

RAPPORT DÉFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-143 Novembre 2016

Société anonyme d'HLM, Immobilière Chemins de fer Habitat Sud-Est Méditerranée

Lyon (69)



Rapport définitif de contrôle n°2014-143 Novembre 2016
Société anonyme d'HLM, Immobilière Chemins de fer
Habitat Sud-Est Méditerranée
Lyon (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2014-143

SA D’HLM ICF HABITAT SUD-EST MEDITERRANEE – 69

Président du conseil de surveillance : Pierre Pelouzet

Président du directoire : Patrick Amico

Adresse : 124, boulevard Vivier Merle - 69003 Lyon

Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux gérés :	17 461
	nombre de logements familiaux en propriété :	17 131
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	195

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				(2)
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	2,3 %	Non significatif	2,8%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	0,6 %	Non significatif	1,5 %	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	9,4 %	Non significatif	9,6 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,7 %	Non significatif	nd	
Age moyen du parc (en années)	45	Non significatif	nd	
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	11,9 %	Non significatif	19,4 %	
< 60 % des plafonds (%)	45,4 %	Non significatif	60,3 %	
> 100% des plafonds (%)	17,3 %	Non significatif	10,1 %	
Bénéficiaires d’aide au logement (%)	33,3 %	Non significatif	50,6 %	
Familles monoparentales (%)	18,1 %	Non significatif	19,6 %	
Personnes isolées (%)	38,6 %	Non significatif	37,4 %	(2)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,2	Non significatif	5,4	(2)
Taux d’impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,2 %	Non significatif	12,8 %	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	6,5 mois	Non significatif	nd	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1,8 mois	Non significatif	3,6 mois	
Autofinancement net / chiffre d’affaires (%)	20,2 %	Non significatif	11,4 %	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2014

(3) Bolero 2013 : ensemble des SA de province hors IDF

- Points forts**
- Appartenance au groupe ICF Habitat (SNCF)
 - Vacance contenue
 - Implication dans le logement des ménages prioritaires
 - Maîtrise des impayés
 - Stratégie patrimoniale
 - Maîtrise d'ouvrage très structurée
 - Production élevée d'offre nouvelle en zones tendues
 - Endettement réduit
 - Excellente rentabilité
- Points faibles**
- Accessibilité sociale et occupation sociale limitées du parc
 - Importance du parc à la performance énergétique médiocre
 - Entretien des chaudières à gaz dans un secteur géographique
 - Faibles ventes de logements à l'unité
 - Anomalies dans la tenue de la comptabilité
 - Coût de gestion élevé
 - Structure financière modeste
 - Faiblesse de la trésorerie nette
- Irrégularités**
- Manquements aux principes fondamentaux de la commande publique
 - Non respect par la SNCF de l'obligation de proposer au moins 3 candidats par logement aux commissions d'attribution

Précédent rapport de contrôle : n°2008-116 de mars 2009
Contrôle effectué du 9 décembre 2014 au 16 novembre 2015
Date diffusion du rapport définitif : Novembre 2016

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-143

SA D’HLM ICF HABITAT SUD-EST MEDITERRANEE – 69

SOMMAIRE

Synthèse	3
1. Préambule	4
2. Présentation générale de l’organisme dans son contexte	4
2.1 Contexte socio-économique.....	4
2.2 Le groupe ICF Habitat.....	6
2.3 Gouvernance et management.....	7
2.3.1 Évaluation de la gouvernance	7
2.3.2 Organisation.....	8
2.3.3 Gestion des ressources humaines	9
2.3.4 Politique d’achat.....	9
2.4 Conclusion.....	11
3. Patrimoine	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	11
3.1.1 Description et localisation du parc.....	11
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	12
3.2 Accessibilité économique du parc.....	12
3.2.1 Loyers.....	12
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	13
3.2.3 Charges locatives.....	13
3.3 Conclusion.....	14
4. Politique sociale et gestion locative.....	14
4.1 Caractéristiques des populations logées	14
4.2 Accès au logement	15
4.2.1 Connaissance de la demande.....	15
4.2.2 Politique d’occupation du parc de l’organisme	15
4.2.3 Gestion des attributions	16
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	17
4.4 Traitement des impayés.....	18
4.4.1 L’organisation	18

4.4.2	Les créances locatives impayées	19
4.5	Conclusion.....	20
5.	Stratégie patrimoniale	20
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	20
5.1.1	Offre nouvelle	20
5.1.2	Parc existant.....	20
5.2	Évolution du patrimoine	21
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage	22
5.4	Maintenance du parc	22
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	22
5.4.2	Exploitation du patrimoine	23
5.5	Ventes de patrimoine.....	24
5.6	Rénovation urbaine	24
5.7	Conclusion.....	25
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	25
6.1	Tenue de la comptabilité.....	25
6.2	Analyse financière	26
6.2.1	Analyse de l’exploitation.....	26
6.2.2	Structure financière	30
6.3	Analyse prévisionnelle	32
6.4	Conclusion.....	33
7.	Annexes	34
7.2	Organigramme général de l’organisme	35
7.3	Organigramme du groupe d’appartenance.....	36
7.4	Organisation territoriale des services de l’organisme et localisation du parc.....	37
7.5	Sigles utilisés	38

SYNTHESE

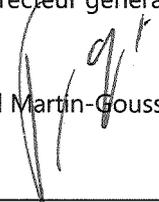
ICF Habitat Sud-Est Méditerranée est une SA d'HLM du groupe ICF Habitat. Elle est détenue en quasi-totalité par la Société Immobilière des Chemins de Fer (SICF), holding du groupe et filiale immobilière de la SNCF, qui assure la collecte d'Action Logement pour la SNCF ainsi que des prestations transversales et d'expertise pour ses filiales dans le cadre d'une convention de groupement de fait. Son conseil de surveillance, constitué de représentants de la SNCF, de la SICF, de collectivités locales, des salariés et des associations de locataires, est présidé par le médiateur inter-entreprises de la République. Bien qu'autonome juridiquement et dotée des organes de gouvernance réglementaires, la société inscrit son fonctionnement dans une logique de groupe, à l'instar des autres filiales de la SICF.

La société gère un parc globalement ancien de près de 17 500 logements familiaux implantés dans le quart sud-est de la France réservés à hauteur de 37,5 % par la SNCF. Elle a entrepris de se recentrer sur les territoires considérés comme stratégiques par le groupe en procédant à d'importantes cessions en bloc de son patrimoine. Sa stratégie patrimoniale est complète, régulièrement actualisée et bien cadrée par un projet d'entreprise qui dresse sa feuille de route à l'horizon 2025. Celle-ci prévoit, dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage très structurée, la poursuite d'une production élevée d'offre nouvelle (2 %) en zones tendues, à un rythme toutefois moins marqué que ces dernières années, et d'un programme complet de réhabilitations, de renouvellement patrimonial et de cessions de logements. Le parc de la société est globalement bien entretenu et ses obligations techniques réglementaires sont bien remplies. Cependant près d'un quart de son patrimoine a des performances énergétiques médiocres (étiquettes E à G) et requiert un effort d'investissement ciblé. Sa politique de vente de logements à l'unité demeure anecdotique à l'échelle du parc de la société.

Ses loyers, en moyenne plus élevés que ceux des autres bailleurs sociaux, et la faiblesse de sa proportion de logements très sociaux limitent l'accessibilité de son parc aux ménages disposant de ressources modestes. En revanche, la société s'implique bien dans le logement des publics prioritaires. Sa vacance commerciale est contenue. Si les impayés sont maîtrisés, leur croissance nécessite toutefois une vigilance soutenue. De même, si le service rendu aux locataires est de qualité, la société doit respecter l'obligation légale d'examiner systématiquement trois candidatures en commission d'attribution, en ajoutant au besoin deux autres candidats lorsque le réservataire SNCF n'en présente qu'un seul.

En dépit de coûts de gestion élevés, la société dégage un autofinancement net très confortable (20,2 % du chiffre d'affaires en 2014) grâce notamment à la modicité de l'annuité de la dette. La société a financé l'important effort d'investissement réalisé en utilisant, jusqu'en 2013, les marges de manœuvre que lui procuraient son fonds de roulement net global et les produits de cessions en bloc de patrimoine (168,3 M€ sur la période 2010-2014). Au 31 décembre 2014, le bilan apparaît très solide en dépit de la faiblesse de la trésorerie dont le montant est manifestement optimisé. L'organisme est loin d'avoir épuisé l'effet de levier, et il dispose, en outre, d'une réserve de cessions d'actifs non stratégiques. Dans le contexte actuel, marqué par le faible coût du crédit, il peut poursuivre son développement à un rythme soutenu et de façon autonome.

Le directeur général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'Agence nationale de contrôle des organismes de logement social (Ancols) exerce le contrôle de la société anonyme (SA) d'HLM ICF Habitat Sud-Est Méditerranée (69) en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « *L'Agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...)* ».

Le contrôle précédent (rapport Miilos n°2008-116 de mars 2009), présenté au conseil d'administration du 23 juin 2009, avait mis en évidence un service de bonne qualité à des locataires disposant en moyenne de revenus moins modestes que ceux des autres bailleurs sociaux sur le même territoire, une très bonne situation financière avec un autofinancement supérieur à 20 %, un plan stratégique de qualité et une production de logements locatifs sociaux en fort développement sur les marchés tendus.

Sur deux sujets concernant la SNCF, une réorientation apparaissait nécessaire : des logements initialement réservés par la SNCF étaient toujours mis à sa disposition alors que la convention de réservation était éteinte. De surcroît, la société mère ICF assurait, sans mise en concurrence, des prestations de service très importantes. Un manque de rigueur était également relevé dans le fonctionnement du conseil d'administration, ainsi qu'une forte augmentation des charges de personnel non récupérables.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

ICF Habitat Sud-Est Méditerranée (ICF HSEM) possède un patrimoine de près de 17 700 logements et équivalents-logements implantés dans le centre-est, le sud et le sud-est de la France. Environ 40 % de ses locataires sont aujourd'hui cheminots actifs ou retraités. Son organisation, largement déconcentrée, s'appuie sur cinq agences (Marseille, Montpellier, Nice et deux à Lyon) et trois secteurs (Nevers, Dijon et Chambéry).

Ses plus fortes implantations, majoritairement concentrées sur la vallée du Rhône et l'arc méditerranéen, se situent dans les agglomérations de Lyon (environ 4 700 logements), de Marseille (environ 2 700 logements), de Dijon (environ 1 160 logements) et de Nice (environ 800 logements). Ses autres implantations significatives sont dans les agglomérations de Nevers, Saint-Etienne, Nîmes, Montpellier, Miramas, Avignon et les métropoles des Alpes. A l'inverse, la présence de la société est marginale dans certains départements tels que le Jura, le Doubs, l'Ardèche, les Hautes-Alpes ou l'Aude (cf. annexe 1.5). Globalement, le parc est situé dans des zones de marché

immobilier relativement tendues : 8 % en zone A, 56 % en zone B1, 30 % en zone B2 et 6 % en zone C.

Les caractéristiques socio-économiques¹ des régions correspondantes sont présentées ci-après :

Population	Rhône-Alpes	Bourgogne	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Languedoc-Roussillon	Métropole
Population en 2011	6 283 541	1 642 734	4 916 069	2 670 046	63 070 344
Variation de la population : taux annuel moyen entre 2006 et 2011, en %	0,9	0,2	0,4	1,1	0,5
Densité de la population (nombre d'habitants au km ²) en 2011	143,8	52,0	156,6	97,5	116,0
Superficie (en km ²)	43 698	31 582	31 399	27 375	543 940,
Nombre de ménages en 2011	2 695 751	739 245	2 179 281	1 192 032	27 347 624
Nombre total de logements en 2011	3 323 837	904 105	2 889 649	1 671 428	32 859 694
Part des résidences principales en 2011, en %	81,1	81,8	75,4	71,3	83,2
Part des logements vacants en 2011, en %	7,1	9,2	7,3	7,8	7,3
Part des ménages propriétaires de leur résidence principale en 2011, en %	57,5	63,7	54,5	58,3	57,8
Revenu net déclaré moyen par foyer fiscal en 2011, en euros	26 488	23 096	24 453	21 536	nd
Foyers fiscaux imposables en % de l'ensemble des foyers fiscaux en 2011	59,5	56	55,4	49,5	nd

Plus des trois quarts du parc d'ICF HSEM (78 %) se situent dans les régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, deux territoires dynamiques dont le marché du logement est toutefois protéiforme (secteurs urbains, péri-urbains et ruraux).

En 2011, la région Rhône-Alpes comptait plus de 6 millions d'habitants et regroupait 10 % de la population française métropolitaine. Sa croissance démographique est nettement plus rapide que la croissance nationale : + 0,9 % par an sur la période 2006-2011, contre + 0,5 %. Elle est soutenue par une forte dynamique naturelle, l'excédent des naissances sur les décès en représentant les deux tiers. Le reste provient du solde positif des échanges migratoires. La part de sa population âgée de moins de 25 ans est un peu plus élevée que la moyenne nationale (32 % contre 31 %). En termes de revenus, Rhône-Alpes affichait, en 2011, un niveau de vie médian plus élevé de 5,8 % que celui de la moyenne métropolitaine hors Île-de-France. Le taux de pauvreté régionale était, la même année, inférieur de deux points à la moyenne (12,4 % au lieu de 14,4 % pour la France métropolitaine hors Île-de-France). Début 2015, le loyer moyen du marché privé² se situe en moyenne à 13 €/m² à Lyon, à 12,3 €/m² dans l'ensemble du département du Rhône et à 11,6 €/m² dans l'ensemble de la région Rhône-Alpes.

Au 1^{er} janvier 2011, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) comptait 4 916 069 habitants, soit 950 000 habitants de plus qu'en 1982. Depuis 1990, la croissance démographique a ralenti pour s'établir à + 0,4 % en moyenne annuelle. Ce rythme est désormais inférieur à celui de la France métropolitaine. Paca est une région fortement urbanisée : trois habitants sur quatre occupent un dixième du territoire et neuf habitants sur dix résidents dans une de ses 13 grandes aires urbaines. La périurbanisation y est très marquée. La population des couronnes des grands pôles a triplé depuis 1962. C'est aussi l'une des régions les plus exposées à la pauvreté. En 2011, plus de

¹ Sources : INSEE RGP 2012 et DGFIP impôt sur le revenu des personnes physiques

² Source Clameur : Connaître les Loyers et Analyser les Marchés sur les Espaces Urbains et Ruraux

16 habitants sur 100 (soit 817 000 personnes) vivaient sous le seuil de pauvreté. Les conditions de logement sont par ailleurs difficiles dans la région, la plus chère sur le plan immobilier après l'Île-de-France. Début 2015, le loyer moyen du marché privé se situe en moyenne à 14,6 €/m² à Nice, 12,5 € à Marseille et à 12,9 €/m² dans l'ensemble de la région Paca. A Montpellier, il s'élève à 14,0 €/m² à la même date.

