces coefficients de modulation.

¹⁶ Cet article dispose que « *les services rendus à leurs adhérents par les groupements constitués par des personnes physiques ou morales exerçant une activité exonérée de la taxe sur la valeur ajoutée ou pour laquelle elles n'ont pas la qualité d'assujetti sont exonérées de cette taxe à la condition qu'ils concourent directement et exclusivement à la réalisation de ces opérations exonérées ou exclues du champ d'application de la taxe sur la valeur ajoutée et que les sommes réclamées aux adhérents correspondent exactement à la part leur incombant dans les dépenses communes* ».

Les frais refacturés par I3F dans le cadre de la convention font l'objet d'une évaluation budgétaire prévisionnelle qui donne lieu à des appels de provision en cours d'exercice, puis, en fonction des services effectivement utilisés par chaque entité, à une régularisation en début d'année suivante.

Le budget 2019, établi en décembre 2018, table sur un coût global des services facturés par I3F à ses filiales qui devrait avoisiner les 16 M€. Il s'agit principalement de frais relatifs à l'informatique (6,2 M€), aux prestations juridiques et de secrétariat général (1,8 M€), au service clientèle (1,7 M€), aux ressources humaines (1,6 M€), aux services financiers (0,8 M€), aux coûts de la direction générale et des directions du développement régional (0,8 M€) et à ceux relatifs à l'organisation, au contrôle et à l'audit interne (0,8 M€). Enfin, I3F réalise pour le compte de 3F SEINE-ET-MARNE l'ensemble des tâches relatives à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion du patrimoine ; les refacturations à ce titre ont été budgétées pour un montant global de 2,1 M€.

Le montant des refacturations figurant dans le budget de l'exercice 2019 est ventilé par sociétés :

- de 3,4 M€ pour 3F SEINE-ET-MARNE ;
- de 3 M€ pour IMMOBILIERE RHÔNE-ALPES ;
- de 2,3 M€ pour IMMOBILIERE BASSE-SEINE ;
- de 1,8 M€ pour 3F CENTRE-VAL DE LOIRE ;
- de 1,4 M€ pour 3F RESIDENCES ;
- de 1,3 M€ pour 3F GRAND EST ;
- de 1,1 M€ pour IMMOBILIERE MERITERRANEE ;
- de 0,8 M€ pour 3F NORD-ARTOIS ;
- de 0,5 M€ et 0,3 M€ pour 3F SUD et IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT.

Les sociétés soumises à la taxe sur la valeur ajoutée, la CLARM et BÂTIPLAINE, ont signé avec I3F une convention individuelle de frais généraux. Les refacturations se font par imputation directe des dépenses dès lors que cela s'avère possible, ou, dans les autres cas, par imputation des temps passés. Les montants des refacturations prévisionnelles figurant dans les budgets de l'exercice 2019 étaient de 0,9 M€ pour la CLARM et de 70 k€ pour BÂTIPLAINE.

Si le principe même d'une mutualisation des moyens n'appelle pas de remarque, les modalités de la répartition entre les utilisateurs des frais généraux supportés par I3F gagneraient à être davantage précisées. L'examen de trois postes significatifs de dépenses engagées en 2018 (informatique, assistance DRH et assistance financière) a mis en évidence que l'imputation aux différentes filiales des coûts indirects ne respectaient pas précisément les modalités définies par la convention de frais généraux.

Au cas d'espèce :

- les clefs de répartition utilisées ne correspondent, dans les faits, que partiellement à celles prévues par la convention de frais généraux ; I3F se doit de respecter scrupuleusement les clefs de répartition prévues à la convention de frais ;
- une « quote-part de services généraux » est refacturée sans être ni prévue par la convention ni précisément justifiée. Si une décomposition globale de ces coûts indirects refacturés a pu être communiquée (frais de personnel, charges de fonctionnement et amortissements), la nature exacte des prestations réalisées n'a pas pu être renseignée. Les équipes d'I3F n'ont pas été en mesure d'en justifier dans le détail les montants, étant entendu que ces derniers sont relativement peu significatifs à l'échelle du groupe (à titre d'illustration 609 k€ soit environ 5 % des 12.6 M€ de coûts informatiques refacturés aux filiales 3F).

D'une manière plus globale, I3F veillera à parfaire la qualité de l'information fournie à ses filiales.

Les montants totaux des frais généraux refacturés aux filiales sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Montants des refacturations de frais généraux (en M€)

Montants des refacturations de frais généraux (en M€)	2016	2017	2018
Montant des coûts refacturés par Immobilière 3F à ses filiales (y compris les coûts afférents à la maîtrise d'ouvrage)	14,4	15	15,3

Les conventions de frais généraux sont traitées en convention réglementée et soumises, à ce titre, à l'autorisation préalable des conseils d'administration des sociétés concernées. Un bilan d'exécution des conventions leur est communiqué chaque année afin que les administrateurs soient informés des montants définitifs des refacturations.

L'article L. 225-38 du code de commerce dispose que « l'autorisation préalable du conseil d'administration est motivée en justifiant de l'intérêt de la convention pour la société, notamment en précisant les conditions financières qui y sont attachées ». Si I3F fait valoir que le système de mutualisation des frais généraux mis en place permet « une rationalisation et une optimisation des coûts ainsi que la mise à disposition de compétences pluridisciplinaires au profit de l'ensemble des sociétés 3F », celle-ci pourrait utilement compléter l'information fournie à sa gouvernance et à celle de ses filiales en présentant plus concrètement l'apport des fonctions supports tout en l'inscrivant dans une approche économique du groupe.

Les données du DIS 2017, présentées lors du conseil du 27 juin 2019, faisaient ressortir un coût de fonctionnement relativement proche des références du secteur, comprenant l'intégralité des frais de pool (I3F et filiales). Il y est indiqué un coût de gestion de 1 102 €/logt, s'agissant du groupe, et de 1 223 €/logt¹⁷ au niveau de la SA « Immobilière 3F ». En comparaison la moyenne nationale relevée par la fédération des ESH et la moyenne régionale s'élèvent respectivement à 1 057 €/logt et à 1 210 €/logt.

2.4 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE 3F

Le contrôle a porté sur les documents comptables et financiers des sociétés du groupe 3F se rapportant aux exercices 2014 à 2018 (cf. annexes 4.3 et suiv.).

Les problématiques comptables et financières, afférentes au groupe, relèvent de la direction financière et de la stratégie (DFS) de la société I3F. Elle fournit ainsi aux filiales les règles de comptabilisation du groupe et répond à l'ensemble des demandes qui visent notamment les procédures comptables et le paramétrage des outils. La transmission du format des maquettes réglementaires s'inscrit également dans ce cadre.

S'agissant du contrôle de gestion, un tableau de bord mensuel est transmis à chacune des filiales. Des outils sont également mis à disposition permettant aux filiales de suivre les indicateurs d'activité de manière détaillée. Des tableaux de bord sont réalisés à destination d'ACTION LOGEMENT, consolidant les éléments du groupe 3F.

Un service de la DSF d'I3F est dédié au contrôle financier des filiales. Les membres de ce service sont les interlocuteurs des filiales : ils analysent les comptes au réel et à chacune des phases budgétaires. Ils peuvent être mobilisés en tant que soutien des cadres financiers.

Les comptes consolidés du groupe font l'objet d'une certification sans réserve par le collège des commissaires aux comptes.

¹⁷ Donnée DIS non retraitée des frais de pool.

2.4.1 Analyse financière rétrospective

Sur les exercices 2014 à 2018, les données retenues, concernant les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, ont été extraites de la base Harmonia et sont exprimées soit en k€ soit en M€.

Les comptes consolidés ont par ailleurs été utilisés quant à l'examen de la situation bilantielle. Pour les comparaisons, le Benchmark a été réalisé sur l'ensemble des SA d'HLM situés en France.

Le nombre de logements, résultant des extractions bases harmonia¹⁸, se présente comme suit :

Tableau 5 : Nombres de logements 2014-2018

	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Nombres de logements	198 481	239 368	246 372	253 995	251 262

2.4.1.1 L'analyse de l'exploitation

L'analyse de l'activité, point de départ du diagnostic financier, permet d'apprécier la croissance de l'organisme et de mesurer son aptitude à dégager des ressources par son activité.

Pour les besoins du contrôle, des retraitements ont été nécessaires afin d'assurer la comparabilité des principaux ratios du groupe avec ceux des sociétés comparables.

La performance de l'activité du groupe est mesurée par l'Excédent brut d'exploitation (EBE) et par la Capacité d'autofinancement (CAF).

L'exploitation se caractérise par une diminution de la rentabilité : ainsi, ramené au chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation (EBE) baisse de 4 points. Cette situation s'explique notamment par une augmentation de coûts de fonctionnement, notamment induite par une hausse substantielle des charges de personnel. Nonobstant la baisse relative des charges d'intérêt constatée pour l'ensemble du secteur HLM (taux de livret A à 0.75 % depuis 2015) qui se traduit par une quasi-stabilité des intérêts sur financements locatifs, la CAF brute suit une tendance similaire. Toutefois, l'évolution de l'autofinancement net se caractérise par une baisse sensible en raison de l'augmentation des remboursements du capital des emprunts due à l'activité de maîtrise d'ouvrage du groupe, ce qui se traduit par la livraison de nouveaux logements.

¹⁸ Détail des sociétés retenues indiqué en annexe.

2.4.1.2 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Tableau 6 : EBE 2014-2018

Rubriques (montants en k€)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers	997 130	1 180 178	1 217 310	1 249 817	1 255 963
RLS					-34 500
Écart de récupération de charges	-11 275	-10 356	-11 454	-9 616	-8 895
Produits des activités annexes	20 018	22 183	22 113	22 577	22 548
Frais de pool refacturés (1)	-13 930	-14 401	-15 609	-16 276	-17 023
Péréquation RLS					-6 541
Chiffre d'affaires	991 943	1 177 604	1 202 360	1 246 502	1 211 552
Ventes d'immeubles	4 800	22 827	15 601	31 953	24 266
Production stockée	8 774	2 354	3 845	-7 963	19 801
Production immobilisée	1 016	2 484	3 495	-61	41
Coûts promotion immobilière	-13 407	-26 244	-22 099	-22 753	-40 085
Marge sur activité de promotion	1 183	1 421	842	1 176	4 023
Production immobilisée hors coûts internes	5 105	4 682	4 067	3 680	3 399
Produit des activités	997 781	1 183 707	1 207 269	1 251 358	1 218 974
Coût personnel (hors régie)	-125 984	-149 107	-157 464	-167 766	-169 633
Autres charges externes (hors CGLLS)	-93 999	-99 438	-112 526	-114 439	-115 922
Frais de pool afférents aux coûts de gestion (2)	12 860	13 295	14 410	15 103	15 636
Coût de gestion	-207 123	-235 250	-255 580	-267 102	-269 919
Charges de maintenance (y compris régie)	-122 820	-152 250	-164 315	-163 717	-162 405
Cotisation CGLLS	-13 299	-16 247	-25 501	-26 737	-26 606
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-103 145	-122 236	-126 944	-130 795	-129 181
Créances irrécouvrables	-11 866	-14 532	-16 562	-19 738	-20 545
Excédent brut d'exploitation	539 528	643 192	618 367	643 269	610 318
En % du CA	54,43	54,62	51,43	51,61	50,37

(1) - (2) quote-part de frais de pool refacturée aux filiales d'I3F relatif aux amortissements et ne correspondant pas au coût de gestion.

Source : outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

Sur la période en revue (2014-2018), l'excédent brut d'exploitation (EBE), qui ressort en moyenne autour de 52,49 % du chiffre d'affaires, se situe à un niveau particulièrement important, lié principalement au niveau globalement élevé des loyers qui permet de faire face aux coûts de gestion.

Ce premier indicateur de la performance d'exploitation est calculé en retranchant des produits d'activités (essentiellement les loyers), les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance chargée du patrimoine, la fiscalité et le coût des impayés. Il correspond à l'excédent des produits courants sur les charges courantes. C'est la ressource fondamentale du groupe qui ne prend en compte ni les produits et charges de nature strictement financière, ni les produits et charges exceptionnels. Il traduit la capacité à dégager une marge au niveau de son activité.

Il convient de distinguer deux périodes :

- Les années 2014-2017 marquées par une augmentation du patrimoine locatif ;
- L'année 2018 qui se singularise par une diminution du nombre de logements.

Entre 2014 et 2017, la croissance du chiffre d'affaires de 25 % n'a pas permis d'absorber la hausse constatée des coûts de gestion de 35 %, des charges d'entretien de 33 %, des cotisations CGLLS de 98 %, de la TFPB de 27 % et des créances irrécouvrables de 66 %.

L'année 2018 est marquée à l'échelle du groupe par une diminution globale du chiffre d'affaires (2,8 %), le nombre de logements étant en diminution de 1,1%. La mise en place en 2018 ¹⁹ de la réduction de loyer de

¹⁹ Annexe aux comptes consolidés.

solidarité (RLS), dont l'impact brut s'élève à 41²⁰ M€, influe également sur la diminution du chiffre d'affaires. Il est par ailleurs relevé une augmentation des coûts de gestion, en dépit de la contraction du patrimoine. L'EBE se maintient à un bon niveau sur la période contrôlée. L'analyse des principales composantes de l'EBE permet d'identifier plus finement les causes de ces évolutions.

2.4.1.3 Les produits et incidences des risques locatifs

Le chiffre d'affaires du groupe est constitué en moyenne à 98 % par les loyers nets des récupérations de charges non récupérées, et à 2 % par les produits annexes et accessoires (composés principalement des refacturations intra-groupe).

Les pertes de charges récupérables représentent en moyenne sur la période contrôlée une perte de 0,9 % de produits. Sur la période, le chiffre d'affaires connaît une évolution annuelle moyenne de 5,1 %, 22 % entre 2014 et 2018. Principale ressource d'exploitation, les loyers progressent de 22,5 % en 5 ans (5,2 % en moyenne par an) essentiellement en raison des nouvelles livraisons de logements étant donné que sur la période, l'IRL, indice auquel est indexé les loyers, a très peu varié.

Les loyers pratiqués (qui concernent la France entière avec une part importante en Ile-de-France) garantissent des produits élevés. En 2018, le loyer moyen au logement ressort à 4 861 € alors que le loyer médian pour les ESH en France ressort à 4 706 € en 2017. Les loyers quittancés sont par ailleurs peu impactés par la vacance des logements ainsi que les charges récupérables non récupérées.

Les pertes de loyers dues à la vacance des logements qui viennent minorer le montant des loyers quittancés sont globalement stables sur la période contrôlée. En moyenne elle représente 1,45% des loyers. Le poids des pertes financières passe de 1,49 % des loyers en 2014 à 1,44 % des loyers en 2018.

Ces données font néanmoins abstraction de la société Immobilière Podeliha dont le parc a été compris dans le périmètre de consolidation entre 2015 et 2017. La prise en compte de cette entité se traduit par un taux de vacance global plus élevé²¹.

En 2017, un audit²² a été mené au titre de la commercialisation des logements sur les territoires à faible attractivité. Il a permis d'identifier des axes d'amélioration au niveau de l'organisation, notamment au niveau des salariés chargés de la commercialisation des logements, et ce dans l'optique d'un renforcement des actions commerciales. S'agissant des outils mis à disposition, des améliorations sont attendues quant à la traçabilité de l'ensemble des propositions de logements, notamment au travers du développement d'un moteur de recherche permettant un rapprochement plus ergonomique de l'offre et de la demande et une utilisation des réseaux sociaux afin de favoriser le déploiement des annonces.

Néanmoins, les charges récupérables non récupérées au titre de la vacance ou autres motifs demeurent contenues à l'échelle du groupe.

Les pertes annuelles de loyers pour impayés augmentent sur la période contrôlée, tendance partiellement justifiée par la croissance du parc géré. Toutefois, le taux de recouvrement, bien que demeurant légèrement en deçà de la valeur de référence, progresse sur la période contrôlée²³ (cf. annexes 4.3 et suiv.).

²⁰ Dont 34,5 M€ au niveau du quittancement et 6,5 M€ relative au dispositif de péréquation.

²¹ 1,81 % en 2015 ; 1,73 % en 2016 et 1,64 % en 2018.

²² Audit 2017-04.

²³ 97,50 % contre 98,64 % en 2014, et 98,21 % contre 98,72 % en 2018.

2.4.1.4 Les charges

En moyenne sur les 5 années analysées, les charges réelles d'exploitation sont composées à 45 % de coûts de gestion normatif (27 % pour le personnel et 18 % pour les autres charges externes), à 27 % de charges de maintenance, à 21 % de TFPB, à 4 % de cotisations CGLLS et à 3 % des admissions en non-valeur.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 150 M€ en 5 ans, soit une hausse totale de 30 % et 6,61 % en moyenne par an. Ce sont les coûts de gestion qui ont connu l'augmentation la plus importante en valeur absolue (+35 % pour les coûts de personnel et +23 % pour les autres charges). Les charges de maintenance augmentent de 32 %, les cotisations CGLLS de 100 %, la TFPB de 25 % et les créances irrécouvrables de 73 %.

Le coût de gestion à l'échelle du groupe a été retraité des refacturations de frais de pool aux filiales I3F (élimination intercos)²⁴, contrepartie des services administratifs rendus par la société mère et de son implication dans la gestion et la définition d'une stratégie d'ensemble.

Entre 2014 et 2018, les coûts de gestion ont augmenté de 30 % (6,6 % en moyenne par an), passant de 207 123 k€ à 269 919 k€ (soit de 1 044 €/lgt à 1 074 €/lgt) alors que le chiffre d'affaires n'a augmenté que de 22 % et que le patrimoine n'a connu une croissance que de 26 %²⁵. Le coût de gestion est composé en majorité de frais fixes (charges de personnel). En 2018, il s'élève à 269 919 k€, composé à hauteur de 157 653 k€ de charges de personnel (58 %), et pour le reste (112 266 k€) de frais généraux (42 %).

Les frais de pool, compris dans le coût de gestion, s'élèvent aux montants suivants :

Tableau 7 : Frais pool 2014-2018

Dépenses en k€	2014	2015	2016	2017	2018
Charges de personnel	9 981	10 318	11 184	11 871	11 980
Frais généraux	2 879	2 977	3 226	3 232	3 656
Total	12 860	13 295	14 410	15 103	15 636
Montant au logement (en €)	65	56	58	59	62

Obs 2 : Le groupe doit veiller à contenir la progression du coût de gestion, dont les charges de personnel représentent la principale composante.

Ramené au logement, le coût de gestion s'élève à 1 074 € en 2018 contre 983 € en 2015, soit une progression de 9 %. Sur la même période, le coût de gestion est globalement stable à l'échelle de l'ensemble des sociétés HLM de France (1 054 € en 2018 contre 1 052 € en 2015). En 2018, le coût de gestion du groupe 3F au logement est comparable à celui de l'ensemble des sociétés HLM (1 054 €). Ce constat est à mettre en perspective avec l'efficience de gestion résultant d'une mutualisation des fonctions support.

Les charges de personnel 2018 représentent 616 € par logement familial en gestion. Elles représentent en 2018 12,75 % des loyers, situation équivalente à celle observée pour l'ensemble des SA d'HLM en France, mais avec des niveaux de loyers globalement élevés.

Au 31 décembre 2018, le groupe 3F comprend 3 780 salariés, dont 43 % pour le personnel de proximité. Les frais de personnel avaient augmenté de 10 M€ en 2017 suite notamment à la mise en place du 13^e mois pour les gardiens.

La décomposition de la masse salariale²⁶ du groupe au 31/12/2018 se présente comme suit :

²⁴ Comptabilisation en produits au niveau de la société I3F et en charges pour les filiales.

²⁵ Passage de 198 481 logements gérés (familiaux et résidences sociales) en 2014 à 251 262 en 2018 (source : Etats harmonia des ESH du groupe 3F).

²⁶ Montant en k€.

Tableau 8 : Masse salariale Groupe 31.12.18

	Cadres supérieurs	Cadres	Agents de maîtrise	Employés	Gardiens	Autre personnel de proximité	Total
Effectif (en nombre)	101	546	838	669	1 468	158	3 780
Montants (en k€)	10 314	30 337	29 388	18 426	42 223	3 587	134 275

Les charges de maintenance ont progressé (+32 %) sur la période contrôlée pour partie liée à l'augmentation du parc locatif. Ainsi, ramené au logement, la hausse relevée atteint quasiment 30 € (646 €/logt en 2018 contre 619 € en 2014), situant ainsi le groupe 3F à un niveau supérieur à l'ensemble des sociétés HLM en 2018 (646 €/logt contre 633 €/logt).

Les autres charges externes (hors charges de mutualisation et les cotisations CGLLS) ont également notablement progressé (croissance de 43 % en 5 ans et 8,1 % en moyenne par an). En 2018, ces charges représentaient 461 € par logement géré (407 € en 2014). Les frais généraux sont composés principalement par les rémunérations d'intermédiaires et honoraires, par les locations immobilières et mobilières et par les primes d'assurances.

Il convient de signaler que certaines charges sont incompressibles et ne sont pas liées à l'efficacité du groupe. C'est le cas notamment des cotisations CGLLS et des charges de mutualisation. En 2018, les cotisations à la CGLLS qui s'élèvent à 26 606 k€, représentent 2,2 % des loyers et 4,3 % de l'EBE.

Cette charge exogène incompressible s'est considérablement accrue au cours des dernières années, où elle est passée de 67 € par logement familial en gestion en 2013 à 106 € en 2018. Il y a plusieurs explications à cette augmentation :

- La réforme de la cotisation de base en 2015, augmentation du taux de taxation du SLS qui passe de 1,6 % à 85 % ;
- La hausse de la cotisation additionnelle dont la part variable est assise sur l'autofinancement locatif.

Le groupe a par ailleurs contribué aux charges de mutualisation HLM pour un total de 6 715 k€ entre 2015 et 2017.

I3F ne remet pas en cause le constat et souligne que la progression des coûts de gestion résulte notamment de la volonté d'investir sur le volet du digital, de la qualité de service rendue aux locataires et de la formation. La hausse des frais de personnel, plus élevée que la progression du parc géré, a nécessité dans un 1^{er} temps des investissements qui devraient, selon I3F, permettre des économies d'échelle dans un second temps.

2.4.1.4.1 La fiscalité immobilière non récupérable à la charge du groupe

La fiscalité immobilière comprend uniquement les taxes foncières sur les propriétés bâties (TFPB). Ces taxes nettes des abattements de logements en ZUS et QPV ont atteint 129 M€ en 2018, soit 21 % des dépenses réelles décaissables d'exploitation et ont connu une hausse de 25 % en 5 ans. En 2018, le coût moyen par unité locative ressort à 513 €/lgt et 10,6 % des loyers pour une valeur de référence de 513 €.

Les dégrèvements de taxes foncières font l'objet d'une analyse au niveau de l'ESH I3F.

2.4.1.4.2 Les admissions en non-valeur de créances irrécouvrables

Les pertes sur créances irrécouvrables de 20 045 k€ en 2018 représentent 1,68 % des loyers (1,19 % en 2014). Cette tendance haussière traduit un apurement du stock de créances irrécouvrables détenues sur les locataires partis dont la progression est néanmoins contenue.

2.4.2 Modalités de financement des investissements

2.4.2.1 La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement brute correspond à l'excédent brut d'exploitation diminué du montant des intérêts d'emprunt et corrigé des produits financiers et autres charges financières ainsi que des produits et des charges exceptionnels. Elle représente l'épargne que le groupe est susceptible de dégager lors d'un exercice donné.

La capacité d'autofinancement brute constitue par ailleurs un indicateur de résultat particulièrement significatif puisqu'il permet de connaître la part des dépenses d'investissement (remboursement de la dette et autres dépenses d'investissement) que l'organisme pourra couvrir au moyen de ses ressources propres.

Tableau 9 : CAF 2014-2018

Rubriques (montants en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Excédent brut d'exploitation	554 347	644 298	632 106	647 149	614 655
Autres produits d'exploitation	9 447	9 914	16 504	22 708	11 173
Autres charges d'exploitation	-	-2 328	-1 664	-2 723	-
Produits financiers divers	9 339	8 676	8 318	9 049	6 411
Intérêts sur financements locatifs ⁽¹⁾	-124 245	-129 819	-123 203	-122 270	-125 914
Autres charges d'intérêt	-345	-592	1 297	-692	-944
Autres charges financières	-528	-1 593	-1 877	-1 822	-508
Autres produits et charges exceptionnels	-1 200	10 561	-5 379	-10 533	-10 115
Impôt sur les bénéfices	-1 341	-1 093	-1 007	-921	-87
CAF brute	445 474	538 024	525 095	539 945	494 671
CAF brute / chiffres d'affaires	44,29 %	45,14 %	42,76 %	42,76 %	40,26 %
Valeurs de référence	39,44 %	40,52 %	41,74 %	41,24 %	41,57 %

(1) Non retraités des frais financiers immobilisés.

Source : outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute a progressé de 21 % en 5 ans en valeur absolue.

En 2018, la CAF brute ressort à 494 671 k€, soit 40,26 % du chiffre d'affaires. Néanmoins, en proportion du chiffre d'affaires, une diminution de 4 points est relevée sur la période en revue. À titre de comparaison, la valeur de référence, au titre de l'année 2018, s'établit à 41,57 % du chiffre d'affaires. L'année 2018 est marquée par la conjugaison d'une diminution de l'EBE et d'un niveau substantiel de charges exceptionnelles (pour l'essentiel, constituées de commissions versées dans le cadre de la vente de logements sociaux).

Hors éléments exceptionnels, il se situerait autour de 41,09 % du chiffre d'affaires (43,59 % en 2017). La CAF demeure néanmoins suffisante pour assurer le remboursement en capital des emprunts.

Les charges financières, intérêts compensateurs inclus, sont constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs, qui sont globalement stables et ce malgré la croissance du parc locatif. Cette situation est le corollaire de la baisse du niveau de rémunération du livret A. En 2018, les charges d'intérêt de la dette locative s'établissaient à 125 914 k€, soit 501 €/lgt et 10,3 % des loyers.

Tableau 9 bis : CAF 2014-2018

Évolution de l'autofinancement net	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
CAF brute	445 474	538 024	525 095	539 945	494 671
Remboursement des emprunts locatifs	244 309	314 865	342 551	360 255	368 043
Variation des intérêts compensateurs	8 296	7 890	5 023	3 982	2 567
Autofinancement net	192 869	215 268	177 521	175 708	124 061
Autofinancement net / CA	19,17 %	18,06 %	14,46 %	13,91 %	10,10 %
Valeurs de référence	10,95 %	11,27 %	11,05 %	10,56 %	9,50 %

Après remboursement du capital de la dette, l'autofinancement net s'est logiquement contracté entre 2014 et 2018 pour atteindre à un niveau proche de 10 % du chiffre d'affaires (19 % en 2014). En 2018, il s'établit à 124 906 k€, soit 10,10 % du chiffre d'affaires. Cette situation s'explique par une augmentation de la CAF inférieure à la croissance des amortissements en capital de la dette, conséquence de la politique active en matière d'investissement.

L'amortissement des emprunts représente 74 % de la CAF en 2017, soit un niveau plus élevé que celui de 2014 (55 %).

2.4.2.2 Gestion de la dette

Tableau 10 : Dette 2014-2018

Évolution des annuités	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Remboursement des emprunts locatifs (1)	244 309	314 865	342 551	360 255	368 043
Charges d'intérêts (2)	124 590	130 411	121 906	122 962	126 858
Annuités emprunts locatifs (1) + (2)	368 899	445 276	464 457	483 217	494 901
Loyers de l'exercice	997 130	1 180 178	1 217 310	1 249 817	1 221 463
Annuités emprunts locatifs / Loyers	37,00 %	37,73 %	38,15 %	38,66 %	40,52 %
Valeurs de référence	45,06 %	45,34 %	45,04 %	44,87 %	45,51 %

La dette du groupe s'élève à 8,9 Mds € au 31/12/2018. Selon la classification « Gissler », la dette est classée à 97,71 % en A1 et à 2,29 % en A2 au 31/12/2018 (97,42 % et 2,58 % au 31/12/2017).

La catégorie A regroupe les emprunts à taux fixe, taux variable simple ainsi que les produits assortis d'instruments de couverture permettant d'échanger des taux à risque contre un taux fixe ou variable simple (swap) ou permettant de se couvrir vis-à-vis de l'évolution des taux (option telles que les cap, floor ou tunnel).

La classification A1 (indices zone-euro) fait état d'un risque faible, le degré A2 induit un risque modéré (indices inflation française ou inflation zone euro ou écart entre ces indices).

Le volant adossé au livret A s'élève à 83,6 %. L'endettement à taux fixe mobilise 13,5 % en l'encours. L'exposition à d'autres taux variables est faible et concerne 2,9 % de la dette. Le taux moyen de la dette s'élève à 1,36 % au 31/12/2018²⁷. Un réaménagement de la dette souscrite auprès de la CDC a été initié à compter du mois de décembre 2018. Ces processus ont été finalisés pour l'ensemble des sociétés du groupe au 1^{er} semestre 2019.

Une convention relative à la mise à disposition du Prêt de Haut de Bilan Bonifié a été conclue en avril 2017 à échelle du groupe pour 171 M€. Le poids financier demeure néanmoins accessoire à l'échelle de la dette globale.

L'annuité locative s'élève, en 2018, à 40 % des loyers. La proportion des loyers mobilisés par les annuités a augmenté sur la période en revue, corollaire de la croissance du patrimoine locatif. Le niveau demeure néanmoins en deçà du niveau relevé au niveau du l'ensemble des SA d'HLM.

²⁷ Hors Clairienne et IAA.

