



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**ANCOLS**

Contrôle Évaluation Études



Agence nationale de contrôle du logement social

# RAPPORT DE CONTROLE

## SICF

GROUPE ICF HABITAT

EXERCICES 2015-2019

N° 2020-001

Mai 2022

**Agence nationale de contrôle du logement social**

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

SIREN : 130 020 464



# SYNTHESE DES CONSTATS

## Points forts

- ▶ Bonne maîtrise des risques locatifs.
- ▶ Parc majoritairement attractif en zones tendues.
- ▶ Structure financière du groupe solide.
- ▶ Projet d'entreprise structurant.

## Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Renforcer le dispositif de contrôle interne au niveau de la SICF.
- ▶ Recommandation 2 : Détailler le processus et les clés de refacturation du groupement de fait au sein de la SICF. Justifier que la refacturation par les fonctions supports est réalisée au coût de revient « à l'euro » et conclue à des conditions normales.
- ▶ Recommandation 3 : Assurer le rattrapage du retard pris en matière de réhabilitations du parc sur les sociétés du groupe qui le nécessitent.
- ▶ Recommandation 4 : Améliorer l'accès au logement des populations les plus modestes
- ▶ Recommandation 5 : Etayer la baisse prévisionnelle des coûts de gestion d'ICF La Sablière par un plan d'actions précis.

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

- ▶ Observation 1 : Respecter une mise en concurrence préalable s'agissant des marchés conclus entre les quatre filiales HLM du groupe et Trans'Actif immobilier conformément à l'article L 2511-3 2° du code de la commande publique.
- ▶ Observation 2 : Les sociétés d'HLM du groupe ne procèdent pas à un suivi rigoureux des demandes de mutation interne des locataires dont le droit au maintien dans les lieux pourrait être remis en cause (article L. 422-5-1 du CCH).
- ▶ Observation 3 : Trois candidats ne sont pas systématiquement présentés à la CALEOL en contradiction avec l'article R. 441-3 CCH, alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires situés en zone tendue, notamment s'agissant d'ICF La Sablière et d'ICF Méditerranée.
- ▶ Observation 4 : Le contrôle des attributions a fait apparaître notamment sur ICF Atlantique et ICF La Sablière des dépassements de plafonds de ressources et quelques autres irrégularités liées à l'incomplétude des dossiers.
- ▶ Observation 5 : Les sociétés d'HLM du groupe ne respectent pas les obligations mises en place par la loi égalité et citoyenneté en matière de mixité sociale.
- ▶ Observation 6 : Des dépassements de plafonds de loyer ont été relevés concernant 95 logements, constat particulièrement prégnant sur ICF Nord-Est et ICF Atlantique.

---

Contrôle effectué du 16 octobre 2020 au 15 juin 2021



# SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT .....	11
1. PREAMBULE .....	17
2. PRESENTATION GENERALE DU GROUPE.....	19
2.1 Contexte socio-économique .....	19
2.2 Présentation du groupe.....	19
2.3 Descriptif du parc.....	20
2.3.1 Structure et localisation.....	20
2.3.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	22
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	23
3.1 Évaluation de la gouvernance.....	23
3.1.1 Évolution du rattachement de la SA SICF.....	23
3.1.2 Evolution de l'activité d'ICF Novedis.....	24
3.1.3 La gouvernance de la SICF.....	25
3.1.4 La gouvernance des filiales.....	30
3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes .....	31
3.2.1 La politique du groupe.....	31
3.2.2 Les relations intra-groupes.....	32
3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management .....	34
3.3.1 Organisation générale.....	34
3.3.2 Ressources humaines.....	35
3.4 Système d'information.....	38
3.5 Politique d'achat et commande publique.....	40
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF .....	45
4.1 Revue de l'information comptable.....	45
4.1.1 Comptes sociaux.....	45
4.1.2 Comptes de groupe.....	47
4.2 Analyse de l'exploitation .....	49
4.2.1 Excédent brut d'exploitation.....	49

4.2.2	Produits .....	50
4.2.3	Coûts de gestion .....	51
4.2.4	Maintenance.....	57
4.2.5	Autres charges.....	59
4.2.6	Capacité d'autofinancement, autofinancement net et résultats .....	59
4.3	Analyse de la situation financière .....	62
4.3.1	Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations .....	63
4.3.2	Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie .....	65
4.3.3	Analyse de la situation financière d'ICF La Sablière .....	65
4.4	Investissements et modalités de financement .....	67
4.5	Analyse de la dette .....	68
4.5.1	Encours de dette et annuités d'emprunts locatifs.....	68
4.5.2	Analyse de la soutenabilité de la dette.....	69
5.	POLITIQUE PATRIMONIALE.....	71
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	71
5.1.1	Stratégie patrimoniale.....	71
5.1.2	Convention d'utilité sociale .....	71
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale .....	73
5.2.1	Offre nouvelle .....	73
5.2.2	Interventions sur le parc existant .....	74
5.2.3	Exploitation du parc .....	75
5.2.4	Sécurité dans le parc.....	80
5.2.5	Démolitions .....	80
5.2.6	Ventes .....	81
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....	82
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	82
5.3.2	Analyse d'opérations .....	83
5.3.3	Développement durable .....	84
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE.....	85
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	85
6.2	Politique d'attribution .....	88
6.2.1	Orientations générales.....	88
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande .....	88

6.2.3	Gestion des attributions.....	90
6.3	Accessibilité économique du parc.....	100
6.3.1	Charges locatives .....	100
6.3.2	Politique de loyers.....	101
6.3.3	Supplément de loyer de solidarité.....	104
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires .....	105
6.4.1	Information et accueil des locataires.....	105
6.4.2	Accompagnement social lié au logement.....	106
6.4.3	Concertation des locataires .....	107
6.4.4	Réclamations des locataires .....	107
6.4.5	Enquête de satisfaction des locataires.....	108
6.4.6	Gestion de proximité.....	108
6.4.7	Politique de suivi des créances et des impayés .....	109
7.	ANALYSE PREVISIONNELLE.....	111
7.1	Investissements et modalités de financement .....	112
7.2	Analyse des projections financières à l'échelle du secteur HLM.....	113
7.2.1	Analyse de la capacité d'autofinancement.....	114
7.2.2	Analyse de la situation financière.....	114
7.3	Analyse des projections financières d'ICF La Sablière.....	115
7.3.1	Analyse de la capacité d'autofinancement.....	115
7.3.2	Evolution de la situation financière.....	116



## SYNTHESE DU RAPPORT

Filière immobilière détenue à près de 100 % par la SNCF et rattachée fonctionnellement à SNCF Immobilier, la société immobilière des chemins de fer (SICF), est à la tête d'un groupe qui représente, au 31 décembre 2019, environ 85 000 logements familiaux et près de 4 000 équivalents-logements, répartis sur l'ensemble du territoire national. La gestion du parc est assurée par les filiales de la SICF : 4 SA d'HLM (ICF La Sablière, ICF Atlantique, ICF Sud-Est Méditerranée et ICF Nord-Est) qui portent l'activité logement social, deux SAS (ICF Novedis et Trans'Actif immobilier) et la SCI Paradis Clichy.

Près de la moitié du patrimoine est implanté en Île-de-France et géré par la société ICF La Sablière. Environ un quart est localisé en régions Hauts-de-France et Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA), le reste étant réparti entre les autres régions.

La SNCF n'est pas impliquée dans le suivi opérationnel de la SICF et de ses filiales et ne s'immisce pas dans leur gestion. Le « *sous-groupe* SICF » dispose d'une large autonomie d'actions quand bien même l'actionnaire majoritaire a connaissance de la stratégie déployée par la SICF et des sujets à fort enjeu par sa représentation au sein du CA, par le fait que depuis 2015, le directeur général de SNCF Immobilier est président non exécutif de la SICF et que le directeur général de cette dernière participe aux CODIR de SNCF Immobilier.

L'effectif total du groupe s'est réduit de 15 % entre 2015 et 2019. Le groupe devra veiller à ce que cette baisse, notable s'agissant du personnel de proximité, ne nuise pas à la qualité de service rendu et n'entraîne pas une baisse de la qualité de la satisfaction des locataires. Au total, pour 1 000 logements gérés, l'unité économique et sociale dispose fin 2019 de 17,5 ETP, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne des SA d'HLM. En matière de ressources humaines (rémunération, formation, emploi des personnes handicapées, turn-over, dialogue social), l'examen des bilans sociaux n'appelle pas de commentaire particulier, tout comme les conditions de travail et avantages sociaux. Les salaires octroyés s'inscrivent globalement dans la moyenne des salaires pratiqués dans la branche.

Le groupe se caractérise par une autonomie assez large laissée à ses filiales. Le conseil d'administration de la SICF apparaît mobilisé sur le pilotage financier du pôle HLM. Il est en revanche insuffisamment impliqué dans d'autres sujets pourtant fondamentaux tels que le service apporté aux locataires, le suivi des résultats en matière d'attribution et d'engagements CUS.

Le niveau d'information du conseil d'administration de la holding mériterait d'être renforcé et une plus grande transparence en matière de rémunération des dirigeants serait souhaitable.

En outre, l'absence de cartographie des risques et d'audit interne, associées à un dispositif de contrôle interne récemment mis en place, que ce soit au niveau du groupe ou des filiales, a laissé entrevoir des pistes de progrès. Partageant le diagnostic de l'Ancols, la SICF a mené des actions visant à structurer son dispositif de contrôle interne et à mettre en œuvre une politique de maîtrise des risques en déterminant des priorités de contrôle sur les axes stratégiques identifiés. L'objectif est d'aboutir à la validation d'une cartographie des risques au premier trimestre 2022.

Le contrôle a révélé des problèmes de fiabilité, de traçabilité, de cohérence dans les indicateurs d'activité selon les sources, générant des omissions dans les rapports de gestion et des erreurs dans les déclarations faites par les filiales sur la plateforme Harmonia et dans le fichier RPLS.

Par ailleurs, plusieurs manquements aux règles de la commande publique ont été décelés, malgré l'existence de procédures achats qui devront être régulièrement mises à jour. S'agissant de la passation des marchés publics, le manque de traçabilité devrait être résolu rapidement par la mutualisation de la fonction achats et la mise en œuvre d'une procédure dématérialisée.

Ces lacunes, associées à un manque de transversalité entre le service informatique et les services métiers des filiales et à un comité d'audit qui n'assure pas pleinement sa mission, ont nui au pilotage et à l'harmonisation des pratiques au sein du groupe notamment en matière locative. La sécurité de l'information apparaît assurée quand bien même les missions d'audit doivent être poursuivies et le schéma directeur, en cours de réécriture, finalisé.

Le lancement, en août 2019, du projet d'entreprise, baptisé « projet ADN » a pour objectif d'améliorer le fonctionnement interne du groupe et pourrait permettre de remédier à terme à ces insuffisances. En effet, ce projet structurant, qui s'inscrit dans une démarche d'évolution permanente, a pour ambition de répondre aux enjeux des différentes activités du groupe et aux attentes des collaborateurs. Par ailleurs, la poursuite de la modernisation du système d'information est de nature à favoriser les processus opérationnels.

Au regard d'une forte réservation de son parc par la SNCF (en zones tendues, environ deux-tiers des attributions réalisées au profit des cheminots), le groupe continue à loger une population aux caractéristiques moins sociales que la moyenne des bailleurs sociaux même si des efforts, encore insuffisants, sont relevés concernant les nouveaux locataires.

En comptabilisant tous les publics prioritaires, les filiales HLM atteignent les objectifs fixés en la matière à partir de 2020. Toutefois, en matière de relogement des ménages DALO, seules ICF La Sablière et ICF SEM (à partir de 2018) ont respecté les objectifs fixés par la première génération de CUS. Le groupe affiche par ailleurs des résultats faibles en matière d'attribution, hors QPV, à des ménages du premier quartile (seulement 12,9 % en 2019 pour un objectif de 25 %).

La présélection des candidats aux fins d'attribution demeure encore nettement insuffisante notamment s'agissant d'ICF La Sablière malgré l'engagement de la holding, fin 2018, de proposer au moins 3 candidatures pour un même logement. De notables efforts ont été relevés s'agissant d'ICF SEM. En outre, les demandes de mutation interne ainsi que la perte du droit au maintien dans les lieux des locataires devront désormais faire l'objet d'un suivi rigoureux afin de favoriser le parcours résidentiel.