2.2 LE GROUPE ICF HABITAT

Filiale à 99 % de la société nationale des chemins de fer français (SNCF), la société de droit privé ICF Habitat (SICF) a notamment pour objet de « *réaliser des locations principalement réservées au personnel de la SNCF et de son groupe* ». Son organigramme simplifié est présenté en annexe 7.4.

La SICF constitue la holding du groupe ICF Habitat, qui est composé de quatre SA d'HLM :

- ICF Habitat Sud-Est Méditerranée, objet du présent contrôle ;
- ICF Habitat La Sablière qui compte 38 500 logements et équivalents-logements en foyers ou résidences sociales, répartis sur 4 directions territoriales ;
- ICF Habitat Nord-Est, qui compte 20 200 logements et équivalents-logements en foyers, répartis sur 4 agences ;
- ICF Habitat Atlantique, qui compte 12 800 logements et équivalents-logements en foyers, répartis sur 5 agences ;

et d'une filiale à loyers libres :

- ICF Habitat Novedis (ex-SFCI, société française de construction immobilière), qui détient 11 300 logements et équivalents-logements en chambres, répartis dans 6 agences.

La SICF détient également la SCI Paradis, propriétaire d'une partie des locaux du groupe, rue de Paradis à Paris, et la SA Transactif Immobilier dédiée aux transactions immobilières entre sociétés du groupe. Elle assure à titre spécifique la collecte des cotisations d'Action Logement pour la SNCF.

En 2014, le patrimoine du groupe s'élève à plus de 100 500 logements, dont environ 89 200 pour les SA d'HLM. Ce parc est réparti sur l'ensemble du territoire national. Le groupe ICF Habitat emploie près de 2 000 collaborateurs dont 880 personnels de proximité. Des cessions et acquisitions entre filiales tendent vers une séparation claire entre les secteurs du logement social et du logement libre, ainsi qu'à une optimisation de la gestion sur le plan géographique.

La holding SICF définit la politique du groupe et met à disposition de ses filiales des fonctions transversales et d'expertise. Une convention de groupement de fait³ a été signée le 3 janvier 2005 entre la SICF et les quatre filiales HLM du groupe pour la mise en commun, par intérêt économique, de tous moyens matériels ou humains destinés à la fourniture de services, notamment dans les domaines administratif, comptable, financier, logistique, de la communication, du conseil et de la stratégie, des ressources humaines et de l'informatique. L'avenant du 30 juin 2005 a intégré au groupement la filiale non HLM Novedis qui développe un parc de logements à loyers libres⁴. Les clés de répartition des charges ont été formalisées en septembre 2009 dans un document détaillé. Les

³ Cette convention de groupement de fait a pour but de « *permettre à chacun de ses adhérents de bénéficier (dans le cadre de l'article 261 B du code général des impôts et des instructions administratives, notamment 3 CA-79 du 15 février 1979 qui en ont commenté la portée) de l'exonération de TVA sur les remboursements de frais correspondant aux services rendus par le groupement à ses membres, ou par ces derniers au groupement* ».

⁴ La société ICF Habitat Novedis est une société de droit privé qui construit et gère un parc de logements non soumis à plafonds de ressources. Son activité de constructeur et de gestionnaire de biens ne satisfait donc pas aux conditions requises par le 2/ de l'article 10 de l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 qui précise que « *sont des pouvoirs adjudicateurs, les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel et commercial* ».

dépenses sont imputées, selon leur nature, au temps passé, à la surface occupée ou au nombre de logements.

Les conditions dans lesquelles la convention de groupement de fait a été conclue étaient irrégulières au regard des principes fondamentaux de la commande publique fixés par l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005, la présence d'un pouvoir non adjudicateur au sein du groupe ne permettant pas de considérer ICF Habitat comme un prolongement des pouvoirs adjudicateurs, bailleurs sociaux, qui le composaient.

Toutefois, depuis l'entrée en vigueur le 1^{er} avril 2016 de l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, le groupe n'est a priori plus soumis à une obligation de mise en concurrence sous réserve qu'il soit en mesure de justifier de l'application des trois critères cumulatifs énumérés à l'article 17 de l'ordonnance.⁵

En revanche, dans le cadre de l'administration unique d'un groupement de fait, les clefs de répartition des dépenses ne peuvent, comme c'est actuellement le cas, être décidées unilatéralement par la seule holding. Le contrôle exercé par les filiales n'est pas exhaustif faute de connaître le temps réellement consacré par les services de la holding à chacune d'entre elles. ICF doit donc exercer un contrôle plus approfondi des modalités de facturation, après vérification du service fait. En réponse aux observations provisoires, la société estime qu'un groupement de fait peut être composé de pouvoirs adjudicateurs et non adjudicateurs sans qu'aucune condition de mise en concurrence ne leur soit opposable. L'Agence conteste cette interprétation juridique : si le groupement de fait ouvre droit à des exonérations fiscales, il ne prévoit pas de dérogation aux règles de la commande publique applicables aux pouvoirs adjudicateurs. Celles-ci ne pouvant être implicites, rien ne permettait d'écarter l'application de l'ordonnance de 2005 jusqu'au 31 mars 2016, date à laquelle elle a été remplacée par l'ordonnance du 23 juillet 2015 susmentionnée. Or, par construction, les modalités de facturation mises en place dans le groupement de fait conduisaient nécessairement à écarter l'application de l'ordonnance de 2005 aux prestations conclues entre les membres pouvoirs adjudicateurs et le membre qui n'en était pas un. Par conséquent, l'intégration dans le groupement de fait d'un membre qui n'était pas un pouvoir adjudicateur était, par nature, porteuse d'irrégularité.⁶

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Évaluation de la gouvernance

La société ICF Habitat Sud-Est Méditerranée est issue de la fusion absorption de la société d'HLM Méditerranée par la SA d'HLM des régions du Sud-Est, intervenue le 18 juin 2004. Au 1^{er} janvier 2014, le capital de la société qui s'élève à 16 221 120 €, est détenu à 99,98 % par la holding ICF Habitat. Huit communautés d'agglomération ou métropoles ont une participation symbolique au

⁵ Le pouvoir adjudicateur doit exercer sur la personne morale concernée un contrôle analogue à celui qu'il exerce sur ses propres services ; la personne morale contrôlée doit réaliser plus de 80 % de son activité dans le cadre des tâches qui lui sont confiées par le pouvoir adjudicateur qui la contrôle ou par d'autres personnes morales qu'il contrôle ; la personne morale contrôlée ne doit pas comporter de participation directe de capitaux privés, à l'exception des formes de participation de capitaux privés sans capacité de contrôle ou de blocage requises par la loi qui ne permettent pas d'exercer une influence décisive sur la personne morale contrôlée.

⁶ Au surplus, l'Agence attire l'attention de la société sur l'interprétation erronée qu'elle tire du rapport annuel 2012 de la Miiilos par analogie avec les groupements de commandes et aux termes duquel elle croit pouvoir étayer sa position. En effet, ledit rapport précise que « *Le fait que le décret autorise expressément la constitution de groupements entre les organismes privés d'HLM et les SEM, ne signifie pas qu'a contrario, il ne soit pas possible pour ces organismes de se grouper avec d'autres personnes privées ou publiques. Il signifie simplement que le marché passé par le groupement sera soumis à l'ordonnance et que la convention n'a pas à respecter les dispositions de l'article 8 du Code des marchés publics* ».

capital (Lyon, Marseille, Nice, Dijon, Chambéry, Béziers, Aix-en-Provence, Sophia-Antipolis), de même que deux conseils généraux (Haute-Savoie et Puy-de-Dôme). En décembre 2010, la gouvernance d'ICF Habitat Sud-Est Méditerranée est passée d'un dispositif avec conseil d'administration et directeur général à un dispositif avec conseil de surveillance et directoire.

2.3.1.1 Conseil de surveillance

Le conseil de surveillance (CS) est composé de 18 membres. Il est présidé, depuis le 22 mars 2011 par M. Pierre Pelouzet, médiateur inter-entreprises de la République et ancien directeur des achats SNCF. Sept membres représentent la SNCF, deux la SICF, trois les collectivités locales, trois les salariés et trois les associations de locataires.

Deux membres du CS d'ICF HSEM sont des cadres salariés de la SICF. Une part de leur rémunération est refacturée à ICF HSEM dans le cadre du groupement de fait pour leur activité liée à leurs fonctions respectives de responsable juridique et de directeur de l'immobilier de SICF.

2.3.1.2 Directoire

Le directoire compte cinq membres : M. Patrick Amico, président du directoire (salarié SICF mis à disposition) depuis avril 2012, Mme Martine Eeses, directrice générale adjointe et directrice des ressources humaines, M. Claude Mulot, directeur du développement commercial et social, M. Vincent Armetta, directeur du patrimoine, et Mme Sylvie Cavrot, directrice financière de la SICF et de ICF HSEM

Le cadre de la mise à disposition de M. Patrick Amico, intervenue le 1^{er} avril 2012, est une convention autorisée par le conseil de surveillance du 13 mars 2012 (convention réglementée dûment inscrite dans le rapport spécial du commissaire aux comptes 2012). Chaque trimestre, la société SICF établit une facture correspondant à l'intégralité du salaire brut, y compris les primes, avantages en nature et charges sociales pour un remboursement à l'euro/l'euro. Ses frais professionnels et la location du véhicule de fonction qui lui est affecté en tant que président du directoire sont pris en charge directement par ICF HSEM. La rémunération du président du directoire est présentée et validée par le CS en conformité avec l'article L. 225-53 du code de commerce.

2.3.2 Organisation

L'organigramme de la société est présenté en annexe 7.3.

Bien qu'autonome juridiquement et dotée des organes de gouvernance réglementaires, la société inscrit son fonctionnement dans une logique de groupe, à l'instar des autres filiales de la SICF.

La totalité de la gestion comptable et financière (comptabilité, gestion de la trésorerie, des financements, contrôle de gestion) d'ICF HSEM est assurée par la SICF via le groupement de fait. Le choix du commissaire aux comptes est effectué par la société mère pour l'ensemble de ses filiales.

La convention de groupement procure aux entités qui le constituent une maîtrise technique et financière des prestations ainsi « échangées » tout en rationalisant l'organisation et en homogénéisant les procédures au niveau du groupe. L'objectif affiché du groupement de fait est de créer et développer les situations de coopération, d'émulation, d'alignement, de coordination entre toutes les entités du groupe ICF.

Dans le domaine de la politique patrimoniale, si la stratégie est bien élaborée par le CS d'ICF HSEM, le plan de vente de la société doit recevoir la validation du comité « visa » de la SICF. Il en est de même des opérations d'investissement (développement, réhabilitation).

Compte tenu de l'étendue de son implantation sur l'est et le sud du territoire métropolitain, la société s'est dotée d'une organisation déconcentrée qui a nécessité un développement progressif de structures décentralisées. Cinq agences et trois secteurs assurent le maillage de proximité (cf. § 2.1). Dans chaque agence, le conseiller clientèle suit le dossier client de la demande de logement à la sortie des lieux. Il peut faire appel au conseiller social qui a pour mission de renseigner les locataires sur leurs droits et, en cas de difficulté, les orienter vers des services internes ou externes pour trouver des solutions adaptées. Le responsable technique assure le suivi des travaux de gros entretien de la résidence et des réhabilitations.

2.3.3 Gestion des ressources humaines

Au 31 décembre 2014, la société emploie 269 personnes représentant 258,9 équivalents temps plein (ETP)⁷. Le ratio pour 1 000 logements s'établit à 14,6 ETP, ce qui situe la société dans la moyenne inférieure des ESH, qui était de 16,1 ETP en 2013⁸. Si l'on ajoute les 37,6 ETP facturés par la SICF dans le cadre de la convention de groupement, le ratio s'élève à 16,8 ETP pour 1000 logements.

Le personnel d'immeubles (gardiens et employés d'immeubles), bien qu'en diminution ces dernières années, représente près de la moitié des ETP totaux.

Effectifs	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% 2014
Cadres	41,0	43,0	47,3	44,0	42,0	42,8	16,5 %
Maîtrise	49,6	50,0	43,2	50,0	50,2	54,8	21,2 %
Employés	32,6	30,0	43,0	35,0	36,0	37,2	14,4 %
Personnel de proximité	148,5	140,0	142,5	136,0	130,1	124,1	47,9 %
Total ETP	271,7	263,0	276,0	265,0	258,3	258,9	100,0 %

L'examen des différents indicateurs du bilan social de la société n'appelle pas de remarques particulières en dehors d'un niveau d'absentéisme du personnel qui est plus élevé que dans les autres ESH du groupe (5,8 % en 2013, 6,8 % en 2014). Cet accroissement est essentiellement dû à l'augmentation de longues maladies touchant les salariés. La société respecte les obligations d'emploi des travailleurs handicapés et n'a donc pas à verser de contribution à l'Agefiph⁹.

2.3.4 Politique d'achat

La commission d'appel d'offres a été constituée en conformité avec les dispositions de l'article R. 433-6 du CCH. Son fonctionnement est régi par un règlement modifié par décision du CS du 9 décembre 2014.

Le service « achats », intégré à la direction des ressources humaines et de l'administration générale, constitue le référent pour l'ensemble de la société. Il est garant du formalisme de la procédure et de la sécurité juridique des marchés passés par la société. Cette procédure, validée par le CA du 15 décembre 2010 et dont la dernière modification date du 1^{er} avril 2014 (CS du même jour), est conforme aux dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics et du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 modifié. Elle s'applique aux marchés de fournitures et services, aux marchés de travaux, aux contrats d'entretien, et instaure différentes modalités de consultation en fonction de la nature des prestations (travaux ou fourniture de services), du montant

⁷ Hors président du directoire, mandataire social

⁸ Source : rapport annuel de branche 2014 des ESH

⁹ Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

de la commande¹⁰ et de la qualité du donneur d'ordre (direction du patrimoine ou agence). Certains marchés sont directement passés par la holding, notamment en matière de moyens généraux (véhicules, photocopieurs, téléphonie, etc.) ou d'opérations d'envergure comme les dossiers amiante sur parties privatives (DAPP) dans le cadre d'une convention de groupement d'achat conforme aux dispositions de l'article R. 433-1 du CCH. Au-delà des seuils européens, les procédures formalisées sont appliquées en conformité avec la réglementation.