2.4.2.3 Une structure financière solide

Tableau 11 : Flux 2014-2018

Tableau des flux (en M€)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Autofinancement net	177,8	211,3	171,7	172,6	111,8
Retraitement impact net des démolitions	-5,4	-12,2	4,6	7,2	3,2
Amortissement d'emprunts non locatifs	-0,4	-0,5	-1,3	-1,2	
Remboursement anticipé d'emprunts (hors cessions et démolitions)	-22,3	-28,9	-61,6	-65,7	-7,8
Mouvement de BFR (hors subv) et dépôts de garantie des locataires	-37,1	-48,5	-17,8	37,9	-28,9
Flux nets générés par l'exploitation (A)	112,6	121,2	95,6	150,8	78,3
Acquisitions et acomptes sur activité de promotion	-922,1	-1 087,4	-1 141,2	-1 143,6	-1 054,3
Subventions promotion encaissées	116,5	140,6	130,1	108,5	72,2
Mobilisation d'emprunts	625,8	800,8	799,8	725,6	728,6
Mouvements sur avances court terme	-4,7	-31,7	17,6	-3,4	28,8
Flux liés à l'activité de promotion (1)	-184,5	-177,5	-193,7	-312,9	-224,7
Travaux d'amélioration	-185,7	-190,7	-190,6	-185,1	-237,9
Subventions amélioration encaissées	24,2	15,6	11,9	8,7	5,4
Mobilisation d'emprunts sur opérations d'amélioration	54,5	96,9	100,1	143,8	78,6
Flux liés à l'activité d'amélioration (2)	-107,0	-78,2	-78,6	-32,6	-153,9
Investissements administratifs et incorporels	-7,1	-13,5	-4,5	-4,8	-6,8
Investissements financiers nets intra-groupe		-1,9			
Investissements financiers nets externes	-0,3	0,1	-0,5	-0,1	-34,0
Subventions sur immobilisations financières	1,5	3,5			1,8
Emprunts sur investissements administratifs		7,7	4,2	0,3	
Autres flux d'investissement (3)	-5,9	-4,1	-0,8	-4,6	-39,0
Flux nets générés par les investissements (B) = (1) + (2) + (3)	-297,4	-259,8	-273,1	-350,1	-417,6
Coûts techniques et sociaux des démolitions	-10,9	-10,6	-7,9	-6,5	-6,1
Remboursements de CRD sur démolitions	-6,5	-0,2	-1,7	-0,7	-3,1
Subventions démolitions encaissées	12,8	24,8	22,7	15,0	2,7
Flux liés aux démolitions (4)	-4,6	14,0	13,1	7,8	-6,5
Vente d'actifs hors groupe aux locataires	110,8	127,4	123,6	135,5	146,3
Remboursements d'emprunts sur ventes aux locataires	-10,7	-11,9	-14,7	-10,3	-9,0
Ventes d'actifs hors groupe aux sociétés extérieures	13,7	17,2	41,0	15,1	17,5
Remboursements d'emprunts/cessions aux sociétés extérieures			-5,6	-1,5	-13,1
Divers				-3,0	0,5
Flux liés aux ventes d'actif (5)	113,8	132,7	144,3	135,8	142,2
Augmentation de capital reçues	24,7	16,9	21,4		20,0
Dividendes versés	-2,9	-3,5	-4,1	-4,6	-4,0
Mouvements sur avances intragroupe		0,1			1,8
Prêt Haut de Bilan Bonifié				66,4	65,9
Flux liés au capital (6)	21,8	13,5	17,2	61,8	83,7
Autres Flux (C) = (4) + (5) + (6)	131,0	160,2	174,7	205,4	219,4
Variation de trésorerie (A) + (B) + (C)	-53,8	21,6	-2,8	6,1	-119,9
Trésorerie à l'ouverture	279,4	322,3	348,5	345,7	304,9
Trésorerie à la clôture	225,6	343,9	345,7	351,8	185,0
Nombre de logements – foyers – commerce au 31/12	201 203	241 717	249 119	255 355	241 059
Trésorerie au logement (K€)	1,1	1,4	1,4	1,4	0,8

Source : états fournis par le groupe 3F²⁸.

²⁸ Hors société Clairisienne en 2018.

L'analyse de la variation de la trésorerie de 2014 à 2018 permet d'apprécier l'évolution à la baisse de la trésorerie disponible, et permet également de déterminer le modèle de financement du logement social du groupe. Sur la période, la trésorerie a diminué de 40,6 M€.

En 5 ans, l'effort d'investissement a été particulièrement significatif. Il s'élève à 6 339 M€ réalisé en partie dans le cadre des programmes de rénovation urbaine. Il se répartit entre les acquisitions et acomptes sur activités de promotion (5 349 M€) et les additions et remplacements de composants (990 M€).

Pour financer ces investissements, le groupe a mobilisé 4 287 M€ de nouveaux emprunts (comportant 132 M€ au titre des PHBB), auxquels s'ajoutent 634 M€ de subventions. Les ressources externes totales mobilisées (5 590 k€) couvrent 88 % des investissements réalisés. Après remboursement des emprunts, l'autofinancement net s'élève à 845 M€, et explique que le fonds de roulement net global (FRNG) du groupe ait diminué de 40 M€ sur la période.

Les produits nets de cession participent pour plus 10 % du financement des investissements réalisés sur la période en revue.

Les augmentations de capital ont concouru au financement des investissements pour 83 M€. Ainsi, le taux de couverture des dépenses d'investissement par des ressources propres disponibles et aides publiques est de 23 % en moyenne.

2.4.3 La situation bilancielle

2.4.3.1 L'analyse de la dette

Tableau 12 : Encours 2014-2018

Encours de la dette net de la trésorerie (en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement financier (1)	6 467 886	7 931 508	8 474 272	8 972 401	9 577 521
Trésorerie nette des concours bancaires courants (2)	225 853	343 831	345 725	351 843	248 386
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	6 242 033	7 587 677	8 128 547	8 620 558	9 329 135

Source : Comptes consolidés.

Au 31 décembre 2018, le capital restant dû des emprunts nets de la trésorerie s'élevait à 9 329 135 k€ en hausse de près de 50 % en cinq ans.

L'encours de la dette est composé à 84 % par des emprunts adossés au livret A, à 3 % par des emprunts à taux variable et à 13 % par des emprunts à taux fixe.

L'analyse des ratios d'endettement est opérée sur le même périmètre que l'analyse de l'exploitation. La durée de désendettement est nettement plus courte que la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations locatives ; cela traduit une situation saine. L'endettement net est inférieur aux capitaux propres. Le groupe dispose d'une capacité d'endettement résiduelle.

Tableau 12 bis : Encours 2014-2018

Rubriques (en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	6 439 812	7 931 508	8 474 273	8 972 401	9 577 521
CAFC	439 549	522 065	523 743	544 864	499 914
Endettement / CAFC	14,65	15,19	16,18	16,47	19,16
Valeurs de référence	18,74	18,78	18,72	18,76	19,76
Trésorerie (2)	148 403	252 626	250 988	254 087	149 830
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	6 291 409	7 678 882	8 223 285	8 718 315	9 427 690
Endettement net de trésorerie / CAFC	14,31	14,71	15,70	16,00	18,61
Valeurs de référence	17,43	17,04	17,32	16,71	18,16
Valeur nette comptable du parc locatif	7 694 837	9 499 888	10 116 678	10 627 611	11 083 015
Amortissement du parc locatif	271 984	350 721	389 018	413 190	425 964
VNC / Amortissement du parc locatif	28,29	27,09	26,01	25,72	26,02
Valeurs de référence	25,89	25,79	25,76	25,60	25,60

La capacité de désendettement est un ratio qui mesure le rapport entre la capacité d'autofinancement et l'encours de la dette, la première finançant la seconde. Exprimé en nombre d'années, ce ratio permet de déterminer le nombre d'années (théoriques) nécessaires pour rembourser intégralement le capital de la dette, en supposant que le groupe y consacre la totalité de sa CAF. À encours identiques, plus une société dégage de l'épargne, et plus elle pourrait rembourser rapidement sa dette. Ce ratio est à comparer à la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles.

En 2018, le groupe avait une capacité de désendettement de 19 ou 18 ans selon que l'on raisonne en endettement brut ou en endettement net de la trésorerie. Entre 2014 et 2018, ce taux a varié à la hausse signe d'un endettement. La durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles était de 26 années à la même date.

2.4.3.2 L'appréciation d'une indépendance financière

Tableau 13 : Ressources 2014-2018

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	8 558 407	10 228 762	10 956 385	11 573 353	12 013 468
Ressources stables	15 044 024	18 153 459	19 411 444	20 516 742	21 564 165
Ressources propres / Ressources stables	56,89 %	56,35 %	56,44 %	56,41 %	55,71 %
Valeurs de référence	52,22 %	52,67 %	53,18 %	53,41 %	53,95 %

Le ratio d'indépendance financière qui mesure le poids des ressources propres (y compris les amortissements et provisions cumulés au bilan) par rapport aux ressources stables est satisfaisant. Le niveau élevé des capitaux propres abondés par les nouvelles notifications de subventions, par la capacité d'autofinancement dégagée chaque année et par les plus-values de cession d'actifs explique le niveau actuel d'indépendance financière du groupe. Sur la période, les capitaux propres ont progressé de 36 % alors que les emprunts ont progressé de 47 %, ce qui explique la diminution d'un point du ratio d'indépendance financière qui demeure néanmoins supérieure à 55 %.

Le groupe présente dès lors un ratio d'indépendance financière intrinsèquement très satisfaisant, indépendamment de son rattachement à ALI, et malgré son activité intense en matière d'investissements.

2.4.3.3 Bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement

ou que, dans le cas contraire, le BFR est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Tableau 14 : Bilan fonctionnel 2014-2018

Bilan fonctionnel (montants en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Capital et réserves nets des participations (a)	3 092 626	3 688 434	4 082 099	4 361 779	4 621 701
Résultat de d'exercice (b)	272 271	316 356	301 047	299 689	230 807
Autres capitaux (c)	3 011	3 011	3 011	3 011	3 011
Subventions nettes d'investissement (d)	1 516 226	1 740 957	1 753 939	1 762 660	1 789 139
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	4 884 134	5 748 758	6 140 096	6 427 138	6 644 658
Provisions pour gros entretien (f)	50 079	66 185	34 037	36 645	44 580
Autres provisions pour risques et charges (g)	55 518	66 025	72 306	78 248	70 773
Amortissements et dépréciations (h)	3 568 677	4 347 794	4 709 946	5 031 323	5 253 457
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	8 558 408	10 228 762	10 956 385	11 573 354	12 013 468
Dettes financières (j)	6 485 616	7 924 687	8 455 059	8 943 388	9 550 697
Ressources stables (k)=(i)+(j)	15 044 024	18 153 459	19 411 444	20 516 742	21 564 165
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	14 681 068	17 703 855	19 002 715	20 179 452	21 232 955
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	362 956	449 604	408 729	337 290	331 210
Immobilisations financières (n)	16 448	19 092	20 165	13 731	24 325
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	346 508	430 512	388 564	323 559	306 885
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	22 596	59 854	63 599	60 542	109 195
Emprunts promotion immobilière (p)	4 059	22 902	29 289	35 071	30 478
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	-7 866	-5 988	-16 318	-10 392	-7 041
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	10 671	30 964	17 992	15 079	71 676
Créances locataires et acquéreurs (s)	68 074	67 517	94 190	81 978	81 728
Subventions à recevoir (t)		86 423	331 926	295 531	317 555
Autres actifs réalisables (u)	498 306	403 438	89 222	93 805	105 195
Dettes sur immobilisations (v)	112 746	131 489	118 851	127 031	148 300
Dettes d'exploitation et autres (w)	266 200	278 967	276 903	289 890	270 799
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	198 105	177 886	137 576	69 472	157 055
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	245 363	394 074	375 954	373 327	289 474
Concours bancaires courants et découverts (y)	19 510	50 762	30 606	21 932	41 088
Dépôts et cautionnements reçus (z)	77 450	90 686	94 360	97 308	98 556
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	148 403	252 626	250 988	254 087	149 830
Report immobilisations financières (B)	16 448	19 092	20 165	13 731	24 325
Trésorerie potentielle (A) + (B)	164 851	271 718	271 153	267 818	174 155

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure mettent en évidence la solidité de la structure financière qui est équilibrée sur toute la période contrôlée. Les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé. Le besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation est financé par l'excédent des ressources à long terme (FRNG), et la situation de trésorerie est positive. Le renforcement des capitaux propres est inférieur à la croissance du poids de l'endettement, ce qui amoindrit l'autonomie financière.

Les capitaux propres couvrent en moyenne 32 % des immobilisations, et les ressources permanentes (capitaux propres + amortissements + les dettes financières) financent la totalité des immobilisations et le BFR.

2.4.3.4 Le fonds de roulement net global (FRNG) et le fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT)

Tableau 15 : FRNG/FRNGT 2014-2018

Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (montants en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016 ²⁹	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	346 508	430 512	382 031	323 559	306 885
Subventions restant à notifier	113 832	145 116	158 625	48 515	58 200
Emprunts restant à encaisser	1 726 339	1 830 360	2 074 121	2 086 898	2 483 612
Dépenses restant à comptabiliser	1 241 752	1 517 889	1 757 890	1 546 182	1 966 382
Neutralisation emprunts relais	36 321	20 132	23 328	31 606	50 567
Neutralisation opérations préliminaires		140 972	129 992	226 525	214 132
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	908 606	1 008 939	963 551	1 107 709	1 045 880
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	536	497	459	503	457
Nombre de logements et équivalent logement gérés	198 481	239 368	229 420	253 995	236 394
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent logement gérés	4 553	4 207	4 200	4 365	4 152

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent des ressources permanentes sur les emplois stables. Il assure le financement du besoin en fonds de roulement. Le FRNG est positif chaque année. Le groupe respecte donc les grands équilibres financiers mais se situe néanmoins en deçà des valeurs de références. Le FRNG de 306 885 k€ en 2018 couvre 134 jours de charges courantes et représente l'équivalent de 1 218 €/lgt (valeurs de référence respectives de 327 jours et 2 682 €/lgt).

À terminaison des opérations en cours à la fin 2018, la structure financière connaît une nette amélioration ; le FRNGT augmente sensiblement, et ce étant donné un montant substantiel d'emprunts à encaisser. L'analyse du fonds de roulement à terminaison) démontre un recours significatif au préfinancement des opérations, dispositif qui modifie considérablement une analyse fondée uniquement sur la détérioration de la situation de trésorerie entre 2015 et 2018 (cf. § 2.4.3.3).

Après décaissement des emplois définitifs (1 966 382 k€) et encaissement des financements définitifs (2 483 612 k€ d'emprunts à encaisser et 58 200 k€ de subventions à notifier), le FRNGT est estimé à 1 045 880 k€ ce qui représenterait 4 152 € par logement et équivalent logement et couvrirait 457 jours de charges courantes.

2.4.3.5 Le besoin en fonds de roulement

Le BFR est constitué par la différence entre les valeurs réalisables à court terme et les dettes à court terme. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses. Le BFR de 198 105 k€ en 2018 est constitué pour l'essentiel par les subventions notifiées en attente d'encaissement de 317 555 k€. Il traduit la forte activité de maîtrise d'ouvrage. Le portage des opérations d'accession concourt également à la formation du BFR.

Hors subventions à recevoir, le bas de bilan dégage en réalité de la trésorerie à court terme puisque les créances clients (loyers principalement) sont encaissées plus rapidement que le paiement des fournisseurs.

2.4.3.6 La trésorerie

La trésorerie est partiellement gérée à l'échelle du groupe. La direction financière de la société I3F réalise pour certaines de ses filiales les arbitrages de trésorerie. Elle administre le module du progiciel de gestion intégrée

²⁹ Données 3F Grand Est non prises en compte (anomalie au titre des dépenses restant à comptabiliser).

dédié au financement du groupe à travers lequel l'ensemble des emprunts du groupe est géré. Outre des conseils sur leur stratégie de financement, les filiales sont sensibilisées sur une gestion dynamique de leurs trésoreries.

Sur la période contrôlée, la trésorerie nette rapportée au logement ou en nombre de jours de charges courantes est inférieure aux valeurs de référence. Fin 2018, la trésorerie nette qui comprend les placements financiers et les disponibilités, minorées des découverts bancaires et tirages de lignes de crédit à court terme, ainsi que des dépôts et cautionnement reçus, s'élève à 149 830 k€, soit l'équivalent de 66 jours de charges courantes et 595 €/lgt. À cette même date, les valeurs de référence étaient de 312 jours de charges courantes et 2 353 €/lgt. La trésorerie ne représente qu'1,5 mois de loyer à la même date.

2.4.4 Analyse prévisionnelle

2.4.4.1 Le plan prévisionnel élaboré en mars 2019

Un PMT 2018-2027, élaboré sous Visial en mars 2019, intègre les feuilles de route d'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER (niveau de production et ventes) à fin 2018. Il présente les impacts sur les principaux équilibres financiers et permet de cerner les besoins de financement associés au-delà de 2019.

Ce scénario prend en compte les augmentations de capital correspondant aux exercices 2018 et 2019, votées par le conseil d'administration d'ALI : l'augmentation de capital au titre de 2018 a été effectif en 2019 (59 800 k€) et l'augmentation de capital au titre de 2019, indicative (60 100 k€), devrait être versée en 2020, sous réserve de l'évaluation des résultats et des PMT des filiales.

En l'absence de prise en compte d'augmentation de capital au-delà de 2020 et des subventions à recevoir, la structure financière se dégraderait de 1 507 M€, le fonds de roulement à terminaison passant de 736 M€ fin 2018 à -771 M€ au terme de l'analyse prévisionnelle. S'agissant de la rentabilité de l'exploitation, l'autofinancement courant, prévu à 6,6 % en 2019, diminuerait sous l'effet du doublement de la RLS pour atteindre 2,9 % en 2020. Il évolue ensuite entre 3,3 % et 4,7 %.

Dans le cadre de la présentation au CA, il est clairement indiqué qu'il s'agit d'un exercice théorique, présentant une photographie des besoins en corrélation avec le niveau élevé de production. Sur la période 2019-2027, il atteint plus de 110 000 logements, soit une progression de plus de 40 % du patrimoine existant au 31 décembre 2018.

S'agissant du développement patrimonial, le groupe 3F prévoit de produire 11 600 agréments en 2019 (+15 % par rapport à 2017), 12 700 en 2020 et 13 400 en 2021, soit + 33 % par rapport au réalisé 2017.

En 2022, la production 2021 est maintenue, puis elle diminuerait de 7 % et 8 % respectivement en 2023 et 2024, pour se maintenir ensuite.

Les hypothèses financières retenues par ALI pour l'ensemble de ses sociétés, à savoir :

- Le taux d'évolution des loyers est de 1,2 % (pour 1,6 % au PMT 2018).
- Le taux du Livret A est de 1,2 % (pour une remontée de 0,75 % à 1,75 % au précédent PMT).
- La « RLS » passe en 2020 à un coût total de 1 500 M€ pour l'ensemble des bailleurs sociaux contre 800 M€ en 2018. La modulation de la RLS augmente proportionnellement (hypothèses inchangées).
- Les cotisations CGLLS augmentent encore de manière importante en 2019 pour financer le NRPNU et la Commission de péréquation de la CGLLS (à créer en 2019).

Entre 2019-2027, les ventes et démolitions s'élèvent à 30 000 logements, témoignant du fait que les cessions de patrimoine constitueront un élément majeur de la stratégie du groupe. Les objectifs de vente du groupe 3F

ont été portés à 1 % du patrimoine de logements N-1, la base de calcul intégrant le patrimoine non cessible (baux, logements de moins de 10 ans, Paris...).

Pour atteindre ce niveau, plusieurs sociétés prévoient de céder des logements à l'ONV. Une décote de prix de 20 % a été appliquée par rapport au prix de marché (comme pour les ventes HLM), à laquelle se rajoutent des frais et travaux estimés par prudence à 20 %.

Le niveau des ventes prévu en 2019 représente plus de 2 400 logements, contre 1 200 en 2018. Sous l'effet de l'augmentation du parc, le niveau prévu atteint 2 900 logements en 2027. L'objectif des ventes fait état d'une ambition qui n'est pas en corrélation avec les résultats antérieurs³⁰.

En l'absence de valorisation des financements octroyés par ACTION LOGEMENT, la projection financière réalisée en 2019 restait théorique, non représentative de la réalité financière du groupe et a conduit 3F, sur recommandation de l'Agence, à élaborer un nouveau scénario prévisionnel.

2.4.4.2 Un nouveau scénario élaboré en mars 2020

À l'échelle du groupe, un nouveau PMT 2019-2028 a été élaboré et communiqué à l'Agence, sous Visial, en mars 2020. Il prend en compte la feuille de route d'ACTION LOGEMENT IMMOBILIER intégrant les objectifs de production et de ventes en nombre non valorisés. Il présente les impacts sur les principaux équilibres financiers et permet de cerner les besoins de financement associés au-delà de 2019.

Ce scénario prend en compte les apports en fonds propres par ALI jusqu'en 2023, fin de la convention quinquennale. Sur la période 2019/2023, les augmentations de capital s'élèveraient à 336 M€ (265,8 M€ à l'échelle d'I3F auxquelles sont prévues des apports spécifiques à deux filiales du groupe). Aucune hypothèse n'est avancée s'agissant de l'évolution du capital au-delà de 2023.

En l'absence d'augmentation de capital au-delà de 2023 et des subventions à recevoir, la structure financière se dégraderait théoriquement de 841 M€, le fonds de roulement à terminaison passant de 975 M€ fin 2019 à 134 M€ au terme de l'analyse prévisionnelle.

S'agissant de la rentabilité de l'exploitation, l'autofinancement courant, chiffré à 8,6 % en 2019, diminuerait sous l'effet de la RLS pour atteindre 7,7 % en 2023. Il évolue ensuite entre 6,3 % et 7,2 %.

Dans le cadre de sa présentation au Comité d'orientation stratégique de mars 2020, il est clairement indiqué qu'il s'agit d'un exercice théorique, présentant une photographie des besoins en corrélation avec le niveau élevé de production, au-delà de 2023. Sur la période 2019-2028, il atteint près de 100 000 logements, soit une offre nouvelle correspondant à près de 40 % du patrimoine existant au 31 décembre 2019.

S'agissant du développement patrimonial, le groupe 3F a produit 10 293 agréments en 2019 (+2 % par rapport à 2018), 11 588 en 2020, 13 400 en 2021, puis 12 813 et 10 973 au titre des années 2022 et 2023. Cette tendance baissière est confirmée les années suivantes. En effet, le nombre d'agréments prévus en 2024 diminuerait de 11 %. Les années 2025 et 2026 enregistreraient des baisses respectives de 10 % et 3 %. Sur les deux dernières années du plan prévisionnel, le nombre d'agréments prévu est stable.

30

	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ventes effectives	835	967	976	1 073	1 160
Nombres de logements	198 481	239 368	246 372	253 995	251 262
Taux de vente	0,42 %	0,40 %	0,40 %	0,42 %	0,46 %

Les hypothèses financières retenues par le groupe 3F sont les suivantes :

- Le taux d'évolution des loyers est de 1,25 % pour 2019, 1,53 % au titre de 2020 et ensuite 1,20 %.
- Le taux du Livret A est de 0,75 % puis 0,80 % à compter de 2021.
- La « RLS », évaluée au niveau du budget 2020 et intégrée à la ligne des loyers quittancés, est maintenue au même niveau sur la totalité du plan.
- Les cotisations CGLLS, qui ont augmenté de manière importante en 2019 pour financer le NPNRU et le dispositif de péréquation, diminuent substantiellement en 2020. Ensuite, elles augmentent de 11% sur la période 2020-2022. La forte progression à compter de 2023 (+55 % sur la seule année 2023) induite par une augmentation du taux viendra compenser l'absence de prise en charge des cotisation FNAP à compter de cette année.

Entre 2019-2028, les ventes et démolitions s'élèvent à 25 511 logements, témoignant du fait que les cessions de patrimoine constitueront un paramètre de la stratégie du groupe. Les objectifs de vente du groupe 3F sont ceux portés au budget 2020 sous réserve de quelques aménagements. De 2021 à 2024, les cessions ont été portés à 1,9 % du patrimoine en tenant exclusivement compte du patrimoine cessible. Pour atteindre ce niveau, plusieurs sociétés prévoient de céder des logements à l'ONV. Une décote de prix de 20 % a été appliquée par rapport au prix de référence à laquelle se rajoutent des frais et travaux estimés par prudence à 20 %.

Le niveau de vente en 2020 représenterait plus de 2 300 logements, contre 1 200 en 2018 et 1 314 en 2019. Les cessions prévues en 2024 atteindraient 2 238 logements. Le groupe doit démontrer que ces objectifs de cession sont raisonnables et préservent bien le parcours résidentiel des locataires, l'accession au profit des locataires HLM devant constituer une véritable priorité.

L'Agence constate que les ventes prévisionnelles ne sont pas en corrélation avec les cessions réalisées sur la période contrôlée, I3F justifiant cette tendance par les cessions à destination de l'ONV, dont le détail annuel n'a pas été communiqué. Nonobstant le caractère substantiel de la politique de cession, le groupe doit s'appuyer d'ores et déjà sur sa situation financière pour mener à bien sa stratégie de développement.

Obs 3 : Le scénario prévisionnel devra être affiné, précisant les leviers mobilisés pour mettre en œuvre le plan d'investissement et les arbitrages envisagés pour contenir les frais de structure.

La projection financière présentée à l'ANCOLS n'intègre pas les financements octroyés notamment par ACTION LOGEMENT à compter de 2024, alors qu'elle anticipe un projet ambitieux de développement en offre nouvelle et un plan d'investissement conséquent en matière de réhabilitation et d'entretien.

Les hypothèses retenues en matière de mobilisation des ressources, en intégrant les différents leviers (endettement, produits des cessions, recapitalisation, subventions) devront être affinées, permettant de mieux apprécier leurs impacts attendus sur la situation financière.

Le plan prévisionnel nécessitera par ailleurs de préciser l'évolution des frais de personnel, qui anticipe une progression de 33 % contre une croissance de 25 % du parc locatif à l'horizon 2028. Ce constat est de nature à illustrer que des marges d'optimisation des coûts peuvent sans doute être envisagées. L'Agence recommande au groupe 3F de s'inscrire dès à présent dans une dynamique visant à moyen terme à contenir les frais de fonctionnement et à mettre en œuvre une GPEC afin de garantir une trajectoire financière d'ensemble cohérente avec les objectifs ambitieux de développement du patrimoine. Les économies de coûts de structure doivent être précisément définies à l'échelle du groupe 3F et déclinées ensuite d'un point de vue opérationnel au sein de ses différentes filiales.

S'agissant du plan d'investissement envisagé, I3F n'apporte pas d'éléments complémentaires en phase contradictoire permettant d'affiner la projection financière. Un PMT détaillé actualisé intégrant les options retenues pour contenir les frais de structure, principalement les frais de personnel, apparaît donc nécessaire.

2.5 LA STRATÉGIE PORTÉE PAR LE GROUPE À L'ÉGARD DE SES FILIALES

2.5.1 Une politique active de cession du patrimoine au sein du groupe

La politique de cession de patrimoine constitue un des éléments du modèle économique du groupe 3F et s'inscrit dans la stratégie patrimoniale d'ensemble. Dans cette optique, dès 2009, le groupe 3F a mis en œuvre des principes d'organisation et de procédure pour l'ensemble des filiales.

Comme indiqué dans la charte des ventes du groupe 3F, la vente aux locataires répond à deux objectifs :

- le dégagement de ressources destinées permettant la constitution de fonds propres pour le développement de l'offre locative,
- la possibilité d'offrir un parcours résidentiel aux locataires.

Des objectifs en matière de développement sont ainsi fixés à l'échelle du groupe, en cohérence avec les enjeux des territoires d'intervention et avec les directives d'ALI (4 729 ventes HLM dont 3 636 ventes à l'unité en 2018). Cette stratégie s'inscrit aussi dans le cadre de la création de l'organisme national de vente (ONV), piloté par ACTION LOGEMENT GROUPE pour acheter en bloc des logements sociaux dans des territoires tendus et détendus.

Les objectifs de cession du patrimoine demeurent du ressort des SA d'HLM, en corrélation avec les résultats attendus au niveau du groupe. Ils sont notamment déterminés à la suite d'une étude de pré-commercialisation, cette dernière s'articulant autour d'un calcul de la rentabilité économique et des capacités d'achat des locataires.

Les sociétés du groupe déterminent dans un premier temps le périmètre des logements proposés. Elles doivent se conformer à la charte des ventes qui régit les ventes à l'échelle du groupe.

Le processus de vente induit dès lors une information prioritaire aux locataires en place. Ainsi, le potentiel d'acheteurs est déterminé après analyse de leurs possibilités de financement. Le processus mis en place n'appelle par ailleurs pas d'observation du point de vue de la conformité réglementaire.

Un logement occupé ne peut être vendu qu'aux locataires titulaires du bail : ces derniers bénéficient d'une décote de 20 % pour l'achat de leur logement. S'agissant des logements PLI, la décote est de 10 %.

Les logements vacants sont proposés en priorité aux locataires 3F du département dans un délai de 2 mois suivant la publicité légale. Puis ils sont proposés à la vente dans l'ordre de priorité suivant : aux locataires 3F, aux enfants de locataires 3F en décohabitation, aux locataires d'autres bailleurs sociaux, ainsi qu'aux candidats non titulaires d'un bail social, sous plafond de ressources PLS ou PLI.

Dans le cadre des dispositions validées par la gouvernance du groupe, la décote dont peuvent bénéficier les acquéreurs est modulable, programme par programme, de 0 à -20 % de la valeur des Domaines (0 à -10 % pour les PLI). Dans des territoires de marché immobilier très détendu, quand un logement connaît plus de 8 mois de vacance, une décote supérieure peut être proposée, dans les limites de l'article R. 443-12 du CCH.

Au 31/12/2018, le nombre total de logements mis effectivement en vente s'élève à 10 542 logements, soit 4,5 % du parc locatif du groupe. Le détail des ventes, réalisées entre 2014 et 2018, se présente comme suit :

Tableau 16 : Ventes au 31.12.18

	Nombre de promesse de ventes	Nombre d'actes authentiques	Montant des ventes (k€)	Plus-values dégagées nettes de subventions (k€)	Apports de trésorerie nets de remboursement d'emprunts (k€)
2014	985	835	114 744	81 199	100 109
2015	1 115	967	125 943	89 828	115 594
2016	1 135	976	129 504	91 849	108 930
2017	1 225	1 073	145 860	105 750	125 200
2018	1 282	1 160	146 263	101 050	137 286
Total	5 742	5 011	662 314	469 476	587 119

Le nombre de logements vendus est en hausse constante depuis 2014, en corrélation avec une augmentation globale du chiffre d'affaires. Cette situation est induite par un périmètre de logements, proposés à la vente, régulièrement actualisé, notamment en Île-de-France.