Le défaut de sécurisation des processus, constaté à l'échelle du groupe, engendre des irrégularités dans la composition et le fonctionnement des CALEOL, en matière d'attribution de logement, de loyers pratiqués et de gestion des baux.

La stratégie patrimoniale, régulièrement mise à jour avec une cohérence territoriale affichée et un développement sur les zones où le marché de l'habitat est tendu, apparaît toutefois peu dynamique en termes de développement avec une progression du parc de 0,6% par an sur la période contrôlée.

Les objectifs affichés dans les premières conventions d'utilité sociale n'ont pas été atteints et un retard important a été constaté. Les opérations de réhabilitations globales sont en forte baisse et accusent également un retard conséquent : De 2015 à 2019, les quatre SA d'HLM ont réhabilité en moyenne 158 logements par an, ce qui apparaît peu au regard de la taille et d'une moyenne d'âge élevée du parc. Le nombre d'opérations en cours ou projetées à brève échéance est considérable et représente près de 5 300 logements, soit 155 % des opérations réalisées au cours des cinq années précédentes.

Les CUS de deuxième génération prévoient des objectifs ambitieux de développement et le rattrapage du retard accumulé en matière de réhabilitations et d'éradication des logements énergivores non traités. Le groupe et les différentes sociétés doivent se donner les moyens, tant humains que financiers pour réaliser l'ensemble du programme de développement.

L'activité « maîtrise d'ouvrage » apparaît structurée : les coûts de construction sont suivis de manière précise au moyen de tableaux de bord mis à jour à chaque stade du projet et les instances de gouvernance disposent d'une information détaillée. L'analyse des logements livrés par les quatre filiales HLM de 2015 à 2019 montre que les coûts des opérations sont globalement bien maîtrisés par rapport aux prévisions. Les coûts de construction sont désormais inférieurs de 10 % à la moyenne hors Île-de-France et, s'agissant de La Sablière, en deçà de la moyenne régionale,

En matière d'entretien et d'amélioration, les dépenses d'intervention sur le parc sont toujours élevées. Les charges de maintenance sont stables sur la période : 685 €/logement en 2019 pour une médiane de 632 €, complétées par des investissements importants sous forme de remplacements individuels de composants.

Enfin, pour se conformer aux dispositions réglementaires en vigueur, le groupe doit achever les DAPP et mettre à jour les DPE devenus obsolètes. Il doit également mettre en concurrence la société Trans'Actif lorsque les filiales du groupe - sociétés sœurs- recourent à ses services. En effet, avec plus du tiers de son activité en dehors du groupe, la situation de quasi-régie ne peut pas s'appliquer. Dans ces conditions, la société ne satisfait plus aux conditions requises pour être dispensée de toute mise en concurrence.

Le périmètre d'intervention du groupe a connu une évolution majeure avec le recentrage de l'activité d'ICF Novedis sur la gestion de patrimoine locatif. Son parc de logements s'est réduit de 84 % entre 2015 et 2019 (cession de 7 050 logements). Fin 2019, il reste encore propriétaire de 1 328 logements. Ces ventes ont permis le désendettement complet de cette structure mais ont engendré une forte baisse de son chiffre d'affaires et en miroir de celui du groupe. Les plus-values de cession n'ont pas été conservées au sein du groupe ayant été intégralement distribuées à la SNCF sous forme de dividendes. Cette décision stratégique a eu pour effet une spécialisation accrue du groupe dans l'activité HLM. Ainsi, la contribution du secteur HLM à son chiffre d'affaires s'est renforcée passant de 80,5 % en 2015 à 89 % en 2019. Ce constat est plus marqué encore s'agissant de l'excédent brut d'exploitation (EBE) : 98,8 % de l'EBE du groupe est généré par le secteur HLM en 2019, contre 85,7 % en 2015.

Les fonctions supports sont largement centralisées au sein de la SICF, société mère exerçant une influence déterminante de pilotage de ses filiales. Elle assure notamment une direction financière et coordonne les investissements au sein du groupe.

La mutualisation de ces fonctions s'est renforcée, la part des coûts de gestion résultant de cette organisation passant de 20,8 % en 2015 à 25,1 % en 2019. Si cette mutualisation a été globalement profitable aux filiales, les gouvernances de ces dernières sont insuffisamment associées aux réflexions stratégiques sur le périmètre du groupement de moyens et au suivi de son activité.

Les filiales sont par ailleurs exclues du circuit de validation des factures de ce groupement, dont le montant total s'est élevé en 2019 à 31,9 M€. Celui-ci est strictement interne à la direction financière de la holding et ne repose sur aucune délégation de pouvoir.

L'Ancols relève une absence de comptes consolidés à l'échelle du « sous-groupe » SICF. Seules les sociétés du secteur non-HLM (SICF, Novedis et Trans'Actif immobilier) sont consolidées directement dans les comptes de la SNCF. La décision d'exclure du périmètre de consolidation les quatre SA d'HLM s'appuie sur une interprétation des normes IFRS. La SICF devrait, a minima, établir des comptes combinés détaillés intégrant les états financiers des ESH afin d'améliorer l'information de l'actionnaire sur la situation économique du « sous-groupe » SICF. Du fait de leur exclusion du périmètre d'analyse, la SNCF ne dispose pas d'une information financière d'ensemble, la part de ces entités étant par essence significative (plus de 95 % du chiffre d'affaires et du coût de gestion). La SICF finalisera la logique de groupe déjà engagée, en appréhendant la nécessité d'avoir une vision économique prenant en considération ses SA d'HLM. En dépit du principe d'indépendance des structures HLM, qui disposent d'une personnalité juridique distincte et d'un patrimoine social qui ne se confond pas, ces sociétés poursuivent un intérêt commun.

Le « sous-groupe » SICF présente une performance d'exploitation et un niveau de profitabilité satisfaisants. Ces bons résultats reposent sur un niveau de produits locatifs élevé, qui permet de compenser le niveau lui aussi élevé des coûts de gestion, malgré une trajectoire orientée à la baisse à partir de 2018. Ces coûts de gestion mobilisent encore une fraction importante du chiffre d'affaires du groupe (27,1 % en 2019, à comparer à 25,1 % pour l'ensemble des SA d'HLM et OPH de métropole dont le patrimoine est supérieur à 20 000 logements). Ils pèsent donc encore fortement sur sa performance d'exploitation. Il existe d'importantes disparités entre les quatre sociétés, en particulier entre La Sablière et les trois autres filiales HLM, en termes de niveau et de dynamique d'évolution des coûts de gestion. Ces derniers se sont réduits de manière presque continue au cours de la période sur les trois SA d'HLM de province, ICF Nord-Est affichant la baisse la plus précoce et la plus marquée (13,2%). Ils restent toutefois supérieurs de 12 % à la médiane.

La structure financière du « sous-groupe » est solide ; il dispose de marges d'endettement importantes pour financer son programme de développement et de réhabilitation. Celui-ci prévoit en effet une nette accélération du rythme de ses investissements annuels : 480 millions d'euros entre 2020 et 2029 à comparer à 258 millions d'euros entre 2015 et 2019.

Le financement de cette stratégie repensée repose sur un recours accru à la dette et une moindre mobilisation des fonds propres par rapport à la période passée. À l'échelle du secteur HLM, ce programme apparaît tout à fait envisageable financièrement.

ICF La Sablière est en revanche dans une position particulière. Elle contribue à hauteur de 50,7 % à ce programme d'investissements, soit 247 M€ annuels contre 120 M€ entre 2015 et 2019. Or, sa situation financière apparaît dégradée à terminaison des opérations en cours (FRNGT négatif en 2019).

En effet, dans un contexte de recours accru à la dette (+72 % au cours de la période), la projection prévoit une forte mise en tension de sa structure financière, sa trésorerie étant nulle en 2029. Ce constat est de nature à conduire la SA d'HLM à mener une politique plus active d'arbitrage de son patrimoine.

Cette situation appelle une vigilance d'autant plus forte que ces projections s'appuient sur des hypothèses d'évolution des charges d'exploitation particulièrement ambitieuses et spécifiques à La Sablière. Elles sont à ce stade insuffisamment documentées et doivent être étayées par un plan d'actions précis. Le « sous-groupe » SICF est néanmoins en mesure d'apporter le soutien nécessaire au plan d'investissement de sa principale filiale. Cette dernière peut mobiliser des prêts « intragroupe » et bénéficier de subventions d'État et des collectivités, d'aides liées au plan de relance afin de limiter l'injection de fonds propres dans ses opérations.

Le suivi circonstancié des objectifs contractualisés par la convention quinquennale, signée avec l'État en septembre 2021 pour la période 2022 à 2026, est de nature à permettre au groupe de tenir son engagement à savoir un développement significatif tant en offre nouvelle qu'en réhabilitation.

Le directeur général par intérim

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Serge BOSSINI', is placed on a light beige rectangular background.

Serge BOSSINI



# 1. PREAMBULE

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

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

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

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

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, ni la SICF ni ses filiales n'ont été identifiées comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensation. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculé en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement.

Les valeurs calculées pour les 4 SA d'HLM du groupe, à partir de leurs données déclarées sur Harmonia, sont respectivement de 45,5% et de 1,7% (ICF Atlantique : 41,9% et 2,2%, ICF Nord-Est : 48,9% et 1,7%, ICF La Sablière : 44,6% et 1,6%, ICF Sud-Est-Méditerranée : 46,7% et 1,9%). Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de ces organismes par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

Le précédent contrôle par l'agence de la SA SICF a fait l'objet d'un rapport n° 2017-038 privilégiant une analyse de la structure en tant que collecteur de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC), à côté d'Action Logement, pour le compte de la SNCF conformément à l'article R.312-22 du Code de la construction et de l'habitation (CCH). Les filiales HLM ont, quant à elles, fait l'objet de contrôles distincts sur la période 2013-2015 qui n'ont pas révélé d'irrégularités majeures.

La démarche du présent rapport de contrôle diffère des précédents en ce que l'approche au niveau du groupe a été privilégiée. L'analyse a donc porté, de manière générale, sur les relations de la SICF, tête de groupe, avec l'ensemble de ses filiales, HLM ou non. Des diligences spécifiques ont également été réalisées sur des thématiques particulières au niveau des filiales.

Ce rapport a porté principalement sur la période 2015-2019.

## 2. PRESENTATION GENERALE DU GROUPE

### 2.1 Contexte socio-économique

Le groupe intervient sur tout le territoire métropolitain à l'exception de six départements : le Gers, la Mayenne, la Haute-Corse, la Corse-du-Sud, le Maine-et-Loire et le Tarn. Dans de nombreux départements, la présence d'ICF Habitat est surtout le fait d'ICF Novedis avec quelques unités qui ont vocation, pour la plus grande part à être cédées. S'agissant du pôle HLM, le groupe est présent dans 57 départements.

La base de référence utilisée dans les prochains développements se situe donc au niveau de la France métropolitaine sauf en ce qui concerne la société ICF La Sablière dont le patrimoine est localisé exclusivement en Île-de-France. Il apparaît donc peu pertinent de faire un point sur la situation socio-économique qui ne se justifie que lorsque le patrimoine de l'organisme contrôlé est concentré localement. Il convient néanmoins de préciser que le nombre de demandeurs de logements sociaux s'élève, fin 2019, à plus de 2,1 millions, les deux tiers d'entre eux disposant de ressources inférieures au plafond PLAI.