L'examen de deux marchés, un de maîtrise d'œuvre pour la réhabilitation de cinq bâtiments à Marseille (Cité Grande Bastide Cazaux, procédure formalisée, janvier 2014) et un de construction de 16 logements et d'une structure multi-accueil petite enfance à Oullins (Cité Le Théorème, procédure adaptée, février 2015), n'appelle pas d'observation. Les dossiers étudiés comportent l'ensemble des pièces réglementaires relatives à la consultation des entreprises, les offres des soumissionnaires, les rapports d'analyse des offres, CCAP, CCTP et actes d'engagement.

La possibilité donnée au directoire de valider la passation d'avenants pouvant modifier substantiellement l'économie des marchés est incompatible avec les principes fondamentaux de la commande publique.

Par délibération du 9 décembre 2014, le CS a acté une procédure qui permet au directoire d'autoriser la conclusion d'avenants dépassant de 20 % le montant du marché initial. Or l'article 6 du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 indique que les marchés et accords-cadres passés selon l'ordonnance doivent respecter les principes fondamentaux de transparence, d'égalité de traitement et de libre accès à la commande publique. Il en résulte qu'un avenant ne peut modifier ni l'objet du contrat, ni son économie générale¹¹.

En réponse aux observations provisoires, la société précise que cette solution a été mise en place afin de permettre à l'équipe de direction de vérifier que la passation de l'avenant est la solution la plus adaptée pour résoudre une situation donnée, d'un point de vue technique et administratif (en termes de responsabilités mais aussi de risques de suites juridiques éventuelles) dans le souci de préserver au mieux les intérêts de la société. Si cette procédure est souhaitable en termes de contrôle interne, le directoire ne peut toutefois pas déroger aux dispositions légales opposables à l'organisme. Il ne peut, en particulier, remettre en cause l'économie globale du marché initial. En réponse aux observations provisoires, la société indique que « *la procédure sera modifiée et le seuil de saisine du Directoire adapté afin d'éviter toute interprétation pouvant inciter à favoriser une lecture trop permissive de la loi.* »

La société s'est engagée, début 2014, dans la conduite d'un projet d'entreprise dénommé « ICF Sud-Est Méditerranée 2020 ». Cette démarche de « coaching collectif », qui a pour objectif de faire partager à l'ensemble du personnel une vision stratégique de la société, a été conduite avec un cabinet spécialisé pour un montant total de dépenses qui s'est élevé à 72 134 € pour le seul exercice 2014. Malgré l'importance de la dépense, cette action, qui se poursuit en 2015, a été engagée en l'absence de toute mise en concurrence préalable.

¹⁰ Moins de 15 000 €, de 15 000 à 90 000 €, de 90 000 à et au-delà de 2 000 000 € pour les travaux

¹¹ La jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne a confirmé qu'un avenant ne peut apporter au marché des modifications qui présentent des caractéristiques substantiellement différentes de celles du marché initial (CJCE, 19 juin 2008, Pressetext Nachrichtenagentur GmbH c/ Republik Österreich). Un avenant ne saurait avoir pour effet d'étendre le marché à des prestations nouvelles dans une mesure importante ou de modifier l'équilibre du marché en faveur du titulaire dans des conditions qui n'étaient pas prévues par le marché initial et qui auraient pu conduire au choix d'autres candidats ou d'autres offres.

En réponse aux observations provisoires, la société indique que le montant total des honoraires indiqué ci-dessus correspond à trois interventions de nature différente : le coaching collectif lié au projet d'entreprise SEM 2020, qui a donné lieu à une rémunération de 40,2 k€, le coaching individuel de dirigeants, en contrepartie d'une rémunération de 15,8 k€, et des formations spécifiques en management pour un montant de 16,1 k€. La société estime que, « *compte tenu de leur nature, ces missions peuvent être considérées comme intuitu personae et peuvent très difficilement se concevoir dans le cadre d'une mise en concurrence* ». Si la mission de coaching individuel des dirigeants comporte effectivement des sujétions particulières et se prête moins à une mise en concurrence, l'assistance à l'élaboration d'un projet de service et les formations en management ne présentent pas de particularités incompatibles avec la consultation de plusieurs prestataires. Au cas d'espèce, la société n'avait pas de raison de s'écarter de la procédure d'achat qu'elle avait adoptée et aux termes de laquelle, pour les marchés compris entre 15 000 € HT et 90 000 € HT, au moins trois devis de prestataires différents doivent être réunis et annexés à la fiche d'attribution. Enfin, le recours sans mise en concurrence préalable aux prestations de la société Trans'actif immobilier, filiale de SICF, pour la vente et l'achat de patrimoine (cf. § 5.5) était irrégulière jusqu'à l'entrée en vigueur de l'ordonnance 2015-899 le 1^{er} avril 2016 qui a autorisé cette pratique au titre du régime dérogatoire de la quasi-régie.

2.4 CONCLUSION

ICF Habitat Sud-Est Méditerranée (ICF HSEM) est une SA d'HLM du groupe ICF Habitat. Elle est détenue en quasi-totalité par la Société Immobilière des Chemins de Fer (SICF), holding du groupe et filiale immobilière de la SNCF, qui assure la collecte d'Action Logement pour la SNCF.

ICF HSEM possède près de 17 500 logements familiaux et 200 équivalents-logements en foyers, implantés dans le quart sud-est de la France. Son conseil de surveillance est constitué de représentants de la SNCF, de la SICF, de collectivités locales, des salariés et des associations de locataires. Il est présidé par le médiateur inter-entreprises de la République, ancien directeur des achats de la SNCF. Son directoire, composé de cinq membres, est présidé par un salarié de la SICF mis à disposition. La société bénéficie de l'appui de la SICF pour des prestations transversales et d'expertise, notamment sur les fonctions supports, dans le cadre d'une convention de groupement de fait.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2014, le patrimoine de la société est constitué de 17 461 logements. Son âge moyen est de 45 ans. Plus des deux tiers des logements ont été construits avant 1970 et 23 % datent de 60 ans ou plus. Son parc est constitué à 93 % de logements collectifs et 12 % n'est pas conventionné. La localisation est présentée en annexe 7.4.

La répartition par type de financement du patrimoine géré par l'organisme fin 2014 est la suivante :

	Non conventionnés	Anciens financements	PLA/ PLUS ¹²	PLAI ¹³	PLS ¹⁴	Autres
%	12 %	55 %	20 %	2 %	7 %	4 %

13 % des logements sont situés en zone urbaine sensible (2 349 unités). La société compte également 195 équivalents-logements en structures d'hébergement (quatre foyers pour salariés SNCF et un foyer pour étudiants).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance est contenue : au total, elle atteint 2,6 %. En 2014, le taux de vacance en région Rhône-Alpes s'élevait à 4,4 % (dont 1,5 % à plus de trois mois) et en région PACA à 3,7 % (dont 1,1 % à plus de trois mois). Hors vacance technique (démolition, réhabilitation, vente), elle fluctue sur la période contrôlée aux alentours de 2,0 %, dont seulement 0,6 % de logements vacants de plus de trois mois au 31 décembre 2014. Les logements les plus touchés sont les types 3 (189 logements vacants) et 4 (159 logements vacants).

Le taux de mobilité¹⁵ est de 9,4 %, en 2014 soit un niveau proche des références régionales qui est de 10,5 % en 2013 en Rhône-Alpes et de 7,7 % en PACA.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

87 % des logements se situent en zone 2 de loyers. Aucun dépassement de loyer conventionnel n'a été relevé. Si la société a légèrement dépassé les recommandations gouvernementales en 2010, les hausses votées par le CS se sont conformées strictement aux dispositions de la loi n°2010-1657 du 29 décembre 2010.

Hausse des loyers des logements (en %)	2010	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*
ICF HSEM, ensemble du parc	1,15 %	0,91 %	1,65 %	2,07 %	0,85 %	0,46 %
Recommandations gouvernementales	1,00 %	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %

* obligation légale

Le niveau des loyers pratiqués, globalement élevé par rapport aux autres bailleurs sociaux, et la faiblesse de la proportion de logements très sociaux limitent l'accessibilité du parc aux ménages disposant de ressources modestes.

- Le loyer moyen au nombre de logements gérés (ratio B9 Boléro) s'élève à 4 454 € en 2014 (4 331 € en 2012), soit un montant supérieur de 5 % à la médiane des SA de province.
- Les niveaux de loyers rapportés au m² de SH sont nettement supérieurs aux moyennes régionales, en raison notamment d'une gamme de loyers resserrée, caractérisée par un déficit de logements à bas loyers. Cette situation résulte en partie de la composition du parc qui ne comporte que très peu de logements financés en PLAI (2,3 %) et une part conséquente de logements financés en PLS (7 %) aux loyers relativement élevés. De surcroît,

¹² Prêt Locatif Aidé (neuf ou acquisition - amélioration) ou prêt locatif à usage social

¹³ PLA à Loyer Inférieur : « Très Social », « à Loyer Minoré », « d'Intégration »

¹⁴ Prêt Locatif Social

¹⁵ Emménagements en 2013 parmi les logements proposés mis en location avant 2013

la proportion de loyers dépassant le plafond de référence utilisé pour le calcul de l'APL est nettement supérieure à la moyenne nationale (47 % des logements pour une moyenne de 39 %), ce qui limite la capacité de solvabilisation des locataires par l'APL.

La structure des loyers mensuels pratiqués pour les logements conventionnés de la société¹⁶ (au m² de surface habitable, hors loyers accessoires) est comparée dans le tableau ci-dessous à l'ensemble des bailleurs sociaux.

Comparaison des loyers 2013 (au m² de SH) avec les valeurs de référence *

	1er quartile	médiane	3e quartile	moyenne
ICF Habitat Sud-Est Méditerranée (ensemble du parc)	4,70 €	5,20 €	6,40 €	5,70 €
ICF SEM région Rhône-Alpes	4,68 €	5,24 €	6,36 €	5,67 €
ICF SEM région Languedoc Roussillon	5,03 €	5,86 €	7,40 €	6,28 €
ICF SEM région PACA	4,77 €	5,26 €	6,19 €	5,65 €
ICF SEM région Bourgogne	4,48 €	4,74 €	5,13 €	4,96 €
<i>région Rhône-Alpes</i>	4,62 €	5,38 €	6,17 €	5,50 €
<i>région Languedoc-Roussillon</i>	4,45 €	5,21 €	6,00 €	5,30 €
<i>région PACA</i>	4,61 €	5,33 €	6,38 €	5,56 €
<i>région Bourgogne</i>	4,40 €	5,00 €	5,70 €	5,10 €
<i>France continentale</i>	4,62 €	5,36 €	6,20 €	5,56 €

* Référence : SOeS, RPLS au 01/01/2013

En réponse aux observations provisoires, la société confirme que le niveau moyen des loyers résulte de la composition du parc, mais précise également qu'elle est aussi la conséquence des choix de se développer en zones tendues (zones A et B1 le plus souvent) et de céder une partie du parc devenu non stratégiques situé principalement en zones B2 ou C. La société précise par ailleurs que ses opérations de développement respectent les contraintes édictées par les délégataires de l'aide à la pierre, (notamment vis-à-vis de la proportion de logements PLAI très sociaux et des niveaux de loyers qui sont demandés par ces délégataires), ce que l'Agence ne conteste pas.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer de solidarité (SLS) est mis en place conformément aux articles L. 441-4, L. 441-8 et R. 441-21 du CCH. Pour le coefficient de dépassement du plafond de ressources (CDPR), la société a choisi d'appliquer la modulation prévue par les articles R. 441-21-1 et R. 445-14 du CCH, en retenant la valeur la plus faible autorisée afin de limiter l'impact pour les locataires. Le SLS s'est élevé, en 2014, à 667 089 € pour 783 assujettis et, en 2013, à 655 303 € pour 834 ménages.

3.2.3 Charges locatives

Les exercices de régularisation des charges 2012 et 2013 n'appellent pas d'observation particulière.

L'examen global des charges de chauffage du parc chauffé collectivement (48 % du parc de la société) montre un coût inférieur aux moyennes constatées dans les zones climatiques concernées (observatoire USH des charges locatives 2012). Le tableau ci-dessous présente la dispersion du parc en fonction du coût au m² de surface chauffée¹⁷ : près de 51 % des logements concernés ont un coût de chauffage inférieur à 9,4 € par mètre carré.

¹⁶ Pour les logements dont le loyer est connu, hors cas particuliers

¹⁷ L'analyse ne porte pas sur les logements mis en service au cours de l'année considérée

Coût du chauffage collectif en 2012 (m ² de surface chauffée)	% des logements < 4,7€/m ²	% des logements 4,7 à 9,6 €/m ²	% des logements 9,6 à 14,1 €/m ²	% des logements > 14,1 €/m ²	Coût moyen
7 806 logements concernés	6,9 %	43,9 %	46,4 %	2,8 %	9,4 €

Six groupes représentant 126 logements ont toutefois un niveau de charges de chauffage particulièrement élevé (supérieur à 15 € par m²), nécessitant la mise en place d'actions adaptées pour y remédier dans le cadre de son plan stratégique de patrimoine.

Il s'agit des opérations présentées dans le tableau ci-après.

Code	Nom du groupe	Nb logt	Localisation	Coût au m ²
6211	6211 - BELLEDONNE	50	Chambéry (73)	17,8 €
6525	6525 - JEAN-DURAND	2	Saint-Étienne (42)	15,2 €
6812	6812 - LES 3 MARLIES	24	Modane(73)	31,7 €
6813	6813 - CITE MANDRILLE	20	Fourneaux (73)	24,0 €
7183	7183 - ANTIBES	12	Antibes (06)	18,6 €
8822	8822 - BELLEGARDE	18	Bellegarde sur Valserine (01)	21,8 €

En réponse au rapport provisoire, la société confirme ces éléments et précise que pour chaque cas identifié (à l'exception du site de Bellegarde qui a été vendu), des solutions sont à l'étude pour mettre fin aux dysfonctionnements entraînant un surcoût de chauffage.

3.3 CONCLUSION

La société gère un parc globalement ancien (45 ans en moyenne dont 23 % a de plus de 60 ans) situé à 87 % en zone 2 de loyers et à 13 % en zones urbaines sensibles. Il est constitué à 93 % de logements collectifs. Sa vacance commerciale à plus de trois mois est contenue au taux de 0,6 %. Ses loyers, en moyenne plus élevés que ceux des autres bailleurs sociaux, intervenant sur les mêmes territoires, conjugués à la faiblesse de sa proportion de logements très sociaux limitent l'accessibilité du parc aux ménages disposant de ressources modestes. Les exercices de régularisation des charges n'appellent pas d'observation particulière. La société doit toutefois remédier aux dépenses particulièrement élevées de chauffage constatées dans six groupes.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'occupation du parc est nettement moins sociale que celle des autres bailleurs sociaux intervenant dans les mêmes territoires.