Les résultats dégagés assurent une part non négligeable du financement des investissements en construction neuve, en réhabilitation du patrimoine et en renouvellement urbain. En 2018, l'apport des cessions net de trésorerie concourt à près de 10 % des investissements du groupe³¹.

Un audit a été mené en 2017 sur la commercialisation des logements sur les territoires à faible attractivité³², et ce afin de répondre aux enjeux de commercialisation sur les zones détendues. Le périmètre géographique concerné relève du ressort des sociétés 3F Occitanie, 3F Centre-Val de Loire et Immobilière Podeliha. Le plan d'actions mis en œuvre à la suite des recommandations de l'audit ont permis une amélioration tangible des résultats³³.

S'agissant des perspectives d'avenir, le groupe 3F envisage un accroissement du volume de vente, actuellement facilité par des conditions de financement avantageuses qui se traduisent notamment par des durées d'emprunt longues. Néanmoins, la dimension quantitative demeure tributaire des taux d'intérêt, actuellement situés à un niveau historiquement bas. Cette ambition affichée quant aux objectifs élevés de politique de vente résulte également de la création de l'opérateur national des ventes (ONV) à l'initiative d'ACTION LOGEMENT. Cette entité, ouverte à tous les organismes de logement social (OLS) a pour vocation de faciliter et d'accompagner la vente de logements Hlm dans les meilleures conditions.

Origine et typologie des acquéreurs en 2018

Tableau 17 : Acquéreurs

Entité	Ventes analysées	Locataires occupants	Locataires du groupe 3F	Locataires autres bailleurs sociaux	Acquéreurs issus du parc privé	Revenu moyen imposable (acquéreur)
I3F et 3F77	606	31 %	33,5 %	18 %	17,5 %	nc
3F CVL	55	27 %	20 %	20 %	33 %	19 869 €
IRA	126	25 %	15 %	13 %	47 %	23 745 €
IBS	78	31 %	16 %	13 %	40 %	23 136 €
3F NA	26	35 %	8 %	12 %	46 %	31 611 €
IMED	34	12 %	38 %	15 %	35 %	20 433 €
3F GE	49	28 %	10 %	11 %	53 %	21 228 €
IAA	96	66 %	15 %	0 %	20 %	21 372 €

Dans la majorité des filiales du groupe en régions, le taux de réalisation des transactions avec des acquéreurs issus du parc privé représente plus de 30 % du volume des ventes. S'agissant du profil des acquéreurs, seul le

³¹ 1 402 M€ au titre de l'amélioration et la promotion (rapport de gestion 2018).

³² Audit 2017-04.

³³ Rapport d'activité 2018 sur la vente de patrimoine dans l'ancien

revenu moyen imposable des acquéreurs est supérieur à 30 k€ dans le cas de la société 3F Nord Artois. À l'échelle du groupe, le niveau moyen imposable des acquéreurs traduit néanmoins une véritable politique d'accession sociale.

Selon le budget 2019 révisé en présenté au CA du 16 octobre 2019, le nombre de ventes aux locataires devrait atteindre 1 864 actes authentiques au titre de l'année 2019, soit une progression de 66 % à périmètre constant par rapport à 2018. La vente à l'ONV représenterait 599 transactions, soit près d'un tiers des ventes.

Depuis 2009, le groupe s'est doté progressivement d'une stratégie patrimoniale. Des objectifs en matière de développement sont ainsi fixés à l'échelle du groupe, en cohérence avec les enjeux des territoires d'intervention. Les résultats obtenus en matière de vente de logements sont significatifs, ce dispositif constituant un paramètre non négligeable de son modèle économique.

2.5.2 L'activité patrimoniale

Le patrimoine du groupe comprend 234 446 logements familiaux et 3 036 équivalents-logements. 58,7 % des logements familiaux sont implantés en Île-de-France. Plus de 97 % des logements sont de type collectif. L'âge moyen du parc est 34,5 ans.

La répartition par catégorie de financement des logements familiaux est décrite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 18 : Financements

Cat. de Finan.	Très Social (PLAI/PLATS)	Anciens Financements/PLA/PLUS	PLS/PLACFF	PLI/PCL	Libres et Autres
Part en %	9 %	75 %	9 %	4 %	3 %

Les logements à loyer très réduit (PLAI et PLATS) représentent actuellement une part relativement faible dans le parc locatif du groupe.

Le patrimoine connaît en 2018 un taux de vacance (hors vacance technique) de 1,4 % et un taux de rotation de 9 % soit des niveaux plus faibles que les moyennes nationales.

Le groupe 3F est un opérateur très impliqué dans la mise en œuvre des programmes de renouvellement urbain. Il participait, au titre du programme national de rénovation urbaine (Anru 1), à 57 projets dont une quarantaine en Île-de-France. Ces projets qui prévoyaient un volume important d'opérations en termes de démolitions (8 248 logements concernés), de réhabilitations (14 001 logements concernés) et de résidentialisations (12 521) étaient en cours d'achèvement lors du contrôle. Le groupe a été également sollicité au titre du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (12 000 logements concernés dont 2 750 voués à la démolition). Depuis 2017, de nombreux protocoles de préfiguration ont été signés dans ce cadre en région parisienne et en province.

Un PMT consolidé reprend les prévisions d'investissements à 10 ans qui ont été établies à partir des données fournies par chaque entité et issues pour partie de leurs PSP. Les PMT et les PSP n'ont pas la même temporalité (durée de 10 ans pour les premiers et de cinq ans pour les seconds) et ne sont pas mis à jour suivant la même fréquence.

Obs 4 : Le groupe ne dispose pas d'un PSP formalisé. Une consolidation des documents de chaque entité pourrait utilement être envisagée, afin de faire ressortir les principaux enjeux et thématiques d'intervention qui se dégagent, susceptibles de justifier, dans une logique d'optimisation, le lancement de démarches communes.

Le projet de CUS de la SA d'HLM « Immobilière 3F » comporte cependant, comme le prévoit l'article L. 423-11-1 du CCH pour les groupes d'organismes d'HLM, une partie « cadre stratégique » dédiée à la politique du groupe

et qui est déclinée en deux volets : un volet « patrimonial » et un volet « utilité sociale et qualité ». Le cadre stratégique patrimonial doit définir, aux termes de l'article L 423-11-1 du CCH, les orientations générales et les grands objectifs chiffrés pour la politique patrimoniale en s'appuyant sur le PSP de chaque organisme du groupe. Au cas d'espèce, le cadre stratégique patrimonial élaboré par le groupe 3F ne mentionne pas d'objectifs chiffrés. Des réflexions en vue de l'élaboration d'un PSP numérique « groupe » étaient en cours lors du contrôle.

Le groupe connaît une activité patrimoniale soutenue en matière de développement, de réhabilitation et de vente comme en témoigne le tableau ci-dessous qui présente de façon synthétique les principaux chiffres-clés depuis 2016.

Tableau 19 : Développement patrimonial

	2016	2017	2018
Nbre de lots gérés	250 498	256 806	255 656
Nbre de lots mis en chantier dans le cadre de réhabilitations	6 333	10 505	12 539
Nbre de lots prévus en développement dans le cadre des engagements fonciers	10 557	10 942	10 821
Nbre de lots mis en chantier dans le cadre de la production (construction, acquisition-amélioration et accession)	8 548	8 089	7 502
Nbre de lots entrés en gestion dans le cadre de la production (construction, acquisition-amélioration et accession)	8 130	7 435	10 022
Montant des investissements (amélioration et promotion)	1,3 Milliard	1,3 Milliard	1,3 Milliard
Nbre de logts cédés (actes authentiques)	976	1 073	1 160

Le groupe va se doter d'un outil de diagnostic et de pilotage stratégique du parc qui abordera plusieurs axes d'analyse (technique, social, d'attractivité, financier). Elle précise également que cet outil d'aide à la décision devrait être lancé dès 2021 pour un déploiement global à l'horizon du 1^{er} semestre 2023.

2.5.3 La coordination des politiques de maintenance

Les politiques d'entretien et de maintenance menées par chaque entité font l'objet d'une coordination à l'échelle du groupe. Des thématiques prioritaires d'intervention ont été identifiées (sécurité-sûreté, santé, planète, la qualité de service, valorisation du patrimoine) et donnent lieu à des échanges entre les sociétés.

Une politique technique est définie pour chacune de ces thématiques dans des procédures « groupe » reprenant la stratégie commune à toutes les sociétés. Un socle de subsidiarité, où chaque entité peut adapter la politique en fonction de ses spécificités territoriales, est également prévu. Cette politique « groupe » s'est traduite par plusieurs démarches communes (cahier des charges de la construction et de la réhabilitation, généralisation de la pose de compteurs divisionnaires eau froide et eau chaude, déploiement d'une plateforme de service permettant le suivi des prestataires en charge de l'entretien du patrimoine...).

2.5.4 La politique d'occupation des logements

2.5.4.1 La vacance et la rotation

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution de ces indicateurs depuis trois ans.

Tableau 20 : Vacance | Rotation

	2016	2017	2018
Taux de vacance	1,73 %	1,64 %	1,40 %
Taux de rotation	9,38 %	9,35 %	9,00 %

Le groupe affiche des taux de vacance (hors vacance technique) plutôt faibles et qui sont en baisse constante. Il a mis en place différents dispositifs pour favoriser la mobilité au sein du parc (bourse d'échange de logements

et programme « vivre en région » visant à faciliter l'installation de locataires d'Île-de-France en Province) et qui viennent s'ajouter au développement de la politique de vente.

2.5.4.2 Les caractéristiques sociales de la population logée

L'enquête OPS et l'activité des CAL de l'ensemble des filiales donnent lieu à une synthèse présentée devant le comité de suivi des attributions et des politiques sociales et le CA d'Immobilier 3F. Les principaux résultats issus de l'ensemble des enquêtes OPS ainsi que des bilans des CAL effectués en 2018 sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 21 : OPS | CAL

	Situation en Île-de-France (Immobilier 3F et 3F Seine-et-Marne)		Situation en Province (filiales)	
	OPS 2018	Attributions 2018	OPS 2018	Attributions 2018
Périmètre	97 794 ménages	10 830 candidatures acceptées	66 613 ménages	11 350 candidatures acceptées
Ress. Infér à 20 % des plafonds	16,4 %	23,9 %	17,9 %	33,7 %
Ress. Infér à 60 % des plafonds	55,0 %	68,4 %	57,2 %	72,2 %
Ress. Sup à 100 % des plafonds*	12,4 %	0,6 %	10,9 %	1,0 %
Relogements DALO	-	14,8 %	-	2,1 %
Relogts au titre des accords collectifs	-	16,4 %	-	12,9 %

* Ces attributions correspondent à des situations de dépassement autorisées par la réglementation (ménages justifiant d'une baisse de revenus supérieure à 10 %, logements situés en QPV et pour lesquels les attributions de logements sont concernées par un arrêté préfectoral prévoyant une dérogation aux plafonds applicables, et relogements suite à démolitions).

Ce tableau montre que le groupe 3F loge une population au profil social marqué si on se réfère aux revenus fiscaux de référence de l'année N -2 des ménages et qu'il contribue, notamment en Île-de-France, dans des proportions non négligeables au relogement des ménages prioritaires (DALO et autres publics). Le rapport d'activité 2018 de la SA « Immobilier 3F » mentionne par ailleurs un taux de bénéficiaires de l'APL de 47,2 % à l'échelle du groupe et de 41,2 % pour l'organisme.

2.5.4.3 Les modalités d'attribution des logements

Les modalités d'attribution des logements sont similaires pour l'ensemble des sociétés du groupe. Elles sont développées au § 3.4.5 s'agissant de la société I3F.

Obs 5 : Le groupe doit veiller à ce que les CAL mises en place par chaque entité puissent pleinement jouer leur rôle en procédant, notamment dans les zones tendues, à l'examen de plusieurs candidatures avant de rendre leur décision.

L'ANCOLS a en effet constaté, à l'occasion du contrôle de la maison-mère et de filiales³⁴ que les CAL n'étaient pas amenées à choisir parmi un minimum de trois candidatures avant de se prononcer, comme l'exige pourtant l'article 441-3 du CCH et comme cela est rappelé de surcroît dans la charte précitée, Le rôle des CAL se trouve dans ce contexte réduit et l'utilité des critères d'attribution mentionnés dans la charte pour les membres des commissions apparaît amoindrie.

En réponse à ces constats, la société indique que l'obligation de présenter trois candidatures en commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) est connue de ses services

³⁴ L'absence de transmission de trois candidatures aux CAL a été relevée par l'ANCOLS lors des contrôles suivants : Immobilier 3F Grand Est (rapport N°2018-38), Immobilier Atlantic Aménagement (rapport N°2018-012), Immobilier Nord-Artois (rapport N°2017-016) et Immobilier Méditerranée (rapport N°2017-067).

et qu'elle a été rappelée lors de la refonte de la charte d'attribution des logements. Elle précise par ailleurs qu'un indicateur portant sur le nombre moyen de dossiers instruits par logement a été mis en place pour chaque entité du groupe. Cet indicateur a vocation à être suivi systématiquement et devrait faire l'objet d'une évaluation annuelle auprès du CSAPS. Les données fournies portant sur trois ans montrent que ce ratio est en progression passant de 1,35 dossier par logement en moyenne en 2017 à 1,5 à fin septembre 2020.

Le groupe fait toutefois le constat de certaines difficultés d'application qui seraient liées au fait que les réservataires ne proposeraient qu'une seule candidature et que cette pratique serait accentuée dans les territoires tendus où la commercialisation des logements est difficile. Il appartient au groupe de garantir que les procédures en place permettent de proposer au moins trois candidatures en CALEOL, là où la demande le permet, pour l'ensemble des logements proposés à la location.

Le contenu de la charte d'attribution est conforme au cadre juridique applicable. Il serait, toutefois, souhaitable qu'un suivi des obligations quantifiées fixées par l'article L. 441-1 du CCH, imposant un quota minimum d'attribution en faveur des publics prioritaires, ainsi qu'au titre de la mixité sociale, soit mis en place à l'échelle du groupe.

- Pour mémoire : 25 % d'attributions réalisées sur les contingents de chaque réservataire doivent bénéficier à des ménages reconnus DALO et à défaut aux ménages prioritaires listés à l'article L. 441-1 du CCH ;
- 25 % des attributions réalisées hors QPV et suivies de baux signés doivent bénéficier à des ménages appartenant au 1^{er} quartile des demandeurs ainsi qu'aux ménages relogés dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain ;
- 50 % des attributions en QPV doivent être destinées aux ménages des trois autres quartiles des demandeurs.

En effet, le conseil d'administration d'I3F ne dispose pas des données consolidées permettant d'avoir une vision globale des conditions de mise en œuvre des différentes obligations relatives aux attributions de logements, que celles-ci portent sur l'accueil des publics prioritaires ou sur l'équité dans l'attribution des logements situés hors ou dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV). Dès lors qu'I3F (cf. § 3.4.4.3.2) et certaines de ses filiales, ne sont pas en mesure de satisfaire aux dispositions de la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, portant sur les quotas d'attribution aux plus pauvres des logements situés en dehors des QPV, il importe que le conseil d'administration soit informé sur ce point des résultats de l'ensemble des filiales. Il devra, le cas échéant, décider pour le groupe des dispositions à mettre en œuvre afin que chacune des filiales concernées puisse satisfaire à ses obligations législatives.

À titre d'illustration, l'ANCOLS a constaté dans son rapport portant sur la SA d'HLM « Immobilière Grand Est » que cette filiale régionale ne satisfaisait pas à ses obligations d'attribution aux ménages les plus modestes ; ses résultats étaient, en effet, largement inférieurs, en ce qui concerne l'accueil des publics appartenant au premier quartile en dehors des QPV, à ceux des autres bailleurs intervenant sur le même territoire.

Il est à noter également que si le bilan des attributions de l'année 2018 établi par Immobilière 3F mentionne un nombre significatif d'attributions au profit de ménages prioritaires au sens de l'article L. 441-1 du CCH (1 808 au total hors DALO), il précise cependant que « *la traçabilité du caractère prioritaire reste à fiabiliser* ». La mise en place d'une procédure commune d'identification des ménages prioritaires qui ne sont pas labellisés DALO apparaît, dans ces conditions, souhaitable.

Obs 6 : Les liens du groupe 3F avec ACTION LOGEMENT ne doivent pas conduire à privilégier de façon excessive les salariés des entreprises assujetties à la PEEC au détriment des autres catégories de demandeurs et en particulier des publics prioritaires.

Dans ses feuilles de route, ALI invite en effet ses filiales à accroître significativement³⁵ la proportion d'attributions au profit des salariés. Selon le bilan de 2018, ACTION LOGEMENT SERVICE (ALS) a été le principal réservataire des logements bénéficiant des attributions prononcées (plus 28 % pour ce qui est de la région parisienne et plus de 25 % en Province). Pour l'Île-de-France, le bilan précise en outre qu'ALS a désigné 3 889 candidats alors qu'il n'était réservataire que de 3 173 logements mis à sa disposition. Le groupe doit s'attacher à respecter prioritairement les différentes obligations de relogement qui incombent à chaque organisme HLM dans sa politique d'attribution.

Selon la société, l'importance d'ALS dans le dispositif d'attribution des logements est à mettre en relation avec les financements accordés par l'association aux sociétés du groupe dans le cadre de conventions de parc qui offrent des possibilités de désignation unique s'ajoutant aux droits de réservations déjà détenus. Elle rappelle que la feuille de route fixée par ACTION LOGEMENT prévoit en 2020 un objectif d'attribution de 50 % en faveur de salariés.

S'agissant des logements non réservés ou remis pour un tour, le groupe 3F pourrait, de manière formelle, préciser son mode opératoire qui ne doit pas consister à demander quasi-systématiquement à ALS de désigner un candidat, mais plutôt prévoir une recherche préalable dans le vivier des publics prioritaires ou sollicitant une mutation.

2.5.5 La politique des loyers et des charges

2.5.5.1 La situation en matière de loyers

Le groupe n'a pas formalisé d'orientations particulières en matière de loyers et ses instances dirigeantes ne bénéficient pas d'éléments d'information permettant d'avoir une vision sur le positionnement des loyers pratiqués par rapport à ceux des autres bailleurs sociaux ou à ceux du marché privé.

Obs 7 : L'ANCOLS a mis en évidence, à l'occasion du contrôle de certaines filiales³⁶ et d'I3F, une faible accessibilité du parc aux ménages les plus modestes, en raison du niveau des loyers pratiqués jugés élevés. L'offre de logements à bas loyer gagnerait à être développée. De même, le groupe pourrait utilement engager une réflexion sur les effets de sa politique de loyer à la relocation, consistant à porter de façon systématique le montant des loyers au plafond maximum des conventions APL.

Ce constat concerne principalement l'IDF où l'offre de logements à loyer modéré tend à se réduire au fil des années ; en effet, sur ce territoire, les loyers sont majoritairement proposés à un prix qui peut être considéré comme relativement élevé dans le secteur social.

Les sociétés du groupe, et en premier lieu les instances dirigeantes du groupe, doivent s'interroger sur l'adéquation des loyers proposés, lors des relocations, avec la situation des demandeurs et veiller à maintenir une offre suffisante de logements à bas loyer à destination des ménages les plus en difficulté sur un plan économique. L'application de façon systématique du plafond des loyers ne peut constituer l'unique orientation

³⁵ La feuille de route assigne pour 2019 un objectif d'augmentation du taux de salariés bénéficiant d'une attribution locative de quatre points minimum lorsque le taux antérieur était compris entre 20 et 35 % comme c'est le cas du groupe 3F.

³⁶ Le constat de loyers élevés a été fait à l'occasion des contrôles suivants : Immobilière 3F Grand Est (rapport N°2018-38), Immobilière Atlantic Aménagement (rapport N° 2018-012), Immobilière Nord-Artois (rapport N°2017-016) et Immobilière Méditerranée (rapport N° 2017-067).

retenue au sein du groupe en matière de loyers. Il convient de signaler également que le maintien de loyers abordables constitue un des axes forts défini par ALI dans les CUS de ses filiales³⁷.

La société n'envisage pas, dans réponse écrite aux observations de l'ANCOLS, d'apporter d'inflexion particulière à la politique des loyers mise en place au sein du groupe. Elle fait valoir que la pratique consistant à porter le loyer proposé au plafond maximum lors des relocations est conforme à la réglementation et aux clauses des conventions APL. Elle précise cependant que les loyers pratiqués sont maintenus lors des mutations afin de favoriser les parcours résidentiels et d'adapter l'occupation à la typologie du logement. La société considère par ailleurs que le parc conventionné du groupe est accessible aux familles modestes en se référant notamment à la proportion de ménages logés notamment en région parisienne qui disposent de ressources inférieures à 60 % des plafonds. En 2018, 54,7% des locataires en place et 68,4 % des candidatures acceptées relevaient de cette tranche de ressources. La société indique enfin que la politique d'attribution du groupe s'attache à maintenir, tant que faire se peut, la mixité sociale dans les résidences.

La fixation quasi-systématique des loyers à leurs valeurs maximales à la relocation et la part de logements de type PLAI dans le parc globalement peu élevée ont pour conséquence de limiter la part des logements à très bas loyers disponibles et d'augmenter sensiblement le niveau des loyers pratiqués au sein du groupe. Les possibilités de relogement susceptibles de convenir aux ménages les plus fragiles sur un plan économique se trouvent de ce fait fortement impactées au sein du groupe. L'Agence rappelle à cet égard que les organismes d'HLM sont soumis à l'obligation de consacrer chaque année au moins 25 % des attributions situés en dehors des QPV aux demandeurs relevant du premier quartile de revenus et que les résultats enregistrés par le groupe jusqu'à présent notamment en Île-de-France (de l'ordre de 9 %) sont très éloignés de l'objectif minimum de 25 %. L'ANCOLS préconise donc que le groupe, eu égard aux marges de manœuvre non négligeables dont il dispose sur un plan financier, s'efforce d'adapter davantage sa politique de loyers aux revenus modestes.

Le montant de la RLS s'élève à l'échelle du groupe à 34,5 M€. En 2018, dans l'ensemble des sociétés 3F (hors patrimoine Clairienne et Foncière Logement), plus de 93 500 locataires ont bénéficié en moyenne des APL, soit 47,2 % des logements conventionnés loués. La part des bénéficiaires est nettement plus importante en province (55,9 %) qu'en Île-de-France (41,6 %). Le montant moyen mensuel de l'APL est de 225 €. Ce montant a diminué à la suite de la mise en place de la Réduction de Loyer Solidarité (RLS) qui concerne près de 69 000 locataires (hors la SA d'HLM IMMOBILIERE ATLANTIC AMENAGEMENT) pour un montant moyen de 42 € (45 € en Île-de-France et 38 € en région).

Obs 8 : Les conditions d'application du dispositif de réduction du loyer de solidarité (RLS) aux ménages non bénéficiaires de l'APL n'ont pas été totalement uniformes au sein du groupe. Les difficultés d'identification avancées par la maison-mère, pour ne pas faire bénéficier de la baisse des loyers aux locataires potentiellement concernés, apparaissent dès lors contestables.

La RLS a vocation à s'appliquer, en application de l'article L. 442-2-1 du CCH, aux locataires des logements conventionnés qu'ils soient bénéficiaires ou non de l'APL dont les ressources sont inférieures à un plafond fixé par arrêté. Immobilière 3F a fait part au cours du contrôle de difficultés, faute d'informations disponibles sur les ressources, pour identifier précisément les ménages non APLisés susceptibles de bénéficier de la RLS. Deux de ses filiales se sont cependant montrées en capacité de procéder à cette identification :

- la société « Clairienne » a recensé quatre locataires non APLisés au titre des années 2018 et 2019 et leur a fait bénéficier d'une baisse de loyers ;

³⁷ Cf. cadre stratégique d'utilité sociale et de qualité élaboré par ALI qui figure dans le projet de CUS d'Immobilière 3F adopté par son CA le 16 octobre 2019.

- la société « Immobilière Atlantic Aménagement » a également identifié quatre locataires non APLisés mais a décidé en accord avec sa maison-mère de ne pas accorder de baisse de loyers.

La société indique que le SI utilisé par la maison-mère et la plupart des filiales ne permet pas d'appliquer automatiquement la RLS aux locataires ne bénéficiant pas de l'APL. Elle précise qu'il a été demandé, dans ce contexte, aux services des entités concernées d'intégrer manuellement la baisse de loyer sur demande des locataires qui justifient pouvoir en bénéficier. L'ANCOLS rappelle qu'en application de l'article L. 442-2-1 du CCH, la responsabilité d'identifier parmi les locataires ne bénéficiant pas de l'APL ceux pouvant prétendre à une RLS incombe en premier lieu aux bailleurs sociaux. Ces derniers doivent en conséquence accomplir toutes les diligences nécessaires sans attendre que les ménages concernés se manifestent.

2.5.5.2 La situation en matière de charges locatives

Les niveaux moyens de charges locatives ressortant du rapport d'activité 2018 d'Immobilière 3F s'établissent à l'échelle du groupe, à 22,6 € par m² de surface habitable (SH) et à 26,9 € par m² de SH s'agissant du patrimoine géré par la maison-mère. Ces niveaux apparaissent globalement maîtrisés si on les compare aux ratios³⁸ moyens publiés par la profession. La politique de réhabilitation thermique menée par le groupe contribue à cette maîtrise. Une étude visant à évaluer les performances des réhabilitations thermiques réalisée sur un échantillon du parc francilien (neuf résidences totalisant 1 559 logements) et diffusée lors du CA de l'organisme du 16 octobre 2019, estimait ainsi le niveau de baisse sur les charges à 38,7 % et le gain moyen sur les charges de chauffage à 270 € TTC par an et par logement.

2.5.6 La qualité du service offert aux locataires

Le groupe interroge ses locataires tous les deux ans dans le cadre de sa démarche qualité. Les locataires sont invités à répondre en ligne ou par SMS. En 2017, 182 390 locataires ont été sollicités et 32 935 locataires ont répondu soit un taux de réponse de 18 %, ce qui apparaît optiquement assez faible. En réalité, ce pourcentage n'est pas négligeable en comparaison des enquêtes téléphoniques faites par la plupart des OLS qui portent sur un échantillon représentant 10 % des locataires. Par ailleurs, les locataires, qui ont répondu par mail ou par SMS, sont majoritairement les occupants les plus mécontents. En conséquence, le dispositif « participatif » mis en place par 3F paraît constituer un baromètre intéressant.

Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 22 : Résultats qualité du service rendu aux locataires

	Ensemble des sociétés	DGP	DDR 1	DDR 2
Satisfaction globale	70 %	67 %	77 %	63 %
Qualité des échanges au global	68 %	65 %	75 %	62 %
Propreté des parties Communes	56 %	53 %	64 %	54 %
Traitement des demandes techniques	59 %	57 %	65 %	52 %

Une majorité des locataires qui se sont exprimés affichent un taux de satisfaction globale. Les jugements émis par les locataires franciliens sont dans l'ensemble moins favorables que ceux de Province. Les résultats sont analysés et donnent lieu à des plans d'actions.

³⁸ Selon l'observatoire des charges 2017 publiée par l'Union Sociale de l'Habitat en 2019, le niveau global de charges locatives oscille autour de 27 et 28 € TTC/m² SHAB pour un logement moyen de 65 m².

3. EXAMEN DE L'ACTIVITÉ DE LA SA D'HLM IMMOBILIÈRE 3F

3.1 LE FONCTIONNEMENT INTERNE

La société compte désormais huit agences départementales dont deux installées en Seine-Saint-Denis, qui couvrent de 11 000 à 22 000 logements. Les agences disposent d'une large autonomie pour assurer la gestion locative et technique des immeubles relevant de leur périmètre d'intervention. Les directeurs d'agence sont assistés d'un adjoint, d'un responsable « développement clientèle » pour l'activité de commercialisation et d'attribution des logements, d'un cadre technique, d'un cadre comptable, d'un attaché de renouvellement urbain et de plusieurs responsables « habitat » qui sont chargés de la gestion de proximité.

Le responsable « habitat » gère un pôle de 3 000 logements en moyenne et exerce son autorité, dans ce cadre, sur des chefs de secteurs et le personnel de proximité qui leurs sont rattachés. Les deux agences de Seine-Saint-Denis présentent un mode de fonctionnement un peu différent des autres se caractérisant notamment par l'absence de directeur-adjoint et par la nomination de responsables territoriaux en lieu et place des responsables « habitat » et qui sont placés à la tête d'unités territoriales. Chaque unité territoriale rassemble les différents métiers de l'agence (chefs de secteur, assistant commercial, chargé de gestion locatif et immobilier et chargé d'accompagnement social...). La création d'unités territoriales traduit la volonté de la direction de renforcer la polyvalence et est encore trop récente pour mesurer leur impact.

3.2 LES RESSOURCES HUMAINES

Fin 2018, Immobilière 3F emploie 2 412 salariés en 2018 dont 1 410 relèvent de la filière administrative (58 %). L'effectif est composé de 448 cadres, 498 agents de maîtrise, 377 employés, 1 016 gardiens, 55 employés d'immeuble et 18 ouvriers. Il représente un nombre moyen d'équivalents temps plein (ETP) de 18 salariés pour 1 000 logements gérés. Ce ratio dépasse celui ressortant de l'enquête³⁹ effectuée par la fédération nationale des ESH qui s'établit 15 ETP pour 1 000 logements. Il doit être relativisé, les salariés de l'organisme travaillant pour partie, au titre des frais de pool, pour les autres sociétés du groupe. Le calcul effectué à l'échelle du groupe fait ressortir un ratio de 15,4 ETP pour 1 000 logements soit à un niveau comparable à celui des autres SA d'HLM. L'effectif global du groupe ne paraît pas excessif, étant souligné que la portée de cette comparaison est limitée au regard de la taille de 3F et de la qualité des prestations rendues. Des effets d'échelle pourraient cependant être attendus, la maison-mère connaissant depuis 5 ans une augmentation importante de sa masse salariale allant bien au-delà de la progression du nombre des logements gérés.

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution comparée de l'effectif, de la taille du patrimoine et du montant de la masse salariale :

³⁹ Dossier Individuel Ressources Humaines 2018 (DIS-RH).