Tableau 1 : Répartition des demandes en cours en France par rapport aux plafonds de ressources d'accès aux logements locatifs sociaux

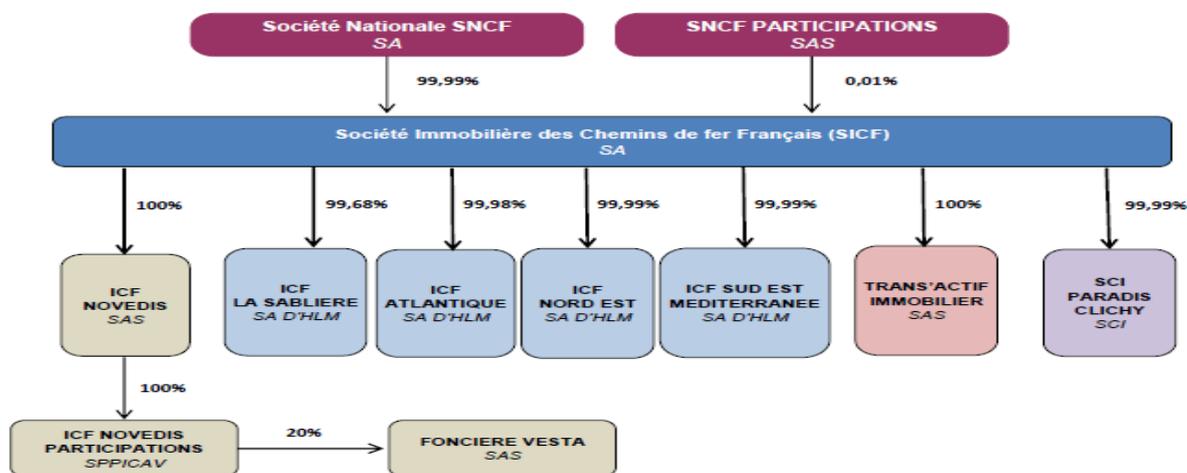
Total	Non saisie	= < PLAI	> PLAI et = < PLUS	> PLUS	> PLUS et = < PLS
2 161 455	214 924	1 426 086	401 583	39 556	79 306

Source : SNE au 31/12/2019

### 2.2 Présentation du groupe

Le groupe comprend la SICF et ses filiales détenues à plus de 99% : quatre SA d'HLM (ICF La Sablière, ICF Atlantique, ICF Nord-Est et ICF Sud-Est Méditerranée) qui portent l'activité logement social, deux SAS (ICF Novedis et ICF Trans'Actif Immobilier) et la SCI Paradis Clichy qui est propriétaire du siège social situé au 26 rue de Paradis à Paris.

Figure 1 : Organigramme du groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2021



## 2.3 Descriptif du parc

### 2.3.1 Structure et localisation

Au 31 décembre 2019, le patrimoine en propriété, géré directement par le groupe au travers des quatre SA d'HLM et de la société Novedis, est composé de près de 85 000 logements conventionnés à 89 % (soit 75 810). ICF Habitat est également propriétaire de 57 résidences spécialisées<sup>1</sup> dont 25 sont conventionnées, majoritairement données en gestion à l'association PARME<sup>2</sup>, représentant 3 949 équivalents-logements. L'objectif du groupe est d'être présent dans les zones tendues, à proximité des transports et activités. Le groupe investit dans les zones urbaines en développement profitant notamment des programmes d'aménagement sur des friches SNCF, en partenariat avec SNCF Immobilier, qui porte la politique immobilière de sa maison mère avec pour priorités d'entretenir le parc (tertiaire, industriel et ferroviaire), de mobiliser le foncier au service du développement territorial et de développer une offre de logement accessible à tous, notamment aux cheminots. Cette stratégie patrimoniale a amené le groupe à se désengager en parallèle des territoires aux besoins plus modérés où la tension locative est moindre.

Ce patrimoine de logements familiaux est composé à 81 % de logements collectifs. A peine plus de 16% des logements du parc HLM d'ICF sont situés en quartiers prioritaires de la politique de la ville, soit une proportion près de deux fois inférieure à celle de l'ensemble du parc HLM (31 %). L'âge moyen du parc conventionné est de 48 ans, soit un patrimoine notoirement plus ancien que la moyenne nationale du parc social (*âge moyen du parc conventionné en métropole au 1<sup>er</sup> janvier 2019 : 38,7 ans*). Près de 55 % du parc relève de financements antérieurs à 1978, 30 % de financement PLUS ou équivalent et seulement 3,6 % de financements très sociaux.

**Tableau 2 : Structure du parc de logements**

au 31 décembre 2018	ICF ATL	ICF Sablière	ICF NE	ICF SEM	ICF Novedis	Total
nombre de logements familiaux en propriété	11 658	35 683	17 728	17 655	1 328	<b>84 052</b>
nombre d'équivalents-logements en structure	284	3 152	177	255	81	<b>3 949</b>
nombre de logements gérés pour tiers	0	0	0	0	4 517	<b>4 517</b>
% logements en QPV	16,9%	22,2%	10,8%	14,4%	Nc	<b>16,1%</b>
% logements hors QPV	83,1%	77,8%	89,2%	85,6%	Nc	<b>83,9%</b>
% logements individuel	19,4%	5,8%	46,9%	5,1%	17,0%	<b>18,8%</b>
% logements collectifs	80,6%	94,2%	53,1%	94,9%	83,0%	<b>81,2%</b>
<i>mode de financement initial des logements</i>						
anciens financements avant 1977	57,2%	58,5%	49,9%	53,1%	Nc	<b>54,7%</b>
très sociaux (PLAI, PLATS, PLALM)	3,4%	2,6%	3,5%	5,0%	Nc	<b>3,6%</b>
PLUS ou assimilables (PLA, Pap, PCL)	24,7%	25,6%	37,9%	28,4%	Nc	<b>29,2%</b>
PLS ou assimilables	7,3%	10,8%	3,5%	9,6%	Nc	<b>4,8%</b>
PLI et autres	7,4%	2,5%	5,2%	3,9%	Nc	<b>4,8%</b>
taux de mobilité	11,6%	6,7%	10,0%	9,0%	12,3%	<b>9,9%</b>
âge moyen des logements conventionnés	47 ans	52 ans	49 ans	42 ans	Nc	<b>48 ans</b>

Source : RPLS au 1<sup>er</sup> janvier 2019, tableaux SICF Recueil Données Descri Patrimoine Autres Act (pour équivalents logements en structures collectives au 30/07/2020 et rapports de gestion annuel (pour parc au 31/12 et Novedis)

<sup>1</sup> Essentiellement des foyers de jeunes travailleurs, résidences sociales et CADA.

<sup>2</sup> L'association Parme (PARIS Résidences Meublées, devenue Patrimoine Résidences Meublées en décembre 2005), a été créée en janvier 1997, elle est née de la fusion-absorption de cinq associations parisiennes gérant les foyers meublés d'Île-de-France, propriétés des filiales HLM du groupe SNCF.

Comme le montre le tableau, la structure du parc diffère selon les sociétés.

- ▶ Le patrimoine de la filiale La Sablière, qui compte le plus grand nombre de logements et intervient en Île-de-France, est réparti sur 32 territoires et 132 communes. Elle est propriétaire de près de 8 500 logements dans Paris intra-muros. Son parc est ancien avec une moyenne d'âge de 52 ans, la plus élevée des filiales du groupe. Il est composé à 70 % de logements T3 et T4. Près de 60 % du parc relève de financements antérieurs à 1977 et près de 25 % de financements PLUS ou assimilés. La quasi-totalité du parc est collectif. 22 % de son patrimoine est classé en QPV, représentant près de 8 000 logements essentiellement situés dans la Métropole du Grand Paris, construits avant 1975 pour 90% du parc.
- ▶ ICF SEM intervient dans le Centre-Est, le Sud et le Sud-Est de la France. Son patrimoine est réparti sur quatre régions administratives : Bourgogne-Franche-Comté – Auvergne-Rhône-Alpes – Provence-Alpes-Côte-D'azur – Occitanie et 44 EPCI. Elle est présente sur 100 communes de l'inter-région, principalement à Marseille (3 489 logements, soit 19.5% du parc), Lyon et Dijon. Au niveau des intercommunalités, elle est majoritairement implantée sur la métropole de Lyon (29 % du parc) ainsi que la métropole d'Aix-Marseille-Provence (28 % du parc). Si le parc est assez ancien : 61 % construit avant 1975, son âge moyen (42 ans) est le moins élevé des sociétés du groupe. L'offre neuve est assez conséquente puisqu'elle constitue 24 % du patrimoine. Les financements très sociaux représentent 5 % du parc, taux le plus élevé parmi les sociétés du groupe. 85 % du parc est implanté en zone tendue (A et B1). Il est composé à 94% de logements collectifs. Près de 2 400 logements, essentiellement collectifs, sont situés en périmètre QPV, soit 14% du patrimoine. L'âge moyen de ces derniers est beaucoup plus élevé en QPV (près de 90% du patrimoine construit avant 1975).
- ▶ Pour ICF NE, le parc est implanté sur 12 départements, 148 communes avec une forte présence dans les Hauts-de-France (Lille, Amiens et Dunkerque étant ses trois plus grosses implantations), 35 EPCI (près du quart du parc est implanté sur la CA Lens-Liévin et la métropole européenne de Lille). Le parc est assez ancien : 42 % a été construit avant 1975. 14 % est classé en zone B1, 53 % en zone B2) et 33% en zone détendue (C). Près de 47 % du parc est composé de logements individuels. Le parc est composé essentiellement de logements de taille moyenne (70 % de type 3 et 4), les types 1 et 2 représentent 14 % du parc. Près de la moitié du parc relève d'anciens financements et 38 % du financement PLUS ou assimilé. Les logements situés en QPV représentent seulement 11 % du parc, soit 20 points en dessous de la moyenne nationale.
- ▶ Le parc d'ICF Atlantique est implanté sur 25 départements, 70 communes avec une forte présence en Nouvelle Aquitaine et Occitanie (Toulouse, Bègles et Le Mans étant ses trois plus grosses implantations), 54 EPCI (près de la moitié du parc est implanté sur les métropoles de Bordeaux, Rouen et Toulouse). Le parc est composé essentiellement de logements de taille moyenne (75 % de type 3 et 4). La part des logements situés en QPV s'établit en 2019 à 17 %.

Selon les plans stratégiques de patrimoine des différentes sociétés, la qualité de service rendu est disparate, le parc apparaissant attractif dans les filiales Nord-Est et Sud-Est-Méditerranée (respectivement 46 % et 42,6 % classé dans la catégorie « bon » et « excellent »), alors que sur La Sablière et ICF Atlantique, cette catégorie est moins représentée (36 % et 39 %).

### 2.3.2 Situation de la vacance et de la rotation

Au niveau du groupe, les taux de vacance des sociétés d'HLM sont globalement maîtrisés et se situent, sur la période de contrôle, en-dessous de la barre des 3 %, soit à un niveau nettement inférieur à la vacance totale constatée chez les bailleurs sociaux de France métropolitaine. Ainsi, en 2019, le taux de vacance globale des filiales HLM s'établit à 2,95 % contre une moyenne nationale de 4,64 %. La vacance commerciale est également inférieure avec un taux de 1,29 % contre 2,79 % au niveau national. Il en est de même s'agissant de la vacance de plus de trois mois (hors vacance technique) : 0,26 % contre 1,34 %.

Il existe cependant de fortes disparités entre les sociétés mais également au sein de chaque entité.

En début de période, ICF Atlantique était la société la plus confrontée à la vacance : le taux dépassait les 5 %, soit 2 points de plus que la moyenne du groupe. Au fil des exercices, la vacance totale a fortement diminué et apparaît inférieure à la moyenne début 2019. A un degré moindre, ICF NE a également connu une diminution graduelle de la vacance totale sur la période : 4,2 % fin 2014, 2,9 % début 2019. ICF La Sablière, implantée en secteurs très tendus de la région parisienne, bénéficie d'une vacance totale fort limitée et stable sur la période (entre 1,6 % et 1,8 %). Le cas d'ICF SEM apparaît atypique. Son taux de vacance totale, inférieur à la moyenne du groupe en 2014, connaît une tendance haussière sur toute la période pour s'établir à 4,5 % début 2019. Cette situation s'explique principalement par l'importance des logements vendus ou démolis durant cette période (près de 1 800 logements).