Globalement, les locataires d'ICF HSEM disposent de revenus largement supérieurs à la moyenne des locataires du parc HLM. En effet, seuls 11,9 % des ménages ont des revenus inférieurs à 20 % des plafonds et 45,4 % inférieurs à 60 %. Les écarts sont plus ou moins importants selon les régions : c'est en Rhône-Alpes que le caractère social est le moins avéré.

Cette situation s'explique notamment par la part importante de ménages disposant d'un emploi stable logés par la société (65 %) et par l'importance des réservations au bénéfice du personnel SNCF (37,5 % du parc, cf. § 4.2.3.2). De plus, les caractéristiques du parc de l'organisme et sa

politique de loyers induisent des niveaux de loyers plus élevés que ceux du parc HLM en général, ce qui limite l'accessibilité des logements aux ménages les plus modestes (cf. § 3.2.1).

En réponse aux observations provisoires, la direction de la société confirme que l'occupation sociale est structurée par la nature même des missions historiques d'ICF : le logement des ayant droits de la SNCF, toutes catégories de personnels confondus pour autant qu'ils relèvent du logement social. Actuellement, ces ayant droits constituent encore 37,5% des locataires. Il en va de même pour les salariés d'entreprises logés dans le cadre de conventions de réservation au titre de la PEEC, hors SNCF.

Enquêtes OPS 2009 et 2012 Ensemble des ménages	Ressources < 20 % du plafond	Ressources < 40 % du plafond	Ressources < 60 % du plafond	Ressources > 100 % du plafond	Part d'APL	Familles mono parentales
ICF HSEM, ensemble du parc 2012	11,9 %	25,1 %	45,4 %	17,3 %	33,3 %	18,1 %
ICF HSEM Rhône-Alpes 2012	10,6 %	23,1 %	42,6 %	19,2 %	30,7 %	18,4 %
ICF HSEM PACA 2012	12,3 %	25,6 %	45,7 %	18,5 %	32,8 %	18,6 %
ICF HSEM Bourgogne 2012	12,3 %	26,4 %	48,0 %	13,1 %	37,6 %	17,0 %
France continentale 2012	19,4 %	38,3 %	60,3 %	10,1 %	48,6 %	19,9 %
ICF HSEM, ensemble du parc 2009	12,4 %	31,0 %	52,0 %	14,0 %	34,0 %	17,0 %
France continentale 2009	20,4 %	43,1 %	66,4 %	6,2 %	46,7 %	19,2 %

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Les demandes de logements sont enregistrées dès réception dans l'outil de gestion interne qui alimente le fichier du numéro unique départemental. Les données sont mises à jour périodiquement par les gestionnaires clientèle en fonction des évolutions. Une fonctionnalité du logiciel permet de transmettre automatiquement au service du numéro unique les demandes de radiation au moment de la signature du bail.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le groupe ICF Habitat trouve son origine dans la nécessité pour les compagnies de chemin de fer de loger à proximité des nouvelles lignes les personnels chargés de les exploiter. Cela a conduit à la création en 1927 de la Société Immobilière des Chemins de Fer de l'Etat (SICE).

La SNCF est fortement impliquée dans le logement de ses agents sur l'ensemble du territoire national. En contrepartie de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) versée à la SICE, la SNCF est réservataire de 37,5 % des logements du parc social pour ses cheminots présentant des ressources compatibles avec les plafonds d'accès. Les autres logements d'ICF accueillent les familles présentées par l'Etat (les filiales HLM d'ICF participent aux différents dispositifs mis en œuvre pour le logement des plus défavorisés) et les collectivités garantes des prêts souscrits (communes, départements et régions).

La politique d'occupation d'ICF HSEM est donc la résultante de ces deux objectifs : le logement des agents SNCF dans le cadre de ses droits de réservation et le logement des ménages éligibles au parc social, notamment les ménages prioritaires. Cette spécificité est bien mise en avant, tant dans le cahier des charges de gestion sociale de la convention d'utilité sociale signée le 16 juin 2011, que dans le projet d'entreprise SEM 2020, validé par le conseil de surveillance le 20 octobre 2015.

Par délibération du 22 Mars 2016, le conseil de surveillance a formellement défini et validé les orientations applicables à l'attribution des logements, conformément aux dispositions de l'article R 411-9 IV du C.C.H.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Deux commissions d'attribution de logements ont été instaurées, une pour les agences Lyon-Rhône et Rhône-Alpes Bourgogne, et la seconde pour les agences Provence, Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon. La première commission se réunit au siège de la société à Lyon, la seconde dans les locaux de l'agence Provence à Marseille. Leur composition est conforme aux dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9-I du CCH.

Elles sont dotées d'un règlement intérieur adopté par le directoire le 24 janvier 2012 et validé par le CS le 13 mars 2012. Ce dernier n'appelle pas d'observation.

Le tableau ci-dessous présente le bilan des attributions réalisées depuis six ans :

Attributions de logements	2009	2010	2011	2012	2013	2014
total	2 243	2 275	2 648	2 525	2 357	2 086
part des attributions à agents SNCF	25 %	21 %	22 %	25 %	18 %	14 %
taux de rotation	10,3%	10,9%	11,1%	10,2%	10,4%	9,4%

L'étude de l'ensemble des attributions réalisées de 2011 à 2014 n'a pas révélé de manquement dans le respect des plafonds de ressources. Un rapport annuel des attributions particulièrement complet est présenté au CS, en conformité avec les dispositions du CCH.

L'analyse des ressources des ménages entrés depuis 2010 par réservataire montre sans équivoque que les ménages adressés par la SNCF disposent de revenus plus conséquents que les autres ménages. Sur cinq ans, seulement 35,9 % des ménages « SNCF » attributaires d'un logement disposaient de ressources inférieures à 60 % des plafonds Plus, alors que cette proportion s'élevait à 69,3 % pour l'ensemble des ménages.

Attributions ménages < 60 % des plafonds selon réservataire	2010	2011	2012	2013	2014
SNCF	33,8 %	32,9 %	36,8 %	38,1 %	37,8 %
Collectivités locales	66,3 %	67,1 %	66,6 %	63,3 %	66,9 %
État	84,4 %	77,6 %	83,1 %	88,5 %	83,2 %
Autres collecteurs Action Logement	54,4 %	62,0 %	42,7 %	28,6 %	52,6 %
Non réservé	65,9 %	61,0 %	63,3 %	60,1 %	68,9 %
Ensemble	61,0 %	58,0 %	59,1 %	59,2 %	64,3 %

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le contingent de logements réservés représente 71 % du parc, dont près de 38% par la SNCF pour ses agents actifs ou retraités.

La répartition des réservations est la suivante

Réservataire	État	SNCF	Autres collecteurs ou employeurs	Collectivités	Non réservé
Logements	3 318	6 305	468	1 835	4 913
Pourcentage du parc	19,7 %	37,5 %	2,8 %	10,9%	29,2 %

En ne proposant qu'un seul candidat par logement réservé, le réservataire SNCF dévoie la Cal de ses prérogatives [article R.441-3 du CCH].

La société sollicite les réservataires SNCF et mairies dès qu'un logement relevant de leurs contingents se libère. Si les mairies proposent en général trois dossiers au minimum, la SNCF n'en adresse systématiquement qu'un seul, ce qui est de nature à déposséder la Cal de ses prérogatives. La société doit respecter l'obligation légale d'examiner systématiquement trois candidatures en commission d'attribution, en ajoutant au besoin deux autres candidats lorsque le réservataire SNCF n'en présente qu'un seul.

En réponse aux observations provisoires, la direction de la société confirme qu'il est courant que les réservataires de logements ne proposent qu'un seul candidat à l'attribution du logement concerné par la réservation. La société s'engage, pour l'avenir, à demander aux réservataires concernés de proposer des candidatures supplémentaires, et si besoin, à ajouter deux autres candidats à présenter en Cal, sauf impossibilité avérée dues à des facteurs exogènes.

Au-delà du logement des cheminots, la société s'implique dans le logement des ménages identifiés comme prioritaires. Elle a une bonne connaissance des demandeurs relevant du contingent préfectoral (fonctionnaires et publics prioritaires).¹⁸

En 2014, 128 ménages ont été relogés dans le cadre du Dalo, essentiellement dans le Rhône, la Côte d'Or, les Bouches-du-Rhône et les Alpes-Maritimes (143 en 2013).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Relogements Dalo	71	73	94	136	143	128
% Dalo/ attributions	3,1 %	3,0 %	3,5 %	4,6 %	6,1 %	5,5 %

Dans le cadre des accords collectifs de logement des plus démunis, la société participe aux différentes instances départementales¹⁹ qui définissent les publics prioritaires et les loge sur la base des objectifs qui lui sont donnés. Ces objectifs ont été globalement atteints sauf dans le département de la Côte d'Or.

Accords collectifs	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectifs	118	118	116	111	113	99
Réalisation	122	121	122	111	111	110
% réalisation	106 %	102 %	105 %	100 %	98 %	111 %

Fin 2014, ICF HSEM développait également l'intermédiation locative dans 12 départements afin de faciliter l'accès au logement social de ménages cumulant les handicaps sociaux. Ainsi, près d'une centaine de baux associatifs ou glissants étaient en cours avec une trentaine de partenaires associatifs ou institutionnels différents

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le plan de concertation locative a été renégocié en 2011. Il prévoit la tenue d'un conseil de concertation locative décentralisé par agence et par an (soit sept au total), ainsi que la mise en place

¹⁸ Concernant le contingent préfectoral, les pratiques diffèrent selon les départements. Dans les Bouches-du-Rhône, le contingent préfectoral est géré en stock, les candidats sont proposés par la préfecture et les candidats Dalo sont positionnés sur le contingent préfectoral. Dans le Rhône, où le contingent préfecture/mal Logés est géré par le SIAL (Service Inter Administratif d'Aide au Logement), c'est la même logique qui s'applique et les candidats Dalo sont également positionnés sur le contingent préfectoral. En Côte d'Or, les candidats sont présentés lors des commissions Logement Publics Prioritaires (CLPP) et les bailleurs doivent se positionner sur ces relogements dans les temps impartis. De même, dans l'Hérault, où le contingent préfecture/mal logés est géré par délégation par le bailleur qui fait valoir les relogements des publics prioritaires.

¹⁹ Commission MDES (ménages en difficultés économiques et sociales) dans l'Hérault, commission CESD dans la Drôme., commissions CLPP (commission logement public prioritaire) en Côte d'Or et diverses commissions cas bloquées (sortants ALT, sortants de CHRS, articles 2 et réfugiés collectifs) dans le Rhône.

d'un conseil de patrimoine qui se réunit une fois par an au siège de la société. Ces instances traitent des problématiques de gestion des ensembles immobiliers (entretien, réhabilitation, information sur les chantiers envisagés ou en cours) et les mesures touchant au cadre de vie (sécurité, propreté, etc). Leur fonctionnement n'appelle pas d'observation particulière.

La dernière enquête triennale de satisfaction réalisée en 2012 (1 164 locataires interrogés) montre que 85 % de locataires étaient satisfaits et que 88 % se disaient prêts à recommander leur bailleur à un ami. Ces chiffres sont en progression par rapport à 2011. Pour autant, le traitement des réclamations reste un point perfectible. Si des améliorations certaines sont reconnues (dans la prise en charge ou dans les délais d'intervention dans les parties privatives), des efforts d'information et de réactivité sont attendus. Une simplification du processus de traitement des réclamations a été engagée à cet effet dès 2012.

La propreté des résidences a fait l'objet d'un chantier lancé en 2008 : nouvelles pratiques de nettoyage, formation du personnel de proximité aux matériels et aux produits, sensibilisation au tri sélectif et nomination d'un référent propreté. Une grille d'évaluation de la propreté, fondée sur plusieurs critères, détermine l'obtention du « label propreté ». En 2012, 60 % des résidences étaient d'ores et déjà labellisées.

La société mène des actions en faveur des locataires âgés et en situation de handicap. Elle a mis en place un réseau de huit référents « accessibilité » en agence et au siège, ainsi qu'un chargé de mission « accessibilité ». Les demandes des locataires pour des travaux d'aménagement de leur logement sont traitées en collaboration avec les Pact Arim ou d'autres partenaires (APF, association Handitoit). Les logements concernés sont identifiés dans la base locative, ce qui permet de connaître l'état du patrimoine en matière d'accessibilité et de logements adaptés. Pour les programmes neufs, un logement adapté est envisagé et réalisé dans chaque groupe de plus de 10 logements. Tous les logements neufs jusqu'au type 3 sont équipés de douche.

En plus de la concertation et l'information institutionnelles, la société édite une lettre trimestrielle d'informations à l'attention de ses locataires « Entre nous », dans laquelle sont présentés, en une dizaine de pages, les projets de la société (travaux, services) ainsi que des sujets d'actualité (l'entretien du logement, les charges locatives, les impayés, etc). La société dispose en outre d'un site internet ergonomique où sont présentés les logements offerts à la location ou à la vente, les projets, des informations pratiques relatives au logement et un espace dédié aux locataires SNCF, accessible avec un mot de passe. La société a par ailleurs mis en place un service d'astreinte pour les demandes d'intervention urgentes en dehors des horaires d'ouverture des bureaux.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 L'organisation

Dans les agences, dix conseillères sociales sont en charge de la prévention et du suivi des impayés, sous la responsabilité du directeur du développement commercial et social. Leurs missions consistent à aider les locataires en difficultés financières, et à prévenir les troubles de voisinage ou les problèmes d'environnement, à développer le partenariat avec les services sociaux compétents et à coordonner les dispositifs d'aide des locataires impécunieux.

La procédure « impayés » prévoit une réunion mensuelle associant les correspondants/gardiens, les chargées de clientèle, les chefs de secteur et la conseillère sociale afin d'étudier l'ensemble des situations d'impayés et de proposer des actions adaptées (courrier de relance, plan d'apurement,

rencontre avec la gestion sociale, passage du dossier au service contentieux). Cette phase précontentieuse de gestion de l’impayé est assurée par l’agence. Si la dette persiste (impayés supérieurs à 3 mois), le dossier est transmis au service « contentieux ».

Ce dernier est composé de trois chargées de contentieux basées au siège de la société. Tous les trimestres, un suivi exhaustif « pointage contentieux » est réalisé. Le chef de secteur, la chargée de contentieux, la conseillère sociale et la responsable de la gestion sociale étudient l’ensemble des dossiers des locataires pour lesquels une procédure contentieuse est engagée (montant de la dette, avancée de la procédure, difficultés sociales des locataires, actions entreprises par le locataire et les services sociaux). Les différentes mesures d’accompagnement, les aides financières éventuelles ou toute autre solution en lien avec les partenaires y sont évoquées et font l’objet d’une décision de mise en œuvre.