Tableau 23 : RH 2014-2018

	Effectif réel	Nbre d'ETP	Taille du parc	Montant de la masse salariale (en k€)
2014	2 135	2 086,7	119 742	71 854
2015	2 222	2 181,1	123 248	76 576
2016	2 327	2 281,8	124 891	79 919
2017	2 365	2 316,8	126 676	84 311
2018	2 412	2 368,4	129 571	86 291
Évolution en 5 ans	8 %	13 %	13 %	20 %

L'organisme met en avant, pour expliquer la hausse continue de sa masse salariale, la nécessité d'avoir eu à renforcer ses effectifs pour faire face au développement de certaines activités (en matière d'accompagnement des locataires en difficulté et de production) et l'importance du personnel d'encadrement (plus de 18 % de cadres). La progression des effectifs a été toutefois moins forte que celle de la masse salariale. La politique salariale menée par la société apparaît plus favorable pour les salariés que celle de ses homologues si on se réfère au DIS⁴⁰. Cette politique traduit également une volonté de s'entourer de personnel dont le niveau de compétence permettra de répondre aux enjeux de la société.

La société est faiblement affectée par les phénomènes d'absentéisme et de turnover. Le taux d'absentéisme s'établissait à 6,2 % en 2018 et celui de la rotation à 7 %. À titre de comparaison, les niveaux moyens franciliens mentionnés dans le DIS s'élevaient respectivement pour l'année considérée à 6,4 % et 9,1 %.

Au 30 avril 2019, la direction financière et stratégie (DFS) comprend 73 salariés, répartis en différents pôles localisés au siège de la société : contrôle de gestion, gestion locative, comptabilité et fiscalité, comptabilité construction, comptabilité gérance, contrôle financier filiales, études projets, trésorerie et financement, gestion des flux.

De plus, les agences disposent d'équipes comptables, chargées notamment du contrôle des factures et de la préparation du dossier de régularisation des charges. En régions, une comptabilité analytique est tenue à raison de chaque programme et activité (telles que la gestion locative, la gestion de syndic, les ventes HLM).

La société dispose d'une procédure budgétaire aboutie qui se traduit par la présentation détaillée d'un budget initial de l'année N voté au conseil d'administration en décembre N-1. Au printemps de l'année N+1, une actualisation est effectuée. Une extrapolation ultime, effectuée à l'automne, se traduit par les derniers ajustements budgétaires.

La comptabilité est bien tenue et les principaux événements intervenus au cours de l'exercice font l'objet des informations nécessaires au niveau de l'annexe littéraire et des rapports de gestion.

Les comptes sociaux de la société I3F font l'objet d'une certification sans réserve par le collège des CAC.

3.3 ANALYSE FINANCIÈRE

Ce chapitre a pour objet de caractériser la situation financière de la société I3F au sein du groupe. Un benchmark a également été réalisé sur les SA d'HLM situées en Île de France, dont le patrimoine locatif s'élève à au moins 50 000 logements.

Pour les besoins de l'analyse financière⁴¹, tant au niveau des produits que du coût de gestion, des retraitements ont été réalisés au titre des frais de pool, inhérents au pilotage du groupe, afin d'assurer la comparabilité des

⁴⁰ Le DIS-RH 2018 fait ressortir un niveau de rémunération brute annuelle médian pratiqué par l'organisme supérieur à celui appliqué par les bailleurs franciliens et à celui des SA d'HLM employant 300 salariés et plus.

⁴¹ Composantes de l'EBE.

principaux ratios de la société avec ceux de sociétés de taille relativement proche. Ainsi, seuls les frais imputables à la société I3F sont pris en compte, étant entendu que les quotes-parts affectables aux filiales leurs sont refacturés.

3.3.1 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Tableau 24 : EBE

Tableau de calcul de l'EBE (montants en k€)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Loyers	646 263	664 434	678 986	695 243	715 546
RLS					-18 605
Écart de récupération de charges	-6 900	-6 658	-5 390	-5 422	-5 532
Produits des activités annexes	17 292	17 930	18 822	19 393	20 247
Frais de pool refacturés (1)	-13 930	-14 401	-15 609	-16 276	-17 023
Péréquation RLS					-6 476
Chiffre d'affaires	642 725	661 305	676 809	692 938	688 157
Ventes d'immeubles	3 379	5 773	4 638	22 859	7 049
Production stockée	6 777	8 009	4 706	-12 449	14 091
Production immobilisée					64
Coûts promotion immobilière	-10 081	-13 749	-9 192	-9 112	-20 379
Marge sur activité de promotion	75	33	152	1 298	761
Production immobilisée hors coûts internes	2 646	2 426	2 069	1 629	1 129
Produit des activités	645 446	663 764	679 030	695 865	690 047
Coût personnel (hors régie)	-90 579	-95 995	-100 705	-107 248	-109 008
Autres charges externes (hors CGLLS)	-46 887	-49 674	-56 812	-58 630	-61 597
Frais de pool afférents aux coûts de gestion (2)	12 860	13 295	14 410	15 103	15 636
Coût de gestion	-124 606	-132 374	-143 107	-150 775	-154 969
Charges de maintenance	-80 084	-81 642	-87 480	-84 539	-92 700
Cotisation CGLLS	-10 418	-11 539	-18 216	-19 244	-18 054
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-68 104	-70 129	-73 019	-75 681	-78 262
Créances irrécouvrables	-8 329	-8 181	-8 948	-12 073	-13 584
Excédent brut d'exploitation	353 905	359 679	348 260	353 373	332 478
En % du CA	55,06	54,39	51,45	51,00	48,31
Valeurs de référence	48,88	47,90	46,99	48,27	44,86

(1) ; (2) quote-part de frais de pool refacturée aux filiales d'I3F relatif aux amortissements et ne correspondant pas au coût de gestion.

Les produits locatifs d'I3F représentent environ 57 % du CA du groupe. L'exploitation se caractérise par une rentabilité élevée qui se vérifie par un excédent brut d'exploitation (EBE) en moyenne à 52 % du chiffre d'affaires, pourcentage proche de celui du groupe, avec une capacité d'autofinancement brute en moyenne de 43 % du chiffre d'affaires qui suit le même trend baissier sur les 5 derniers exercices qu'au niveau du groupe (44 % en 2014 et 40,3 % en 2018). Les coûts de fonctionnement, retraités des frais de pool, apparaissent relativement modérés et s'élèvent à 21 % du CA inférieurs de 6 points au même ratio calculé pour le groupe. Les ventes HLM, représentent 1 % du CA contre 1,95 % au niveau du groupe. L'évolution de l'autofinancement net est en baisse en raison de l'augmentation des remboursements du capital des emprunts due à la forte activité de maîtrise d'ouvrage de la société.

Sur la période 2014-2018, l'excédent brut d'exploitation (EBE) ressort en moyenne autour de 52 % du chiffre d'affaires, principalement dû à un niveau élevé des loyers conjugué à des coûts de gestion modérés. Il est néanmoins relevé un impact croissant des impayés (les admissions en non-valeurs), en nette augmentation.

En cinq ans, l'EBE a perdu en moyenne près d'un 1,3 point par an en raison d'un effet de ciseau observé entre la progression des produits d'activité et des charges d'exploitation. La croissance du chiffre d'affaires de 7 % n'a pas permis d'absorber une hausse plus importante des coûts de gestion, des charges d'entretien, des cotisations CGLLS, de la TFPB et des créances irrécouvrables. Une tendance similaire est relevée quant à la

situation des sociétés d'HLM de la région Île-de-France dont le patrimoine s'élève à au moins 50 000 logements.

3.3.2 Les produits et incidences des risques locatifs

Les loyers pratiqués sont élevés. En 2018, le loyer moyen au logement ressort à 5 371 € alors que le loyer médian pour les autres ESH d'Île-de-France d'au moins 50 000 logements s'établit à 4 891 €.

Sur la période, les loyers progressent de 7,84 % en 5 ans (1,91 % en moyenne par an) essentiellement en raison des nouvelles livraisons de logements étant donné que sur la période, l'IRL, indice auquel est indexé les loyers, a très peu varié.

À l'échelle de la société I3F, la RLS est venue minorer les produits locatifs à concurrence de 18,6 M€.

Les pertes de loyers dues à la vacance des logements sont en légère hausse sur la période contrôlée. En moyenne, elles représentent 1,1 % des loyers⁴².

Les pertes de charges récupérables représentent en moyenne une perte inférieure à 1 % des loyers des logements, ce qui atteste du faible niveau de vacance sur la période contrôlée.

Les impayés sont globalement maîtrisés. Le taux de recouvrement a progressé sur les années contrôlées (*cf. annexe 4.3 et suiv.*)⁴³.

3.3.3 Les charges

En moyenne sur les 5 années analysées, les charges réelles d'exploitation sont composées à 46 % de coûts de gestion normatif (30 % pour le personnel et 16 % pour les autres charges externes), à 25 % de charges de maintenance, à 22 % de TFPB, à 4 % de cotisations CGLLS et à 3 % des admissions en non-valeur.

Hors frais de pool, les charges d'exploitation ont augmenté de 68,8 M€ en 5 ans, soit une hausse totale de 22 % et 5,23 % en moyenne par an. Ce sont les coûts de gestion qui ont connu l'augmentation la plus importante en valeur absolue (+20 % pour les coûts de personnel et +27 % pour les autres charges). Les charges de maintenance augmentent de 16 %, les cotisations CGLLS de 107 %, la TFPB de 15 % et les créances irrécouvrables de 63 %.

Les refacturations par I3F aux filiales de frais de pool ont été neutralisées dans le calcul des coûts de gestion (*cf. annexes 4.3 et suiv.*). Compte tenu de ce retraitement, les coûts de gestion s'élèvent en 2018 à 1 209 €/lgt pour une médiane de 1 153 €. Entre 2014 et 2018, les coûts de gestion retraités ont néanmoins augmenté de 16 % (3,7 % en moyenne par an), passant de 135 024 k€ à 156 859 k€ (soit de 1 133 €/lgt à 1 209 €/lgt) alors que les produits issus des loyers n'ont augmenté que de 8 % et que le patrimoine n'a connu une croissance que de 9 %⁴⁴. Les coûts de gestion sont composés en majorité de frais fixes (charges de personnel).

Les ratios relatifs aux dépenses de personnel non récupérables sont moins élevés que les ratios médians des organismes HLM dont le parc locatif est supérieur à 12 000 logements. Les charges de personnel 2018 représentent 764 € par logement familial en gestion contre une médiane de 790 €⁴⁵.

Les autres charges externes (hors cotisations CGLLS) ont notablement progressé (croissance de 27 % en 5 ans et 6,1 % en moyenne par an). En 2018, ces charges représentaient 475 € par logement géré (408 € en 2014). Les frais généraux sont composés principalement par les rémunérations d'intermédiaires et honoraires, par les

⁴² Données fournies par la société.

⁴³ Taux constamment supérieur à 98 % à compter de 2015.

⁴⁴ Passage de 119 125 logements gérés (familiaux et résidences sociales) en 2014 à 129 761 en 2018 (source : Etats harmonia des ESH du groupe 3F).

⁴⁵ Chiffres clés 2017 des organismes du logement social – DHUP ministère de la Cohésion des territoires.

locations immobilières et mobilières et par les primes d'assurances.

Il convient de signaler que certaines charges sont incompressibles et ne sont pas liées à l'efficacité de la société. C'est le cas notamment des cotisations CGLLS et des charges de mutualisation. En 2018, les cotisations à la CGLLS qui s'élèvent à 18 055 k€, représentent 2,6 % des loyers et 5,4 % de l'EBE. Cette charge exogène s'est considérablement accrue au cours des dernières années, où elle est passée de 73 € par logement familial en gestion en 2014 à 139 € en 2018. Il y a plusieurs explications à cette augmentation :

- La réforme de la cotisation de base en 2015, augmentation du taux de taxation du SLS qui passe de 1,58 % à 85 % ;
- Hausse de la cotisation additionnelle dont la part variable est assise sur l'autofinancement locatif.

3.3.3.1 La fiscalité immobilière non récupérable

Au titre de 2018, les TFPB représentent au niveau de la société un montant de 78 M€, soit un coût de 604 € au logement. Par unité locative, le coût a augmenté de 7 % sur la période de contrôle. S'agissant de l'année 2018, des dégrèvements de taxes foncières ont été obtenus pour 7,8 M€ au titre des travaux pour les personnes à mobilité réduite, les économies d'énergie, la vacance d'immeubles et les démolitions.

3.3.3.2 Les admissions en non-valeur de créances irrécouvrables

Les pertes sur créances irrécouvrables de 13 584 k€ en 2018 représentent 1,95 % des loyers (1,29 % en 2014). À l'instar du groupe, cette tendance haussière traduit un apurement du stock de créances irrécouvrables détenues sur les locataires partis qui est en léger retrait sur la période contrôlée. En 2018, le taux de pertes est légèrement plus élevé (+0,3 %) qu'à échelle du groupe 3F.

3.3.4 La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) brute a diminué de 7 % en 5 ans, la baisse étant concentrée sur l'exercice 2018. En 2017, la CAF brute ressort à 277 171 k€, soit 38,45 % du chiffre d'affaires. À titre de comparaison, la valeur de référence à la même date était de 36,13 % du chiffre d'affaires.

En 2018, les charges d'intérêt de la dette locative s'établissaient à 59 615 k€, soit 468 €/lgt et 8,7 % des loyers.

Tableau 25 : CAF

Évolution de l'autofinancement net	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
CAF brute	298 234	318 041	290 010	301 887	271 171
Remboursement des emprunts locatifs	152 176	160 384	172 477	182 368	188 838
Variation des intérêts compensateurs	4 971	4 086	2 734	1 543	970
Autofinancement net	141 087	153 571	114 799	117 976	87 363
Autofinancement net / CA	20,92 %	22,16 %	16,22 %	15,86 %	11,18 %
Valeurs de référence	10,42 %	8,49 %	6,34 %	9,06 %	10,69 %

Après remboursement du capital de la dette, l'autofinancement net s'est fortement dégradé entre 2014 et 2018 pour atteindre à un niveau proche de 11 % du chiffre d'affaires (21 % en 2014). En 2018, il s'établit à 87 363 k€, soit 11,18 % du chiffre d'affaires. Cette situation s'explique par une diminution de la CAF conjuguée à la croissance des amortissements en capital de la dette.

L'amortissement des emprunts représente 70 % de la CAF en 2018, soit un niveau plus élevé que celui de 2013 (51 %). Comparativement au groupe, le taux de mobilisation de la CAF est inférieur (-4 %).

Tableau 25 bis : CAF

Gestion de la dette	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Remboursement des emprunts locatifs (1)	152 177	160 384	172 477	182 368	188 838
Charges d'intérêts (2)	67 814	61 801	57 801	58 494	59 886
Annuités emprunts locatifs (1) + (2)	219 991	222 185	230 278	240 862	248 724
Loyers de l'exercice	646 263	664 434	678 986	695 243	696 941
Annuités emprunts locatifs / Loyers	34,04 %	33,44 %	33,92 %	34,64 %	35,69 %
Valeurs de référence	39,02 %	38,76 %	39,36 %	39,97 %	39,83 %

Les annuités locatives progressent plus vite que les loyers. Néanmoins, eu égard au niveau de loyer pratiqué, la société I3F est située en deçà de la valeur médiane des sociétés d'HLM franciliennes d'au moins 50 000 logements. La société se situe également à un niveau inférieur (-4%) par rapport au groupe 3F.

Mode de financement des investissements

En 5 ans, l'effort d'investissement a été très important. Il s'élève à 3 576 M€ réalisé en partie dans le cadre des programmes de rénovation urbaine. Il se répartit entre les acquisitions (2 951 M€) et les additions et remplacements de composants (625 M€).

Pour financer ces investissements, le groupe a mobilisé 2 321 M€ d'emprunts (comportant 98 M€ au titre des PHBB), auxquels s'ajoutent 308 M€ de subventions ainsi que 494 M€ de produits de cessions. Les ressources externes totales mobilisées (3 123 k€) couvrent 87 % des investissements réalisés. Après remboursement des emprunts, l'autofinancement net cumulé sur la période s'élève à 615 M€, et explique que le fonds de roulement net global (FRNG) de la société ait diminué de 120 M€ sur la période.

Les augmentations de capital ont concouru au financement des investissements pour 78 M€. Ainsi, le taux de couverture des dépenses d'investissement par des ressources propres disponibles et aides publiques est de 26 % en moyenne.

3.3.5 La situation bilancielle

Tableau 26 : Situation bilancielle

Analyse de la dette (en milliers d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement financier (1)	3 487 263	3 781 652	3 971 299	4 199 695	4 506 055
Trésorerie nette des concours bancaires courants (2)	62 572	67 599	76 390	92 529	16 023
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	3 424 691	3 714 053	3 894 909	4 107 166	4 490 032

Au 31 décembre 2018, le capital restant dû des emprunts nets de la trésorerie s'élevait à 4 490 032 k€ en hausse de 31 % en cinq ans.

L'analyse des ratios d'endettement est opérée sur le même périmètre que l'analyse de l'exploitation. La durée de désendettement est nettement plus courte que la durée résiduelle d'amortissement des immobilisations locatives, ce qui traduit une situation saine ;

En 2018, la société avait une capacité de désendettement de 16 ans contre une durée de 19 au niveau du groupe 3F.

La durée résiduelle d'amortissement des immobilisations corporelles oscille entre 24 et 25 années sur la même période. À l'échelle du groupe 3F, la durée varie de 26 à 28 ans.

Le ratio d'indépendance financière qui mesure le poids des ressources propres (y compris les amortissements et provisions cumulés au bilan) par rapport aux ressources stables est très favorable et reste au-delà de 60 %.

Tableau 26 bis : Situation bilancielle

Bilan fonctionnel (montants en milliers d'euros)					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Ressources propres	5 787 829	6 010 609	6 389 743	6 776 902	7 115 126
Dettes financières	3 512 905	3 783 731	3 961 904	4 186 844	4 500 112
Ressources stables	9 300 734	9 794 340	10 351 647	10 963 746	11 615 238
Immobilisations d'exploitation brutes	9 126 441	9 624 404	10 200 287	10 849 283	11 561 271
Fonds de roulement net global (FRNG)	166 896	160 522	141 352	103 427	44 036
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	104 323	92 923	64 962	10 899	28 013
Trésorerie nette	62 573	67 599	76 390	92 529	16 023

Les capitaux propres couvrent en moyenne 37 % des immobilisations, et les ressources permanentes (capitaux propres + amortissements + les dettes financières) financent la totalité des immobilisations et le BFR.

Le fonds de roulement net global (FRNG) est positif chaque année. La société respecte donc les grands équilibres financiers mais se situe néanmoins à un niveau très en deçà des valeurs de références. Le FRNG de 44 036 k€ en 2018 couvre 33 jours de charges courantes et représente l'équivalent de 340 €/lgt (valeurs de référence respectives de 301 jours et 2 857 €/lgt).

À terminaison des opérations en cours à la fin 2018, la structure financière connaît de surcroît une nette amélioration ; le FRNGT augmente sensiblement, et ce étant donné un montant substantiel d'emprunts à encaisser.

Après décaissement des emplois définitifs (988 709 k€) et encaissement des financements définitifs (1 480 958 k€ d'emprunts à encaisser et 31 034 k€ de subventions à notifier), le FRNGT est estimé à 766 985 k€ ce qui représenterait 5 918 € par logement et équivalent logement et couvrirait 583 jours de charges courantes.

Le BFR de 28 013 k€ en 2018 est constitué pour l'essentiel par les subventions notifiées en attente d'encaissement de 117 117 k€. Il traduit la forte activité de maîtrise d'ouvrage. Le portage des opérations d'accession concourt également à la formation du BFR.

Hors subventions à recevoir, le bas de bilan dégage en réalité de la trésorerie à court terme puisque les créances clients (loyers principalement) sont encaissées plus rapidement que le paiement des fournisseurs.

Sur la période de contrôle, la trésorerie nette a diminué de 39,3 M€. Rapportée au logement ou en nombre de jours de charges courantes, elle est inférieure aux valeurs de référence. Fin 2018, la trésorerie nette qui comprend les placements financiers et, les disponibilités, minorées des découverts bancaires et tirages de lignes de crédit à court terme, et des dépôts et cautionnement reçus, s'élève à 16 023 k€, soit l'équivalent de 12 jours de charges courantes et 124 €/lgt. À cette même date, les valeurs de référence étaient de 285 jours de charges courantes et 2 760 €/lgt.

La politique patrimoniale de la société I3F s'inscrit logiquement dans celle du groupe. Fin 2018, elle présente une structure bilancielle globalement équilibrée malgré une tendance à la baisse du FRNG et de la trésorerie, induite par la croissance du parc locatif.

Son exploitation est caractérisée par des loyers plutôt élevés associés à des risques locatifs contenus. À l'instar du groupe, la société devra par ailleurs porter une attention particulière à l'évolution du coût de gestion.

3.4 POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

3.4.1 Le contexte local

La SA d'HLM « Immobilière 3F » est un des bailleurs sociaux les plus importants de la région parisienne ; la société intervient dans un marché du logement tendu marqué notamment par une demande locative importante et une faible fluidité dans le parc HLM. La population francilienne dépasse les 12 millions d'habitants et le nombre de demandeurs de logements HLM atteint 711 944 en 2018. L'Île-de-France compte 1 284 400 logements sociaux soit 25,7 % du parc locatif social national.

Le taux de vacance de plus de 3 mois s'élève à 0,8 % et le taux de rotation à 6,4 %. L'ancienneté moyenne de la demande est de 31 mois. 70 % des demandeurs ont des ressources inférieures aux plafonds PLAI.

3.4.2 Accessibilité économique du parc

3.4.2.1 La politique des loyers mise en œuvre

3.4.2.1.1 Évolution des loyers

La société a respecté, durant la période contrôlée, les règles plafonnant et limitant les hausses de loyers des locataires en place sur son parc social. Les baux privés relèvent de modalités propres de révision. Les logements du parc privé sont révisés à la date anniversaire prévus par le bail en fonction de l'indice stipulé dans le contrat.

Les taux annuels d'augmentation dans le parc social sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 27 : Évolution loyers 2014-2019

Évolution depuis 5 ans de l'augmentation des loyers	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux d'augmentation	0,9 %	0,47 %	0,02 %	0 %	0 %	1,25 %
Taux maximal autorisé	0,9 %	0,47 %	0,02 %	0 %	0 %	1,25 %

Depuis 2010, les opérations de réhabilitation thermique peuvent donner lieu, après concertation auprès des locataires à l'insertion d'une troisième ligne de quittance. Une contribution financière représentant 30 % (soit un niveau moindre que les 50 % possible⁴⁶) des économies de charges théoriques réalisées à la livraison de l'opération peut être demandée aux locataires dans ce cadre. Ce dispositif a concerné depuis 2016 une quinzaine de programmes totalisant 2 631 logements.

La direction d'I3F a par ailleurs décidé en 2017 d'étudier, pour chaque opération de réhabilitation qui serait lancée, la possibilité d'une augmentation de loyers dans la limite de 5 % en tenant compte de certains paramètres (notamment l'occupation sociale et l'écart par rapport aux loyers plafonds). Cette orientation nouvelle de la politique des loyers de l'organisme aurait mérité d'être débattue au sein du CA de l'organisme. En 2019, une opération en cours de 67 logements, située sur la commune de Montigny-le-Bretonneux, a été concernée.

Le montant du loyer maximum est mentionné sur les quittances conformément à l'article R. 442-2-1 du CCH.

⁴⁶ Le dispositif prévoyant qu'une contribution pour le partage des économies de charge peut être demandée au locataire du logement loué a été introduit par l'article 119 de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion dite *Loi Molle*. Cet article prévoit que la participation financière pouvant être réclamée auprès des locataires ne peut être supérieure à la moitié du montant de l'économie d'énergie estimée.

3.4.2.1.2 Situation dans le parc conventionné⁴⁷

Un loyer à la relocation est appliqué pour les logements du parc conventionné et correspond au montant maximum fixé par la convention APL. En 2018, la marge théorique d'augmentation par rapport au loyer plafond atteint près de 5 %. Les loyers font l'objet chaque année d'un suivi impliquant les services du siège et les agences départementales.

Obs 9 : Le dispositif de contrôle interne mis en place par l'organisme en matière de loyers est perfectible. Les vérifications opérées sur les loyers quittancés ont fait apparaître un certain nombre d'anomalies.

I3F a globalement une base de données complète et fiable reprenant l'ensemble du parc francilien. Le contrôle effectué par l'agence, sur la base d'un échantillon d'une trentaine de conventions APL représentant près de 400 logements, a néanmoins mis en évidence cinq dépassements du loyer maximum allant de 1 % à 16 % (S670L-2114, T781L-0004, T781L-0018, 1998L-0304 et 1239L-0638). Le constat effectué est à pondérer par l'importance des informations traitées qui couvrent plus de 110 000 logements.

La société indique que les cinq dépassements de loyers relevés par l'ANCOLS ont été corrigés en précisant que le groupe 3F a, depuis la fin du contrôle, engagé une démarche visant à renforcer au siège le contrôle interne en la matière.

De plus, des erreurs ont été relevées dans les décomptes de surfaces corrigées et ont pour effet de majorer de manière indue le montant du loyer quittancé (la prise en compte d'un interphone dans des résidences situées à Paris et Noisy-le-Sec alors que cet équipement ne fait pas partie de ceux susceptibles de donner lieu réglementairement à un « équivalent superficiel » et le maintien dans le décompte de caves ou de vide-ordures qui ont été condamnés dans des résidences situées à Bondy et à Poissy).

Il appartient à la société de procéder, compte tenu du périmètre réduit des éléments contrôlés par l'ANCOLS à une vérification exhaustive de la situation de tous les locataires qui résident dans les programmes pour lesquels au moins un logement présentait une anomalie.

3.4.2.1.3 Situation du parc non conventionné

La SA d'HLM I3F gère près de 11 000 logements non conventionnés à l'APL qui se répartissent en trois grandes catégories : 43 % relèvent de prêts aidés (HLMO, ILM, ILN...), 40 % concernent des PLI et les 17 % restant sont constitués de logements à loyers libres.

Obs 10 : La société ne peut justifier que les loyers des logements non conventionnés respectent tous les taux maximums réglementaires requis.

Il est rappelé en effet, qu'en vertu de l'article L. 442-1 du CCH, les loyers des logements non conventionnés construits, acquis, ou améliorés avec le concours financier de l'État sont fixés par le bailleur à l'intérieur d'une fourchette constituée d'un taux minimal et d'un taux maximal. Les loyers pratiqués pour ces logements doivent ainsi s'inscrire dans ce cadre et ne pas dépasser les valeurs maximales applicables. L'organisme n'a pas été en mesure de justifier du respect de cette obligation pour le segment de son parc constitué de logements financés par des prêts aidés hors PLI. Les éléments permettant à l'équipe de contrôle de vérifier les modalités de fixation du loyer initial dans la fourchette requise et les révisions appliquées n'ont pu être fournis.

La société indique qu'une mise à jour du prix des loyers des logements non conventionnés (hors PLI) a été effectuée en 2009 intégrant plusieurs paramètres (valeur locative, nombre d'échéances APL, taux

⁴⁷ Cf. § 3.5. Le parc conventionné représente plus de 91 % du patrimoine. Le parc non conventionné se compose pour moitié de financement PLI.

recouvrement, taux de rotation, vacance des logements, Loyers OLAP). Elle précise également que les loyers plafonds applicables aux logements sont depuis réactualisés en fonction de l'IRL et joint à sa réponse la liste des loyers plafonds applicables au parc non conventionné. L'ANCOLS prend acte de ces éléments et invite l'organisme à faire délibérer son conseil d'administration sur les prix plafonds fixés pour les logements non conventionnés ainsi que sur les modalités de calcul retenues dans le cadre de cette démarche.

3.4.2.1.4 Positionnement des loyers pratiqués

Le tableau ci-dessous présente le positionnement et la distribution statistique des loyers pratiqués en 2018 par Immobilière 3F en comparaison de ceux observés auprès de l'ensemble des organismes HLM d'Île-de-France.

Tableau 28 : Loyers pratiqués 2018

Montant mensuel exprimé en € au m ² de SH	Nbre de logts	Loyer moyen	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
	122 243	7,16	5,58	6,56	7,98
Parc HLM IDF	1 190 700	6,73	5,60	6,50	7,60

(source : SoeS, RPLS au 01/01/2018)

*Ont été exclus du périmètre d'analyse les logements vacants et les locataires qui n'étaient pas présents la totalité du mois de décembre.

Ce tableau fait apparaître un prix moyen mensuel pratiqué par l'organisme nettement supérieur à celui observé dans le territoire francilien (7,16 €/m² contre 6,73 €/m²). Il montre également une dispersion plus importante du montant des loyers. Les 10 % les moins chers sont à moins de 5,58 €/m², alors que les 10 % les plus chers sont à plus de 7,98 €/m².

Le parc comprend une part significative de logements (14 %) plutôt destinés à des ménages ayant des revenus plus élevés et s'acquittant de loyers de niveau intermédiaire voire proche pour une partie d'entre eux de ceux du marché privé⁴⁸. Les loyers les moins élevés se trouvent principalement parmi les logements conventionnés anciens de type HLMO (47 % du parc) pour lesquels le loyer moyen peut être évalué à 6 € par m² de SH.

Le tableau ci-dessous décrit de manière synthétique la répartition par tranche de loyers des logements qui ont été attribués chaque année par Immobilière 3F. La situation des loyers pour les locataires en place est également mentionnée aux fins de comparaison.

Tableau 29 : Répartition des logements par tranche de loyers

Répartition des logements par tranche de loyers					
Situation des locataires en place		Année	Situation des locataires entrants		
Inférieur à 5,58 €	Inférieur à 6,56 €		Inférieur à 6 €	Inférieur à 7 €	Supérieur à 10 €
25 %	50 %	2018	20 %	41 %	22 %
		2017	20 %	43 %	23 %
		2016	20 %	44 %	21 %

Obs 11 : Les logements qui se libèrent sont, pour la plupart, reloués à des loyers relativement élevés dans le secteur HLM pour une population de demandeurs à ressources modestes. La proportion de logements à bas loyers a donc tendance à diminuer. Cette situation résulte principalement de la pratique d'augmentation systématique du loyer des ménages entrants que mène l'organisme, qui apparaît inappropriée.