## 3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

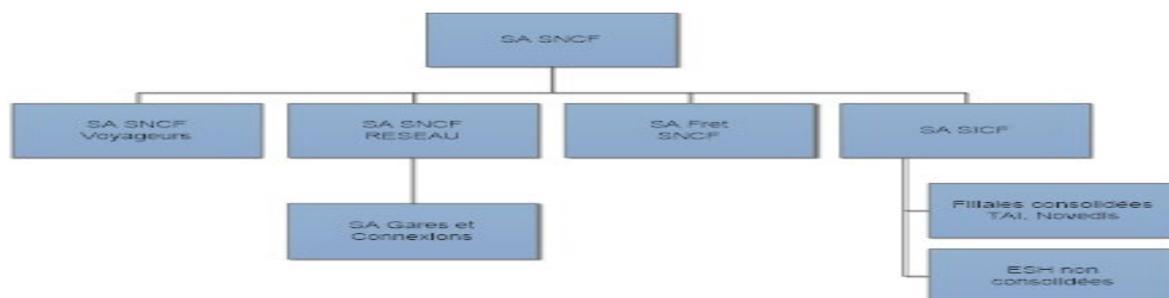
### 3.1 Évaluation de la gouvernance

#### 3.1.1 Évolution du rattachement de la SA SICF

La SICF, créée en 1927, constitue la holding du groupe destinée notamment à la collecte de la PEEC de la SNCF. Elle a connu trois évolutions majeures au cours des dernières années :

- ▶ Avant le 1<sup>er</sup> juillet 2015, la SICF était rattachée à l'EPIC SNCF.
- ▶ Du 1<sup>er</sup> juillet 2015 au 31 décembre 2018, la SICF a fonctionnellement été rattachée à SNCF Immobilier, nouvelle direction créée au sein de l'EPIC SNCF. En effet, la loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire a créé trois EPIC :
  - EPIC SNCF Réseau,
  - EPIC SNCF qui regroupe les fonctions transverses et régaliennes ; SNCF Immobilier a été créée dans ce cadre,
  - EPIC SNCF Mobilités qui a hérité des actifs de SNCF, avec pour filiales la SA SICF et ses filiales.
- ▶ Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la SICF est devenue filiale de la SA SNCF tout en restant cependant rattachée fonctionnellement à SNCF Immobilier. Ce nouveau rattachement fait suite à la loi n° 2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire qui a transformé les EPIC en cinq sociétés anonymes. Les activités Gare et Fret, qui étaient des directions de SNCF Mobilités, ont été filialisées tandis que Gares et Connexions est devenue une filiale de SNCF Réseau et Fret une filiale de SNCF (cf. organigramme ci-dessous).

Figure 2 : Organisation de la SNCF à compter de 2019



Depuis 2015, le directeur général de SNCF Immobilier est président non exécutif de la SA SICF. Parallèlement à la création de SNCF Immobilier, le mandat de PDG de la SICF a été dissocié en un président et un directeur général. Le président organise les travaux du conseil d'administration (CA) et ne bénéficie pas de délégation opérationnelle. Le directeur général de la SICF participe aux CODIR de SNCF Immobilier.

Une convention de services, établie le 29 mai 2018 entre la SNCF et la SICF, a pour objet de formaliser les relations entre l'agence logement de la SNCF et le collecteur SICF pour les processus de pré-attribution des logements sociaux. Elle définit notamment des éléments de reporting et tableaux de bords à mettre en œuvre sans fixation d'indicateurs chiffrés ni de durée de validité.

Son objectif est de faciliter le logement des salariés de la SNCF ; l'enjeu principal concerne l'Île-de-France qui concentre 70% des demandes.

### 3.1.2 Evolution de l'activité d'ICF Novedis

La principale évolution intervenue au cours des dernières années est le recentrage de l'activité d'ICF Novedis, propriétaire de logements libres et intermédiaires, sur l'administration de biens sous la marque commerciale « *Novedis Property Management* ». Le patrimoine dit « *hors cible* » de la société a été progressivement cédé depuis 2016. Le patrimoine est ainsi passé de 8 406 logements fin 2015 à 1 328 logements fin 2019. Ainsi, en dehors de l'offre nouvelle sur la période, 7 542 logements ont été cédés au cours de cette période (dont plus de la moitié dans le cadre de l'opération VESTA, présentée de manière plus approfondie ci-dessous). Fin 2019, Novedis assure la gestion de 5 845 logements (1 328 dont elle est propriétaire, 3 927 appartenant à VESTA et 590 appartenant à la SNCF).

La cession de ces logements est réalisée par Trans'Actif Immobilier au même titre que la vente des logements HLM (cf § 5.2.6).

En 2018, 3 935 logements ont été vendus à une Foncière (Foncière VESTA) créée à cette occasion et dont ICF Novedis possède une partie du capital. Cette opération de grande envergure a été engagée en 2017. Les priorités stratégiques affichées sont :

- ▶ L'annulation, de la dette consolidée avec celle de l'EPIC SNCF Mobilités et la pérennisation de l'activité de gestion d'ICF Novedis,
- ▶ Le développement d'un parc nouveau intermédiaire ou libre ainsi que la rénovation du parc de logements existant au bénéfice des locataires en place et au service de la stratégie ressources humaines (RH) du GPF dans les zones de forte tension sur le marché du logement. ICF Novedis continuera parallèlement à céder ses biens « hors cibles » ne correspondant plus aux besoins des cheminots.

Formellement, l'opération consiste à transférer la majeure partie du parc dont ICF Novedis est encore propriétaire à une Foncière créée par la société, puis d'ouvrir le capital de cette Foncière à un ou plusieurs partenaires.

ICF Novedis a ainsi acquis la société SNCF-C20 (société par actions simplifiée) et a effectué le changement de sa dénomination sociale en Foncière VESTA. Le CA de la SICF l'autorise en juin 2018 à acquérir une seconde SASU, dénommée SNCF C-4 (qui deviendra ICF Novedis Participation, détenue totalement par ICF Novedis).

En juillet 2018, il est présenté au CA de la SICF les résultats du processus d'appel d'offres concurrentiel lancé en février et destiné à recevoir des offres d'investisseurs. Le CA autorise sa filiale ICF Novedis à signer la promesse unilatérale d'achat de cession de 80% des titres de Foncière VESTA avec l'investisseur ayant déposé la meilleure offre. Le choix s'est porté sur le consortium mené par Ampère Gestion, filiale de CDC Habitat, et Swiss Life Asset Managers, Real Estate France,<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ces deux investisseurs sont intervenus pour le compte de cinq investisseurs institutionnels : CDC Habitat, Swiss Life, la foncière allemande Vonovia (*en minoritaire*), ainsi que l'Établissement de Retraite additionnelle de la Fonction publique (*ERAFP premier investisseur du consortium*) et l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques (*IRCANTEC*).

La dernière phase de cette opération a consisté en l'apport par ICF Novedis à Novedis Participations de 20% du capital et des droits de vote qu'elle détient dans la Foncière VESTA.

### **3.1.3 La gouvernance de la SICF**

#### **3.1.3.1 Conseil d'administration**

Le conseil d'administration (CA) de la SICF est composé de 12 membres dont trois administrateurs représentant les salariés. Un règlement intérieur datant d'avril 2015 définit les règles et les modalités de fonctionnement de ce conseil.

Le président du CA est traditionnellement le directeur général de SNCF Immobilier et les administrateurs, issus de la SNCF, sont des cadres dirigeants, soit issus de la direction stratégie-finances, soit de SNCF Immobilier, soit de la direction des ressources humaines (DRH). Ainsi, M. Quignon a occupé la fonction de président du CA d'avril 2016 à août 2020. Lui ont succédé M. Lacombe puis, à partir de mars 2021, Mme Panahi, nommée directrice de SNCF Immobilier depuis février 2021.

Le conseil d'administration se réunit de quatre à sept fois par an. Les procès-verbaux, retracent convenablement les échanges des administrateurs. Les orientations stratégiques du groupe sont abordées, les principaux résultats sont présentés plusieurs fois par an, les Plans à Moyen Terme (PMT) des SA d'HLM et le rapport de gestion du groupe sont examinés annuellement.

Le rapport de gestion du groupe intègre notamment, par société, des éléments quantitatifs qui portent sur les domaines du patrimoine (mises en service, acquisitions, réhabilitations, ...), de la gestion locative (vacance, impayés...), des ressources humaines (évolution des effectifs, ...) et une présentation synthétique des résultats financiers. Le contenu des tableaux de bord financiers est détaillé au § 3.2.2.

Les tableaux de bord de la SICF, qui portent sur l'atteinte des objectifs financiers et opérationnels (résultats financiers, évolution du patrimoine, évolution des effectifs), font l'objet d'une présentation à plusieurs niveaux : groupe, pôle HLM, par filiale HLM, secteur libre, par structure du secteur libre.

Les PMT ainsi que les rapports de gestion permettent également au CA de disposer d'une information suffisante en ce qui concerne les aspects financiers et l'activité patrimoniale. En revanche, la présentation des informations relatives à la gestion locative demeure encore très limitée malgré l'attention qui avait déjà été appelée sur ce point dans le précédent rapport. Elle mériterait d'être étayée afin de pouvoir disposer des éléments concrets nécessaires à l'élaboration de la stratégie patrimoniale qui doit se faire en lien avec les besoins du territoire (typologie des logements, financement des programmes...).

L'information du conseil d'administration de la SICF pourrait être renforcée, notamment sur l'activité de gestion locative et les marchés passés en procédure formalisée. En effet, il serait de bonne gouvernance qu'un point sur l'ensemble des marchés formalisés, passés pour le compte de la SICF ou de ses filiales (y compris par le biais du groupement d'achats et de l'accord-cadre SNCF), soit porté annuellement à la connaissance des administrateurs de la SICF.

En accord avec les remarques formulées dans le rapport de l'agence, le groupe s'engage à ce que l'information du CA soit enrichie, notamment sur les questions de gestion locative (synthèse des attributions réalisées, enquêtes de satisfaction...), sur celles relatives au processus des achats (procédure, bilan de l'exercice précédent) ainsi que sur l'avancement annuel des conventions d'utilité sociale.

Par ailleurs, quand bien même le niveau de rémunération n'appelle pas de commentaire particulier, la politique de rémunération des dirigeants de la SICF et de ses filiales manque de transparence vis-à-vis des organes de gouvernance. En effet, le CA ne délibère pas, chaque année, sur les objectifs fixés pour le calcul de la prime variable du directeur général (cf. § 3.1.3.2), sur l'atteinte de ces objectifs et le montant de la prime qui en découle.

Cette remarque s'applique également aux autres dirigeants des filiales. En effet, aucun détail n'est communiqué aux organes de gouvernance s'agissant de la rémunération des dirigeants. Seul un montant global figure, depuis 2019 seulement, dans les rapports spéciaux du CAC. L'Ancols préconise une plus grande transparence afin de permettre à l'organe délibérant de se prononcer en toute connaissance de cause. Ainsi, devraient être portés à la connaissance de ce dernier, le montant de la rémunération fixe, les avantages sociaux accordés ainsi que le montant de la part variable alloué en fonction de l'atteinte d'objectifs préalablement fixés et validés.

La constitution d'un comité des nominations et des rémunérations pourrait constituer une aide afin de formuler des avis sur les rémunérations fixes et variables des dirigeants mais également veiller à la cohérence et à l'harmonisation des rémunérations et avantages au sein du groupe.

Le groupe s'engage à faire approuver à l'avenir par les conseils d'administration / de surveillance, lors de la fixation de la rémunération des dirigeants, la part fixe, la part variable (pourcentage maximum susceptible d'être octroyé) ainsi que les avantages sociaux.

### 3.1.3.2 Direction générale

Le directeur général de la SICF est traditionnellement un cadre dirigeant de la SNCF. Il est membre du comité de direction SNCF Immobilier, rattaché fonctionnellement et administrativement à cette dernière,

M. Dubois a été nommé directeur général par le CA d'avril 2019 dans le cadre d'une convention de mise à disposition de la SICF par SNCF. Il succède à Mme Queille, démissionnaire, qui assurait ces fonctions depuis juin 2010. Lors de la même séance, cette dernière a fait l'objet d'une mise à disposition de la SICF par SNCF Mobilités afin d'« accompagner M. Dubois dans sa prise de fonction ».