Les missions du service « contentieux » s’inscrivent dans le cadre des dispositifs locaux de prévention des expulsions. Les services « contentieux » et « gestion sociale » agissent en lien étroit avec les commissions de coordination des actions de prévention des expulsions (CAPEX) et les différents partenaires (CAF, conseil départemental, service de prévention des expulsions de l’État, etc). La société est signataire des chartes de prévention des expulsions dans les départements où elles ont été instaurées.

4.4.2 Les créances locatives impayées

Bien que contenus et se situant sous la médiane des SA de province²⁰, les impayés connaissent une hausse notable depuis deux ans. L’attention de la société est donc appelée sur la nécessité de poursuivre et d’amplifier les mesures mises en œuvre pour y remédier.

Depuis 2013, la hausse concerne l’ensemble des secteurs, avec des différences toutefois selon les agences (coûts des impayés de 2 % dans l’agence Languedoc-Roussillon, de 1,72 % dans l’agence Rhône-Alpes Auvergne en 2013, de 2,18 % pour l’agence Rhône-Alpes Bourgogne et de 1,99 % pour l’agence Côte d’Azur en 2014). Pour 2014, la société explique en partie la hausse des impayés par le rachat de logements occupés à Nice et Marseille et par des problèmes de transferts de droits en matière d’aide au logement ayant entraîné des retards dans le versement des aides au logement.

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Loyers et charges quittancés (cpt 703+704)	89 126 959	93 328 655	96 064 705	99 656 247	103 563 348	104 510 010
Créances locataires (cpt 411)	6 053 619	6 279 516	6 515 743	6 855 489	6 950 453	6 795 621
Créances douteuses (cpt 416)	2 149 023	2 253 560	2 496 959	2 799 708	3 616 736	4 670 087
Pertes sur créances irrécouv. (cpt 654)	193 453	308 723	195 736	356 467	236 427	283 281
Total des créances locataires	8 396 095	8 841 799	9 208 438	10 011 664	10 803 616	11 748 989
Impayés / quittancement (B14)	9,42%	9,47%	9,59%	10,05%	10,43%	11,24%
Évolution annuelle du risque impayés		639 157	675 362	998 962	1 148 419	1 181 800
Ratio d’évolution annuelle (Bolero B3)		0,68%	0,70%	1,00%	1,11%	1,13%

Face à cette évolution, la société a constitué un groupe de travail pour actualiser la procédure « impayés » et proposer de nouveaux modes opératoires. Les dossiers des locataires partis ont été confiés à trois cabinets de recouvrement pour une expérimentation d’un an et une mission de démarchage téléphonique a été mise en place pour relancer les locataires débiteurs. La SNCF a mis en place une procédure d’aide sur quittance (160 € par mois pour une durée de 6 ou 12 mois) pour

²⁰ Ratio B 14 SA de province en 2012 : 12,13 %

ses agents qui éprouvent des difficultés financières. 19 salariés de la SNCF ont bénéficié de cette aide en 2013, 27 en 2014 et 15 à la mi-juin 2015.

4.5 CONCLUSION

La société s'implique bien dans le logement des publics prioritaires, notamment dans le cadre des accords collectifs et du Dalo. Elle loge une population disposant en moyenne de ressources moins modestes que les autres organismes HLM. Cette situation résulte du niveau élevé de ses loyers, mais aussi de l'importance du parc réservé par la SNCF (37,5 % des logements). La société doit respecter son obligation de présenter au moins trois candidats par logement et son conseil de surveillance doit fixer les orientations de sa politique d'attribution. Le service rendu à ses locataires est de qualité. Ses impayés sont contenus. Ils font l'objet d'un suivi complet et de procédures régulièrement actualisées. Leur croissance nécessite toutefois une vigilance soutenue de la société.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale de la société fait partie intégrante du projet d'entreprise « SEM 2020 », lequel dresse la feuille de route de la société et décline sa stratégie patrimoniale à l'horizon 2025. Ce projet d'entreprise s'appuie sur deux documents distincts :

- le plan stratégique de patrimoine (PSP) qui porte uniquement sur le parc existant et a été actualisé en mai 2015 ;
- le plan à moyen terme (PMT), qui porte sur la période 2014-2023 et qui intègre l'offre nouvelle ; il a été validé le 21 octobre 2014 par le conseil de surveillance et actualisé en juin 2015 (cf. § 6.3)

La version finale du projet d'entreprise a été adoptée par le conseil de surveillance en octobre 2015 ; c'est dans son cadre que le conseil de surveillance a effectué les arbitrages nécessaires dans sa politique d'investissement entre le développement et le parc existant, en précisant le montant des fonds propres qu'il entend mobiliser.

5.1.1 Offre nouvelle

Le plan à moyen terme prévoit, jusqu'en 2024, une production de 370 logements par an (70 à 80 % en neuf et le reste en acquisition/amélioration), répartie en 20 % de PLAI, 60 % de PLUS et 20% de PLS. Cette production est principalement ciblée sur les zones de marché tendu, en particulier les agglomérations de Marseille, de Lyon, de Nice-Côte d'Azur, de Montpellier et de Dijon, ainsi que dans le pays alpin (Isère, Savoie, Haute-Savoie).

5.1.2 Parc existant

Le PSP s'appuie sur un diagnostic du patrimoine existant, qui définit des familles de logements selon leur état, l'attractivité des groupes. Ses scénarios s'articulent autour de quatre orientations majeures :

- la poursuite de la politique de maintenance et de renouvellement des composants sur 9 600 logements (53 % du parc), jouissant d'un classement élevé en matière d'attractivité et de service rendus, avec un ciblage particulier sur les aspects suivants : mise aux normes des

ascenseurs et des installations électriques, rénovation des équipements sanitaires et de la ventilation, remplacement des chaudières individuelles et collectives, rénovation des toitures et terrasses avec amélioration de l'isolation ;

- des actions de réhabilitations standards ou énergétiques, et/ou de résidentialisation sur 18 % du parc, soit environ 3 300 logements ;
- la cession (en bloc ou à l'unité) de près de 2 800 logements (16 % du parc) dans les secteurs où la société souhaite se désengager et dont elle escompte 176 M€ de produits de cession ;
- une politique de renouvellement patrimonial (grands projets urbains, restructurations, démolition-reconstruction, densification) pour les 17 % du parc les moins attractifs (3 100 logements), mais dont il est possible de valoriser le foncier compte tenu de leur localisation.

Le plan prévoit en moyenne annuelle la réhabilitation et l'amélioration de 242 logements.

Il se traduit par des investissements estimés à 161,1 M€ sur 10 ans, dont au moins un tiers sera financé par la cession anticipée de 2 800 logements. Les investissements prévisionnels se décomposent de la manière suivante :

en k€	Période 1 (2014-2018)	Période 2 (2019-2023)	Total PSP
Maintenance courante/Plan d'entretien	59 842	64 154	123 996
Réhabilitations standards	11 652	9 167	20 819
Réhabilitations énergétiques (SDE)	611	750	1 361
Résidentialisations	1 752	144	1 896
Démolitions	1 445	582	2 027
Projet urbain/attente	6 174	4 838	11 012
Total	81 476	79 635	161 111

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Depuis 2009, la société a très fortement amplifié son développement dans les secteurs tendus, tant en production nouvelle (MOD²¹ et Vefa²²), qu'en acquisition. L'accroissement de la production de logements locatifs (hors foyers) au cours des six dernières années, détaillé dans le tableau ci-après, montre une faible proportion de PLAI (moins de 10 %) et une très forte proportion de PLS (22 %), ce qui a eu pour effet d'accroître le montant élevé des loyers pratiqués (cf. § 3.2.1).

Logements familiaux mis en service	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	349	380	823	385	413	775
dont neuf	275	329	519	361	379	467
dont acquisition amélioration	73	48	304	24	24	308
dont PLAI	6	32	93	45	104	0
dont PLUS	204	249	587	224	267	447
dont PLS	136	99	143	116	58	75

Sur la période, 3 244 logements ont été retirés du parc, essentiellement suite à la vente à d'autres bailleurs sociaux (93 %).

²¹ Maîtrise d'ouvrage directe

²² Vente en l'état futur d'achèvement

Logements familiaux retirés du parc	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventes	127	460	267	557	1271	349
Démolitions	13	38	68	30	23	0
Changements d'usage	6	9	4	13	7	2
Total	146	507	339	600	1 301	351

De 2009 à 2014, la croissance du parc a été de 0,43 % par an, compte-tenu des cessions et des démolitions. En 2015, 506 logements devaient être mis en service.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

Le montage et le suivi de toute opération nouvelle de construction, d'acquisition-amélioration ou de réhabilitation de logements sont assurés par la direction du patrimoine, qui comprend deux unités : une direction nord localisée au siège et une direction sud localisée à Marseille. La prospection foncière, qui relève également de cette direction, s'appuie sur la recherche de valorisation du foncier SNCF dans les secteurs porteurs, mais aussi sur les sollicitations émanant des communes dans le cadre des projets urbains (exemple du quartier Confluence à Lyon) et des promoteurs sur des projets en Vefa soumis à des exigences des PLU en matière de mixité d'habitat.

Un double dispositif de comité d'engagement a été mis en place : un comité interne à la société et un comité « visa » au sein du groupe. Ce dernier valide toute opération de construction, de réhabilitation, de cession ou de démolition. Tous les projets font l'objet d'une pré-étude foncière et d'une étude financière. L'apport éventuel de fonds propres contribue à assurer l'équilibre de l'opération. Cet équilibre financier est étudié avec des paramètres actualisés au moyen d'une application commune à l'ensemble des sociétés du groupe.

Les coûts de construction sont suivis de manière précise par le service au moyen de tableaux de bord mis à jour à chaque stade du projet. Depuis fin 2013, la société participe, comme l'ensemble des filiales du groupe, à un observatoire des coûts de construction qui regroupe plus de 40 bailleurs sociaux métropolitains. Ce dernier segmente les opérations selon leur localisation (zonages Duflot), leur nature (individuel ou collectif) et leur mode de dévolution (MOD ou Vefa). Il permet de comparer entre elles des opérations présentant des caractéristiques voisines. Près de 400 opérations représentant 11 500 logements sont répertoriées dans cet observatoire (dont 27 opérations pour ICF HSEM, soit 555 logements).

L'analyse des opérations de construction neuve, livrées par la société de 2009 à 2013, montre des coûts globalement maîtrisés. Les modalités de financement sont présentées dans le tableau ci-après :

nombre de logements livrés	emprunts	subventions	fonds propres	coût au logement
1 782	75,2%	12,9%	11,9%	146 693 €

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La politique de maintenance décline le PSP dans un plan d'entretien glissant. Les besoins de travaux d'entretien importants sont recensés au niveau des agences (responsables techniques agences, RTA), puis transmis au service valorisation et sécurité du patrimoine qui les hiérarchise et les synthétise. Ils sont enfin classés par priorité en fonction du budget disponible.

Les visites de patrimoine effectuées sur un échantillon représentatif (logements neufs, en acquisition-amélioration et anciens) dans les métropoles lyonnaise et marseillaise, dans les agglomérations de Grenoble (38), de Chambéry (73) et de Nevers (58) montrent un niveau d'entretien satisfaisant et une présence marquée du personnel de proximité. La qualité des opérations récemment mises en service, tant en MOD qu'en Vefa, ainsi que des réhabilitations en cours ou réalisées peut être soulignée, tout comme celle de l'entretien des vastes espaces extérieurs. Cela concerne même des groupes les plus anciens tels que « Jacquard » (Oullins - 169 logements construits en 1930) malgré l'obsolescence de leur bâti (absence d'ascenseur, impossibilité d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite). La modération des loyers pratiqués en fait une offre adaptée aux ménages à faibles ressources. La programmation en priorité d'actions adaptées en faveur des groupes présentant des charges de chauffage élevées apparaît toutefois nécessaire (cf. § 3.2.3).

A Vénissieux, dans le quartier des Minguettes, les halls et cages d'escalier du groupe Monmousseau (280 logements construits en 1967) sont très dégradés en raison d'incivilités récurrentes : ascenseurs et escaliers utilisés comme « toilettes sauvages », encombrants déposés sur les paliers, terrain alentour servant de décharge à ordures, occupation abusive des halls, etc. Le surentretien opéré pas la société ne suffit manifestement pas à améliorer la situation. Inscrites en renouvellement patrimonial dans le PSP, les deux barres pourraient être démolies dans le cadre de l'Anru 2.

A Marseille, le groupe Mourepiane (96 logements), situé en lisière des quartiers Nord, connaît également des problèmes récurrents d'incivilités et de dégradation des parties communes. Malgré les actions mises en place par la société (peinture des halls, surentretien des espaces communs, remplacement des portes avec contrôle d'accès, installation d'un espace jeux pour les enfants, tentative de résidentialisation), la situation n'évolue pas et l'ensemble du groupe apparaît peu engageant. La société a lancé une réflexion sur l'avenir de ces deux bâtiments.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les diagnostics de performance énergétique ont été réalisés sur l'ensemble du parc. La performance énergétique du parc est médiocre avec près de 25 % classé en étiquette E, F ou G, soit environ 4 200 logements. Une priorité doit être donnée à la réhabilitation des immeubles concernés pour y remédier.

Classes DPE	A	B	C	D	E	F	G
pourcentage du parc	1%	7%	36 %	32 %	16 %	7 %	1 %

L'entretien des 307 ascenseurs fait l'objet d'un suivi précis. La société s'appuie sur des bureaux d'études pour le contrôle technique (réalisé tous les cinq ans), le diagnostic du parc et l'inventaire des travaux à réaliser. Conformément au décret n°2004-964 du 9 septembre 2004 (articles R. 125-1-2 à R. 125-1-4 du CCH), la mise aux normes des ascenseurs est réalisée pour l'échéance SAE 2015²³ sur l'ensemble des appareils.

Plus de 8 000 chaudières individuelles gaz ou chauffe-bains équipent le parc de logements de la société. L'ensemble des appareils fait l'objet d'un contrat d'entretien. Différents prestataires interviennent selon un découpage géographique. Globalement, le suivi des contrats est rigoureux. Le taux de pénétration varie à la marge selon les agences, mais est globalement satisfaisant, en dehors de l'agence Lyon-Rhône.

²³ Loi n° 2003-590 du 2 juillet 2003 relative à la mise aux normes des ascenseurs (Sécurité des Appareils Existants)

En 2014, 226 appareils individuels à gaz n’ont pas fait l’objet de la visite annuelle d’entretien obligatoire dans le parc de l’agence Lyon-Rhône (taux de pénétration de 77,5 %).