Le tableau ci-dessus montre que les logements à relouer gérés par Immobilière 3F sont en majorité proposés à des loyers nettement supérieurs à ceux des locataires en place et que l'offre de logements à très bas loyer

⁴⁸ Plus de 300 logements gérés par I3F affichaient en 2018 un loyer moyen mensuel supérieur à 19 € au m² de SH. À titre indicatif, l'observatoire des loyers de l'agglomération parisienne (OLAP), évaluait à 17,4 €/m² le loyer moyen francilien dans le parc privé en 2018 (source : « chiffres clés 2018 »).

est également plus limitée. En moyenne, 57 % des logements remis en location depuis 3 ans ont un loyer supérieur à 7 € et seulement 20 % d'entre eux, un loyer inférieur à 6 €. Ces loyers sont également plus élevés que ceux proposés par les autres bailleurs franciliens. Selon l'observatoire du logement social (OLS), 61 % des logements offerts à la location sur le parc HLM de la région parisienne en 2018 avaient en effet un loyer inférieur à 7,62 € au m² de SH et 25 % parmi eux un loyer inférieur à 6,17 €. Ces données comparatives sont mentionnées dans le bilan des attributions dressé par Immobilière 3F, mais aucun enseignement particulier n'en a été tiré.

La société met en avant la part de logements financés en PLAI qui a représenté, en 2019, 27 % des livraisons du groupe. L'ANCOLS recommande de poursuivre et d'accroître le développement des logements financés en PLAI. Les nouvelles mises en service ont néanmoins concerné en moyenne 25 % de l'ensemble des attributions annuelles qui sont prononcées. Les différences de prix entre les locataires en place et les ménages entrants sont par conséquent surtout liées, compte tenu de la limitation des hausses générales de loyers, aux augmentations systématiques appliquées par la société lors des relocations.

Cette politique a pour effet de réduire très significativement l'accessibilité du parc aux ménages les plus modestes, qui plus est dans un contexte de paupérisation accrue des demandeurs de logement. Elle fait partie des facteurs pouvant expliquer les difficultés de la société à respecter l'obligation de relogement de 25 % des ménages les plus pauvres en dehors des quartiers QPV.

La préconisation faite par l'ANCOLS (cf. § 2.5.5.1 : *"L'ANCOLS préconise donc que le groupe, eu égard aux marges de manœuvre non négligeables dont il dispose sur un plan financier, s'efforce d'adapter davantage sa politique de loyers aux revenus modestes."*) vaut particulièrement pour l'Île-de-France où la demande en logement social est particulièrement forte.

3.4.2.1.5 Les modalités de mise en œuvre de la RLS

3.4.2.1.5.1 Les enjeux financiers

La RLS, réduction du loyer du locataire à la charge du bailleur, a été mise en place dans le cadre de la loi de finances 2018 pour compenser la diminution des APL de l'État perçues par les locataires.

À l'échelle de la société I3F, au titre de l'année 2018, le montant des loyers des logements à usage locatif dans le champ de la RLS s'élève à 542 405 k€, pour un montant total de loyers de 645 251 k€.

La mise en place pour les bénéficiaires de l'APL de la RLS sur le parc conventionné a généré une baisse de 18,6 M€ de loyers quittancés.

La mise en œuvre d'un mécanisme de modulation de la RLS entre les bailleurs sociaux a généré une charge supplémentaire de 6,5 M€ au titre de la mutualisation (taux de 4,19 % appliqué mais une réduction exceptionnelle a été appliquée).

Tableau 30 : Détail des aspects financiers au niveau de la société I3F

Détail des aspects financiers au niveau de la société I3F	En k€
Loyers des logements non conventionnés	82 967
Loyers des logements conventionnés	542 405
Indemnités d'occupation	1 274
RLS	18 605
Total loyers et équivalents avant RLS	645 251
Total loyers des logements après RLS	625 372⁴⁹

Les fichiers communiqués confirment le montant indiqué sur l'annexe des comptes sociaux.

Sur le périmètre de la société, près de 47 000 locataires ont bénéficié en moyenne des APL en 2018, soit 41,2 % des logements conventionnés loués en décembre.

Le montant moyen mensuel de l'APL est de 228 €. Ce montant a diminué à la suite de la mise en place de la Réduction de Loyer Solidarité (RLS) qui concerne près de 37 600 locataires pour un montant moyen de 45 €.

3.4.2.1.5.2 Les bénéficiaires

Seuls les locataires, allocataires recensées comme bénéficiaires des APL, ont bénéficié de la RLS. Ainsi, 37 259 locataires ont bénéficié de la RLS. La RLS étant légèrement supérieure à la baisse des APL, les bénéficiaires de la RLS ont bénéficié d'une diminution de leur reste à charge.

Quant aux autres locataires, selon la société « la loi n'a pas précisé de marche à suivre permettant une application de cette instruction et les bailleurs n'ont pas les données dont dispose la CAF pour déterminer les ressources de potentiels bénéficiaires »⁵⁰. Les écueils évoqués sont la détermination de la composition familiale, la définition des ressources, le manque de disponibilité d'informations (problématique liée à l'absence d'enquête SLS dans les QPV, exonération de SLS dans certains quartiers dans le cadre des PLH) et les différences de barèmes RLS et APL en cas de colocation.

3.4.2.2 Supplément de loyer de solidarité

37 787 locataires ont été enquêtés au titre du SLS 2018 couvrant ainsi près 30 % du parc total géré par I3F. 3 180 locataires ont été assujettis au paiement du SLS compte tenu des ressources déclarées. Le montant mensuel moyen de SLS s'est élevé à 203 € soit un montant plus élevé que celui relevé en 2017 (137 €). Cette augmentation significative du montant moyen est liée à l'instauration du barème national unique.

Les ménages qui ne sont pas interrogés par les services de l'organisme lors des enquêtes SLS sont notamment ceux dont le logement est implanté dans un des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), ceux qui perçoivent l'APL et ceux qui occupent un logement ne relevant pas d'un financement aidé.

Obs 12 : L'organisme a également décidé d'exclure, sans fondement légal, du champ de l'enquête SLS les locataires occupant des immeubles acquis en vue d'un conventionnement et qui relèvent d'un loyer maximum dérogatoire.

275 locataires étaient concernés en 2018, dont 158 résidant à Paris.

Les ménages qui occupent un immeuble privé acquis par un organisme HLM et dont les ressources dépassent les plafonds réglementaires, relèvent, après le conventionnement à l'APL, du programme d'un loyer maximum

⁴⁹ Soit une baisse de 3 % du loyers des logements suite à la mise en œuvre de la RLS.

⁵⁰ Source : Note I3F.

dit dérogatoire qui correspond au loyer le plus élevé pratiqué par l'ancien bailleur majoré éventuellement de 10 %. Il ressort d'une jurisprudence constante⁵¹ que le conventionnement avec l'État emporte l'application des règles HLM et, qu'à ce titre, les ménages à loyer dérogatoire dont les ressources dépassent de plus de 20 % les plafonds réglementaires devaient être assujettis de plein droit au paiement du SLS dans les conditions définies par l'article L. 441-3 du CCH. Aucune dérogation particulière n'était prévue jusqu'en 2017 et il appartenait par conséquent à l'organisme d'appliquer ces dispositions et donc a minima d'enquêter les ménages concernés au titre du SLS.

Le régime juridique applicable a connu des évolutions législatives importantes depuis :

- l'article 82 de loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté a instauré en cas d'acquisition en milieu occupé par un bailleur social une exemption de SLS pendant une durée de trois ans pour les locataires en place à compter du conventionnement de leur logement. Cette disposition (codifiée dans l'article L. 441-3 du CCH) ne concerne cependant que les conventions signées à compter de la date de publication de la loi ;
- l'article 88 de la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dit loi ÉLAN) est venu compléter et préciser les dispositions de l'article précité L. 441-3 du CCH. Le locataire bénéficiant d'un bail sur un logement au moment du conventionnement de celui-ci se voit désormais accorder la possibilité, soit de conclure un nouveau bail conforme aux stipulations de la convention APL, soit de conserver celui qu'il avait signé avec l'ancien propriétaire. Dans ce second cas, le bail de l'intéressé reste inchangé et les règles en matière de SLS ne lui sont pas applicables ;
- l'ordonnance n° 2019-454 du 15 mai 2019 portant adaptation du mode de calcul du supplément de loyer de solidarité a mis en place un plafonnement spécifique du montant cumulé du loyer pratiqué et du SLS pour les locataires acquittant un loyer dérogatoire (disposition codifiée à l'article L. 441-4 du CCH). Ce plafonnement du SLS tiendra compte des loyers moyens constatés dans la zone géographique et ses modalités de calcul ont été précisées dans un décret⁵². Ce dispositif entre en application à l'expiration d'une période d'exclusion du SLS de trois ans à compter de la signature de la convention APL par le bailleur et concerne les conventions signées à compter du 29 janvier 2017.

La société explique sa décision de ne pas avoir enquêté au titre du SLS les locataires relevant d'un loyer dérogatoire en raison des incertitudes portant sur les règles applicables aux occupants d'un immeuble privé acquis par un bailleur social. Elle indique que depuis 2020, les locataires sont enquêtés dans le respect du cadre juridique désormais en vigueur.

3.4.2.3 Charges locatives

3.4.2.3.1 Provisionnement et régularisation des charges

Le contrôle a porté sur les trois dernières régularisations des charges locatives des logements familiaux (années 2015, 2016 et 2017). La gestion est décentralisée au niveau des huit agences départementales.

L'organisation est standardisée au niveau de la société I3F.

La préparation des dossiers de charges incombe aux services comptables des agences, notamment à travers un classement par nature des dépenses. Une vérification est ensuite réalisée par les responsables habitat, notamment à travers un contrôle plus exhaustif du caractère récupérable au niveau des cas les plus complexes.

⁵¹ Arrêts n°12-18918 du 10 juillet 2013, société ICF La Sablière.

⁵² Décret n° 2020-103 du 7 février 2020 relatif au plafonnement du cumul du montant du loyer et du montant du supplément de loyer de solidarité en application de l'article L. 441-4 du CCH.

Les responsables habitat sont les interlocuteurs des amicales des locataires : la présentation des enjeux relatifs aux charges locatives relève de leurs responsabilités.

Obs 13 : Les délais de régularisation se dégradent. La proportion de programmes ne respectant pas les limites réglementaires augmente.

Conformément aux dispositions légales (article 23 de la loi du 6 juillet 1989), les charges récupérables de l'année N doivent être régularisées au cours de l'année N+1.

Le processus de régularisation, bien que débutant en février pour les programmes les plus simples (équipés de compteurs individuels, petits immeubles notamment) s'achève bien au-delà du 31 décembre de l'année N+1.

La situation arrêtée à fin décembre N+1 est la suivante⁵³ :

Tableau 31 : Régularisation charges

Régularisation de charges			
Comparatif à fin décembre N+1	À régulariser	Facturés	
	Nbre résidences	Nbre de résidences	% de résidences
Régularisation de charges 2017	2 283	1 927	84 %
Régularisation de charges 2016	2 038	1 816	89 %
Régularisation de charges 2015	1 936	1 817	94 %

Source : données transmises par la DGP (corrigées du patrimoine situé en Seine-et-Marne logé dans la société 3F Seine et Marne).

Les régularisations effectives des charges 2017 notifiées aux locataires concernent 88 % des programmes au 30/04/2019.

S'agissant du patrimoine dont le délai réglementaire n'est pas respecté, les logements détenus en copropriété pâtissent d'une sur-représentation (près de 60 % des 360 programmes restant à régulariser au 30/04/2019). Le précédent contrôle avait mis en relief un suivi, inhérent à ce mode de gestion locative, insuffisant. Les actions d'amélioration s'articulent autour d'une relance des syndicats pour l'obtention des décomptes de charges et un rôle d'information au sein des conseils syndicaux et peuvent se traduire le cas échéant par un changement de syndic. Étant donné l'accroissement du nombre de copropriétés, inhérent à la politique active de ventes aux locataires, I3F devra s'inscrire dans une démarche volontariste de progrès.

L'information des locataires est satisfaisante notamment à travers l'indication des tantièmes retenus et des jours effectifs (clé de répartition indiquée dans les notifications individuelles adressées aux locataires).

Les droits à l'information des locataires sont respectés ; ils sont notamment informés un mois avant le quittancement par courrier individuel et par affichage dans les halls d'immeubles. L'avis de régularisation contient les règles de répartition des charges.

Les estimations de provisions manquent parfois de fiabilité, mais demeurent en général à des niveaux maîtrisés.

S'agissant de l'estimation des provisions, le contrôle a porté sur les charges de l'année 2017 pour 2015 programmes représentant 126 838 logements. L'analyse des écarts entre les provisions et les montants définitifs fait apparaître, en masse, une sur-provision de 7,47 %, soit un niveau relativement modéré.

Les provisions sont ajustées au moins une fois par an après la campagne de régularisation des charges, ce qui se traduit par la mise en place d'un nouveau budget prévisionnel de charges par ensemble immobilier (affiché

⁵³ Source : données transmises par la DGP.

dans les halls d'immeubles). Toutefois, l'Agence a observé, pour certains groupes immobiliers, des écarts importants entre les provisions et les charges réelles.

Certains programmes connaissent des sur ou sous-provisionnements au-delà de 20 % qui peuvent fragiliser la situation des locataires et être générateurs d'impayés.

Cet écueil concerne 505 programmes, représentant 19 769 logements, soit 15 % du patrimoine analysé ; un progrès est néanmoins relevé, le précédent contrôle ayant mis en exergue un taux de 20 %.

La société est invitée à mieux ajuster ses provisions afin de ne pas fragiliser la situation des locataires.

I3F ne remet pas en cause le constat et explique en phase contradictoire que le dysfonctionnement observé est lié principalement aux programmes en copropriété pour lesquels il existe des difficultés de tenir les assemblées générales ; par ailleurs, la dégradation des délais de régularisation des charges résulte d'un taux d'absentéisme élevé à l'agence des Hauts-de-Seine de 2017 à mi 2019. La société indique qu'un plan d'actions a été établi sur l'ensemble des agences d'Île-de-France afin de redresser cette situation et que des améliorations sont déjà notables en 2020.

3.4.2.3.2 Analyse des coûts de charges supportées par les locataires

L'analyse des coûts a porté sur l'année 2017. Le taux de récupération des charges locatives se situe en moyenne autour de 96,9 %⁵⁴, et les charges récupérables représentent en moyenne 24,1 % du quittance de l'année.

Les gardiens sont récupérés à hauteur de 40 % ou de 75 % selon qu'ils accomplissent l'une seulement ou les deux tâches suivantes : entretien des parties communes et élimination des rejets.

Les agences disposent d'un outil qui permet la fiabilisation de la détermination des quotes-parts de charges à récupérer, à travers la consultation des données de planning au-delà d'un an ainsi que les durées d'incapacité temporaire.

Le contrôle des récupérations de salaires est opéré à travers les paramètres suivants : les pourcentages d'activité et récupération ainsi que le montant des salaires récupérables et non récupérable des gardiens et du personnel encadrant.

La cible est la récupération à 75 % dans un souci de maîtrise des coûts de gestion. Le taux moyen de récupérabilité des charges gardien est de 62 %.

Le détail des charges locatives afférentes à l'année 2017 se décompose ainsi :

⁵⁴ Le taux de récupération s'explique par la vacance, les impayés et les réparations locatives non imputées aux locataires.

Tableau 32 : Charges locatives 2017

	En €	En %
Entretien des parties communes	45 988 455	24,3
Entretien des espaces extérieurs	5 130 407	2,7
Contrats d'entretien d'équipements	4 621 566	2,4
Enlèvement des OM	18 458 546	9,8
Autres charges générales	11 006 298	5,8
Ascenseur	5 736 673	3,1
Chauffage collective	39 717 061	21,1
Eau	58 274 161	30,8
Total des charges récupérables	188 933 167	100,0

Les principaux postes de charges sont consommations d'eau (31%), l'entretien des parties communes (24 %) et les charges de chauffage (21 % en 2017).

Concernant la régularisation des charges 2017, il est constaté le coût moyen (toutes charges confondues) suivant :

Tableau 33 : Régularisation charges 2017

	2017
Nombre de logement	126 838
Total surface habitable	7 771 317
Coût total / nombre de logements en €	1 489,6
Coût au m ² / surface habitable en €	24,3

Les coûts moyens en € par M² de SH ressort à 6,2 € pour le chauffage, 7,7 € pour l'eau froide individuelle, et 6,9 € pour l'entretien des parties communes.

Tableau 34 : Coûts SH 2017

En €/m ² de surface habitable par an	En €	SH retenue (m ²)	2017 €/ m ²
Entretien des parties communes	45 988 455	6 707 455	6,86
Entretien des espaces extérieurs	5 130 407	5 969 447	0,86
Contrats d'entretien d'équipements	4 621 566	6 834 731	0,68
Enlèvement des OM	18 458 546	6 568 589	2,81
Autres charges générales	11 006 298	6 729 316	1,64
Ascenseur	5 736 673	4 716 289	1,22
Chauffage collective	39 717 061	6 378 291	6,23
Eau	58 274 161	7 562 630	7,71

S'agissant de l'entretien des parties communes, un seuil d'alerte a été défini, s'élevant en l'espèce à 9 €/m².

Si dans l'ensemble, les charges semblent maîtrisées, le contrôle a relevé un nombre non négligeable de groupes immobiliers supportant des charges élevées.

Concernant les charges 2017 : 320 groupes immobiliers représentant 34 125 logements supportent des charges supérieures à 30 €/m² de surface habitable (en moyenne 35 €).

3.4.2.4 Traitement des créances et des impayés

La gestion des impayés, tant dans la phase précontentieuse que contentieuse, des locataires présents est assurée au sein de chaque agence, et ce jusqu'au terme de la procédure d'expulsion. Le suivi, relatif aux locataires partis, incombe à un service spécialisé du siège.

Les moyens dédiés au traitement en amont des situations d'impayés des locataires s'inscrivent dans une détection précoce des difficultés financières, notamment au stade du précontentieux⁵⁵.

Les chargés de recouvrement locatif, constitué d'équipe de 5 à 9 collaborateurs selon les agences, interviennent après la phase précontentieuse, sous l'autorité d'un responsable recouvrement locatif⁵⁶. Ils assurent le suivi de la procédure qui peut déboucher le cas échéant sur une expulsion.

Pour garantir le droit au maintien des locataires en difficultés, des chargées d'accompagnement social, (CAS), également situées en agence, interviennent pour mettre en place des actions de prévention ou de traitement des impayés, et ce en coordination avec les chargés de gestion et de recouvrement locaux ainsi que des partenaires extérieurs (services sociaux, associations d'accompagnement lié au logement, CAF, commissions FSL et CAPEX). En sus de ces dispositifs habituels, l'organisme dispose d'un levier d'aide spécifique, en l'espèce le dispositif A2S actif jusqu'au 31/12/2017.

I3F a dédié une enveloppe variant de 70 à 120 k€ par agence en fonction des caractéristiques sociales de la population logée.

Les interventions des CAS dans la gestion des difficultés financières et la prévention des expulsions représentent 65 % du total des interventions en 2018 (progression de 5 points par rapport à 2017)⁵⁷.

Le suivi statistique et le reporting sont assurés par la direction générale du patrimoine (DGP) qui dispose de séries statistiques détaillées, permettant un réel suivi de l'évolution mensuelle des impayés. L'essentiel des actes de relance sont automatisés. Un dispositif d'envoi de sms, mis en œuvre depuis 2017, ouvre automatiquement la procédure précontentieuse dans le dossier du locataire dès le premier mois d'impayés.

Les agences départementales ont mis en place des réunions périodiques assimilées à des « revues d'impayés » permettant une meilleure coordination des actions à mettre en œuvre. S'agissant des locataires présentant des fragilités au moment de l'attribution en CAL, des suivis spécifiques sont réalisés. Ce traitement très en amont a concerné 200 dossiers en 2018.

Un autre levier de prévention de la dette locative est constitué par l'organisation de permanences « impayés de loyers » au sein de certaines résidences afin de faciliter une plus grande proximité avec locataires, dont la finalité est la compréhension de la naissance de l'impayé afin d'activer les dispositifs ad hoc. Sur l'année 2018, une soixantaine de permanences ont été réalisées.

Tableau 35 : Enjeux financiers des impayés au 31 décembre 2018

Enjeux financiers des impayés au 31 décembre 2018	Nombre de locataires	En %	Montant de l'impayé en k€	En %
Partis	3 155	10 %	30 563	38 %
Présents	28 875	90 %	49 935	62 %

Données fournies par la société (DGP).

Au 31 décembre 2017, 32 030 locataires étaient en impayés, soit 28 875 locataires présents (90 %) et 3 155 locataires partis (10 %). La dette totale de 80,5 M€ se décompose à 38 % par la dette des locataires partis, à 62 % par la dette des locataires présents. La dette moyenne pour les locataires partis (montant/nombre de locataires) était de 9 687 € et de 1 729 € pour les locataires présents.

⁵⁵ Chaque agence dispose d'un ou plusieurs collaborateurs dédiés à cette phase du recouvrement.

⁵⁶ Mode de rattachement hiérarchique déployé dans la majorité des agences, à défaut l'autorité est assumée le responsable de la gestion locative.

⁵⁷ Bilan 2018 des actions de recouvrement et de prévention des expulsions.

Obs 14 : Le conseil d'administration ne s'est jamais prononcé sur les règles de gestion de la durée probatoire pour rétablir le bail à la suite d'impayés. L'article 98 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale impose que les droits des locataires à jour du paiement de leur dette soient rétablis et qu'un nouveau bail leur soit proposé.

En 2018, le nombre d'occupants sans droit ni titre s'élevait à 163⁵⁸ pour un montant d'indemnités d'occupation versées de 1 360 k€. Sur la période contrôlée, les enjeux financiers sont significatifs (1 443 k€ en 2017, 2 199 k€ en 2016, 3 053 k€ en 2015, 2 153 k€ en 2014).

Ainsi, les services de la gestion locative maintiennent, dans la durée, les occupants sans droit ni titre, sans que le conseil d'administration n'ait défini les modalités de rétablissement d'un nouveau bail en cas de résorption de l'impayé. S'agissant des locataires à jour du paiement de leur dette, leurs droits devant être rétablis, un nouveau bail doit être proposé dans un délai maximum de trois mois lorsque les textes le stipulent (articles L. 353-15-2 et L.442-6-5 du CCH). Hors de ce cadre, le délai pour la conclusion d'un nouveau bail doit être raisonnable afin d'être en conformité avec le principe de la continuité de service d'intérêt général. En effet, les locataires, qui sont à jour du paiement de leur dette, doivent être rétablis dans l'ensemble de leurs droits et se voir en conséquence proposer un nouveau bail.

I3F a complété en 2018 son processus interne de rétablissement avec la diffusion d'une note de cadrage et des modèles type de documents, assurant ainsi la bonne mise en œuvre de cette pratique au niveau de ses équipes de gestion.

Le taux d'encaissement annuel (*cf. annexes 4.3 et suiv.*) se situe à un niveau satisfaisant (au-delà de 98 % par an). L'augmentation du taux de passage en perte constatée sur la période traduit la volonté de l'organisme d'apurer sa dette devenue totalement irrécouvrable. Le passage en perte de 13 584 k€ en 2018 représente l'équivalent de 1,5 % du quittance, taux qui augmente substantiellement à compter de 2017 (1 % en moyenne sur la période 2014-2016).

3.4.3 Les conditions d'occupation du parc

3.4.3.1 Données sur la vacance et la rotation

L'évolution de la rotation et de la vacance est décrite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 36 : Évolution rotation | vacance 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Parc HLM « Île-de-France »*
Taux de rotation	6,9 %	7,3 %	7,2 %	7 %	6,7 %	6,4 %
Taux de vacance globale	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,3 %	2,5 %	2,1 %
Taux de vacance de plus de trois mois (hors vacance technique)	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,8 %
Taux de vacance technique	1,5 %	1,4 %	1,2 %	1,2 %	1,4 %	

* Source : SDES, RPLS au 1^{er} janvier 2018, parc locatif social.

Immobilière 3F a engagé plusieurs mesures visant à encourager la mobilité résidentielle au sein de son parc locatif (bourse d'échange, dispositif « vivre en région », vente HLM, suivi des cas de sous-occupation). La rotation reste globalement peu élevée mais se situe à un niveau légèrement supérieur à celui observé en moyenne dans le parc HLM francilien.

La vacance commerciale est faible et les délais de relocation sont bien maîtrisés.

⁵⁸ Nombre de contrats locataires concernés au titre du quittance relatif au mois de décembre 2018.

Tableau 37 : Délai de relocation par département en 2018

Délai de relocation par département en 2018	75	78	91	92	93	94	95	Total général
Délai moyen (en nombre de jours)	76,3	82,3	78,5	75,3	88,7	87,2	83,4	82,0

Obs 15 : La situation des logements vacants en attente de travaux (dont une centaine depuis 2014) gagnerait à être analysée de manière approfondie en lien avec la direction générale. L'objectif est d'identifier précisément les points de blocage éventuels à un engagement rapide des travaux et de pouvoir acter les arbitrages financiers qui s'avèrent nécessaires.

La société souscrit à la recommandation formulée par l'ANCOLS et indique qu'un renforcement du pilotage de la vacance structurelle, avec une plus grande implication des directions centrales, est prévue en 2021.

La vacance technique recouvre des logements voués à la démolition, des logements destinés à être vendus et des logements bloqués pour travaux à réaliser (réhabilitation ou restructuration). Fin 2018, 1 703 étaient concernés dont 664 devant faire l'objet de travaux. La vacance technique fait l'objet d'un suivi détaillé par les agences départementales.

3.4.3.2 Les dispositifs d'incitation à la mobilité

3.4.3.2.1 Les conditions d'application des mesures prévoyant la perte du droit au maintien dans les lieux

La société a mis en place une démarche d'identification et de suivi des cas de fort dépassement des plafonds de ressource ou de sous occupation ou pouvant entraîner la déchéance du bail dans les conditions définies par le CCH⁵⁹. Les ménages concernés sont informés des possibilités de mutation interne et d'acquisition d'un logement.

Les ressources des locataires en place sont vérifiées chaque année dans le cadre des enquêtes SLS et ceux en situation de fort dépassement sont contactés par les services des agences départementales. 48 ménages qui disposaient de ressources dépassant le seuil prévu par l'article L. 442-3 -3 du CCH ont ainsi quitté leur logement entre 2014 et 2018. Dans neuf cas, le départ faisait suite à une procédure de résiliation du bail engagée par la société. Les situations de sous-occupation font également l'objet d'un dispositif de suivi. L'enquête OPS de 2016 avait permis de dénombrer 1 142 cas de sous-occupation. Les actions de l'organisme, auxquelles s'ajoute le départ volontaire d'une partie des locataires concernés, ont réduit à 677 le nombre de ces cas fin octobre 2018. La modification de la définition⁶⁰ de la notion de sous-occupation opérée en 2017 a entraîné l'augmentation des cas potentiellement concernés. Selon l'enquête OPS de 2018, 1188 ménages se trouvaient ainsi en situation de sous-occupation.

3.4.3.2.2 Bourse d'échange du groupe 3F

I3F a mis en place, en juin 2017, une bourse d'échanges de logements au bénéfice des locataires du groupe. Les ménages désireux de changer de logement s'inscrivent sur cette bourse, renseignent ses caractéristiques ainsi que celles du logement souhaité, recherchent et contactent les ménages inscrits dont les propositions d'échange paraissent compatibles avec les leurs, organisent les visites des logements et, en cas d'accord, conviennent des dates des permutations et informent leurs bailleurs respectifs afin que ceux-ci fixent les

⁵⁹ Cf. articles L. 442-3-1 et L. 442-3-3 du CCH.

⁶⁰ Les logements sont considérés comme insuffisamment occupés lorsqu'ils comportent un nombre de pièces habitables supérieur de plus d'un au nombre de personnes vivant au foyer alors que le nombre était de deux auparavant (article L. 621-2 du CCH).

modalités de l'échange. Celui-ci sera examiné et validé en commission d'attribution dès lors que ses conditions respectent les dispositions réglementaires.

L'accord des éventuels réservataires des logements échangés n'est pas sollicité avant que la permutation ne soit effectuée. Ils sont informés, a posteriori, de la réalisation de l'opération et de la conservation de leurs droits de réservation sur les logements concernés.

Entre juin 2017 et le 31 décembre 2018, cent quatre-vingt-deux permutations de logements ont eu lieu entre locataires.

3.4.3.2.3 Bourse d'échange ÉCHANGER HABITER

I3F Participe à ÉCHANGER HABITER, la bourse d'échange inter-bailleurs mise en place à Paris, le 3 octobre 2018, sous l'égide de l'État, de l'AORIF et d'ACTION LOGEMENT. Cette plateforme en ligne permet aux locataires des organismes de logement social d'échanger leur habitation avec des ménages logés par d'autres bailleurs lorsque celle-ci ne leur paraît plus adapté à leurs besoins ou à leurs ressources.

Lors de son lancement, ÉCHANGER HABITER réunissait une douzaine de bailleurs sociaux ainsi que l'État et ACTION LOGEMENT SERVICES qui, en tant que réservataires, acceptaient la mise à disposition de leurs droits de réservation afin de permettre l'échange des logements. Ce dispositif a vocation à s'étendre à l'ensemble de l'Île-de-France à partir du printemps 2019 ; des courriers ont été adressés aux collectivités territoriales réservataires afin de les inciter à adhérer au « *pack mobilité* », dispositif englobant la bourse d'échange et le « *protocole mutation* », protocole qui vise à faciliter la mobilité résidentielle des ménages répondant à certains critères (ménages confrontés au handicap, au vieillissement, à des difficultés financières, à une mobilité professionnelle, à la sur ou sous-occupation de leur logement...).

3.4.3.3 L'accompagnement social

La SA d'HLM « Immobilière 3F » emploie une trentaine de chargés d'accompagnement social qui sont sollicités afin de faciliter l'accès au logement des ménages en difficulté et les accompagner tout au long de leur parcours résidentiel

Elle loue par ailleurs des logements à des associations agréées pour l'exercice des activités d'intermédiation locative et de gestion locative sociale.