La convention, signée le 30 avril 2019, précise les modalités de la mise à disposition de Mme Queille. Ainsi, il est prévu que celle-ci exerce, à compter du 1<sup>er</sup> mai 2019, en contrat à temps partiel à 70 %, pour une durée de 9 mois prorogable, « la fonction de chargée de mission logement libre et intermédiaire à Paris ». La modalité d'accompagnement mise en place a eu pour effet d'augmenter significativement la masse salariale liée à la direction générale (passage de 239 k€ en 2018 à 349 k€ en 2019). Au titre de 2020, une somme de 29 k€ a été comptabilisée.

Les principales actions réalisées par Mme Queille, dans le cadre de sa mission, ont porté sur :

- ▶ Le pilotage d'une étude d'opportunité de création d'une filiale de logement intermédiaire et sa restitution au comité de direction du groupe (CDG),
- ▶ Le suivi de la mise en place de la gouvernance de Foncière Vesta,
- ▶ Une veille auprès de la fédération des SA d'HLM,
- ▶ La préparation et la participation aux réunions de gouvernance de la SICF en appui du DG nouvellement nommé.

Il convient de souligner que la mise à disposition de Mme Queille a, pour la première fois, suivi la procédure des conventions réglementées et figure dans le rapport spécial de la SICF relatif à l'exercice 2019. Ont également été intégrées dans ce rapport, les conventions de mise à disposition contractées précédemment par ses filiales afin d'assurer la direction générale ou la présidence du directoire. Seule la convention de mise à disposition de M. Dubois n'y figure pas que ce soit en 2019 ou 2020. Le groupe a indiqué qu'un prochain CA approuverait, en tant que convention réglementée, cette mise à disposition conclue entre la SICF et la SNCF.

### 3.1.3.3 Les comités internes

Pour remplir sa mission, le CA s'appuie sur les travaux de différents comités notamment :

- ▶ Le comité de direction du groupe (CDG) assure la circulation de l'information entre l'ensemble des sociétés du groupe et les prises de décisions. Cette instance qui est également un lieu de partage d'expériences, est composée des principaux dirigeants du groupe : directeurs généraux et présidents de directoire, présidents de SAS et directeurs fonctionnels de la SICF. Les présidents de CA et de CS sont informés des ordres du jour des réunions de ce comité. Un relevé de décision est rédigé afin notamment de partager les informations nécessaires au pilotage et au fonctionnement de la SICF en tant que collecteur et en tant que holding du groupe.
- ▶ Le comité d'engagement, dit « comité visa », se prononce sur les projets d'opérations d'investissement des sociétés du groupe (constructions neuves, acquisitions, réhabilitations, cessions), préalablement validés par les sociétés du groupe. Il est composé du directeur général de la SICF, d'un représentant des ressources humaines SNCF, de la directrice financière de la SICF, de la directrice de la gestion locative, du directeur immobilier, du directeur général de la filiale concernée par l'opération. Après analyse par ce comité, les projets sont présentés aux instances décisionnaires de chaque filiale concernée pour validation.
- ▶ Le comité d'audit et des risques

Selon le règlement intérieur du CA, la mission de ce comité est d'apporter un « *appui technique et critique aux dirigeants de la société dans le suivi de la politique comptable et financière de l'entreprise, du contrôle interne et gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels* ».

Le comité d'audit de la SICF ne remplit pas pleinement sa mission en n'exerçant qu'insuffisamment sa fonction de pilotage des risques et de validation des plans d'actions qui devraient lui être présentés ou qu'il aurait initiés. son intervention qui n'est pas retracée sous forme de procès-verbaux, semble limitée à la préparation des travaux du CA dans le processus de validation des budgets et des comptes.

Dans le cadre du plan d'amélioration du contrôle interne, le groupe indique qu'une cartographie des risques majeurs est en cours avec pour objectif d'être finalisée fin janvier 2022 (définition des risques, qualification, criticité, probabilité d'occurrence, nomination de porteurs de risques et premiers plans d'action). Une présentation est prévue au comité d'audit et des risques de la SICF en février 2022 puis au CA de mars 2022. Le comité d'audit et des risques sera, par la suite, appelé à valider le plan d'audit proposé par la direction générale du groupe.

- ▶ Le comité « gestion de crise », dispositif permettant aux filiales du groupe d'être en capacité de répondre au mieux à une situation anormale perturbant leur fonctionnement.
- ▶ Le comité éthique peut être saisi pour avis ou alerte par tout collaborateur sur toute question éthique ou de pratiques contraires au Code de conduite du groupe grâce à un dispositif d'alerte confidentielle.

#### 3.1.3.4 Le contrôle interne du groupe

##### **Recommandation 1 : Renforcer le dispositif de contrôle interne au niveau de la SICF.**

Le contrôle interne, centralisé au niveau de la SICF, doit garantir notamment la bonne application des procédures, la fiabilité des données ainsi que la traçabilité des dossiers de marchés publics et des décisions prises par les comités internes. Jusqu'à présent particulièrement limité, le contrôle interne du groupe est en cours de structuration ; la démarche a été engagée par le recrutement d'un contrôleur interne en avril 2020, sous la responsabilité d'un chargé de mission performance recruté en octobre 2017 et rattaché à la direction financière. L'intervention transversale du contrôleur interne est nécessaire et légitimée par le fait que la directrice financière est aussi directrice générale déléguée de la SICF. Les actions à mener par le contrôle interne du groupe ont été présentées en CDG et visent notamment à :

- ▶ Recenser toutes les procédures existantes dans le groupe et les filiales et procéder à leur révision et harmonisation au niveau groupe (contrôle de 1er niveau). Si le renforcement du contrôle interne ne figure pas explicitement parmi les chantiers du projet d'entreprise initié en août 2019, certains processus seront nécessairement revus dans ce cadre (quittancement, régularisation des charges, réclamations technique, ...).
- ▶ Développer un contrôle de 2ème niveau, mesurer et surveiller les risques.
- ▶ Formaliser des plans de contrôle afin d'évaluer régulièrement l'efficacité des dispositifs et alimenter une cartographie des risques.

La mise en œuvre de ces actions, pilotée par le contrôleur interne du groupe, s'appuiera sur des référents contrôle interne désignés au sein des filiales et des directions métiers du groupe. La démarche a fait l'objet d'une présentation par le contrôleur interne aux comités de direction des filiales et des référents ont été désignés.

Le groupe ne dispose pas d'une fonction d'audit interne et le recours à des audits externes a été restreint sur la période contrôlée (audit RGPD en 2019). Il n'existe pas non plus à la clôture du contrôle de cartographie identifiant les risques majeurs pour le groupe qui serait déclinée au niveau des filiales.

Les seules cartographies transmises portent, pour l'une, sur les risques liés à la corruption et, pour l'autre, sur les risques pénaux et autres risques majeurs dont certains n'ont pas été mis à jour depuis 2010 (l'actualisation la plus récente date, pour certains risques, de 2018). Cette vision parcellaire des risques est insuffisante en l'état pour garantir une maîtrise des processus et des opérations, impliquant toute la chaîne de gestion.

Ce défaut de maîtrise des risques a d'ailleurs été constaté à l'occasion du contrôle. En effet, un manque de fiabilité des données (loyers, offre nouvelle différente en fonction de la source ...) et de traçabilité des dossiers en matière de commande publique ont été relevés (cf. § 3.5). En outre, la retranscription des décisions prises par certains comités internes n'est pas systématiquement assurée (cf. § 3.1.3.3). Enfin, des omissions ont été constatées dans les rapports de gestion.

A titre d'illustration, dans le rapport de gestion 2020 de la SICF, le tableau récapitulatif des dividendes versés au cours des trois exercices ne mentionne pas le montant de l'acompte versé en 2019 au titre du résultat 2019, dont le montant s'élève à 553 millions d'euros.

Par ailleurs, les données figurant dans le fichier RPLS relatif à 2019, complété par chacune des filiales HLM, ne correspondent pas toujours aux éléments figurant dans les recueils complétés par les sociétés.

Tel est le cas des mises en location de logements, du nombre de ventes et de la répartition des logements réservés au contingent Etat (s'agissant d'ICF Nord-Est). En outre, les informations concernant la performance énergétique des logements n'ont pas été renseignées et celles relatives au type de construction (collectif/individuel/étudiant) ne l'ont pas été correctement. Ainsi, les logements d'ICF La Sablière et d'ICF Nord-Est apparaissent tous comme étant de type collectif. De la même manière, les données patrimoniales issues des états réglementaires présentent des écarts importants avec celles issues des tableaux de bord de la direction financière groupe.

L'environnement de contrôle apparaît donc insuffisant à ce stade pour permettre la détection des irrégularités ou anomalies et garantir ainsi la bonne application des procédures. A ce propos, il convient de souligner que certaines procédures établies au niveau du groupe mériteraient d'être actualisées (la procédure « groupement de moyens » n'a pas été revue depuis 2009, la procédure « Régulariser les charges » date de 2014 et les procédures « Traiter les impayés » de 2013 et 2014) tandis que certaines procédures pourraient être rédigées. Un planning de révision des différentes procédures comptables a été mis en place au sein de la direction financière. Il mériterait d'être enrichi par des procédures relatives aux contrôles comptables, internes ou externes, par des processus d'analyse et un référentiel au niveau des charges locatives (cf. § 6.3.1) également étendus à toutes les directions du groupe. Ainsi, en matière de gestion locative, il serait par exemple utile de compléter le référentiel par une procédure relative à la gestion des radiations (cf. § 6.2.2.1) et au processus de pré-sélection des candidatures de logements non réservés (cf. § 6.2.3.1).

L'ampleur du chantier engagé et l'importance des enjeux en termes de contrôle interne mériteraient la mise en place d'un comité de pilotage spécifique, chargé notamment de suivre l'évolution de la mise en œuvre des actions prévues.

Par ailleurs, le pilotage de la gestion locative doit être renforcé au sein du groupe afin d'être pleinement en mesure de répondre efficacement aux enjeux des politiques publiques. En effet, le poste de directeur de la gestion locataire au sein de la SICF a été pourvu en janvier 2021 après un an de vacance et celui de directeur clientèle au sein des sociétés ICF Atlantique et ICF Nord-Est est vacant depuis respectivement début 2019 et début 2020. Cette situation peut expliquer en partie le manque d'impulsion et d'harmonisation en matière de gestion locative.

En réponse au rapport provisoire, la SICF précise que la structuration du dispositif de contrôle interne a été engagée depuis plusieurs mois au sein du groupe. Un premier plan de contrôle a été mis en œuvre au cours du second semestre 2021 et sa restitution finale est attendue début 2022. Le comité de direction du groupe est l'organe de pilotage de la démarche. Par ailleurs, la SICF indique qu'un travail d'identification des risques majeurs est en cours, dont l'objectif est d'aboutir à la validation d'une cartographie des risques au premier trimestre 2022. Les actions qui en découleront pourront être menées au niveau du groupe s'il s'agit de sujets communs ou au niveau de chaque société s'ils sont liés à des problématiques internes.

#### **3.1.3.5 Assemblée générale**

Le capital social de la SICF, qui s'élève à 542 121 k€, n'a pas évolué durant les cinq dernières années. Il est détenu quasi exclusivement par la SNCF (36 141 411 actions), le seul autre actionnaire est la SAS SNCF Participations qui détient deux actions.

Son assemblée générale, qui se réunit annuellement, donne notamment quitus de leur gestion aux administrateurs, approuve l'affectation du résultat et les conditions d'emploi de la collecte de la PEEC. Les assemblées générales des quatre SA d'HLM se réunissent aussi régulièrement.

L'assemblée générale extraordinaire de la SA ICF Novedis de juin 2019 a validé la transformation en SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle) et de nouveaux statuts ont été adoptés. Les associés uniques de Novedis et de Trans'actif immobilier ont approuvé les comptes 2019 en mai 2020.

#### **3.1.4 La gouvernance des filiales**

Le mode de gouvernance adopté est différent selon les filiales. Il est de type dualiste (conseil de surveillance et directoire) pour ICF La Sablière et ICF Sud-Est Méditerranée mais de type conseil d'administration avec directeur général pour ICF Atlantique et ICF Nord-Est. Le mode de gouvernance d'ICF Novedis était auparavant de type moniste. Les conseils d'administration et conseil de surveillance des filiales HLM se réunissent en général entre quatre à six fois par an.