Sur les 1003 appareils à gaz concernés, seuls 777 ont bénéficié de la visite annuelle d’entretien, la société doit impérativement s’assurer que les appareils n’ayant pas été vérifiés une année, le soient à minima l’année suivante. La société doit revoir et optimiser l’organisation des visites d’entretien des chaudières à gaz.

Consciente du problème, la société recherche actuellement des pistes d’amélioration. A la faveur de la formalisation de son projet d’entreprise, elle met en œuvre une réorganisation du suivi des contrats d’exploitation (création au sein de la Direction du Patrimoine de la société d’une filière exploitation technique) dans l’objectif d’aider les agences à appliquer les clauses contractuelles et à améliorer le suivi des visites d’entretien. Elle escompte, à court terme, une amélioration du taux de d’entretien des appareils individuels à gaz, notamment dans l’agence couvrant actuellement le territoire Lyon-Rhône.

Les obligations liées à la présence de plomb et d’amiante sont respectées.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

Depuis plusieurs années, la politique de la société est de se séparer des logements non indispensables à la SNCF et à d’autres réservataires. Sur la période 2014-2014, ces ventes ont généré une plus-value de 97,1 M€.

Au cours des six dernières années, cette politique s’est traduite par d’importantes ventes en bloc à d’autres bailleurs HLM dans le Puy-de-Dôme, le Vaucluse, l’Ain et la Saône et Loire, sur des territoires jugés peu stratégiques pour le groupe. Au total, 3 033 logements ont été vendus en six ans, soit 506 par an en moyenne. Sur ce total, les ventes aux locataires ne représentent que 72 ventes, soit 12 par an.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
vente au locataire	3	12	16	13	18	10
vente en bloc à HLM	124	448	251	546	1194	339
autre vente	0	0	0	0	59	0

La procédure de vente n’appelle pas de remarque : les avis des maires et du préfet sont requis ainsi que l’estimation du bien par France-Domaine et le CA délibère chaque année sur la politique de vente. L’information des locataires concernant les ventes est satisfaisante (affichage réglementaire au siège et dans les halls d’immeubles).

L’activité de vente est sous-traitée à la société Trans'Actif Immobilier, filiale de SICF créée en 2009 et dédiée aux transactions immobilières pour le compte des ESH du groupe et d’ICF Novedis. Cette structure est chargée de négocier la cession de patrimoine (en bloc ou à l’unité).

5.6 RENOVATION URBAINE

De par son implantation à proximité des infrastructures SNCF, la société est peu présente dans les quartiers faisant l’objet d’opérations de rénovation urbaine. Elle dispose toutefois de patrimoine au sein de quelques quartiers labellisés « politique de la ville » (Vénissieux Monmousseau, Lyon Gorge de Loup, Marseille Saint Barthélémy, Dijon Zup du Lac et Nice l’Ariane). Dans ce cadre, la société est concernée par quelques opérations de réhabilitation, de résidentialisation, voire de démolition (Monmousseau). Leur avancement n’appelle pas de remarque particulière.

5.7 CONCLUSION

La stratégie patrimoniale de la société est complète, régulièrement actualisée et bien articulée avec le projet d'entreprise « SEM 2020 » qui dresse la feuille de route de la société à l'horizon 2025 sur la base du PSP et du plan à moyen terme. Elle prévoit, dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage très structurée, la poursuite d'une production élevée d'offre nouvelle en zones tendues, à un rythme toutefois moins marqué que ces dernières années, et d'un programme complet de réhabilitations, de renouvellement patrimonial et de cessions de logements.

Globalement, son parc est bien entretenu et ses obligations techniques réglementaires sont bien remplies. La société doit toutefois remédier au suivi insuffisant de l'entretien des chaudières à gaz constaté dans un secteur. Une part importante de son patrimoine affiche des performances énergétiques médiocres, ce qui nécessite une attention particulière. Si sa politique de vente de logements à l'unité est peu active, la société procède à d'importantes cessions en bloc pour recentrer son ancrage sur les territoires jugés stratégiques pour le groupe.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La tenue de la comptabilité de la société est assurée, dans le cadre du groupement de fait (cf. § 2.2), par la direction financière de la SICF. Neuf salariés, représentant 8,5 ETP, constituent le département comptable dédié à la société. Outre la comptabilité, la direction financière de la SICF assure également le contrôle de gestion, l'analyse financière et la gestion de trésorerie de ses filiales.

Le commissariat aux comptes a certifié les comptes des exercices 2010 à 2014 sans réserve. L'Agence a toutefois relevé quelques erreurs comptables qui ne sont pas de nature à porter atteinte à la fiabilité des comptes :

- Sur l'ensemble de la période analysée, la société a imputé des frais de cession de patrimoine au compte 675 « Valeurs comptables des éléments d'actif cédés » en lieu et place du compte 622 « Rémunérations d'intermédiaires et honoraires ». Ces frais varient entre 149 k€ et 1 498 k€ selon le volume des ventes concernées.
- En 2013, la variation des intérêts compensateurs n'a pas été intégrée dans le calcul de la capacité d'autofinancement, ce qui a conduit à une majoration artificielle de l'autofinancement net de 140 187 € sur cet exercice.
- En 2010 et 2011, la société a intégré à tort dans le calcul de l'autofinancement net le remboursement des emprunts sur opérations locatives démolies ou cédées (226 k€ en 2010 et 376 k€ en 2011), ce qui a pour effet de minorer l'autofinancement net. Cette imputation n'est plus irrégulière à compter de 2014 compte tenu du changement intervenu dans la réglementation.

L'Ancols a par ailleurs relevé l'absence de provision pour gros entretien. En vertu d'une décision de gestion commune à toutes les entités du groupe, les dépenses de gros entretien sont en effet directement imputées en charges sans constitution ni reprise de provision.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession	0	0	0	0	0
+ Marge sur prêts	0	0	0	0	0
+ Loyers	75 401	78 307	81 262	83 717	85 571
- Coût de gestion hors entretien	- 21 821	- 23 972	- 25 379	- 27 164	- 25 671
- Entretien courant	- 4 558	- 5 010	- 4 508	- 4 490	- 5 097
- Gros entretien	- 6 474	- 4 733	- 4 046	- 4 397	- 4 533
- Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)	- 7 601	- 7 816	- 7 598	- 7 985	- 7 836
+ Flux financier	251	- 47	240	304	- 174
+ Flux exceptionnel	277	304	554	879	979
+ Autres produits d'exploitation	623	922	738	568	884
- Pertes créances irrécouvrables	- 309	- 196	- 356	- 236	- 283
- Intérêts opérations locatives	- 8 388	- 10 194	- 12 193	- 11 522	- 9 548
- Remboursements d'emprunts locatifs	- 14 017	- 16 733	- 15 041	- 15 134	- 16 961
= Autofinancement net²⁴	13 383	10 831	13 673	14 539	17 331
% du chiffre d'affaires	17,8 %	13,8 %	16,8 %	17,4 %	20,2 %
Chiffre d'affaires (PM)	75 401	78 307	81 262	83 717	85 633

Sur la période 2010-2014, le chiffre d'affaires de la société a progressé de plus de 13,5 %. Il atteint 85,6 M€ en 2014, contre 75,4 M€ en 2010. Jusqu'en 2013, ce chiffre d'affaires était exclusivement constitué du produit des loyers. Seul l'exercice 2014 comporte 62 k€ de produits d'activités annexes.

La société affiche un excellent niveau d'autofinancement net sur l'ensemble de la période. Ce dernier représente 20,2 % du chiffre d'affaires en 2014. Le léger creux observé en 2011 provient de l'importance des remboursements d'emprunts locatifs effectués sur cet exercice ainsi que de dépenses d'entretien courant ponctuellement plus élevées.

Avec 4 454 € par logement géré, le niveau général des loyers quittancés (hors résidences sociales) apparaît très élevé par rapport à la médiane des SAHLM de province qui s'élève à 4 150 € par logement en 2012.

Les produits financiers, qui représentent en moyenne 321 k€ sur la période considérée, soit 0,4 % des loyers, ont un impact négligeable sur l'autofinancement net de la société (médiane des SAHLM de province : 1,85 % des loyers).

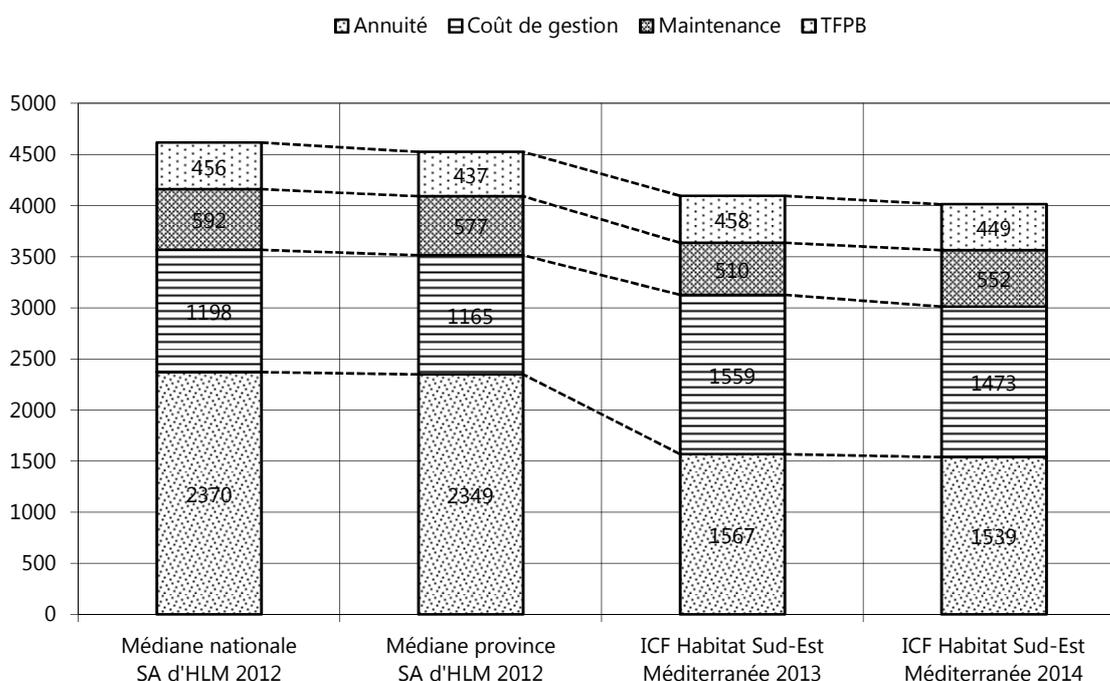
Le résultat exceptionnel est directement corrélé à l'importance des cessions d'actif. Il s'élève en moyenne à 10,7 M€ sur la période étudiée, sauf en 2013, année où il a atteint 57,2 M€ compte tenu de l'importance du volume des cessions intervenues au cours de l'exercice (86,2 M€ imputés au compte 775).

Par ailleurs, la société bénéficie, depuis 2013, d'un volume important de dégrèvements de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB, cf. § 6.2.1.4) principalement lié à sa politique de travaux en matière d'accessibilité et d'économie d'énergie (934 k€ en 2014, notamment).

²⁴ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

Les autres produits d'exploitation (747 k€ en moyenne sur la période) proviennent essentiellement de subventions pour travaux de gros entretien (adaptation et accessibilité des logements) et de produits divers de gestion courante (apurement de charges sur immeubles, indemnités journalières de maladie, aides à l'embauche).

Les principales charges venant en déduction des ressources d'autofinancement de la société apparaissent dans le graphique ci-dessous (postes de charges en euros par logement) qui situe la société au regard de la médiane des SAHLM.



6.2.1.1 Gestion de la dette

L'évolution de l'annuité locative est présentée dans le tableau ci-dessous :

Exercice	2010	2011	2012	2013	2014
Annuité locative / loyers ICF Habitat S-E Méditerranée	29,5 %	34,6 %	33,7 %	32,6 %	31,4 %
Annuité locative / logement géré ICF Habitat S-E Méd	1 351 €	1 628 €	1 608 €	1 567 €	1 539 €
Annuité locative / logement géré médiane SA province	2 070 €	2 270 €	2 349 €	nc	nc

Sur la période étudiée, le poids de la dette de la société rapporté aux loyers est limité : il s'élève en moyenne à 32,4 % et représente 1 539 € par logement géré en 2014, alors que la médiane des SA HLM de province s'établissait à 2 349 € en 2012.

- Structure de la dette :

A la clôture des comptes 2014, l'encours global de la société s'élève à 502,7 M€. La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est le principal prêteur avec un peu plus des deux tiers de l'encours. Viennent ensuite les collecteurs (15,3 %) et le Crédit Foncier de France (9,7 %). Le reste des emprunts (environ 9 % de l'encours) se répartit auprès de différents établissements bancaires.

En janvier 2003, la société a souscrit auprès de Dexia un emprunt structuré qui, selon les critères de la charte Gissler²⁵, est classé 4B (indices hors zone euro ; barrière simple ; pas d'effet de levier). Cet emprunt, à échéance du 1^{er} février 2028, porte sur un montant total de 4 453 k€, et dont le capital restant dû au 31 décembre 2014, s'élève à 3 127 k€. A ce jour, la barrière de 7 % appliquée à l'indice LIBOR USD 12 mois n'a jamais été activée²⁶.

Au 31 décembre 2014, l'encours de prêts à taux structurés représente 5,79 % de l'encours total de la société.

- Instruments financiers d'échange de taux :

En 2004, afin de se prémunir contre le risque de baisse du taux du livret A, la société a souscrit deux contrats d'échanges de taux (swaps) portant sur la période 2005-2020. Les caractéristiques de ces contrats, qui portent sur plus de 13 M€ d'encours, avaient pour objectif de diversifier les indices de financement en passant du taux variable du livret A à un taux fixe. Compte tenu de la baisse des taux qui s'est amorcée depuis lors, ces contrats ont généré des pertes sur la totalité de la période analysée d'un montant total de – 998 k€. A ce jour, aucune provision n'a été constituée à cet effet, ce qui contrevient au principe comptable général de prudence.

En 2014, dans le cadre de la politique de gestion des risques du groupe ICF visant à augmenter progressivement la part de taux fixe pour limiter l'impact d'une hausse du taux du livret A sur les frais financiers, deux contrats de swap supplémentaires ont été souscrits avec une date d'échéance fixée au 1^{er} août 2029. Une première couverture a été mise en place le 19 mai 2014 pour 10 M€ d'encours pour un taux de 1,90 %. Une seconde couverture a été souscrite le 27 juin 2014 pour 10 M€ d'encours pour un taux de 1,80 %.