Au cours des trois derniers exercices, des baux associatifs ont été signés, notamment, dans le cadre des projets montés au titre de l'opération « *dix mille logements accompagnés* » lancée à l'initiative de l'État et de l'Union sociale pour l'habitat. Cette expérimentation avait pour objectif de favoriser, grâce à un accompagnement adapté dispensé par les associations, l'accès ou le maintien dans des logements familiaux de ménages connaissant des difficultés économiques, sociales ou pathologiques importantes ; elle devait permettre, également, l'émergence de partenariats entre les bailleurs et les associations dans le but de développer conjointement des solutions d'insertion en lien avec le logement.

Des baux associatifs ont été conclus, par ailleurs, dans le cadre du dispositif « *un logement adapté à tous chez 3F* ». Mis en place en 2012, celui-ci consiste, afin de loger certains demandeurs de logements à très faibles revenus, à mettre en place des baux glissants dont les titulaires seront, dans un premier temps des associations d'insertion qui dispenseront un accompagnement social à leurs sous-locataires. Dans un second temps, à l'issue d'une période d'adaptation et au terme d'une évaluation de leur capacité à assumer seuls les obligations d'un bail, les sous-locataires pourront se voir transférer les baux conclus avec les associations.

Tableau 38 : Attributions de logements à des associations (en nb)

Attributions de logements à des associations (en nb)	2016	2017	2018	Baux en cours au 31.12.18
Baux associatifs	80	52	45	540
Baux glissants	37	25	28	122
Total	117	77	73	662

Source : I3F bilans annuels des actions sociales.

3.4.3.4 Les actions spécifiques en faveur des personnes âgées

L'enquête sur l'occupation du parc social montre que plus de 21 % des locataires d'I3F sont âgés de soixante-cinq ans ou plus et que près de 9 % d'entre eux sont âgés de soixante-quinze ans ou plus.

Depuis trois ans, la société a entrepris le recensement des logements adaptés et des résidences accessibles aux personnes âgées ou handicapées. Si, en 2018, près de 35 % des logements étaient identifiés comme accessibles aux personnes en fauteuil roulant, le nombre de logements adaptés aux personnes à mobilité réduite ou handicapées ne représentait, en 2017, que 3 % du parc.

I3F a élaboré une charte interne dénommée « *bien vieillir chez soi* » présentant les engagements de la société en faveur de ses locataires âgés. Ces engagements se traduisent par la réalisation de travaux d'adaptation ou de mise en accessibilité du parc, la construction de résidences dites « *intergénérationnelles* », et par la mise à disposition de services dédiés aux personnes âgées ou en perte d'autonomie.

Tableau 39 : Adaptation des logements en Île-de-France

Adaptation des logements en Île-de-France	2016	2017	2018
Nombre de logements adaptés aux personnes à mobilité réduite ou handicapées	2 887	3 806	3 837
<i>dont nombre de logements adaptés aux fauteuils roulants</i>	<i>802</i>	<i>991</i>	<i>1 068</i>
Part des logements adaptés aux personnes à mobilité réduite ou handicapées	2,3 %	3 %	2,8 %
Nombre de logements ayant fait l'objet de travaux d'adaptation dans l'année	434	507	422
Montant des travaux d'adaptation (en M€)	2	2,4	1,8
Coût unitaire des travaux d'adaptation (en k€)	4,3	4,6	4,3

Source : I3F rapports annuels sur les actions sociales.

Les travaux d'adaptation réalisés par I3F concernent presque exclusivement les parties privatives des logements et, dans leur très grande majorité, l'aménagement des salles de bain. I3F et la Caisse nationale d'assurance vieillesse ont signé, en décembre 2017, une convention prévoyant la prise en charge d'une partie du coût des travaux d'adaptation réalisés par le bailleur, dès lors que ceux-ci contribuent à maintenir dans leur domicile des personnes retraitées. Cette prise en charge prend la forme d'une subvention d'un montant maximal de 3 500 € par logement ; I3F a ainsi bénéficié de subventions d'un montant global de 875 k€ au titre des travaux réalisés en 2017 et devrait recevoir 590 k€ au titre de ceux réalisés en 2018.

La société développe par ailleurs une offre de logements neufs adaptés aux personnes âgées dans le cadre de résidences « *intergénérationnelles* » où des services spécifiques facultatifs leur sont également proposés. Plusieurs de ces résidences, totalisant deux cent soixante logements, ont été livrées depuis 2016 : d'une façon générale, ces programmes ont connu des difficultés de commercialisation auprès des personnes âgées pour lesquelles ils avaient été construits. I3F analyse ces difficultés comme la résultante de la réticence des personnes âgées valides à quitter leur logement et un environnement familial tant que des motifs médicaux ne les y forcent pas ; elle espère pouvoir les résoudre, à l'avenir, en développant des actions de communication très en amont de la livraison des logements auprès des réservataires, des municipalités, des associations ou de ses locataires âgés.

I3F propose à l'ensemble de ses locataires un contrat multiservices de maintenance préventive et curative appelé « *contrat confort* ». La souscription à ce contrat, facultative, permet de bénéficier de prestations d'entretien et de maintenance portant principalement sur l'électricité, la plomberie et la serrurerie ; en 2018, pour les logements âgés de plus de deux ans, le coût annuel du contrat variait de 56 à 88 € HT selon le département. À ses locataires âgés de soixante-quinze ans et plus, la société propose un contrat dit « *coup de pouce senior* » ; celui-ci comprend, outre les prestations prévues dans le contrat « *confort* », un service de petit bricolage visant à faciliter la vie quotidienne des personnes âgées (changement d'ampoules, percement et rebouchage de trous, déplacement de matériels électro-ménagers, montage et pause d'étagères...). Pour les locataires, le coût annuel de ce contrat variait de 82 à 105 € HT, déduction faite d'une contribution financière d'I3F comprise entre 0 et 45 € HT, selon le département. Fin 2018, 11 % des locataires âgés de plus de soixante-quinze ans avaient adhéré au contrat « *coup de pouce senior* ».

3.4.4 Accès au logement

3.4.4.1 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Tableau 40 : Caractéristiques des populations logées

Caractéristiques des populations logées	Revenus <20 % *	Revenus <60 % *	Revenus >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Organisme	16,3 %	54,7 %	12,6 %	n.d.	19,4 %	30,8 %	13,2 %
Région	16 %	53,9 %	15 %	34,4 %	21,5 %	32,2 %	13,5 %

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

Source : enquête OPS I3F 2018 et enquête OPS nationale 2016.

La part des logements occupés par les ménages aux revenus les plus modestes (revenus inférieurs à 60 % des plafonds PLUS) est restée stable depuis 2011 et s'établissait, en 2018, à 68,4% pour les logements situés en QPV et à 49,3 % pour ceux situés en dehors de ces quartiers (enquête OPS 2018). En 2018, 54,7 % des logements appartenant à I3F étaient occupés par les ménages aux revenus les plus modestes, ratio légèrement supérieur au ratio moyen de 53,9 % présenté, en 2016, par les bailleurs franciliens.

3.4.4.2 Attribution de logements aux publics prioritaires : atteinte des objectifs contractuels prévus par la convention d'utilité sociale 2011-2016

En application de l'article 104 de la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, les bailleurs sont tenus, jusqu'à la signature d'une nouvelle convention d'utilité sociale avec l'État, de satisfaire aux engagements pris dans le cadre des conventions précédentes. La signature des nouvelles conventions doit intervenir avant le 31 décembre 2019.

Tableau 41 : Attributions de logements aux publics prioritaires / Indicateurs

Attributions de logements aux publics prioritaires / Indicateurs	Objectifs de la CUS pour 2016 en % des attributions	Attributions 2017		Attributions 2018	
		en nb	en %	en nb	en %
Ménages prioritaires au titre du plan départemental d'actions pour le logement des personnes défavorisées et des accords collectifs (indicateur F.II de la CUS)	8 %	2 424	22,7 %	2 491	24,9 %
Ménages reconnus prioritaires par les commissions de médiation au titre du droit au logement opposable (indicateur F.III de la CUS)	15%	1 543	14,4 %	1 479	14,8 %

Source : troisième rapport bi-annuel de la CUS pour la période 2011-2016 et rapports annuels 2017 et 2018 sur les CAL.

I3F respecte globalement les obligations contractées dans le cadre de la convention d'utilité sociale signée en juin 2011. Si les objectifs portant sur les attributions de logement aux ménages identifiés comme prioritaires

par les accords collectifs départementaux et les plans départementaux d'actions pour le logement des personnes défavorisées ont été très largement dépassés, les attributions de logements aux ménages reconnus prioritaires par les commissions de médiations instituées dans le cadre du droit au logement opposable demeurent, en revanche, très légèrement en deçà des objectifs de la convention. La part des attributions de logement dont ont bénéficié les demandeurs labellisés par les commissions de médiation a, toutefois, plus que doublé entre 2011 et 2018.

3.4.4.3 Attribution de logements aux publics prioritaires et équité des attributions de logements : respect des obligations fixées par la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté

3.4.4.3.1 Attributions de logements aux ménages prioritaires

La loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté dispose qu'au moins un quart des attributions de logements⁶¹ ⁶² réalisées par les organismes d'HLM doit bénéficier aux demandeurs qu'elle définit comme prioritaires⁶³. I3F respecte globalement cette obligation, les personnes prioritaires représentant, en 2018, 27,6 % des attributaires de logements.

La part des ménages prioritaires dans les attributions réalisées au sein du contingent de logements réservés par les communes et leurs groupements demeure, toutefois, légèrement en deçà de l'obligation fixée par la loi.

Tableau 42 : Attributions de logements aux publics prioritaires en 2018 / Réservataires concernés par l'obligation

Attributions de logements aux publics prioritaires en 2018 / Réservataires concernés par l'obligation	Nb d'attributions à des ménages prioritaires portant sur des logts concernés par l'obligation	Nb d'attributions portant sur des logts concernés par l'obligation	En %
ACTION LOGEMENT SERVICES	806	2 673	30,1 %
Communes et leurs groupement	434	1 789	24,3 %
Régions et départements	82	235	34,9 %
Sans réservataires ou droits de réservation remis à disposition	539	2 109	26,5 %
Total	1 881	6 806	27,6 %

Source : base patrimoniale d'I3F.

3.4.4.3.2 Équité dans l'attribution des logements situés hors des quartiers prioritaires de la ville

Dans un chacun des territoires qu'elle définit⁶⁴, la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté⁶⁵ dispose qu'un quart au moins des attributions de logements situés en dehors des QPV doit bénéficier à des personnes relogées

⁶¹ Les logements concernés par cette disposition de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté sont les logements mentionnés au 1^{er} alinéa de l'art. L. 441-1 du CCH, c'est-à-dire les logements construits, améliorés ou acquis et améliorés avec le concours financier de l'État et les logements ouvrant droit à l'APL.

⁶² Cette disposition de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté s'applique aux logements mentionnés à l'art. L. 441-1 du CCH pour lesquels les collectivités territoriales ou leurs groupements (4^e alinéa du h du 2^o du I de l'art. 70 de la loi) et ACTION LOGEMENT SERVICES (1^o de l'art. 74 de la loi) disposent d'un droit de réservation, ainsi qu'aux logements ne faisant pas l'objet d'un droit de réservation ou pour lesquels l'attribution à un candidat présenté par le réservataire a échoué (I du 2^o du I de l'art. 70 de la loi).

⁶³ Cf. 4^e alinéa du h et I du 2^o du I de l'art. 70 et 5^e alinéa du a du 1^o de l'art. 74 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté : demandeurs bénéficiant d'une décision favorable mentionnée à l'art. L. 411-2-3 (ménages reconnus prioritaires au titre du DALO), ou, à défaut, prioritaire en application de l'art. L. 441-1 du CCH.

⁶⁴ Cf. 9^e alinéa du f du 2^o et 8^e du I de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté : territoires des EPCI tenus de se doter d'un programme local de l'habitat en application du dernier alinéa du IV de l'article L. 302-1 du CCH ; territoires des EPCI ayant la compétence en matière d'habitat et comprenant au moins un QPV ; territoire de la commune de Paris ; territoires des EPT de la métropole du Grand Paris ; territoire de la métropole de Lyon.

⁶⁵ Cf. 10^e et 11^e alinéas du f du 2^o du I de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté.

dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain ou à des demandeurs dont les ressources, appréciées au regard de la composition du ménage, sont inférieures à des plafonds fixés par arrêté pour chacun de ces territoires⁶⁶.

Obs 16 : I3F ne respecte pas le quota d'attribution de logements situés en dehors des QPV en faveur des demandeurs aux ressources les plus modestes ou des personnes relogées dans le cadre des opérations de renouvellement urbain.

Ainsi, en 2018, la part des baux signés à la suite de l'attribution de logements situés en dehors des QPV à des ménages visés par les dispositions de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté n'était, pour l'ensemble des territoires concernés, que de 8,8 % (cf. tableau infra).

À deux exceptions près, non significatives en raison du faible nombre des logements qui y ont été attribués, le quota d'attribution fixé par la loi n'a été respecté dans aucun des territoires au sein desquels il devait être appliqué.

Tableau 43 : Obligation d'équité portant sur les attributions de logements situés en dehors des QPV (exercice 2018)

Obligation d'équité portant sur les attributions de logements situés en dehors des QPV (exercice 2018)				
Nb total des attributions	Nb de baux signés portant sur des logements et des territoires concernés par l'obligation	Nb de baux signés par des ménages dont les ressources étaient inférieures à celles du 1 ^{er} quartile	Nb de baux signés par des ménages relogés dans la cadre d'opérations de renouvellement urbain	Part des baux signés satisfaisant à l'obligation d'équité portant sur l'attribution des logts situés hors QPV
(A)	(B)	(C)	(D)	(C+D) / B
9 989	6 542	479	97	8,8 %

Source : base patrimoniale d'I3F.

I3F semble considérer que les quotas d'attributions portant sur les logements situés en dehors des QPV ne peuvent être satisfaits en l'état : alors que cette disposition de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté s'applique depuis le 29 janvier 2017, aucune directive spécifique ni aucun objectif chiffré n'avaient été donnés aux agences à la fin du premier semestre 2019 ; de même, aucune action de sensibilisation à l'intention des réservataires de logements n'avait été menée et I3F ne paraissait pas avoir établi quelque plan d'actions que ce soit pour essayer d'atteindre les objectifs fixés par la loi.

En réponse aux observations de l'Agence, I3F n'apporte aucun élément ni ne prend aucun engagement de nature à laisser augurer de la prise en considération des objectifs de mixité sociale portés par la loi *Égalité et citoyenneté*. Compte tenu de l'enjeu particulièrement important de cette problématique, et du pourcentage très faible de réalisation d'attribution de logements hors QPV au profit des demandeurs aux ressources les plus modestes, l'Agence maintient qu'I3F doit prendre rapidement toutes les mesures nécessaires pour tenir ses objectifs.

3.4.4.3 Équité dans l'attribution des logements situés dans les quartiers prioritaires de la ville

Dans les mêmes territoires que ceux mentionnés au chapitre précédent, la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté⁶⁷ dispose que la moitié des attributions de logements situés dans les quartiers prioritaires de la

⁶⁶ Cf. 10^e alinéa du f du 2^o du I de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté : demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est inférieur à un montant constaté annuellement par arrêté du ministre chargé du logement. Ce montant correspond au niveau de ressources le plus élevé du quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles parmi les demandeurs d'un logement social situé sur le territoire de l'EPCI ou, en Île-de-France, sur le territoire de la région, enregistrés dans le système national d'enregistrement.

⁶⁷ Cf. c du 6^o de l'art. 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté.

ville doivent être réalisées au profit de ménages dont les ressources sont supérieures à celles du quartile des demandeurs les plus modestes⁶⁸.

Tableau 44 : Obligation d'équité portant sur les attributions de logements situés dans les QPV (exercice 2018)

Obligation d'équité portant sur les attributions de logements situés dans les QPV (exercice 2018)			
Nb total des attributions	Nb d'attributions portant sur des logements et des territoires concernés par l'obligation	Nb d'attributions à des ménages dont les ressources étaient supérieures à celles du 1^{er} quartile	Part des attributions satisfaisant à l'obligation d'équité portant sur l'attribution des logts situés dans les QPV
(A)	(B)	(C)	C / B
9 989	2 102	1 756	83,5 %

Source : base patrimoniale d'I3F.

I3F respecte ses obligations puisque plus de 83 % des attributions portant sur des logements situés en QPV ont bénéficié à des demandeurs dont les ressources étaient supérieures à celles du quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles.

3.4.5 Gestion des attributions

3.4.5.1 Analyse de la gestion des attributions

Le conseil d'administration d'I3F a mis en place un « comité de suivi des attributions et des politiques sociales ».

Ce comité, dont les prérogatives, la composition et les modalités de fonctionnement gagneraient à être précisées par un règlement intérieur du conseil d'administration, a pour missions principales :

- le suivi de la mise en œuvre des politiques d'attribution des logements ;
- l'examen de l'activité des commissions d'attribution ;
- le suivi des actions sociales menées auprès des locataires.

Composé de la directrice générale et d'administrateurs désignés par le conseil d'administration, le comité se réunit théoriquement au moins deux fois par an (une seule fois en 2016) ; il établit, notamment, la « charte d'attribution des logements » mise en ligne sur le site Internet d'I3F, ainsi que le règlement intérieur des commissions d'attribution dont les dernières versions ont été validées par le conseil d'administration du 26 avril 2018.

La charte détaille la politique d'I3F en matière d'attribution des logements et d'accompagnement de ses locataires. Elle a vocation à guider également l'action de ses filiales en la matière.

Elle se décline en quatre chapitres qui regroupent de façon thématique les priorités de la société en matière d'attributions de logements :

- répondre aux situations d'urgence et aux demandes prioritaires en recourant, si nécessaire, à l'intervention des associations d'insertion par le logement ;
- favoriser la mobilité résidentielle des locataires ;
- maintenir la qualité des partenariats avec les réservataires, et plus particulièrement avec ACTION LOGEMENT SERVICES, en favorisant, notamment, la mobilité professionnelle, l'accès au logement des

⁶⁸ Demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est supérieur à un montant constaté annuellement par arrêté du ministre chargé du logement. Ce montant correspond au niveau de ressources le plus élevé du quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles parmi les demandeurs d'un logement social situé sur le territoire de l'EPCI ou, en Île-de-France, sur le territoire de la région, enregistrés dans le système national d'enregistrement.

jeunes salariés et la mobilisation des aides distribuées par la société (en 2017, plus de 57 % des candidatures acceptées faisaient l'objet d'une avance ou d'une garantie LOCA-PASS) ;

- développer les partenariats avec les collectivités territoriales.

La charte précise également les motifs susceptibles de conduire les commissions à refuser d'attribuer un logement à un candidat :

- les motifs d'ordre réglementaire, en application des articles L. 441-2-1, L. 441-2-2 et R. 441-1 du CCH ;
- l'absence d'une ou plusieurs des pièces justificatives listées par les arrêtés des 1^{er} février et 24 juillet 2013 ou le caractère manifestement irrégulier ou contrefait des justificatifs produits ;
- l'inadéquation du logement à la situation de la famille (attribution susceptible d'occasionner une sur ou sous-occupation du logement, incapacité documentée du demandeur à habiter un logement autonome, logement inadapté au handicap ou non accessible, logement trop éloigné du lieu de travail des personnes composant le ménage) ;
- l'incapacité du demandeur à faire face aux dépenses du logement, incapacité appréciée au regard des trois conditions cumulatives suivantes :
 - o taux d'effort net, calculé selon les modalités de l'arrêté du 10 mars 2011, supérieur à 50 %,
 - o reste à vivre inférieur à 40 % du SMIC net par unité de consommation,
 - o impossibilité de mettre en place un bail glissant en partenariat avec une association d'insertion,
- le comportement passé du candidat, ce motif ne devant être invoqué que lorsque des faits objectifs et documentés tendent à démontrer que celui-ci ne satisferait pas à l'obligation faite au locataire « d'user paisiblement des locaux loués ».

La charte d'attribution ne prévoit pas de dispositif particulier de cotation susceptible d'être utilisé durant les phases de présélection des demandeurs et d'examen par les CAL. Des adaptations peuvent y être apportées pour tenir compte des spécificités des territoires.

Si la charte est conforme aux dispositions légales et réglementaires, elle pourrait utilement rappeler les obligations d'I3F en matière d'attribution de logements au profit des ménages prioritaires ou de ceux visés par les dispositions de la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (cf. supra § 3.4.4.3).

En 2018, 1 364 candidatures sur les 13 354 présentées, soit 10,2%, ont été rejetées par les commissions d'attribution.

Les motifs de non-attribution sont détaillés dans le tableau ci-après :

Tableau 45 : Motifs de non-attribution (exercice 2018)

Motif du refus d'attribution en 2018	Nombre	Part en %
Candidat ne remplissant pas les conditions réglementaires d'attribution ou dossiers incomplets	862	63,2 %
Inadéquation du logement à la famille	303	22,2 %
Incapacité du candidat à faire face aux dépenses du logement	178	13,1 %
Candidat propriétaire de son logement	15	1,1 %
Motif lié au comportement du candidat	1	n.s.
Autres motifs	5	n.s.
Total	1 364	100%

Source : I3F rapport annuel 2018 sur l'activité des CAL.

À l'exception des logements loués dans le cadre des baux associatifs, tous les logements font l'objet d'une attribution nominative en commission d'attribution, que ces logements ouvrent droit ou non à l'aide personnalisée au logement et qu'ils aient ou non bénéficié de l'aide de l'État. Il convient par ailleurs de signaler

que le CA d'Immobilière 3F a décidé, lors de sa réunion du 18 octobre 2018, de soumettre aux plafonds prévus pour des financements PLI, la relocation des logements non conventionnés.

I3F a constitué sept commissions d'attribution, une à Paris et une dans chacun des six départements de l'Île-de-France dans lesquelles elle détient du patrimoine. Sauf exception, chacune de ces commissions se réunit au moins une fois par semaine. Ces commissions rendent compte de leur activité auprès du CA par le biais notamment d'un bilan annuel détaillant le profil social et familial des ménages entrants ainsi que la contribution de la société au relogement des ménages prioritaires. Ce bilan permet au conseil d'apprécier les performances de l'organisme dans le domaine des attributions.

Le bilan des attributions prononcées par les CAL franciliennes en 2018 fait apparaître un écart important par rapport à l'objectif des 25 % puisque seulement 9 % des ménages relevant du premier quartile ont été relogés en Île-de-France. Ce bilan indique également que le revenu réel mensuel moyen des ménages qui se sont vu attribuer un logement en 2018 s'élevait à 2 183 € et que leur revenu fiscal de référence s'établissait à 16 798 € (soit 1 400 € mensuels). En comparaison, le revenu moyen des ménages qui s'est vu refuser un logement pour des raisons économiques (moins d'une centaine) s'établissait quant à lui à 1 010 € mensuels et 32 % parmi eux percevaient le RSA. La valeur du premier quartile a été fixée par les services de l'État en Île-de-France correspondait à un montant annuel de 9 345 € soit près de 779 € par mois. Il apparaît ainsi que les ménages dont les revenus actuels étaient les plus faibles et qui potentiellement pouvaient relever du premier quartile, n'ont pas été retenus in fine par les CAL qui ont invoqué un taux d'effort trop important ou un faible « reste pour vivre ». Les dossiers de ces ménages émanaient principalement des préfectures de département et des communes. Cela semble traduire une certaine réticence de la part d'Immobilière 3F à participer, sur la part de logements non réservés, à l'accueil de la frange des demandeurs la plus fragile sur le plan des revenus. Les efforts du groupe à destination de ces ménages doivent par conséquent être renforcés y compris en envisageant, le cas échéant, une adaptation des loyers proposés. Il convient en outre de s'assurer que ces ménages ne sont pas actuellement écartés en amont du processus de sélection et d'attribution qui est à l'œuvre.

Il est à noter également que si le bilan des attributions de l'année 2018 établi par Immobilière 3F mentionne un nombre significatif d'attributions au profit de ménages prioritaires au sens de l'article L. 441-1 du CCH (1 808 au total hors DALO), il précise cependant que « *la traçabilité du caractère prioritaire reste à fiabiliser* ». La mise en place d'une procédure commune d'identification des ménages prioritaires qui ne sont pas labellisés DALO apparaît, dans ces conditions, souhaitable.

Obs 17 : En méconnaissance des dispositions du a) du 2° du II de l'article R. 441-9 du CCH, les représentants des associations bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique ne sont pas conviés à participer aux réunions des commissions d'attribution.

En réponse au rapport provisoire, I3F s'est engagé à modifier les compositions de ses CALEOL afin que celles-ci soient conformes à la réglementation.

Chaque candidature à un logement disponible fait l'objet d'une analyse préalable en agence départementale. Une fiche de synthèse est établie pour chacune des candidatures : elle récapitule l'ensemble des données permettant aux membres de la commission d'apprécier le respect des conditions d'attribution et l'adéquation du logement aux besoins et aux capacités du ménage, celles permettant d'apprécier, le cas échéant, le caractère prioritaire de la demande, ainsi que l'ensemble des éléments nécessaires à positionner la candidature au regard des obligations de mixité fixées par la loi *égalité et citoyenneté*.

Obs 18 : Les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH qui prévoient l'examen en commission d'au moins trois candidatures pour l'attribution de chaque logement ne sont, en général, pas respectées.

I3F doit veiller à ce que les CAL mises en place sur son périmètre d'intervention et également au sein de ses filiales puissent pleinement jouer leur rôle en procédant, notamment dans les zones tendues, à l'examen de plusieurs candidatures avant de rendre leur décision.

L'ANCOLS a en effet constaté, à l'occasion du contrôle de la maison-mère et de filiales⁶⁹ que les CAL n'étaient pas amenées à choisir parmi un minimum de trois candidatures avant de se prononcer, comme cela est d'ailleurs prévue dans la charte précitée ; le rôle de celles-ci se trouve, dans ce contexte, réduit et l'utilité des critères d'attribution mentionnés dans la charte pour les membres des commissions apparaît amoindrie.

La présentation de candidatures uniques dépossède la commission d'attribution de ses prérogatives et la vide d'une partie de sa substance. Si l'article R. 441-3 du CCH autorise de n'examiner qu'une ou deux demandes de logement en l'absence de candidatures en nombre suffisant, cette dérogation ne peut trouver à s'appliquer lorsque le marché locatif est particulièrement tendu comme cela est le cas en Île-de-France. I3F devra donc exiger de ses réservataires la présentation d'au moins trois candidatures pour l'attribution d'un logement. À défaut, I3F présentera en commission d'attribution, en complément de celles présentées par les réservataires, des candidatures disponibles dans ses fichiers ou dans le système national d'enregistrement.

I3F entend s'appuyer sur les nouvelles modalités de gestion en flux des droits de réservation locative (mises en place en 2021) pour présenter aux CALEOL une pluralité de candidatures pour chaque attribution de logement. L'ANCOLS demande à I3F d'engager la modification de ses pratiques sans délai et de s'assurer que la présentation en CALEOL d'une seule candidature ne revêt qu'un caractère exceptionnel dûment justifié.

Un sondage portant sur les attributions réalisées au cours de l'exercice 2018 a permis de s'assurer que les logements étaient attribués dans des conditions qui respectent des dispositions légales et réglementaires.

I3F fait partie du groupe ACTION LOGEMENT. À ce titre, ACTION LOGEMENT SERVICES (ALS) détient des droits de réservation locative sur une part importante de son parc ; outre les droits de réservation acquis en contrepartie de la participation du groupe aux augmentations de capital ou au financement des opérations immobilières, ACTION LOGEMENT bénéficie d'un accès privilégié aux logements non réservés ou pour lesquels les droits de réservation ont expiré. Plus du tiers des demandeurs ayant bénéficié, au cours des deux derniers exercices, de décisions d'attribution favorables avaient été, à ces divers titres, désignés par ACTION LOGEMENT SERVICES. L'appartenance d'I3F au groupe ACTION LOGEMENT se traduit également par la prise en compte de ses priorités en matière d'attribution de logements (jeunes actifs, mobilité professionnelle, colocation...) et par la promotion des aides qu'il distribue.

Obs 19 : L'appartenance au groupe ACTION LOGEMENT ne doit cependant pas conduire I3F à se départir de ses prérogatives en matière d'attribution de logements notamment sur le contingent non réservé ou sur les droits de réservation remis à disposition. I3F ne doit pas privilégier de façon excessive ACTION LOGEMENT SERVICES, et donc les salariés des entreprises cotisantes, au détriment des autres catégories de demandeurs, en particulier lorsque ceux-ci font partie des publics prioritaires.

Les feuilles de route d'ALI invitent ses filiales à accroître significativement⁷⁰ la proportion des logements

⁶⁹ L'absence de transmission de trois candidatures aux CAL a été relevée par l'ANCOLS lors des contrôles suivants : Immobilière 3F Grand Est (rapport N° 2018-38), Immobilière Atlantic Aménagement (rapport N° 2018-012), Immobilière Nord-Artois (rapport N° 2017-016) et Immobilière Méditerranée (rapport N° 2017-067).

⁷⁰ La feuille de route assigne pour 2019 un objectif d'augmentation du taux de salariés bénéficiant d'une attribution locative de quatre points minimum lorsque le taux antérieur était compris entre 20 et 35 % comme c'est le cas du groupe 3F.

attribués aux salariés des entreprises redevables de la participation des employeurs à l'effort de construction. En 2018, ALS a été le réservataire dont les candidats se sont vu attribuer le plus grand nombre de logements (plus de 28 % des logements attribués en région parisienne et plus de 25 % en Province). En Île-de-France, ALS avait ainsi désigné 3 889 attributaires alors qu'il n'était réservataire que de 3 173 logements.

En phase contradictoire, la société indique rester, à fin octobre 2020, redevable de 3 751 droits de réservation (en désignation unique) au titre des financements d'ALS.

I3F doit veiller à ce que cette situation, qui s'explique par l'importance des financements qu'ALI accorde au groupe 3F, ne se traduise pas par l'éviction de certaines catégories de locataires, notamment celles qui ne bénéficient pas du soutien d'un réservataire.