Dans les filiales, la SICF est, selon le cas, administrateur ou membre du conseil de surveillance en tant que personne morale et actionnaire de référence. Les instances des filiales HLM comprennent réglementairement des représentants des locataires et des salariés, et aussi des représentants de collectivités locales ou d'EPCI.

Les directeurs généraux et présidents de directoire sont mis à disposition des filiales par la SICF dans le cadre de conventions. Préalablement à la nomination des mandataires dans les instances dédiées, les dirigeants du groupe doivent être agréés par la SNCF sur proposition du directeur général de SNCF Immobilier.

Une fois cet accord obtenu, la proposition de nomination peut alors être présentée dans l'instance de gouvernance de la filiale qui se prononce sur la validation de la personne proposée ainsi que sur la rémunération allouée.

## 3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes

### 3.2.1 La politique du groupe

En tant que filiale de la SNCF, la SICF propose une offre de solutions de logement aux salariés de la SNCF, constituée de logements sociaux, intermédiaires et à loyers libres. Son déploiement patrimonial est donc particulièrement orienté vers les secteurs où se situe cette demande, les centres urbains ou la proximité des gares. Il s'accompagne de cession de patrimoine dans les zones où la tension sur le prix de l'immobilier est la moins forte et qui ne correspondent pas à des zones de développement de la SNCF.

Le groupe s'est doté en août 2019 d'un projet d'entreprise, dit projet ADN, pour une durée de 18 mois. Il a pour objectif de répondre aux enjeux du secteur d'activité du groupe comme aux attentes des collaborateurs. Il s'inscrit dans une démarche d'évolution et d'amélioration du fonctionnement interne du groupe. Il fixe des progrès à réaliser dans 4 domaines prioritaires :

- ▶ Aligner les principes d'actions à ceux de SNCF Immobilier, la DRH et la démarche RSE de la SNCF,
- ▶ Asseoir et maîtriser les activités liées à la clientèle, au patrimoine et à la gestion des données,
- ▶ Répondre aux enjeux liés au mandat Vesta et professionnaliser l'activité d'administration de biens,
- ▶ Développer le rôle et le niveau de responsabilité du management intermédiaire.

Pour cela, il définit 5 chantiers transverses sur les thèmes des valeurs, de la RSE, de la conduite du changement, de l'accélération de la transformation digitale et de la gestion de crise. Il présente 26 chantiers opérationnels, répartis dans 5 programmes (relations avec l'environnement, clients et proximité, maîtrise du patrimoine existant, pilotage de la performance, engagement des collaborateurs).

En termes de politique RH, il est à noter que la construction d'une GPEC est engagée dans le cadre de ce projet ADN.

#### 3.2.1.1 La politique patrimoniale

Le cadre stratégique patrimonial du groupe, pour la période 2019-2024 a retenu 4 grandes orientations applicables sur son territoire :

- ▶ La gestion du patrimoine (maintenance courante, plan d'entretien) qui concerne 62,5 % du parc,
- ▶ L'amélioration du patrimoine (résidentialisation, réhabilitation, accessibilité...) pour 18,4 % du parc ainsi que les projets urbains (optimisation et densification sur les secteurs à forte demande de production, renouvellement patrimonial), pour 10,3 % du parc,
- ▶ La cession de patrimoine de 8,8 % du parc (un quart aux particuliers et trois-quarts en bloc).

Le détail est présenté dans le chapitre 5.1.

### 3.2.1.2 La politique sociale

La politique sociale relève de chaque filiale. Cependant, le cadre stratégique d'utilité sociale du groupe, pour la période 2019-2024, fixe des engagements en termes de :

- ▶ Qualité de service (réalisation d'enquêtes de satisfaction, développement d'outils coconstruits avec des locataires, centre de relation clients<sup>4</sup> (CRC), ...),
- ▶ Politique patrimoniale (maintien de la qualité du parc),
- ▶ Gestion sociale (accompagnement des locataires par les 36 conseillers en économie sociale du groupe, partenariat avec des associations locales, adaptation des logements ...),
- ▶ Conseils de concertation locative dans chaque territoire et en central sur chaque filiale du groupe,
- ▶ Politique en faveur de l'hébergement (développement de l'offre de résidences thématiques composée de 52 résidences-foyers dont la gestion est externalisée, mise à disposition de logements d'hébergement d'urgence),
- ▶ Cession de logements aux occupants (le groupe n'envisage pas, toutefois, de développer de programmes d'accession à la propriété).

Il est à noter que si le cadre stratégique patrimonial comprend des objectifs quantitatifs, le cadre d'utilité sociale se limite à des notions générales (telles que « *ICF Habitat développera l'accueil des personnes prioritaires et des ménages à bas revenus hors des quartiers prioritaires de la politique de la Ville* ») ou des présentations de l'organisation existante, sans fixer d'objectifs chiffrés si ce n'est en termes de politique d'accession avec près de 2 000 logements prévus d'être mis à la vente.

### 3.2.1.3 Mise en œuvre de la politique du groupe

La stratégie patrimoniale du groupe, définie par le CA de la SICF en décembre 2018, est déclinée dans ses filiales. Elle se traduit concrètement dans les quatre SA d'HLM par des plans à moyen terme (PMT) à 10 ans qui reprennent notamment les investissements en neuf et sur le patrimoine existant et projettent les résultats financiers sur 10 ans. Ces orientations sont déclinées dans les budgets annuels et leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par les organes de gouvernance (cf. § 7).

L'examen des CUS de première génération a mis en évidence une atteinte partielle des objectifs, en termes de construction et de réhabilitation des logements (cf. § 5.1.2). Les objectifs ambitieux déclinés dans les nouvelles CUS et les Plans à Moyen Terme, imposeront une réactivité accrue en termes d'adaptation des moyens du groupe en cas de retards par rapport aux nouveaux objectifs.

## 3.2.2 Les relations intra-groupes

Une convention de groupement de fait, conclue le 3 janvier 2005 entre la SICF et ses quatre filiales HLM, a pour objet la mise en commun de « *moyens matériels et humains destinés à la fourniture de services, notamment dans les domaines administratif, comptable, financier, juridique, fiscal, technique, logistique, communication, conseil et stratégie, ressources humaines, informatique, etc...* ».

---

<sup>4</sup> Créé en 2006 par ICF La Sablière, le centre a étendu progressivement ses services aux autres filiales.

Elle a été complétée par un avenant de la même année, incluant la SFCI Société Française de Construction Immobilière (devenue ICF Novedis). Les sommes réclamées au titre du remboursement des frais engagés par le groupement doivent correspondre exactement à la part respective de chacun dans les dépenses communes, sans présenter de caractère forfaitaire. Il est prévu une répartition selon une imputation directe, dans tous les cas où cela est possible et, à défaut, suivant des clés de répartition modifiables sur chaque exercice, sur la base de critères significatifs de l'activité. La gestion du groupement a été confiée à la SICF.

Dans une optique de gain de performance et de qualité, différentes expertises ainsi que le pilotage des outils métiers et de certains processus sont centralisés (études foncières, techniques, sécurité).

**Recommandation 2 : Détailler le processus et les clés de refacturation du groupement de fait au sein de la SICF. Justifier que la refacturation par les fonctions supports est réalisée au coût de revient « à l'euro » et conclue à des conditions normales.**

La transparence du processus de refacturation du groupement mis en place doit être renforcée et les filiales doivent être chargées de la validation des factures émises. Le suivi de la convention de groupement de fait, qui génère des flux financiers importants, doit être amélioré dans le sens d'une meilleure information des filiales. Les facturations aux filiales s'élèvent pour 2019 à 32 M€ (respectivement 11,9 M€ pour ICF La Sablière, 5,5 M€ pour ICF Nord-Est, 4,9 M€ pour ICF Sud-Est Méditerranée, 4,3 M€ pour ICF Atlantique, 4,8 M€ pour ICF Novedis et 0,6 M€ pour Trans'Actif Immobilier). Elles sont uniquement détaillées par direction, sans précision des bases de calcul et des clés de répartition appliquées.

Les factures du groupement, acquittées par les filiales, ne sont visées ni par leurs directeurs ni par un de leurs collaborateurs. Leur circuit de validation est strictement interne à la direction des affaires financières du groupe, rattachée à la SICF, elle-même administratrice du groupement de fait.

Les modalités de facturation intra-groupe et le circuit de validation à la direction financière ne permettent pas aux filiales de disposer d'une vision claire et partagée de la facturation interne.

L'absence de visa des factures par les sociétés concernées ne leur permet ni d'exercer un contrôle effectif, ni de préserver leurs propres intérêts. Cette organisation, qui ne s'appuie sur aucune délégation de pouvoirs, devra être revue afin de permettre aux filiales d'opérer préalablement un contrôle sur les factures acquittées.

Les filiales sont associées à la préparation du budget du groupement dans le cadre du comité de direction groupe, auxquels participent l'ensemble des directeurs généraux. Mais aucune communication sur l'activité du groupement de moyens, son champ d'intervention, ses coûts, les modalités de facturation n'est faite auprès de leurs instances de gouvernance. Seul un suivi peu détaillé est communiqué à leurs directeurs généraux dans les tableaux de bord de la direction financière. Pour une plus grande transparence, un bilan de l'activité du groupement et un rappel de ses modalités de facturation devraient être présentés chaque année aux conseils d'administration ou de surveillance des sociétés concernées.

Le groupe s'engage à ce qu'une présentation détaillée des refacturations réalisées au titre de l'exercice 2021 soit faite auprès des instances de gouvernance de chaque société, avec un rappel des principes. La facture définitive sera soumise au visa des dirigeants de ces filiales.

Le groupe estime que la convention de groupement conclue entre la SICF et ses filiales, ayant pour objet la prise en charge de tâches fonctionnelles (contrôle interne, comptabilité, informatique, juridique, etc), constitue une convention courante conclue à des conditions normales échappant au régime des conventions réglementées.

L'agence considère que le processus de refacturation peut constituer une convention courante ne requérant pas l'approbation préalable de l'organe délibérant sous condition que la SICF fasse la démonstration de conditions normales des refacturations fondées sur le coût de revient effectif des prestations réalisées, selon des clés de répartition précises et pleinement justifiées.

### **3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management**

#### **3.3.1 Organisation générale**

Le groupe est organisé au travers de 13 agences ou directions territoriales (4 agences en Île-de-France et des directions territoriales à Marseille, Lyon, Nice, Bordeaux, Nantes, Metz, Amiens, Lens et Lille), regroupant les fonctions de proximité, la gestion locative et la maintenance. Elles assurent un maillage du territoire et le contact avec les élus des collectivités locales.

Les sièges des filiales assurent la maîtrise d'ouvrage des projets de développement immobilier. Outre la direction générale de la SICF, les filiales assurent l'animation des directions territoriales, notamment sur les aspects techniques de la gestion locative et l'entretien du patrimoine. S'y ajoutent les RH (*recrutement, conseil, choix de formation*), la communication de proximité et parfois les achats.