Les caractéristiques de ces quatre contrats sont synthétisées dans le tableau ci-dessous (en k€) :

Date de contrat	Date de départ	Date d'échéance	Notionnel	CRD au 31/12/2014	Taux payé	Taux reçu
17/11/2004	01/02/2005	01/02/2020	7 516	3 757	3,205 %	TLA anc form.
17/11/2004	30/03/2005	30/03/2020	5 526	4 198	3,3325 %	TLA anc form
19/05/2014	01/08/2014	01/08/2029	10 000	10 000	1,9000 %	TLA calculé
27/06/2014	01/08/2014	01/08/2029	10 000	10 000	1,7975 %	TLA calculé

Après prise en compte des contrats de swap, l'exposition de l'encours de la société aux variations du taux du livret A atteint 351 383 k€ en 2014, soit 70 % de l'encours, contre 75 % en 2013.

²⁵ Charte de bonne conduite entre les établissements bancaires et les collectivités locales par laquelle les établissements signataires s'engagent notamment à ne commercialiser que des produits correspondant à une classification prédéfinie des emprunts structurés, selon une matrice à double entrée. Le chiffre (de 1 à 5) traduit la complexité de l'indice servant au calcul des intérêts de l'emprunt et la lettre (de A à E) exprime le degré de complexité de la formule de calcul des intérêts. Par extension, la circulaire du 25 juin 2010 relative aux produits financiers offerts aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics, définit une catégorie « Hors Charte » (F6) qui regroupe tous les produits déconseillés par la Charte et que les établissements signataires se sont engagés à ne plus commercialiser.

²⁶ Le contrat de prêt (article 6) conclu entre Dexia et ICF Habitat Sud-Est Méditerranée stipule :

« Le taux d'intérêt est déterminé de manière post-fixée, pour chaque période d'intérêts précédant chaque date d'échéance, selon les modalités décrites ci-après :

Article 6.1. : si le LIBOR USD 12 mois constaté 8 jours ouvrés avant chaque date d'échéance est inférieur Problème : La condition est la même. Erreur de recopie du contrat ou égal à 7,00 %, le taux d'intérêt appliqué au décompte des intérêts est égal à 3,990 %. Ce taux d'intérêt s'applique à la période d'intérêts écoulée.

Article 6.2. : dans le cas contraire, si le LIBOR USD 12 mois constaté 8 jours ouvrés avant chaque date d'échéance est supérieur ou égal à 7,00 %, le taux d'intérêt appliqué au décompte des intérêts est égal au LIBOR USD 12 mois, tel que constaté 8 jours ouvrés avant chaque date d'échéance, majoré d'une marge de 0,300 %. Le taux d'intérêt ainsi obtenu s'applique à la période d'intérêts écoulée. »

6.2.1.2 Coût de gestion

L'évolution synthétique du coût de gestion hors entretien courant est présentée dans le tableau ci-dessous.

Exercice	2010	2011	2012	2013	2014
Coût de gestion hors entretien / nb de logements gérés	1 324 €	1 442 €	1 490 €	1 559 €	1 473 €
Médiane SA HLM de province	1 030 €	1 120 €	1 198 €	nc	nc
Coût de gestion / loyers	28,9 %	30,6 %	31,2 %	32,4 %	30,1 %
Médiane SA HLM de province	23,5 %	24,5 %	24,5 %	nc	nc

Sur l'ensemble de la période étudiée, le coût de gestion rapporté au nombre de logements gérés se situe à un niveau nettement supérieur aux standards habituellement constatés.

Le coût de gestion rapporté au logement s'élève, en 2014 à 1 473 € (1559 € en 2013), contre 1 198 € pour la médiane des SA d'HLM de province en 2012. Le coût de gestion a progressé de plus de 11 % en cinq ans, sous l'effet principalement, de l'évolution des frais généraux.

En effet, ceux-ci ont progressé de plus de 29 % sur la période analysée, passant de 10,6 M€ en 2010 à 14,1 M€ en 2014, suite à l'évolution défavorable des principaux postes de charges suivants :

- les primes d'assurances sont passées de 255 k€ en 2010 à 532 k€ en 2014 suite à l'intégration, en 2010, des différents programmes assurantiels mis en par la SNCF ;
- les rémunérations d'intermédiaires et honoraires ont progressé de plus de 16 % en cinq ans, en raison de l'importance des transactions patrimoniales réalisées par la société et du recours plus important aux avocats et huissiers dans le cadre de la lutte contre les impayés ;
- les autres services extérieurs ont également connu une progression de près de 72 % sur la période analysée, en raison de plusieurs facteurs :
 - o frais de location du siège de la société à Lyon ainsi que du siège des agences ce qui n'était pas le cas précédemment (320 k€ en 2010 vs 1 047 k€ en 2014) ;
 - o augmentation des cotisations CGLLS et instauration du dispositif de mutualisation financière d'accompagnement de l'effort d'investissement des organismes HLM (0,8 M€ en 2010, 1,7 M€ en 2014), sur lesquels l'organisme ne dispose d'aucune marge de manœuvre ;
 - o recours à différents cabinets d'études et de conseil en 2014 pour plus de 209 k€.

En réponse aux observations provisoires, la société explique le haut niveau de ses coûts de gestion par l'étendue et le morcellement de son territoire d'intervention qui « *la contraignent à avoir des implantations significatives dans plusieurs zones* ». Elle précise par ailleurs que la hausse des primes d'assurance résulte de la hausse du taux de sinistralité dans le groupe SNCF, qui fait l'objet d'une mutualisation entre les filiales. Elle indique également que la relocalisation des agences était nécessaire en raison de l'inadaptation, de la vétusté des locaux (Nice) ou de l'arrivée à échéance de bail sans reconduction possible dans des conditions acceptables (Montpellier).

En complément, la société indique qu'elle a engagé une réflexion pour optimiser les coûts de contentieux ainsi que l'ensemble de la chaîne de traitement des impayés. Elle précise qu'elle étudie les moyens de procéder à des mutualisations locales avec d'autres filiales du groupe et que les efforts engagés pour réduire ses coûts de fonctionnement se traduiront « *certainement à court terme par une réduction du nombre d'agences* ».

6.2.1.3 Maintenance

La charge de maintenance rapportée aux loyers a connu son niveau le plus élevé en 2010 (14,6 %). Elle se stabilise ensuite autour de 11,2 %, soit en deçà de la médiane des SA HLM de province 2012 qui était de 12,3 %, soit une dépense annuelle moyenne de 9,2 M€. Bien que ce ratio soit légèrement inférieur à la médiane des SA HLM, le niveau d'entretien du parc s'avère globalement satisfaisant (cf. § 5.4).

6.2.1.4 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En 2014, la TFPB représente 9,2 % des loyers, pour une médiane qui se situe à 8,96 %. Cette charge, qui représentait plus de 10 % des loyers en 2010, tend à diminuer sur l'ensemble de la période. Le nombre de logements soumis à la TFPB est en effet en réduction constante : il passe de 14 694 unités en 2010 à 12 857 en 2014 (-12,5 %). La société a par ailleurs bénéficié de plus de 900 k€ de dégrèvements de TFPB sur les deux derniers exercices, grâce à la réalisation de travaux d'accessibilité et d'économie d'énergie.

6.2.1.5 Charges de personnel

Les charges de personnel de la société sont contenues. Elles représentent 12,3 % des loyers en 2014, soit 603 € par logement géré (médianes des SAHLM de province : 14,1 % des loyers et 673 € par logement géré). Après une montée en puissance jusqu'en 2012, où elles se sont élevées à 646 € par logement, elles ont amorcé une baisse en 2013 pour retrouver, en 2014, leur niveau de début de période.

6.2.2 Structure financière

Le bilan fonctionnel ci-dessous fait apparaître le fonds de roulement constaté à la fin de chaque exercice et permet d'apprécier le niveau et l'évolution de la situation financière de la société.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	253 267	278 180	305 779	379 156	405 286
+ Provisions pour risques et charges	1 981	2 034	2 117	2 093	2 159
<i>Dont PGE</i>	0	0	0	0	0
+ Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	248 537	259 239	264 407	261 826	267 334
+ Dettes financières	363 590	415 628	437 966	443 070	508 709
- Actif immobilisé brut	834 976	916 951	981 374	1 080 181	1 154 055
= Fonds de Roulement Net Global (A)	32 398	38 129	28 896	5 964	29 433
FRNG à terminaison des opérations²⁷					108 853
Stocks (toutes natures)	0	0	0	0	0
+ Autres actifs d'exploitation	46 327	46 417	42 329	38 433	38 695
- Provisions d'actif circulant	1 978	2 189	2 307	2 949	3 997
- Dettes d'exploitation	12 849	14 200	14 554	15 956	17 046
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	31 500	30 027	25 468	19 528	17 652
+ Créances diverses	23 817	14 795	11 054	1 706	10 605
- Dettes diverses	13 578	13 876	18 937	22 421	14 750
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (B)	41 739	30 947	17 585	- 1 187	13 508
Trésorerie nette (A-B)	- 9 340	7 182	11 310	7 150	15 926
<i>Dont concours bancaires passif</i>	10 422	204	12	18 244	0
<i>Dont trésorerie du bilan actif</i>	1 082	7 386	11 322	25 394	15 926

²⁷ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

6.2.2.1 Evolution du fonds de roulement net global

Exception faite de l'inflexion constatée en 2013, le fonds de roulement net global (FRNG) de la société, exprimé en mois de dépenses moyennes, oscille entre 1,8 et 2,3 mois sur la période alors que la médiane des SAHLM de province se situe à 3,7 mois en 2012.

Cette situation traduit l'importance des investissements réalisés par la société, l'actif immobilisé brut progressant de plus de 38 % en cinq ans.

La hausse constatée des capitaux propres (+60 % en cinq ans) s'explique par l'intégration en réserves d'un résultat net toujours largement positif (27,6 M€ en moyenne sur la période) sous l'effet notamment des plus-values de cessions, et de l'importance croissante du volume des subventions d'investissement (+62 % en cinq ans) générée par la forte activité de construction de la société.

6.2.2.2 Indépendance financière

La part des ressources internes, qui représente 44,5 % des capitaux permanents en 2014, témoigne du niveau d'endettement contenu de la société (médiane des SA HLM de province : 30,4 % en 2012), mais résulte aussi pour partie du recours contenu à l'emprunt, au cours des dernières années, pour financer l'important effort d'investissement réalisé.

6.2.2.3 Fonds de roulement net global et à terminaison

Compte tenu des dépenses prévues et des recettes attendues telles que ressortant des fiches de situation financière et comptable établies par la société, le FRNG à terminaison des opérations peut être estimé à 108,9 M€, soit 6,5 mois de dépenses moyennes.

6.2.2.4 Besoin en fonds de roulement

Sur l'intégralité de la période, l'activité de la société a généré un besoin en fonds de roulement d'exploitation très important, mais qui tend toutefois à diminuer corrélativement à la baisse des créances d'exploitation majoritairement constituées de subventions d'Etat à recevoir (23,5 M€ en 2014).

Hors exploitation, le cycle génère depuis trois ans un excédent de fonds de roulement substantiel (notamment en 2013 où il représente plus de 20 M€) qui s'explique par le volume important des dettes fournisseurs lié à l'activité soutenue de la société. Exception faite de l'exercice 2013, l'activité de la société génère un important besoin en fonds de roulement d'exploitation qui s'élève en moyenne à 25,9 M€. La conjugaison de ces deux facteurs aboutit, en 2014, à la constitution d'un besoin en fonds de roulement de 13,5 M€.

6.2.2.5 Trésorerie

La trésorerie est optimisée : elle s'élève à 15,9 M€ en 2014, soit 0,95 mois de dépenses moyennes, alors que la médiane 2012 des SAHLM de province s'établit à 3,07 mois. La politique de développement soutenu, et par voie de conséquence, l'importance des fonds propres injectés dans les opérations de construction neuve expliquent le souci d'optimiser la trésorerie nette qui pâtit par ailleurs du volume conséquent des subventions d'Etat à recevoir.

En 2010 et 2013, la société a recouru à des avances de trésorerie conséquentes (respectivement 10 M€ et 18 M€) auprès de la Caisse d'Épargne.

Les placements de trésorerie de la société n'appellent pas de remarque particulière. Aucun support exposé aux risques financiers n'a été constaté.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société a élaboré un plan à moyen terme (PMT) portant sur la période 2014-2023. Celui-ci a été approuvé par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 21 octobre 2014. Ce plan a pour objectif de permettre à la société de définir ses besoins en financement prévisionnels compte tenu des investissements prévus et des projections d'autofinancement.

Ce plan a été établi en cohérence avec les engagements de la CUS définis pour la période 2011-2016. La société s'est fixée pour objectif d'y intégrer, à terme, les différents volets patrimoniaux prévus par le PSP qui n'était pas encore abouti au moment de l'élaboration du PMT (cf. § 5.1). Le volume de production d'offre nouvelle intégré dans les hypothèses d'investissement est donc surévalué à ce stade.

Les hypothèses d'investissement suivantes ont été retenues :

- production annuelle moyenne de 400 à 500 logements construits ou acquis ;
- rythme de réhabilitation annuel moyen fixé à 356 logements les 5 premières années du plan puis 236 sur le reste de la période ;
- cessions en bloc en diminution : 850 logements au total sur la période 2015-2019 ;
- cessions à l'unité : 5 logements en 2015 uniquement ;
- démolitions : 55 logements en 2014 puis 10 par an sur le reste de la période.

Les hypothèses macro-économiques retenues pour cette simulation sont les suivantes :

- IRL : 0,60 % en 2015 et 1 % de 2016 à 2023 ;
- taux du livret A : 2 % ;
- taux d'évolution de la TFPB : 4 % ;
- taux d'inflation : 1,40 %
- évolution des frais de personnel (à effectif constant) : 2 % ;
- taux de placement : 1 % ;
- taux de vacance : 2,41 % en 2014, 2,35 % en 2015 et 2,20 % de 2016 à 2023 ;
- taux d'impayés : 1,10 % en 2014 et 1,20 % de 2015 à 2023.