I3F respecte globalement les différents quotas fixés par la loi en matière d'attribution de logements de même que les objectifs contractuels inclus dans la convention d'utilité sociale signée avec l'État. Ceci est le cas, notamment, pour ce qui concerne les attributions de logements en faveur des demandeurs considérés comme prioritaires. Toutefois, à l'instar des autres bailleurs franciliens, I3F ne respecte pas, sur la quasi-totalité des territoires concernés par l'obligation, les quotas visant à favoriser l'attribution des logements situés en dehors des quartiers prioritaires de la ville aux ménages les plus modestes.

3.4.5.2 Gestion des contingents

Plus de 68 % des logements d'I3F font l'objet d'un droit de réservation locative, proportion qui varie de 62,5 % dans le Val-d'Oise à près de 77% dans les Hauts-de-Seine. Sans surprise, les réservataires disposant des contingents de droits les plus importants sont l'Etat, ALS, ainsi que les communes et leurs groupements qui, en 2018, représentaient respectivement 28 %, 19 % et 17 % de l'ensemble des logements.

Tableau 46 : Patrimoine et droits de réservation (exercice 2018)

Patrimoine et droits de réservation en 2018 (non compris les logements destinés à la vente ou à la démolition, soit 14 689 logts)								
CAL	Nombre de logements gérés	Contingents de logements réservés					Nombre total de logements réservés	En % du nombre de logements
		ALS	Régions et départements	Entreprises et ministères	Communes et EPCI	État		
Paris	13 194	3 020	177	795	2 793	3 181	9 966	75,5%
Yvelines	15 937	3 008	207	457	2 982	4 454	11 108	69,7%
Essonne	22 561	3 586	590	556	3 262	6 614	14 608	64,8%
Hauts-de-Seine	16 762	4 019	779	439	3 260	4 388	12 885	76,9%
Seine-St-Denis	23 544	4 297	293	398	3 728	6 617	15 333	65,1%
Val-de-Marne	21 870	3 863	423	580	3 722	6 083	14 671	67,1%
Val-d'Oise	15 965	2 695	386	249	1 955	4 687	9 972	62,5%
Total	129 833	24 488	2 855	3 474	21 702	36 024	88 543	68,2%
		18,9%	2,2%	2,7%	16,7%	27,7%	68,2%	

Source : base patrimoniale d'I3F.

Les réservataires des logements sont identifiés et informés dès réception du congé des locataires en place. Lorsque ces réservataires sont dans l'incapacité de désigner, dans les délais impartis, un candidat à l'attribution des logements libérés, ceux-ci sont remis à la disposition d'I3F qui, en fonction de ses besoins, attribuera les logements ou proposera à ALS de désigner des candidats au titre des conventions de patrimoine conclues en contrepartie de l'octroi de financements.

Ainsi, en 2018, 9,5 % des droits de réservation portant sur les logements libérés ont été remis à la disposition d'I3F par les réservataires. Ces logements, pour lesquels les réservataires n'ont pas été en mesure de trouver de candidats, se situaient principalement dans les Yvelines (15,1 %), l'Essonne (12,5 %) et le Val-d'Oise (12,3 %) ; ils étaient majoritairement issus des contingents de réservation d'ALS (38 %) et de l'État (37 %).

Les logements sans réservataire ou ceux pour lesquels I3F a repris le droit de désigner les candidats sont prioritairement affectés au relogement des locataires dans le cadre des opérations de démolition ou de réhabilitation, à la satisfaction des demandes de mobilité résidentielle, à apporter une réponse à des situations d'urgence ou à reloger des familles hébergées dans des structures d'accueil. À défaut, ils sont le plus souvent proposés à ALS au titre des contreparties allouées aux financements accordés. En 2018, comme en 2017, 34 % des ménages ayant vu leur demande de logement acceptée avaient été désignés par ALS.

En 2018, un peu plus de 59 % des 9 989 attributions décidées par I3F ont concerné des candidats désignés par les réservataires d'origine des logements : 41 % des attributions ont donc concerné des logements non réservés ou ont bénéficié à des candidats qui n'avaient pas été désignés par les réservataires d'origine (cf. tableau ci-dessous).

Les attributions de logements dont ont bénéficié les demandeurs qui entraient dans le parc d'I3F en dehors de tout dispositif partenarial ou conventionnel ne représentaient, en 2018, que 8,1 % seulement du nombre total de ces attributions.

Tableau 47 : Attributions 2018 à des candidats désignés par les réservataires d'origine des logements \ Attributions de logts non réservés ou attributions à des candidats non désignés par les réservataires d'origine

Attributions 2018 à des candidats désignés par les réservataires d'origine des logements	5 905	59,1 %
Attributions de logts non réservés ou attributions à des candidats non désignés par les réservataires d'origine	4 084	40,9 %
<i>dont relogement dans le cadre d'opérations de démolition ou de réhabilitation</i>	290	2,9 %
<i>dont mobilité résidentielle</i>	994	10 %
<i>dont conventions de patrimoine (ACTION LOGEMENT à plus de 98 %)</i>	1 388	13,9 %
<i>dont associations d'insertion par le logement</i>	236	2,4 %
<i>dont partenariat avec les réservataires (communes et EPCI à 98 %)</i>	363	3,6 %
<i>dont attributions directes I3F</i>	813	8,1 %
Total des attributions 2018	9 989	100%

Source : I3F rapport annuel sur les CAL.

3.4.5.3 Signature des baux

Obs 20 : Certaines annexes obligatoires (DPE et diagnostic amiante des parties privatives) ne sont pas systématiquement remises aux locataires entrants lors de la signature du bail.

Il est rappelé que ces documents font partie du dossier de diagnostic technique qui doit être annexé au bail en application de l'article 3-1 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

La société indique que les documents d'information à destination des locataires vont être revus et qu'un rappel des obligations prévues dans ce domaine va être effectué auprès des équipes concernées. Un projet d'automatisation de l'édition des pièces obligatoires à annexer au contrat de location (DPE et états des risques naturels) est en cours. Elle précise enfin que les DAPP sont tenus, conformément à la réglementation, à la disposition des locataires sur demande de leur part. L'ANCOLS recommande, sur ce dernier point, que les locataires soient mieux informés de la possibilité de consulter ces diagnostics en prévoyant par exemple une mention à ce sujet dans les contrats de location.

3.4.6 Location à des tiers ou occupations non réglementaires

Obs 21 : Des logements sociaux sont loués dans des conditions non réglementaires à des personnes morales.

Il convient de rappeler que les logements sociaux (conventionnés à l'APL ou ayant bénéficié d'un prêt aidé) ne peuvent être attribués en vertu de l'article R. 441-1 du CCH qu'à des personnes physiques ou aux personnes morales visées à l'article L. 442-8-1 du CCH.

Le contrôle a mis en évidence que trois logements conventionnés bénéficient à des personnes morales ne relevant pas des cas énumérés à l'article précité L. 442-8-1 du CCH : un logement situé à Athis-Mons loué depuis 2012 à une association œuvrant dans le domaine du numérique, un logement situé à Garges-lès-Gonesse est loué depuis 2003 à une association sportive et enfin un logement situé à Neuilly-sur-Seine loué depuis 1990 à l'entreprise « Gaz de France » et qui faisait partie d'un immeuble acquis par l'organisme en 2000.

Il est constaté également que 83 logements ayant bénéficié de prêt aidé sont mis à la disposition de gendarmes et des pompiers dans le cadre de baux conclus avec les représentants de l'État :

- 71⁷¹ logements financés par du HLMO ;
- 12 logements situés à Gif-sur-Yvette dans le département de l'Essonne destinés depuis 2013 à loger des gendarmes et qui étaient conventionnés à l'APL jusque juin 2019. L'organisme a sollicité fin 2019 les services de l'État afin que le programme soit déconventionné, ce qui a été accepté. La convention APL a été résiliée à compter du 30 juin 2019 ;

Les modalités de ces différentes locations ne s'inscrivent pas dans le cadre de la réglementation HLM actuellement en vigueur. De plus, la résiliation, pour l'un des programmes de la convention APL afférente, n'a pas eu pour effet d'exclure l'immeuble concerné du champ de la réglementation HLM. Celui-ci reste en effet soumis aux mesures de pérennisation des conventions APL. L'article L. 411-6 du CCH prévoit, qu'à la date de cessation d'une convention APL, les dispositions du livre IV du CCH sont applicables aux logements concernés.

La société est invitée à se rapprocher de l'ensemble des parties concernées afin d'étudier les possibilités de régularisation envisageables.

En réponse au rapport provisoire, l'organisme précise que les trois cas de location irrégulière à des personnes morales relevés par l'ANCOLS ont été régularisés depuis la fin du contrôle ou sont en voie de l'être. Par ailleurs, un rappel des principes applicables aux attributions de logement a été effectué en interne.

3.4.7 Qualité du service rendu aux locataires

Immobilière 3F est fortement implantée dans des quartiers prioritaires de la ville (QPV). 30 % du parc est concerné principalement dans les départements de Seine-Saint-Denis (51 % des logements en QPV), du Val-d'Oise (47 %), et de l'Essonne (38 %).

La société est confrontée dans certains sites, depuis de nombreuses années, à une multiplication des actes d'incivilité et de délinquance (trafic de stupéfiants). La politique de gestion de proximité menée, dans un

⁷¹ 40 logements situés à Saint-Maurice dans le Val -de -Marne occupés par des gendarmes depuis 1995, 8 logements situés à Saint-Chéron dans le département de l'Essonne occupés par des gendarmes depuis 2007 et 23 logements situés à Étampes dans le département de l'Essonne occupés par des pompiers depuis 1977.

contexte parfois difficile, semble dans l'ensemble adaptée et repose notamment sur une présence humaine importante⁷².

Plus de 1 000 salariés comprenant des gardiens, des employés d'immeubles, gestionnaires d'immeubles, chefs de secteurs sont amenés à intervenir sur les sites. Les gardiens ont en charge l'entretien et la surveillance des immeubles, le traitement des réclamations et de la réalisation des états des lieux. Ils ont à leur disposition plusieurs équipements et dispositifs destinés au suivi des immeubles qui leur sont affectés et aux relations avec les locataires. L'existence d'un « carnet de surveillance du patrimoine » dans lequel les gardiens doivent consigner tous les quinze jours les constats opérés sur l'état général des immeubles (espaces extérieurs, espaces de stationnement, bâtiment d'habitation et locaux spécifiques) est à signaler. Les gardiens sont encadrés par des chefs de secteurs.

Les agences bénéficient, pour la gestion des sites les plus sensibles, de l'appui des services du siège (département sûreté et tranquillité résidentielle) pour les accompagner dans la mise en place de mesures de prévention (vidéo protection, recours à des entreprises de surveillance) et dans les démarches de partenariat institutionnel (services de police...). La société fait partie des bailleurs qui, pour les sites parisiens situés dans les quartiers prioritaires, font appel aux équipes de surveillance du GPIS⁷³ qui interviennent en dehors des heures de travail des personnels de proximité.

Les locataires sont interrogés tous les deux ans sur la qualité du service offert dans le cadre d'un baromètre de satisfaction pour lequel chaque locataire est appelé à se prononcer directement par mail ou par SMS. Ce dispositif concerne l'ensemble des entités du groupe. Les résultats concernant spécifiquement l'organisme montre une baisse significative du taux de satisfaction globale qui est passé de 73 % en 2015 à 67 % en 2017. Les jugements les moins favorables se concentrent sur certaines thématiques (propreté des parties communes et espaces extérieurs, traitement des demandes techniques et administratives) et sur certains secteurs (QPV, patrimoine de plus de 30 ans et immeubles de plus de 300 logements). La société a défini un plan d'actions « qualité de service » portant sur la période 2018-2020 et se déclinant en plusieurs mesures ayant trait à la sécurisation du patrimoine, à la relation clients, au processus de gestion des réclamations et de contrôle des prestations et à la politique de maintenance.

Des enquêtes « nouveaux entrants » ou qui font suite à des réhabilitations sont également effectuées. Il est à noter que l'enquête « nouveaux entrants » de 2018 a fait ressortir un taux de satisfaction globale par rapport aux prestations de la société de 92 %. La visite d'un échantillon significatif de sites répartis sur l'ensemble des agences n'a pas mis en évidence d'insuffisance majeure dans les conditions d'entretien et de surveillance des immeubles.

La société a instauré deux échelons (un conseil régional et des conseils départementaux) pour sa politique en matière de concertation locative. Ces instances se réunissent au moins trois fois dans l'année. Le plan de concertation locative adopté courant 2019 et d'une durée de quatre ans prévoit, qu'en complément des réunions des conseils de concertation, des groupes de travail thématiques réunissant les représentants des locataires et ceux de l'organisme peuvent être constitués afin d'approfondir certains sujets.

3.5 STRATÉGIE PATRIMONIALE

3.5.1 Caractéristiques du patrimoine d'I3F

I3F est une SA d'HLM à compétence nationale dont la quasi-totalité du patrimoine est situé en Île-de-France.

⁷² Tout patrimoine confondu (collectif et individuel) la société affiche un ratio moyen d'1,3 gardien (ou équivalent) pour 100 logements.

⁷³ Groupement Parisien Inter bailleurs de Surveillance (GPIS).

La société gère en 2018 129 571 logements familiaux dont 4 147 de type individuel. Ces logements sont situés à Paris (10,4 %), dans les Yvelines (12,4 %), l'Essonne (17,5 %), les Hauts-de-Seine (12,7 %), la Seine-Saint-Denis (17,7 %), le Val-de-Marne (16,9 %) et le Val-d'Oise (12,3 %).

La répartition de ces logements selon la catégorie de financement est décrite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 48 : Segmentation du patrimoine d'I3F par types de financements

Segmentation du patrimoine d'I3F par types de financements	Taux
PALULOS	30,0 %
PLA et PLUS	29,0 %
HLMO	14,8 %
PLS	8,9 %
PLAI	8,0 %
Autres financements	0,4 %
Logements conventionnés au titre de l'APL	91,1 %
PLI	4,9 %
Autres financements	4,0 %
Logements non conventionnés au titre de l'APL	8,9 %

Source : base patrimoniale d'I3F.

Le patrimoine compte 39 042 logements (soit 30%) localisés en QPV qui ont été concernés pour une grande part d'entre eux par le PNRU (Anru 1). Les dernières opérations prévues par ce programme ont été achevées en 2019. Au final, la société aura ainsi, au titre des différents projets franciliens de rénovation urbaine, procédé à la démolition de 6 108 logements, la reconstruction de 6 696 logements, la réhabilitation de 7 368 et la résidentialisation de 7 372 logements.

Le patrimoine est composé majoritairement d'immeubles collectifs de taille moyenne (60 % des ensembles ont une taille inférieure à 50 logements). Son âge moyen est de 40 ans et 59 % des logements ont été construits avant 1980. 56 % du parc ancien a été réhabilité au moins une fois depuis l'origine.

Les logements ayant une consommation énergétique supérieure à 230 kwh/m²/an (classement E, F et G) représentent 21 % du parc total de la société en 2018. Cette part de logements les plus énergivores se situe à un niveau très proche de celle relevée dans le parc HLM francilien (20 %, source : SoeS, RPLS au 1^{er} janvier 2018).

Selon le PSP, 83 % du parc peut être qualifié attractif et 77 % présente un bon état technique.

Le patrimoine comprend également, en plus des logements familiaux, neuf résidences de 269 équivalents-logements au total que la société qualifie de logements-foyers mais qui intègrent des logements destinés à des gendarmes et des pompiers (quatre résidences concernées). Les cinq autres résidences sont constituées de deux centres d'hébergement d'urgence (ayant vocation à être cédés à la filiale 3F Résidences), d'un foyer à travailleur migrant, d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EPHAD) et d'une résidence sociale.

3.5.2 Analyse de la politique patrimoniale

Immobilière 3F met en œuvre les options de son PSP d'une durée de cinq ans et s'attache à respecter les engagements prévus par sa CUS. Le PSP couvrant la période 2017-2022 a été adopté par le CA le 26 avril 2017 et était en cours d'actualisation lors du contrôle.

La politique suivie vise principalement à :

- améliorer la performance énergétique du parc et à traiter les immeubles les plus énergivores en mobilisant des prêts hauts de bilans bonifiés (PHBB) ;

- poursuivre l'implication dans les projets de renouvellement urbains ;
- maintenir voire intensifier la politique de vente aux locataires font également partie des orientations principale.

Elle s'est traduite par un volume significatif d'interventions sur parc existant.

Tableau 49 : Interventions sur parc existant

Interventions sur parc existant	2015	2016	2017	2018	Total	Ratio moyen /an
Réhabilitations	2 753	3 213	2 137	3 065	11 168	3 700 logts/an
Résidentialisations	1 650	1 265	556	229	2 792	925 logts /an
Dépenses d'amélioration et de gros entretien	157 M€	159 M€	141 M€	204 M€	661 M€	165 M€
Démolitions	128	626	155	202	111	278
Ventes (en bloc et à l'unité)	586	1 304	809	799	3 498	875

La société reste un opérateur impliqué dans les démarches de renouvellement urbain. Son PSP envisage la démolition de plus de 2 000 logements au titre du NPRU situés dans les communes d'Aulnay-Sous-Bois (quartier Gros Saule), de Sevrans (quartier des Beaudottes), Bondy (secteur Marx Dormoy), de Garges-Lès-Gonesse (quartier Dame Blanche Nord) et de Trappes (Cité Barbusse). Il prévoit également hors ANRU la démolition du patrimoine jugé obsolète (entre 800 et 900 logements concernés).

Les résultats de l'organisme, au titre de la CUS de la première génération (2011-2016) ont été jugés favorablement par le préfet de la région Île-de-France dans son courrier de transmission du rapport de synthèse daté du 28 mai 2018. Le préfet relève notamment que « la société contribue significativement à la production d'offre nouvelle en Ile-de-France, les résultats obtenus dépassant les objectifs de la CUS » et qu'elle « pratique une politique de vente HLM dynamique qui contribue à alimenter la société en fonds propres destinés à la production et à la réhabilitation du parc ». Il constate également, en matière de réhabilitation thermique que « plus de 4 500 logements ont fait l'objet de travaux depuis 2011 dont 3 900 des classes énergétiques E, F ou G ».

Le projet de CUS portant sur la période 2019-2025 a été présenté au CA le 16 octobre 2019. Il prévoit la rénovation de 17 177 logements dont 1 183 logements classés en F et G. La politique de travaux envisagée devrait permettre 14 958 logements de bénéficier d'un changement d'au moins une étiquette énergétique et de réduire considérablement la part énergivore du parc.

3.5.3 Développement de l'offre

3.5.3.1 L'accroissement du parc de la société

Le patrimoine d'Immobilier 3F a été augmenté de 16 261 logements supplémentaires entre 2014 et 2018. La société a maintenu, durant cette période, sa production neuve à un rythme très soutenu et a procédé à quelques acquisitions en bloc auprès de bailleurs sociaux⁷⁴.

Le tableau ci-dessous décrit l'activité de développement d'Immobilier 3F :

⁷⁴ Les opérations de reprise de patrimoine les plus significatives ont concerné l'OPH de Vincennes en 2016 (876 logements) et, en 2018, la Semi-Sèvre (519 logements), Domofrance (510 logements) et la SNI (36 logements).

Tableau 50 : Développement de l'offre

Développement de l'offre	2014	2015	2016	2017	2018	Total	Nombre/an
Livraisons (maîtrise d'ouvrage directe, VEFA et acquisitions amélioration)	2 313	3722	2 442	2 712	2 972	14 161	2 832
Achats en Bloc			893		1207	2 100	420
Total	2133	3722	3 335	2 712	4 179	16 261	3 252

3.5.3.2 L'analyse de la production locative sociale

3.5.3.2.1 Caractéristiques des opérations neuves livrées depuis cinq ans

Le tableau ci-dessous décrit l'activité de production de logements de la société de 2014 à 2018.

Tableau 51 : Production totale sur la période

Production totale sur la période	PLUS	PLAI	PLS	Autres financements (PLI, Fonds propres...)	Cumul	Répartition par mode de production
Maîtrise d'Ouvrage Directe	4 045	906	1 076	576	6 603	47 %
VEFA	2 795	830	1 691	406	5 722	40 %
Acquisitions Améliorations	819	123	698	196	1 836	13 %
Total	7 659	1 859	3 465	1 178		
%	54 %	13 %	24 %	9 %		

14 161 logements neufs ont été mis en service durant la période considérée soit en moyenne 2 882 logements par an. Le nombre de logements liés à des PRU s'est élevé à 1919 durant la période. Immobilière 3F est intervenue dans tous les territoires franciliens où elle est implantée. Les logements produits sont localisés dans les départements de l'Essonne (27 %), de Seine-Saint-Denis (24 %), du Val-de-Marne (17 %), du Val-d'Oise (12 %), des Yvelines (10 %), des Hauts-de-Seine (8 %) et de Paris (3 %).

La société a eu recours aux différents modes de production et les logements ont été financés par du PLUS (54 %), du PLS (24 %), du PLAI (13 %) et hors prêt aidé pour le reste (9 %). Près d'un tiers de cette production est constituée de logements plutôt destinés à ménages ayant des revenus aisés (PLS, PLI, fonds propres), illustrant une variété de la production dans une région Île-de-France aux besoins diversifiés. La part du PLAI dans la production neuve gagnerait à être augmentée, en complément du parc existant à loyer modéré (cf. § 3.4.2). 224,34 M€ en fonds propres ont été mobilisés pour le financement de ces opérations soit 8,5 % du coût total en moyenne. La société a bénéficié d'un soutien financier important de la part d'ACTION LOGEMENT (224 M€ sous forme de prêts et 82 M€ sous forme de subventions).

Le coût moyen des opérations s'établit à 2 861 € HT/m² de surface utile (SU) et rapporté au logement à 185 989 € HT. Des différences sont observées en fonction du type de montage. Le coût moyen se situe à 2 936 € HT/m² de SU pour les VEFA, 2 829 € HT/m² de SU pour les opérations en maîtrise d'ouvrage directe et 2 719 € HT/m² de SU pour les acquisitions-améliorations. Des opérations les plus récentes affichent des prix de revient plus élevés⁷⁵. Ces ratios peuvent être comparés à titre indicatif avec les données fournies par l'Union sociale de l'habitat (USH) et le ministère chargé du logement (direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages) qui évaluaient le coût moyen d'un logement neuf en Île-de-France en 2018 à 2 980 € HT/m² de SU (source : « Les HLM en chiffres-2018/Document de l'USH). Il peut donc être considéré que les prix de revient des opérations sont maîtrisés.

⁷⁵ Près d'un tiers des opérations livrées entre 2017 et 2018 ont un prix moyen supérieur à 3 200 €/m² de SH.

Les opérations neuves livrées ou en cours de livraison en 2019 portent sur 2409 logements se répartissant, du point de vue de leur financement, comme suit : 36 % en PLUS, 17 % en PLAI, 30 % en PLS et 17 % en PLI (ou équivalent).

3.5.3.2 Situation par rapport aux engagements souscrits dans la CUS « 2011-2016 »

Le niveau élevé de la production locative a permis à Immobilière 3F de respecter globalement les objectifs chiffrés qui lui étaient assignés en matière de développement dans sa CUS. L'engagement relatif au nombre de dépôts de dossier de financement (indicateur A 1) a même été dépassé. L'objectif cumulé sur la période portait sur un total de 16 441 logements (soit 2 740 par an) et les demandes de financement déposées ont représenté un total de 17 535 logements (soit en moyenne 2 922 par an). La société a par ailleurs réalisé près de 88 % de l'engagement relatif au nombre de logements mis en service (indicateur A 2). L'objectif cumulé sur la période portait sur 17 289 logements (soit 2 881 par an) et les réalisations se sont élevées à 15 130 logements (soit en moyenne 2 521 par an).

La répartition de la production selon la catégorie de financement est résumée dans le tableau ci-dessous dans lequel les objectifs qui étaient assignés par la CUS sont également rappelés.

Tableau 52 : Répartition de la production par type de financement

Répartition de la production par type de financement		PLUS	PLAI	PLS
Nombre de dépôts de dossiers de financement	Objectif	70 %	13 %	16 %
	Résultat	54 %	17 %	29 %
Nombre de logts mis en service	Objectif	73 %	12 %	15 %
	Résultats	59 %	18 %	23 %

Ce tableau montre que les objectifs de production en termes de PLS et, à un niveau moindre des PLAI, ont été supérieurs à ce qui était attendu.

3.5.3.3 Les perspectives de développement

La société, sous l'impulsion de son actionnaire de référence, affiche dans ses documents de pilotage une politique très volontariste en matière de production locative. Le PMT présenté à son CA en 2019 et élaboré à partir des feuilles de routes adressées par ALI retient en effet une hypothèse en termes de nombre moyen d'agréments à obtenir de 4 341 logements par an pour l'organisme, sans préciser les catégories de financements des logements à produire. Cet objectif de production implique une augmentation très importante du niveau de production observé jusqu'à présent et nécessitera un plan d'action particulier pour être atteint. Il est à noter que la feuille de route fixait au titre de l'année 2018 un objectif de 4 500 logements agréés et que le nombre d'agréments obtenus s'est élevé au final à 3 220 logements.

Les objectifs de développement que la société envisage de contractualiser avec les représentants de l'État, au titre de la CUS 2019-2026, sont d'un niveau moins ambitieux que ceux du PMT mais se situe à un niveau élevé (3 308 logements en moyenne par an) supérieur par ailleurs à ceux qui figuraient dans la précédente CUS.

Ils sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 53 : Extrait du projet de CUS d'I3F 2019-2024 | Indicateur PP1 : Nombre de logements locatifs donnant lieu à des dossiers de financement agréés par les services de l'État ou par les délégataires

Extrait du projet de CUS d'I3F 2019-2024 Indicateur PP1 : Nombre de logements locatifs donnant lieu à des dossiers de financement agréés par les services de l'État ou par les délégataires					
	2019 à 2021	2022-2024	Objectif Cumulé	Part dans la production	Nombre logts/na
PLAI	2 781	3 034	5 815	29 %	969
PLUS	3 815	4 163	7 978	40 %	1 330
PLS	2 894	3 158	6 052	31 %	1 009
	9 490	10 355	19 845		3 308

Le niveau de production attendu concernant les logements PLAI est plus élevé, étant donné les difficultés d'accessibilité du parc aux ménages à faibles revenus en général (cf. supra). Le projet de CUS précise également la stratégie territoriale de développement de la société qui sera tournée principalement vers les communes du département déficitaires en logements sociaux et celles souhaitant continuer à en produire ou diversifier les produits. Certains territoires situés dans les départements de Paris, des Yvelines, de l'Essonne et du Val-d'Oise seront par ailleurs ciblés prioritairement.

3.5.4 Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage

La société assume en interne les fonctions de maîtrise d'ouvrage et dispose pour ce faire d'équipes professionnelles et d'une organisation qui apparaît efficace. La direction de maîtrise d'ouvrage (DMO) est chargée de la prospection, du montage et du suivi des opérations neuves menées en région parisienne portées par l'organisme et sa filiale 3F Seine et Marne. Elle rassemble plus de 140 salariés qui se répartissent au sein de trois services distincts (direction architecture et développement, direction de la construction et direction expertise et construction). Le suivi des réhabilitations en milieu occupé et celui des opérations d'accession incombent à deux directions distinctes⁷⁶ de la DMO.

Le lancement et le suivi des projets font l'objet d'un examen pour validation devant des comités internes (tours d'affaires et comité foncier) présidés par la directrice générale. Un point sur l'avancement des opérations est effectué régulièrement auprès des instances de gouvernance. Le CA est également informé du coût des opérations, de leur évolution et du respect des délais au travers notamment des clôtures d'opérations et des rapports annuels sur les marchés soldés qui lui sont présentées. Le conseil a par ailleurs été sensibilisé⁷⁷ sur l'augmentation significative des coûts de la construction des opérations en maîtrise d'ouvrage direct constatée sur la dernière période en Île-de-France (coût moyen passant de 1 633 € HT/m² en 2016 à 1 746 € HT) et en Province (coût moyen passant de 1 329 € HT/m² en 2016 à 1 412 € HT).

L'activité de maîtrise d'ouvrage est encadrée par des procédures détaillées. La qualité technique des constructions obéit par ailleurs à des normes particulières définies dans un cahier des charges. Les modalités de sélection des maîtres d'œuvre n'appellent pas de remarque. La société envisage, depuis 2019, pour le montage financier des opérations une mise d'apport en fonds propres de 15 % en moyenne du coût des opérations contre 10 % auparavant. Elle souhaite également privilégier la maîtrise d'ouvrage directe dans ses opérations de développement.

Immobilière 3F a su démontrer depuis de nombreuses années sa capacité technique à produire des logements de qualité à un rythme soutenu. Les éléments décrits ci-avant permettent de penser que la société reste dotée

⁷⁶ La direction groupe de la rénovation durable et de l'innovation (DGRDI) pour les réhabilitations et la direction de l'accession pour les opérations d'accession.

⁷⁷ Cf. compte-rendu de la réunion du comité de suivi des achats du 5 décembre 2018.

actuellement des moyens humains et techniques suffisants lui permettant de mettre en œuvre la politique ambitieuse de développement qui a été définie par ses organes dirigeants.

3.5.5 Maintenance et entretien du patrimoine

L'organisation mise en place par l'organisme pour sa politique de maintenance et d'entretien du parc apparaît de nature à répondre aux besoins patrimoniaux. Elle fait intervenir les services du siège ainsi que ceux des agences départementales. Une programmation pluriannuelle des dépenses de gros entretien (allant de 3 à 5 ans) est par ailleurs établie.

Les principaux contrats de maintenance et d'entretien (chauffage collectif, ascenseurs, chauffage individuel, entretien des espaces verts, comptage d'eau) sont remis périodiquement en concurrence conformément aux règles de la commande publique. Ils font l'objet d'un dispositif de suivi de leurs conditions d'exécution se traduisant notamment par des points réguliers avec les prestataires et la demande d'éléments de reporting. Les services de l'organisme sont appuyés également pour le suivi de certains contrats par une assistance à maîtrise d'ouvrage. Les équipements de sécurité incendie (blocs de secours, extincteurs, désenfumage, colonnes sèches, plans de sécurité, portes coupe-feu, bacs à sable...) sont vérifiés au moins une fois dans l'année par des prestataires spécialisés. Les chaudières individuelles au gaz (plus de 47 000 logements concernés) font l'objet d'un contrat d'entretien prévoyant une visite annuelle systématique. Le taux de pénétration s'établit à 79 % en 2018.