### 3.3.2 Ressources humaines

#### 3.3.2.1 Évolution des effectifs

Fin 2019, l'effectif moyen pondéré du groupe s'élève à 1 534. Son évolution, durant les cinq dernières années, est présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Evolution des effectifs 2015-2019						
effectifs moyens pondérés au 31/12		2015	2016	2017	2018	2019
ICF NE	Personnel administratif	148,2	137,1	134,2	120	110,7
	Personnel de proximité	85	83,8	77,3	74,2	65,2
	Total	233,2	220,9	211,5	194,1	176
ICF SEM	Personnel administratif	126,3	125,5	129,5	125,8	118,3
	Personnel de proximité	116,2	108,2	107,6	103,2	98,2
	Total	242,2	233,6	237,1	229	216,5
ICF Atlantique	Personnel administratif	95,4	89,5	87,9	84,5	83,3
	Personnel de proximité	102,8	99,3	92,1	89,1	88,3
	Total	198,2	188,8	179,9	173,6	171,7
ICF La Sablière	Personnel administratif	307,9	316,6	332,5	300,9	244,1
	Personnel de proximité	382,9	376,9	365	341,7	334,5
	Total	690,8	693,3	697,4	642,6	578,6
<b>Total 4 SA HLM ICF</b>	<b>Personnel administratif</b>	<b>677,8</b>	<b>668,7</b>	<b>684,1</b>	<b>631,2</b>	<b>556,4</b>
	<b>Personnel de proximité</b>	<b>686,9</b>	<b>668,2</b>	<b>642</b>	<b>608,2</b>	<b>586,2</b>
	<b>Total</b>	<b>1364,4</b>	<b>1336,6</b>	<b>1325,9</b>	<b>1239,3</b>	<b>1142,8</b>
SICF	Personnel administratif	208,1	216,5	219,0	223,7	270,9
	Personnel de proximité	-	-	-	-	-
	Total	208,1	216,5	219,0	223,7	270,9
Novedis	Personnel administratif	155,6	130,3	109,6	84,8	71,1
	Personnel de proximité	52,8	43,5	41,0	35,0	27,7
	Total	208,4	173,8	150,6	119,8	98,8
Transactif	Personnel administratif	13,9	15,6	16,9	18,1	21,4
	Personnel de proximité	-	-	-	-	-
	Total	13,9	15,6	16,9	18,1	21,4
<b>Total groupe</b>	<b>Personnel administratif</b>	<b>1055,4</b>	<b>1031,1</b>	<b>1029,6</b>	<b>957,8</b>	<b>919,8</b>
	<b>Personnel de proximité</b>	<b>739,7</b>	<b>711,7</b>	<b>683,0</b>	<b>643,2</b>	<b>613,9</b>
	<b>Total</b>	<b>1795,1</b>	<b>1742,8</b>	<b>1712,6</b>	<b>1601,0</b>	<b>1533,8</b>

Sources : *tableaux de bords financiers 2016-2020*

Au niveau du groupe, l'effectif a globalement diminué de 15 % durant la période ; le personnel administratif est majoritaire et sa part s'est accrue d'un point sur la période (58,9 % à 60,0%). La diminution du personnel de proximité s'élève à 17 %, celle du personnel administratif à près de 13 %. Sans remettre en cause les choix opérés par le groupe en matière d'évolution des effectifs, le groupe veillera à ce que la forte diminution du personnel de proximité ne nuise pas à la qualité de service rendu et n'entraîne pas une baisse de la qualité de la satisfaction des locataires (cf. § 6.4.5).

Au niveau des quatre SA d'HLM, la diminution de l'effectif s'élève à 16 %, celle du personnel de proximité à 14,7 %. En début de période, le personnel de proximité représentait 50,3 % de l'effectif contre 51,3 % fin 2019 ; pour autant, l'effectif a diminué du 100 ETP alors que le parc de logements sociaux reste quasi constant. C'est dans la filiale ICF NE que l'effectif a le plus diminué en cinq ans : 24,5 %. Cette baisse s'est répartie à parité entre le personnel administratif et de proximité. Vient ensuite La Sablière, où l'effectif total a diminué de 16,2 % sur la période (personnel administratif 20,7 %, personnel de proximité 12,6 %) et ICF Atlantique qui a connu une diminution de ses effectifs de 13,4 %. Enfin, l'effectif global d'ICF SEM a diminué de 10,7 % (personnel administratif et de proximité en baisse respectivement de 6,3 % et de 15,5 %). C'est dans la holding SICF, qui assure les fonctions supports et administratives, que l'effectif, exclusivement administratif, a le plus augmenté +30,4 %.

Au total, pour 1 000 logements gérés, l'unité économique et sociale<sup>5</sup> (UES) dispose fin 2019 de 17,5 ETP, ce qui est supérieur à la moyenne des SA d'HLM (15,2 ETP selon le rapport de branche 2018). Pour autant, au niveau des quatre filiales HLM, le ratio, en diminution constante depuis 2017, est inférieur à la moyenne à l'exception de La Sablière. C'est l'effectif de la holding, en forte croissance ces dernières années, qui contribue le plus à l'évolution du ratio. En 2019, le taux de rotation du personnel (*y compris mutations inter sociétés*) est élevé ; il atteint 16,2 % au niveau de l'UES et 13,3 % au niveau du groupe.

### 3.3.2.2 Conditions de travail

L'UES régit les dispositions de travail pour les salariés de la SICF et des quatre filiales SA d'HLM, ceux des filiales ICF Habitat Novedis et Trans'Actif Immobilier n'en faisant pas partie. Tous les personnels du groupe bénéficient d'un accord d'intéressement, sauf ceux mis à disposition par la SNCF et les stagiaires.

Les relations entre le groupe et son personnel relèvent de trois conventions collectives et leurs avenants ; la principale est celle des *"SA et fondations d'HLM"* et couvre les quatre SA d'HLM et la holding ; ICF Habitat Novedis et Trans'Actif Immobilier relèvent de la convention collective de l'immobilier ; enfin les gardiens d'ICF Habitat Novedis relèvent de la convention collective des gardiens et concierges. Le dialogue social est organisé au niveau du groupe ou de l'UES.

La durée du travail est de 35 heures par semaine. Un intéressement a été instauré au niveau du groupe afin *« d'assurer une équité entre collaborateurs quelles que soient la situation et les perspectives des différentes filiales »*. Le dernier accord, signé en juin 2018, court sur les années 2018, 2019 et 2020. Les modalités de calcul, fondées essentiellement sur l'évolution des coûts de gestion, sont en cours de réécriture.

---

<sup>5</sup> Une unité économique et sociale est un regroupement de plusieurs entreprises juridiquement distinctes mais dotées d'une direction unique, d'une communauté de travailleurs et dont les activités sont similaires ou complémentaires. L'UES n'a pas la personnalité morale et est constituée par suite d'une décision de justice ou d'un accord conventionnel. Dans le cas d'espèce, l'UES regroupe la holding SICF et les quatre SA d'HLM.

Le niveau des salaires versés en 2019 au sein des quatre SA d’HLM s’inscrit dans la moyenne des salaires constatés au niveau de l’échantillon du Dossier individuel de Situation (DIS).

**Tableau 4 : Salaire de base annuel médian 2019**

en euros	Ouvriers		Employés		Agents de maîtrise		Cadres	
	H	F	H	F	H	F	H	F
ICF Nord Est	20 853	20 149	-	22 219	27 782	26 222	38 862	36 178
ICF Atlantique	21 280	20 463	-	20 400	26 498	25 104	43 495	37 944
ICF Sud-Est-Méditerranée	19 574	21 610	22 618	20 439	28 980	25 162	37 888	36 799
ICF La Sablière	20 118	21 392	-	20 977	28 444	28 492	38 881	41 164
SA HLM France entière (DIS-RH 158 sociétés )	20 604	20 124	20 820	21 543	24 960	26 161	43 566	40 208

Sources : DIS-RH 2019.

Tout le personnel bénéficie d’un entretien d’évaluation annuel. L’investissement dans la formation professionnelle au niveau du groupe est modéré, avec en moyenne 2,2 jours par salarié en 2019 (2,5 en 2018), le coût de la formation<sup>6</sup> représentant 2,4 % de la masse salariale (moyenne des SA d’HLM à 3,6 %<sup>7</sup>). Toutefois, outre les formations traditionnelles, le groupe développe des actions d’accompagnement au poste avec des fonctions de référent ou parrain, mais aussi une offre de formation libre avec notamment un guide métiers en développement sur différents supports : intranet, plate-forme E-learning, E-mailing. Le groupe a par ailleurs conclu 47 contrats d’apprentissage ou de professionnalisation en 2019 (44 en 2018, 51 en 2017).

En 2021, le budget dédié à la formation a été augmenté de 14 % par rapport à l’exercice précédent (+264 K€), ce qui permet d’atteindre un ratio de 3,4 % de la masse salariale.

L’absentéisme, qui s’élève à 7,2 % fin 2019 au niveau du groupe est supérieur à la moyenne des standards observés (5,6 % selon l’échantillon DIS RH). Il a connu une progression depuis 2017 sous l’effet essentiellement de l’augmentation du nombre de journées d’absences pour accident du travail ou trajet et maladie professionnelle (au niveau du groupe : 4 170 en 2017, 7 077 en 2019). La situation la plus dégradée est constatée dans la filiale SEM : en trois ans, l’absentéisme a augmenté de 2,6 points pour s’établir 8,1 %. La société explique cette situation par une augmentation du nombre de jours d’arrêt de travail suite à des agressions essentiellement verbales de locataires.

Le groupe remplit ses obligations en matière d’emploi des personnes handicapées (98 travailleurs handicapés fin 2019, 103 fin 2018 et recours à des structures spécialisées), il n’est donc pas astreint à verser une contribution pour l’insertion des personnes handicapées.

Le groupe dispose d’un plan d’épargne groupe (PEG) et d’un plan d’épargne retraite (PER COL). Ces deux plans permettent d’épargner jusqu’à 25 % du salaire, en bénéficiant d’un avantage fiscal (gains exonérés d’impôt sur le revenu) en contrepartie d’un blocage des fonds pendant 5 ans pour le PEG et jusqu’à la retraite pour le PER COL. En cas de versement de l’intéressement, le groupe accorde un abondement de 40 % si le placement est effectué sur le PEG et un abondement échelonné par paliers sur le PER COL : 100 % jusqu’à 100 euros placés, 75 % de 100 à 500 euros 50 % au-delà de 500 euros. En outre, tous les salariés du groupe sont affiliés à un régime de prévoyance groupe avec une mutuelle remboursant les frais de santé, le groupe prenant à sa charge 70 % de la cotisation.

<sup>6</sup> Il n’est pas tenu compte dans le coût de la formation des formations E-learning.

<sup>7</sup> Source : rapport de branche 2019 de la fédération nationale des sociétés anonymes et fondations d’HLM.

### 3.4 Système d'information

La direction des systèmes d'information (DSI), composée d'une quarantaine de salariés, intervient pour l'ensemble des sociétés du groupe (4 sociétés HLM, Novedis et Trans'actif immobilier), elle définit la norme en matière d'équipements, d'applicatifs et d'infrastructure réseau.

Le directeur a été recruté en janvier 2019 et a revu l'organisation. La DSI est désormais organisée en quatre pôles : un pôle « *helpdesk* » qui assure le support pour l'ensemble des salariés et la gestion du parc d'équipements informatiques, un pôle « *administration systèmes* » en charge de l'infrastructure du réseau notamment de l'AS 400 et de la sécurité informatique, un pôle « *exploitation et développement de l'ERP* » et un pôle « *coordination de projets* ».

Le budget prévisionnel de la DSI est resté relativement stable ces dernières années (9,5 M€ en 2017 et 10M€ en 2018 et 2019), le budget réalisé (*fonctionnement et investissement*) s'est élevé à 8 M€ en 2017, 9,3 M€ en 2018 et 8,4 M€ en 2019. Rapportés au logement, l'ensemble des coûts SI est de 99 euros en 2019, ce qui positionne le groupe dans la moyenne haute des coûts observés dans le secteur HLM. La SICF précise que, pour les années 2020, 2021 et 2022, le budget est stable aux alentours des 10 millions d'euros.

Le DSI est responsable de la définition du schéma directeur qui doit suivre la stratégie du groupe. Un comité stratégique SI se réunit deux fois par an. L'organe de validation formelle de la stratégie est le CDG. Les éléments de stratégie sont en cours de relecture et une fois validés, seront déclinés au sein du schéma directeur avec des objectifs annuels permettant de mesurer sur les 5 prochaines années l'évolution de l'efficacité du système d'information.

Les projets sont nombreux et concernent les différents domaines d'activité du groupe, notamment les métiers (*évolution du progiciel IKOS (interfacé avec les différentes applications de gestion comptable, locative et patrimoniale), GED technique du patrimoine, nouvelles procédures de signature électronique, amélioration de la dématérialisation des factures,...*) ; la relation clients (*solution technique UptoDate, dématérialisation de la signature des baux*) ; la réglementation (*apurement des données personnelles pour une conformité RGPD*). La prise en compte de la sécurité est enfin un élément fondamental de la feuille de route (*habilitations, apurement des bases, mots de passe...*). La gouvernance de la sécurité de l'information est bien structurée et s'appuie sur deux instances :

- ▶ Le comité des risques : sont membres permanents de ce comité le directeur SI, le responsable infrastructure et matériel, la responsable développement et utilisateurs et le Responsable de Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) ; il veille à actualiser la cartographie des risques.
- ▶ Le comité de sécurité SI : il communique sur l'avancement global du plan sécurité, effectue un bilan sur les incidents de sécurité et évalue le degré de vulnérabilité des risques actuels et émergents. Ce comité permet également de réunir les principaux acteurs SI du groupe afin de partager une cartographie précise des actifs protégés, de suivre la correction des failles de sécurité.