Les hypothèses retenues par l'organisme apparaissent très conservatrices. En particulier, le taux d'inflation annuel moyen apparaît élevé (1,4%) au regard de l'IRL annuel moyen (+ 0,6%). Sur la base de ces hypothèses, les résultats obtenus sont les suivants :

En k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autofinancement net	9 224	9 222	7 877	9 359	8 260	8 492	7 493	8 338	6 908
% des loyers	10,41 %	10,07 %	8,31 %	9,66 %	8,36 %	8,39 %	7,24 %	7,86 %	6,37 %

Suivant ces prévisions, l'autofinancement net devrait s'effondrer dès 2015 pour s'établir à 9,2 M€, (soit 10,4 % des loyers), contre 17,3 M€ en 2014 (soit plus de 20% des loyers). Cette évolution résulte à la fois de la faible hausse des loyers (+ 3,0 M€), les mises en service de nouveaux logements étant neutralisées par les cessions, et par la hausse soutenue des charges : les coûts de gestion progresseraient ainsi de 3,2 M€ en 2015 (+ 10 %), les frais financiers de 3,9 M€ (+ 41 %) et les remboursements d'emprunts de 2,3 M€ (+14 %).

Sur la période allant de 2015 à 2023, l'autofinancement net se détériorerait progressivement sur la période mais demeurerait cependant supérieur au seuil d'alerte de 5 % du produit des loyers annuels généralement admis comme un seuil prudentiel par la profession. Cette dégradation s'expliquerait notamment par la forte augmentation de l'annuité, qui atteindrait plus de 43 % des loyers en 2023, en raison de l'importance du volume d'investissement conduit par la société.

Si cette projection tend à mettre en évidence la difficulté pour la société à maintenir le volume d'activité prévu par la CUS sans dégrader fortement les équilibres financiers, elle doit être prise avec

prudence compte tenu des hypothèses très conservatrices qui ont été appliquées et de la détérioration apparente affichée à compter de 2015.

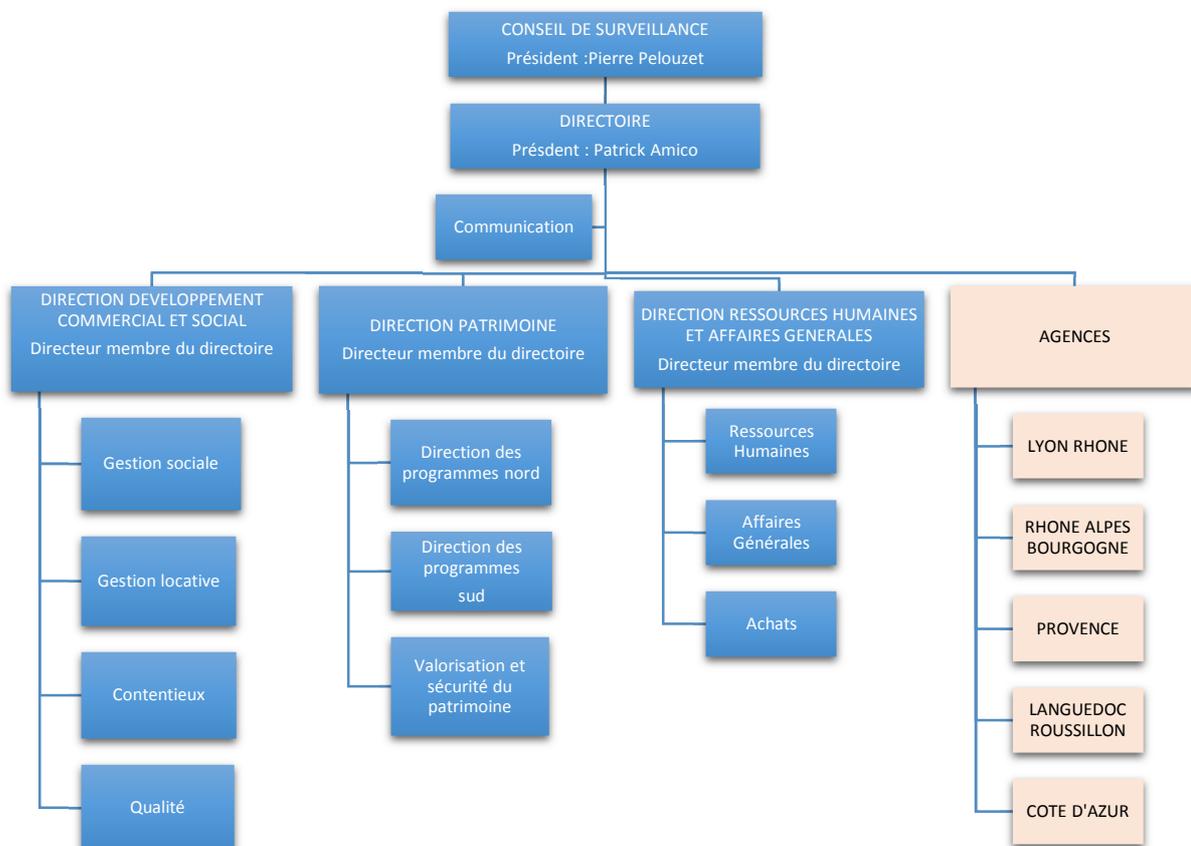
6.4 CONCLUSION

En dépit de coûts de gestion élevés, la société dégage un niveau d'autofinancement net très confortable grâce à un endettement très réduit et, secondairement grâce à des dégrèvements conséquents de taxe foncière. La souscription de contrats de couverture de taux d'intérêts s'est avérée coûteuse à ce jour.

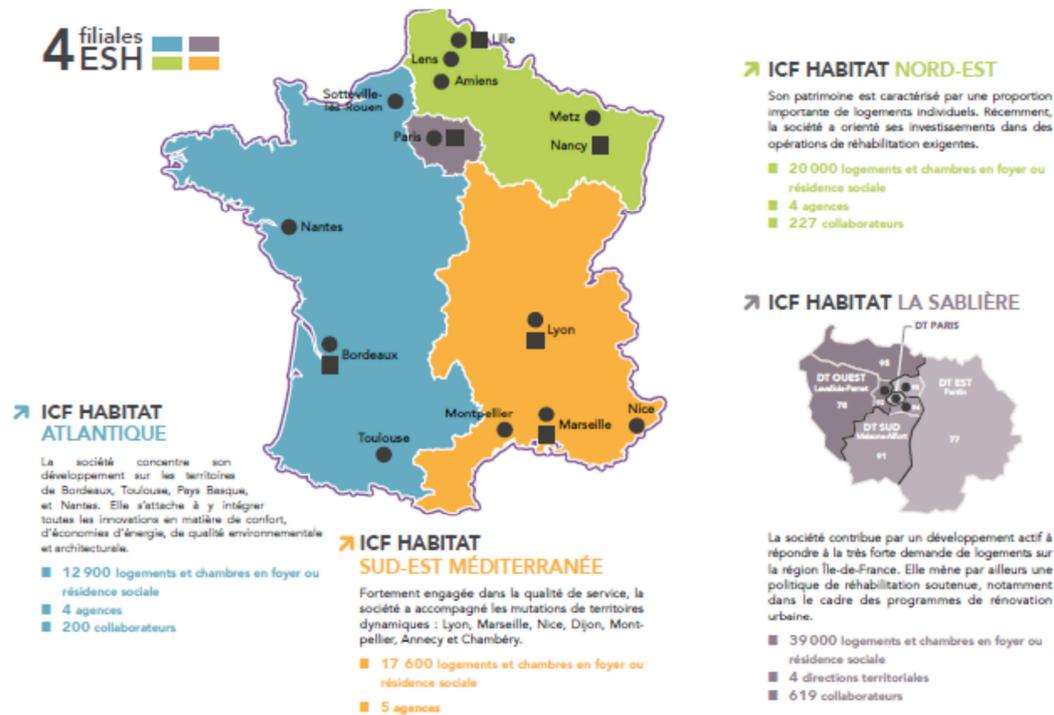
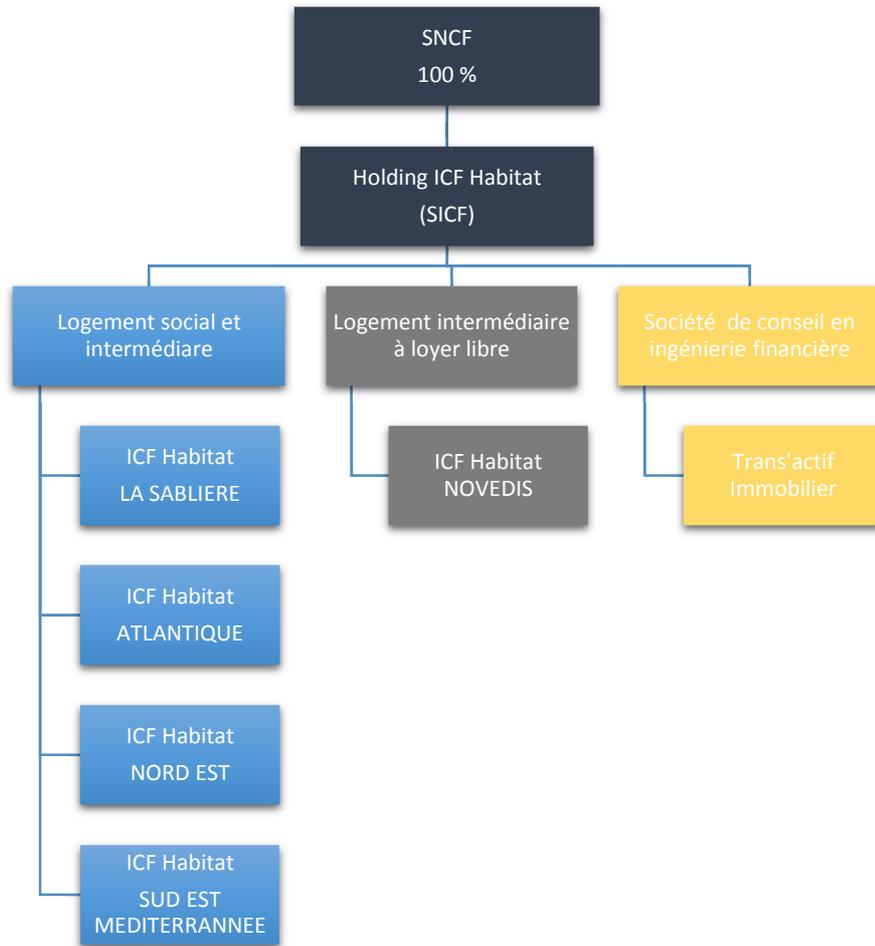
La société a fourni un important effort d'investissement au cours des dernières années pour conforter son développement. Elle a recouru à l'emprunt dans des proportions contenues, utilisant, jusqu'en 2013 notamment, les marges de manœuvre que lui procurait son FRNG. Cette politique n'a été possible que grâce aux cessions en bloc de patrimoine dans les territoires considérés comme non stratégiques pour le groupe (168,3 M€ sur la période 2010-2014) et aux bons résultats d'exploitation dégagés. Au 31 décembre 2014, le bilan ressort équilibré en dépit de la faiblesse de la trésorerie dont le montant est manifestement optimisé.

La poursuite du développement de la société à un rythme soutenu est tributaire de l'ampleur des cessions et du coût du crédit. Elle ne pourra se concrétiser sans dégrader les équilibres financiers, à moins d'un soutien significatif de l'actionnaire.

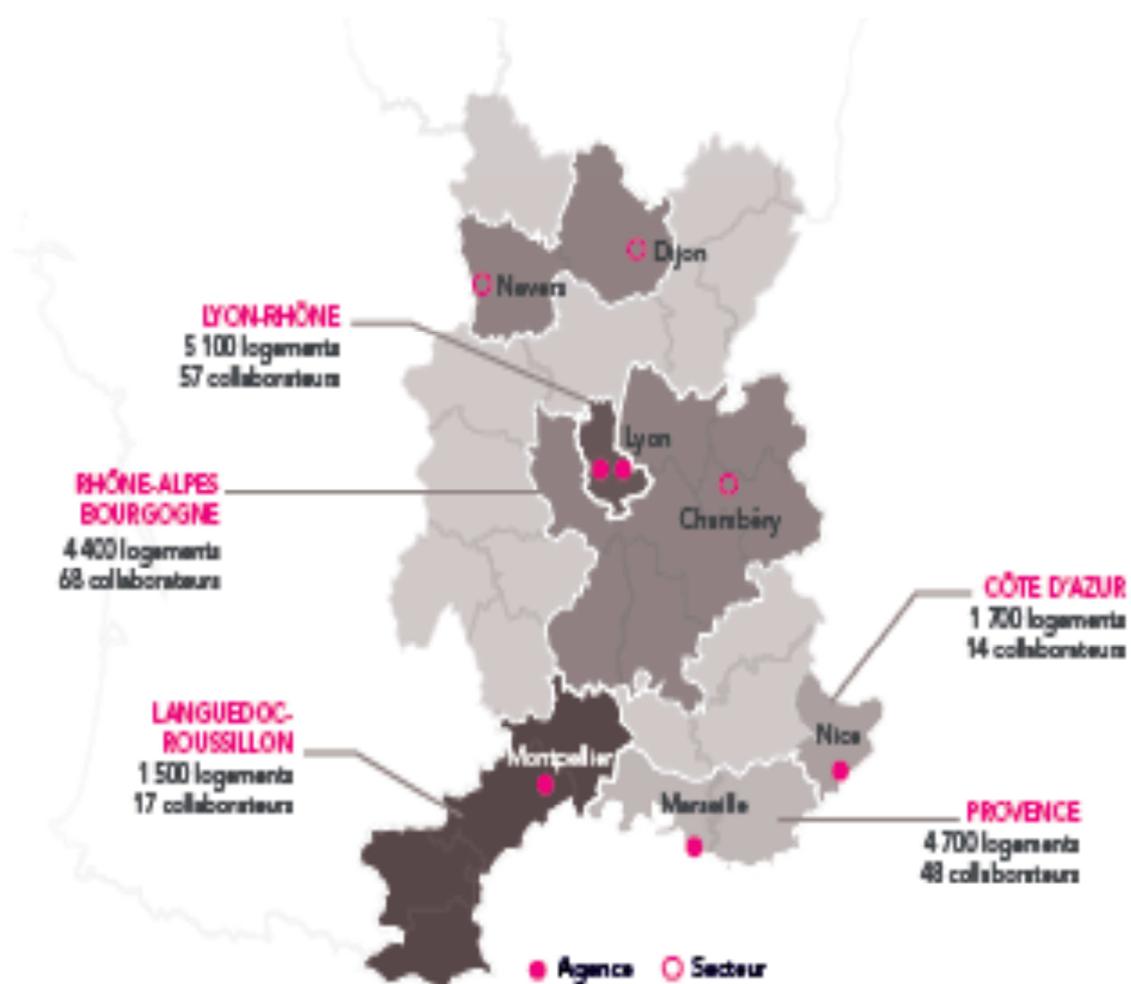
7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE



7.4 ORGANISATION TERRITORIALE DES SERVICES DE L'ORGANISME ET LOCALISATION DU PARC



7.5 SIGLES UTILISES

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