Les obligations réglementaires en matière de diagnostic « amiante » sont, dans l'ensemble, respectées. Les dossiers techniques amiante (DTA) pour les parties communes restent à être constitués sur quelques résidences issues pour l'essentiel d'opérations d'acquisition-amélioration (29 programmes) en cours de travaux. La réalisation de ces diagnostics devrait intervenir, selon l'organisme, dans le cadre de campagne de mise à jour des DTA existants programmée sur la période 2020-2021. De même, l'organisme ne disposait pas encore de dossiers Amiante parties privatives (DAPP) pour 1677 logements qu'il prévoit cependant de réaliser en 2020.

La société a fait par ailleurs établir les constats de risque d'exposition au Plomb (CREP) requis pour ses immeubles construits avant 1949 (6 400 logements concernés).

La société dispose d'un parc de 3 225 ascenseurs dont la maintenance est assurée par deux prestataires. Elle bénéficie d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour le suivi des conditions d'entretien des appareils et a recours également à un système de télésurveillance. Il ressort des éléments transmis par l'organisme que les obligations en termes de contrôles techniques quinquennaux à effectuer et de mise en conformité des ascenseurs sont bien respectées.

3.5.6 Politique de vente d'Immobilier 3F

La politique de vente d'I3F s'inscrit dans la stratégie patrimoniale et financière du groupe 3F. La vente de patrimoine constitue un des leviers du modèle économique d'I3F. Sa finalité est en effet la constitution d'un apport afin de financer l'amélioration et le développement du patrimoine.

S'agissant de la société I3F, les ventes relèvent de la direction de l'accession, composante de la direction des politiques de requalification urbaine. Les fonctions de pilotage, d'ingénierie et d'études y sont rattachées. Le programme des ventes est établi en concertation avec les agences et la direction financière.

Après une sélection conjointe par la direction de l'accession à la propriété et la direction financière et de la stratégie, le choix des programmes mis en vente est validé par la direction générale, puis fait l'objet d'une délibération du CA.

Les programmes sélectionnés, répartis sur l'ensemble du périmètre géographique de la société I3F, obéissent à des critères économiques et techniques précis : ancienneté supérieure à 15 ans, plus-value suffisante (eu égard au capital restant dû au titre du financement), absence de travaux lourds à effectuer dans la future copropriété dans les 5 ans à venir, normes d'habitabilité estimées satisfaisantes notamment liée à une remise en état des logements concernés.

Le processus de vente induit dès lors une information prioritaire aux locataires en place. Ainsi, le potentiel d'acheteurs est déterminé après analyse de leurs possibilités de financement. Le processus mis en place n'appelle par ailleurs pas d'observation du point de vue de la conformité réglementaire.

Ainsi, un logement occupé ne peut être vendu qu'aux locataires titulaires du bail. Ces deniers bénéficient dès lors d'une décote s'élevant à 20 %. Cette diminution est ramenée à 10 % pour les PLI.

S'agissant des logements vacants, des réductions similaires sont appliquées dès lors que l'acquéreur est locataire d'un organisme HLM ou dispose d'un niveau de ressources en deçà d'un plafond de revenus⁷⁸, et ce conformément aux dispositions de l'article 443-1 du CCH.

La société a recours à des commercialisateurs retenus à la suite d'appels d'offre.

Le coût de commercialisation constaté sur la période contrôlée est le suivant :

Tableau 54 : Coûts de commercialisation 2014-2018

En k€	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Commissions comptabilisées	6 527	7 788	8 979	8 680	9 457

Au 31 décembre 2018, le nombre total de logements mis effectivement en vente s'élève à 4 993, soit 3,85 % du parc locatif de la société.

Le détail des enjeux comptables et financiers afférents aux ventes, réalisées entre 2014 et 2018, se présente comme suit :

Tableau 55 : Enjeux comptables et financiers afférents aux ventes 2014-2018

	Nombre de promesses de ventes	Nombre d'actes authentiques signés	Montant des ventes (k€) actes signés	Plus-values dégagées nettes de subventions (k€)	Apports de trésorerie nets de remboursement d'emprunts (k€)
2014	566	455	73 408	53 800	66 907
2015	553	470	74 140	54 725	71 376
2016	610	496	79 575	59 873	68 837
2017	574	514	91 625	68 811	81 519
2018	658	552	91 638	65 719	88 466
Total	2 961	2 487	410 386	302 928	377 105

Le nombre de logements vendus augmente globalement depuis 2014, ce qui se traduit par une croissance du chiffre d'affaires, cette dernière étant pour partie induite par l'inflation caractérisant le marché immobilier francilien. Le dynamisme de la vente s'inscrit naturellement dans l'actualisation régulière du périmètre de logements, proposés à la vente.

S'agissant des acquéreurs, précédemment locataires du parc social, un dispositif de rachat et de relogement est proposé. Ce dernier n'a pas été exercé sur la période contrôlée, s'agissant des ventes conclues par la société.

⁷⁸ Plafond PLI ou PLS suivant le financement du programme mis en vente.

Les résultats dégagés assurent une part non négligeable du financement des investissements en construction neuve, en réhabilitation du patrimoine et en renouvellement urbain. En 2018, l'apport de trésorerie net de trésorerie concourt à 12 % des investissements de la société⁷⁹. Dès lors, la vente de patrimoine participe du modèle économique de la société, à l'instar du groupe.

S'agissant du profil des acquéreurs, sur 606 ventes réalisées en Île-de-France, 64,5 % des acquéreurs sont des locataires du groupe 3F, ce qui constitue un résultat très convenable au regard de l'objectif social attendu. Dans ce périmètre, les locataires occupants ont constitué 31 % des acquéreurs. Les ventes réalisées avec des tiers non issus du logement social n'ont représenté que 17,5 % des transactions. Dès lors, l'essentiel des ventes est réalisé avec des acquéreurs issus du logement social.

Quant à la répartition des ventes par catégorie socio-professionnelle, les cadres, professions libérales et chefs d'entreprise représentent 30 % des transactions au titre de l'année 2018. Les employés et ouvriers, public cible du logement social, représentent un acquéreur sur deux. S'agissant des transactions conclues, il ressort, au titre de l'année 2018, un prix moyen au logement s'élevant à 170 k€, ce qui apparaît très maîtrisé au regard du marché immobilier francilien.

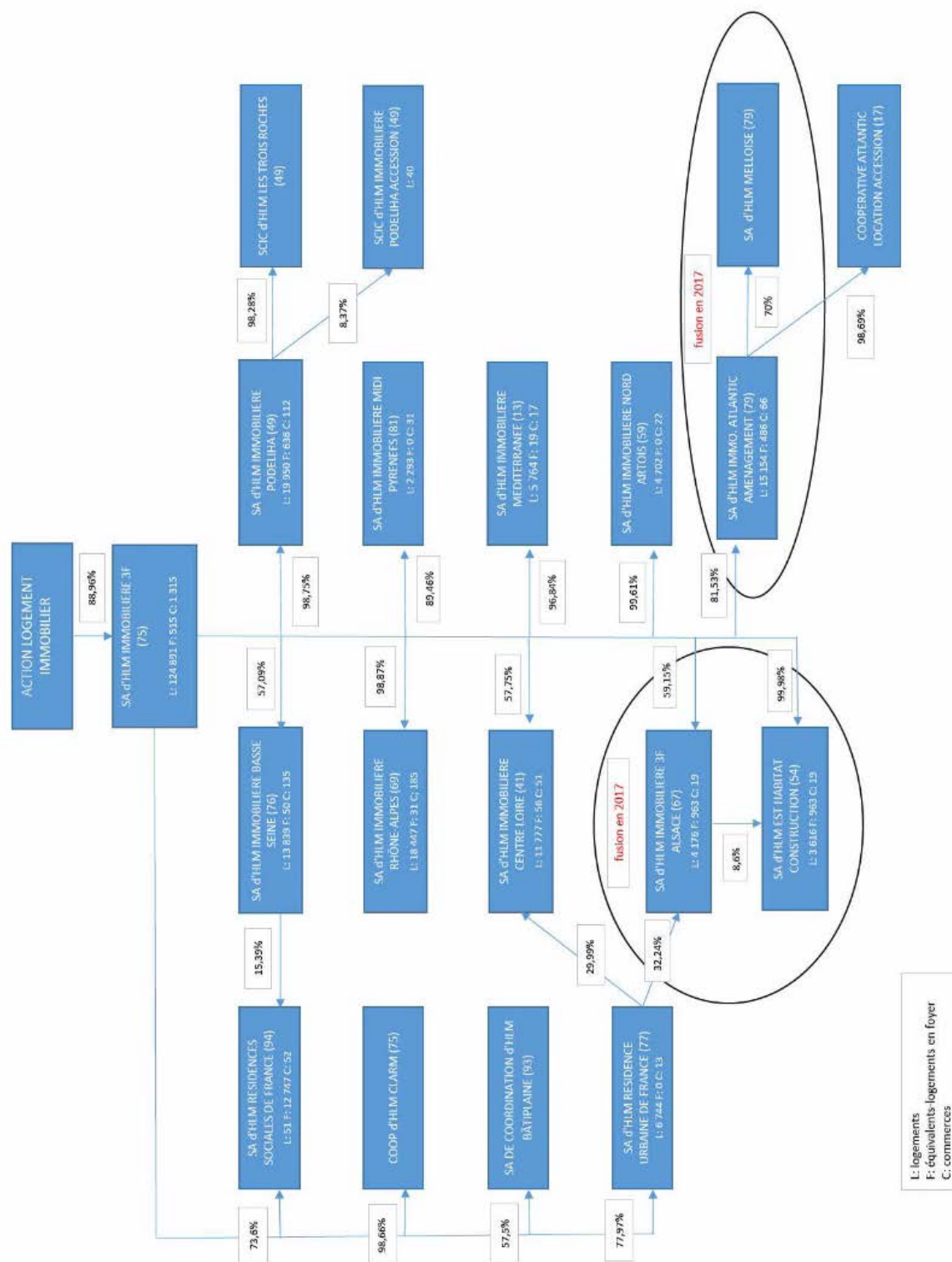
⁷⁹ 716 M€ au titre de l'amélioration et la promotion (rapport de gestion 2018).

4. ANNEXES

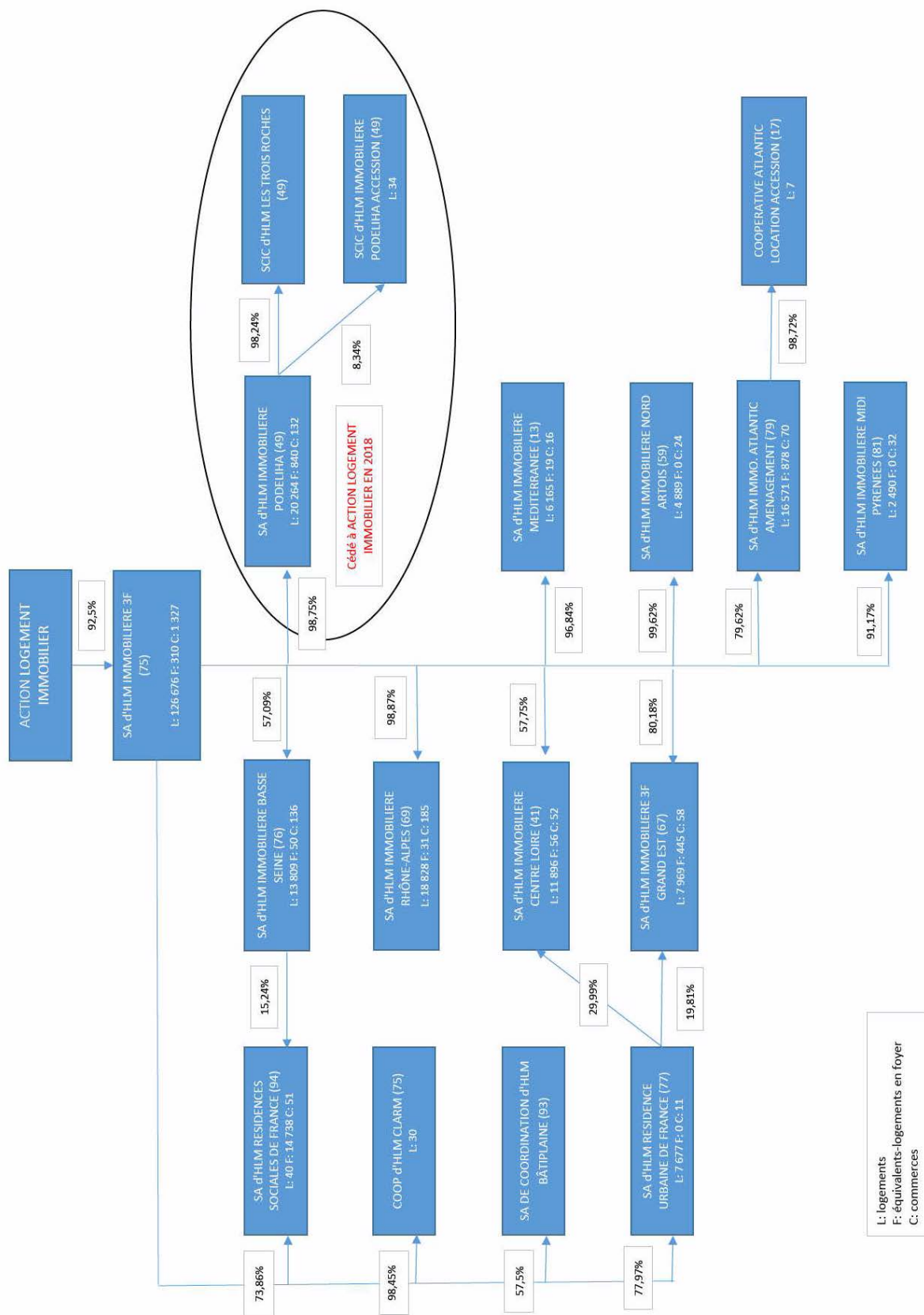
4.1

4.2 ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DE L'ORGANISME

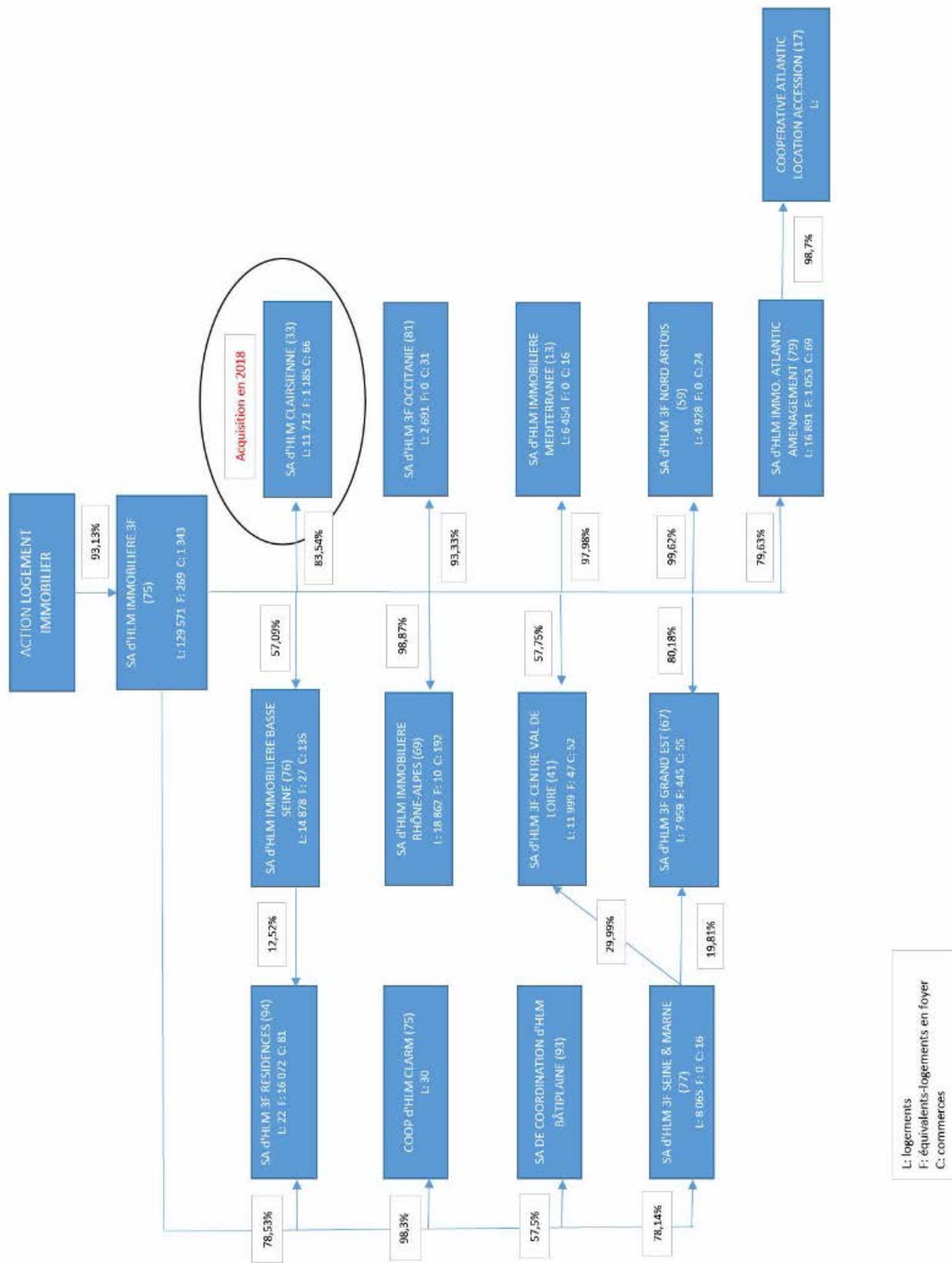
Au 31 décembre 2016



Au 31 décembre 2017



Au 31 décembre 2018



4.3 SOCIÉTÉS COMPRISES DANS L'ANALYSE FINANCIÈRE DU GROUPE

2014	2015	2016	2017	2018
Immobilière 3 F	Immobilière 3 F	Immobilière 3 F	Immobilière 3 F	Immobilière 3 F
3F Seine et Marne	3F Seine et Marne	3F Seine et Marne	3F Seine et Marne	3F Seine et Marne
3F Nord-Artois	3F Nord-Artois	3F Nord-Artois	3F Nord-Artois	3F Nord-Artois
3F Centre Val de Loire	3F Centre Val de Loire	3F Centre Val de Loire	3F Centre Val de Loire	3F Centre Val de Loire
Jacques Gabriel	3F Occitanie	3F Occitanie	3F Occitanie	3F Occitanie
3F Occitanie	Immobilière Basse Seine	Immobilière Basse Seine	Immobilière Basse Seine	Immobilière Basse Seine
Immobilière Basse Seine	3F Grand Est	3F Grand Est	3F Grand Est	3F Grand Est
3F Grand Est	Est Habitat Construction	Est Habitat Construction	Est Habitat Construction	Est Habitat Construction
Est Habitat Construction	Immobilière Rhône Alpes	Immobilière Rhône Alpes	Immobilière Rhône Alpes	Immobilière Rhône Alpes
Immobilière Rhône Alpes	3F Sud	3F Sud	3F Sud	3F Sud
3F Sud	Atlantic Aménagement	Immobilière Atlantic Aménagement	Immobilière Atlantic Aménagement	Immobilière Atlantic Aménagement
	Immobilière Atlantic Aménagement	Podeliha	Podeliha	Clairsienne
	Podeliha	Melloise		
	Régionale de Poitiers			

4.4 PÉRIMÈTRE DE COMPARAISON DU GROUPE 3F CONSTITUÉ PAR LES SOCIÉTÉS D'HLM (TERRITOIRE MÉTROPOLITAIN)

Benchmark	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'organismes	252	241	230	224	195
Nombre de logements	2 195 230	2 254 064	2 322 855	2 379 153	2 216 346

4.5 TAUX DE RECOUVREMENT GROUPE 3F

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	206 461,92	245 741,28	238 514,72	257 274,72	255 735,24
Produits des loyers (1)	997 130,24	1 180 178,05	1 217 310,18	1 249 817,05	1 221 463,01
Récupération de charges locatives (2)	292 146,69	322 662,79	325 438,79	330 038,72	326 946,53
Quittancement (3)=(1)+(2)	1 289 276,93	1 502 840,84	1 542 748,96	1 579 855,77	1 548 409,53
Créances clients (N)	226 890,66	266 740,00	276 800,33	261 436,26	262 926,07
Pertes sur créances irrécouvrables	- 11 865,54	- 14 531,56	- 16 561,76	- 19 737,70	- 20 545,13
Total encaissement (N) (4)	1 256 982,66	1 467 310,57	1 487 901,59	1 555 956,53	1 520 673,58
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	97,50%	97,64%	96,44%	98,49%	98,21%
Valeurs de référence	98,64%	98,74%	98,81%	98,80%	98,72%

Nota bene: la différence entre les soldes entre les ouvertures et les clôtures d'exercice résultent de la modification du périmètre d'analyse (composition fluctuante du groupe)

4.6 COÛT DE GESTION GROUPE 3F

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	147 613,07	176 040,47	186 798,70	197 894,63	204 430,79
Personnel extérieur à l'organisme	598,09	841,33	728,76	1 009,06	1 326,49
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 13 355,04	- 15 361,09	- 15 579,53	- 16 894,57	- 21 366,78
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	0,00	- 1 370,60	- 1 318,33	- 1 338,25	0,00
Transferts de charges d'exploitation (vente HLM)	- 8 872,10	- 11 042,98	- 13 165,91	- 12 904,39	- 14 757,31
Coûts de personnel (1)	125 984,01	149 107,13	157 463,68	167 766,49	169 633,20
Approvisionnements (stocks et variation)	15,47	740,99	817,92	668,71	16,35
Achats non stockés de matériel et fournitures	8 870,48	7 353,84	7 008,00	6 816,35	6 587,49
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	0,00	- 613,90	- 607,79	- 677,07	0,00
Crédit baux et baux à long terme	212,49	226,14	301,64	611,98	178,66
Primes d'assurances	7 451,53	9 862,74	13 520,85	12 316,10	12 788,77
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	23 277,62	29 312,38	35 675,62	36 250,34	40 216,48
Publicité, publications, relations publiques	2 932,12	2 967,75	3 278,56	4 131,27	3 526,79
Déplacements, missions et réceptions	4 384,58	4 969,78	5 238,20	5 355,22	5 934,11
Redevances de sous-traitance générale	13 956,38	19 370,87	19 344,27	19 494,24	15 745,52
Autres services extérieurs	28 388,23	37 388,10	47 777,05	51 894,52	50 005,44
Déduction pour cotisations CGLLS		- 16 246,90	- 25 500,89	- 26 737,36	- 26 605,66
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS		- 2 327,86	- 1 664,00	- 2 722,99	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	2 089,69	3 898,90	4 477,97	3 806,59	3 889,67
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	2 419,93	2 534,86	2 859,03	3 231,21	3 638,73
Autres charges externes (2)	93 998,51	99 437,69	112 526,42	114 439,13	115 922,35
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	219 982,53	248 544,83	269 990,11	282 205,61	285 555,55
Frais de pool (représentatifs charges de personnel / frais généraux) (4)	12 860,00	13 295,00	14 410,00	15 103,00	15 636,00
Coût de gestion corrigé des frais de pool (5) = (3) - (4)	207 122,53	235 249,83	255 580,11	267 102,61	269 919,55
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	198 481	239 368	246 372	253 995	251 262
Coût de gestion corrigé au logement et équivalent logement gérés = (5)/(4)	1 043,54	982,80	1 037,37	1 051,61	1 074,26
<i>Valeurs de référence</i>	1 124,85	1 052,54	1 068,86	1 087,36	1 054,21

4.7 COÛT D'INTERVENTION GROUPE 3F

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	17 151,49	19 638,27	19 740,37	20 199,67	21 489,93
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	21 502,75	25 027,52	24 956,66	24 323,59	25 596,44
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	84 166,19	105 599,95	117 691,74	117 178,15	115 318,68
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	0,00	1 370,60	1 318,33	1 338,25	0,00
Maintenance locative en régie - Consommations	0,00	613,90	607,79	677,07	0,00
Coût de la maintenance (1)	122 820,43	152 250,24	164 314,89	163 716,73	162 405,06
Additions et remplacement de composants (flux de trésorerie)	185 700,00	190 700,00	190 600,00	185 100,00	237 900,00
Coût total entretien du parc (2)	308 520,43	342 950,24	354 914,89	348 816,73	400 305,06
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	198 481	239 368	246 372	253 995	251 262
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	618,80	636,05	666,94	644,57	646,36
<i>Valeurs de référence</i>	650,04	639,03	661,26	649,89	632,74
Coût total d'intervention sur le parc au logement (5) = (2) / (3)	1 554,41	1 432,73	1 440,57	1 373,32	1 593,18
<i>Valeurs de référence</i>	1 181,19	1 175,72	1 154,35	1 114,78	1 288,72

4.8 PÉRIMÈTRE DE COMPARAISON DE LA SOCIÉTÉ I3F CONSTITUÉ PAR LES SOCIÉTÉS D'HLM DONT LE PATRIMOINE EST AU MOINS ÉGAL À 50 000 LOGEMENTS (TERRITOIRE FRANCILIEN)

Benchmark	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'organismes	4	4	5	6	6
Nombre de logements	222 377	222 067	280 440	333 201	473 780

4.9 TAUX DE RECOUVREMENT SOCIÉTÉ I3F

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	131 781,45	144 254,07	152 303,98	154 784,35	152 407,18
Produits des loyers (1)	646 263,10	664 434,28	678 985,67	695 243,10	696 941,28
Récupération de charges locatives (2)	211 539,25	212 907,18	212 770,49	214 515,30	218 053,41
Quittancement (3)=(1)+(2)	857 802,35	877 341,46	891 756,17	909 758,40	914 994,69
Créances clients (N)	144 254,07	152 303,98	154 784,35	152 407,18	154 098,58
Pertes sur créances irrécouvrables	- 8 328,75	- 8 181,26	- 8 948,30	- 12 073,26	- 13 584,19
Total encaissement (N) (4)	837 000,98	861 110,30	880 327,50	900 062,31	899 719,10
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	97,58%	98,15%	98,72%	98,93%	98,33%
Valeurs de référence esh 50 000	98,91%	99,19%	98,55%	99,34%	90,24%

4.10 COÛT DE GESTION SOCIÉTÉ I3F

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	104 193,29	111 244,32	118 627,73	125 684,05	128 409,68
Personnel extérieur à l'organisme	338,14	338,25	380,01	475,44	575,01
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 7 425,30	- 7 798,76	- 7 592,10	- 8 410,71	- 8 629,15
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	0,00				
Transferts de charges d'exploitation (vente HLM)	- 6 527,03	- 7 788,45	- 8 978,63	- 8 680,20	- 9 457,41
Coûts de personnel (1)	90 579,09	95 995,36	102 437,01	109 068,57	110 898,13
Approvisionnements (stocks et variation)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Achats non stockés de matériel et fournitures	6 261,62	4 777,70	4 371,30	4 246,23	4 006,74
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	0,00				
Crédit baux et baux à long terme	101,71	103,83	96,78	389,33	- 151,65
Primes d'assurances	4 744,99	5 664,84	7 580,91	7 215,25	7 215,74
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	16 318,54	18 485,04	22 394,19	22 813,71	25 872,68
Publicité, publications, relations publiques	2 348,29	2 104,56	2 386,31	2 799,36	2 289,35
Déplacements, missions et réceptions	2 488,42	2 674,44	2 877,48	2 887,67	3 045,71
Redevances de sous-traitance générale	456,11	375,20	339,45	242,03	174,60
Autres services extérieurs	21 151,92	22 914,96	29 634,66	32 350,77	31 520,12
Déduction pour cotisations CGLLS		- 11 538,57	- 18 215,64	- 19 243,73	- 18 054,47
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS		- 367,11	0,00	0,00	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	1 356,06	2 360,94	2 970,85	2 381,90	2 513,63
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	2 076,98	2 118,02	2 375,64	2 547,25	3 164,63
Autres charges externes (2)	57 304,62	49 673,84	56 811,92	58 629,74	61 597,08
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	147 883,71	145 669,20	159 248,93	167 698,32	172 495,21
Frais de pool (représentatifs charges de personnel / frais généraux) (4)	12 860,00	13 295,00	14 410,00	15 103,00	15 636,00
Coût de gestion corrigé des frais de pool (5) = (3) - (4)	135 023,71	132 374,20	144 838,93	152 595,32	156 859,21
Nombre de logements et équivalent logement gérés (6)	119 125	122 898	124 917	126 780	129 761
Coût de gestion corrigé au logement et équivalent logement gérés (5)/(6)	1 133,46	1 077,11	1 159,48	1 203,62	1 208,83
Valeurs de référence	1 177,33	1 189,77	1 265,24	1 314,72	1 152,96

4.11 Coût d'intervention société I3F

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	13 410,79	14 048,13	14 465,94	15 168,58	16 080,27
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	11 784,46	11 846,81	11 674,22	11 534,34	11 888,51
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	54 889,34	55 747,05	61 340,20	57 835,77	64 731,30
Coût de la maintenance (1)	80 084,58	81 641,99	87 480,37	84 538,69	92 700,08
Additions et remplacement de composants (flux de trésorerie)	118 300,00	120 600,00	120 000,00	104 900,00	161 500,00
Coût total entretien du parc (2)	198 384,58	202 241,99	207 480,37	189 438,69	254 200,08
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	119 125	122 898	124 917	126 780	129 761
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	672,27	664,31	700,31	666,81	714,39
<i>Valeurs de référence</i>	547,66	570,03	575,63	582,17	578,67
Coût total d'intervention sur le parc au logement (5) = (2) / (3)	1 665,35	1 645,61	1 660,95	1 494,23	1 958,99
<i>Valeurs de référence</i>	2 366,12	2 476,43	2 037,13	1 633,08	1 496,43

 <i>Liberté • Égalité • Fraternité</i> RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 <i>Liberté • Égalité • Fraternité</i> RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS

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

ANCOLS La Grande Arche Paroi Sud 92055 PARIS-LA-DÉFENSE CEDEX

www.ancols.fr