S'agissant de la sécurité du SI, de nombreuses actions ont été mises en place, notamment, le renforcement de l'active directory, la sensibilisation des utilisateurs aux risques d'attaques par mail et une gestion des mots de passe plus stricte.

Une procédure de gestion des profils utilisateurs des applications (création / modification et suppression des droits d'accès) est opérationnelle. Les restrictions d'accès aux données sont définies en fonction des missions utilisateurs.

En termes de sauvegarde, le groupe dispose à ce jour de deux types de stockage : la sauvegarde de l'ERP est assurée au moyen de bandes physiques externalisées et le SI est sauvegardé sur des baies de stockages internes. La DSI vérifie les sauvegardes journalières de ses principaux serveurs et dispose d'un plan de reprise d'activité (PRA) qui nécessite un délai de 72 heures avant un redémarrage complet de l'outil informatique.

La conclusion de l'audit réalisé en mai 2020 a ainsi relevé que « *la gestion des risques de reprise après incident existe mais doit être améliorée, que la sécurité n'est pas défaillante, que la consolidation de la politique de sécurité et d'audit de robustesse doit être poursuivie et que les coûts sont maîtrisés* ».

Des tests d'intrusions et de vulnérabilité ont été réalisés par des organismes tiers spécialisés, les failles repérées ayant fait l'objet de correctifs appropriés. Quatre outils de supervision du SI sont mis en œuvre et préviennent instantanément les différents responsables en cas d'anomalie décelée. Une tentative d'hameçonnage d'un serveur de l'agence de Marseille survenue il y a cinq ans a ainsi pu être stoppée immédiatement et la perte de données réduite au minimum. Un reporting des anomalies relevées n'est toutefois pas généré automatiquement par les différents outils.

S'agissant de la conformité du SI à la législation, un délégué à la protection des données a été désigné en avril 2020 après une consultation externe. L'apurement des données locataires fait actuellement l'objet d'une réflexion ; l'agence recommande vivement l'utilisation de tout dispositif afin d'encadrer davantage l'utilisation des données des personnes physiques par le groupe et par ses sous-traitants. Des règles de durées d'archivage des données doivent impérativement être édictées.

Le retard de la mise en service du SI Amiante (initialement prévue en 2017) trouve sans doute une explication dans le manque de transversalité entre le service concerné et la DSI. Le même constat a pu être effectué en matière de gestion locative où les outils sont parfois mis à disposition des filiales avec un décalage par rapport aux obligations réglementaires (cf. § 6.2.2 et § 6.3.2.1 sur la gestion de la demande et sur les loyers). Une plus grande transversalité et anticipation des besoins est à développer afin de faciliter la mise en œuvre opérationnelle des mesures par les équipes et assurer une harmonisation des pratiques au niveau du groupe. Conscient de ces enjeux, le groupe a engagé diverses actions visant à améliorer la conduite des projets. Pour cela, le système d'information métier a été revu et continue de se renforcer : une comitologie est en place pour mieux partager les objectifs de production et améliorer la transparence sur les portefeuilles de projets afin d'assurer le principe de transversalité. Ainsi, une instance de partage (fréquence bi-annuelle) sera ajoutée en 2022 au dispositif pour renforcer le pilotage transverse.

### 3.5 Politique d'achat et commande publique

La direction des achats du groupe a été créée en septembre 2010. La mutualisation des fonctions achats des filiales s'est faite de manière progressive. Elle a débuté en 2013 avec ICF Nord Est et s'est poursuivie avec ICF Novedis (2014), ICF Atlantique (2015), ICF La Sablière (avril 2018) et enfin ICF SEM (janvier 2019). Elle s'est accompagnée au fur et à mesure d'une intégration, au sein de la direction des achats groupe, des équipes dédiées à la fonction achats au sein des filiales. La direction achats du groupe s'est petit à petit renforcée et est constituée, début 2021, de 21 personnes.

Au fur et à mesure, les filiales ont été soumises à la procédure d'achats du groupe qui prévoit le rôle des différents intervenants dans le déroulement du processus achats et formalise les règles applicables à tous types d'achats (travaux, services, fournitures ou mixtes), qu'ils soient effectués directement par une entité ou dans le cadre d'achats mutualisés. La procédure groupe prévoit notamment que les achats d'un montant supérieur à 50 000 € HT soient passés par la direction des achats du groupe ; les agences et les directions fonctionnelles des filiales demeurantes, quant à elles, autonomes pour les achats en deçà de ce montant. Le contrôle interne est réalisé selon la même répartition. La SICF précise que le plan de contrôle interne comporte un volet achats et que l'organisation retenue prévoit à la fois un référent métier au niveau de la direction des achats du groupe et un référent par filiale, permettant d'organiser les contrôles à deux niveaux. Cette organisation, mise en place en 2021, fera l'objet d'un retour d'expérience et d'adaptations si besoin.

Depuis 2019, la procédure d'achats s'applique à la SICF, à ses 4 filiales HLM mais également, pour partie à Novedis. En effet, cette dernière, bien que non soumise aux règles de la commande publique, s'est néanmoins engagée, s'agissant des achats réalisés en groupement de commandes, à se soumettre aux procédures applicables aux filiales HLM et, s'agissant de ses achats propres, à passer toutes ses consultations, quel qu'en soit le montant, en procédure adaptée. La direction des achats n'effectue en revanche aucun achat pour le compte de la société Trans'actif, filiale privée non soumise aux règles de la commande publique.

Outre cette mutualisation de la fonction achats, une convention de groupement d'achats a été conclue en mars 2016 entre la SICF, désignée en tant que coordinateur, et ses filiales (les 4 SA d'HLM, Novedis, Trans'actif immobilier et la SCI paradis Clichy) pour les opérations d'envergure et en matière de moyens généraux. Les sociétés du groupe bénéficient également d'un accord-cadre avec la SNCF en ce qui concerne notamment le matériel informatique, les fournitures de bureau et les assurances.

Jusqu'en mars 2016, la SICF et ses filiales HLM, en tant que pouvoirs adjudicateurs, étaient soumises aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005<sup>8</sup> ainsi qu'à son décret d'application du 30 décembre 2005<sup>9</sup>. Postérieurement et jusqu'au 31 mars 2019, la commande publique a été régie par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et ses décrets d'application dont notamment le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, c'est le Code de la commande publique qui s'applique.

La procédure d'achats du groupe ne fait pas l'objet d'une actualisation régulière. Ainsi, la mise à jour, effectuée en novembre 2020 (soit trois ans après la dernière version), est consécutive aux observations formulées par l'Ancols durant la période de contrôle afin qu'y soit intégrée la référence à la nouvelle réglementation (Code de la commande publique) ainsi qu'aux seuils de procédure formalisée applicables. Le groupe précise que cette procédure a été actualisée en juillet 2021 et le sera désormais annuellement pour actualiser à minima les évolutions réglementaires.

Le règlement intérieur de la commission d'appel d'offres (CAO) du groupe date, quant à lui, du 10 mars 2011 et mériterait d'être actualisé et précisé. Ainsi, il fait référence à une terminologie « DDE » (c'est-à-dire Directeur départemental de l'équipement) qui n'existe plus. En outre, il est indiqué que « tous les membres à voix délibérative doivent avoir un suppléant » sans toutefois que ces suppléants ne soient expressément mentionnés et affectés. La même remarque vaut pour le règlement intérieur des filiales HLM. Il conviendra donc de veiller à ce que chaque membre à voix délibérative dispose d'un suppléant clairement identifié. La direction achats du groupe, consciente de cette nécessité, a actualisé le règlement intérieur de la CAO en juillet 2021 et mis en place un seul et même règlement pour toutes les filiales (intégrant la possibilité de la tenue des CAO en distanciel), tout en spécifiant la composition de la CAO par filiale. Une mise à jour régulière est planifiée.

Il est également relevé un manque de lisibilité quant à la présidence de la CAO du groupe. Cette information qui figure dans le relevé de décisions du comité achats stratégique, pourrait utilement être portée à la connaissance des administrateurs de la SICF (cf. § 3.1.3.1). Le groupe prend acte de cette remarque et s'engage à faire un point d'information aux administrateurs de la SICF. Il est également indiqué que la présidence de la CAO est confiée à un dirigeant de société, à tour de rôle pour un an, et qu'un point d'information est effectué en CDG.

Par ailleurs, il a été relevé que le rapport sur l'exécution des marchés en procédure formalisée n'était pas toujours conforme à l'article R.433-6 du CCH qui dispose que ce « rapport comporte pour chaque marché le montant initial du contrat, le montant total des sommes effectivement versées et, le cas échéant, les raisons de l'écart constaté ». Ainsi, s'agissant d'ICF Atlantique, les rapports produits antérieurement à 2019 ne contenaient pas les marchés d'entretien. En outre, il a été relevé que le montant initial du marché figurant dans les rapports était exprimé, contrairement à ce qui était indiqué, non pas en HT, mais en TTC, ce qui nuit à la qualité de l'information.

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 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.

S'agissant d'ICF SEM, le document produit fait uniquement un point global sur les marchés sans faire mention de l'évolution de chacun d'eux. S'agissant d'ICF La Sablière, il a été relevé qu'un marché ne figurait pas dans le rapport jusqu'à la fin de son exécution (cf. mission de maîtrise d'œuvre relative à la réhabilitation à Villemomble et à Gagny).

Interrogé sur ces différents manquements, le groupe a précisé que l'harmonisation de tous les rapports annuels d'exécution des filiales était en cours. La mise en place effective a été opérée à partir de 2022 pour les contrats passés ou en cours en 2021.

Par ailleurs et pour une bonne information des administrateurs de la SICF, il serait souhaitable qu'un point sur l'ensemble des marchés formalisés passés pour le compte de la SICF ou de ses filiales (y compris par le biais du groupement d'achats et de l'accord-cadre SNCF) soit porté à leur connaissance chaque année (cf. § 3.1.3.1). En effet, le bilan de l'activité achat qui figure dans le relevé du comité achats stratégique, est extrêmement succinct. Le groupe s'engage à mettre en place un rapport pour les marchés SICF et groupe, et à faire annuellement un point d'information aux administrateurs de la SICF.

Le contrôle a porté sur différents types de marchés (constructions neuves, travaux d'amélioration, réhabilitations, maîtrises d'œuvre, contrats de maintenance / entretien...). Certaines pièces ou marchés n'ont pas pu être transmis au motif que le collaborateur, chargé de la passation du marché, avait quitté la société (cf. marché OG développement, marché ITG conseil, marché ICF Atlantique de maîtrise d'œuvre pour la construction de 12 logements à Le Mans, marché ICF Atlantique de maîtrise d'œuvre pour la construction de 90 logements à Toulouse, 2 avenue de l'Hers, marché ICF Nord-Est de maîtrise d'œuvre pour la réhabilitation du programme Thumesnil à Lille, contrat ICF SEM de construction neuve de 75 logements à Bassens, marché ICF SEM de réhabilitation de 87 logements, cité 6289, à Lyon Boileau...). Ce constat met en évidence un manque de traçabilité des marchés publics qui devrait être résolu par l'action combinée de la mutualisation achevée de la fonction achats et la mise en place d'une procédure dématérialisée depuis 2019 pour la passation des marchés (cf. § 3.1.3.4 sur le contrôle interne). Cela étant, l'attention est néanmoins attirée sur la nécessité de veiller au bon archivage des données.

Compte tenu de l'absence de structure d'archivage au niveau du groupe, les pièces sont transmises par la direction des achats aux filiales via la GED. Une fiche outils à destination des acheteurs a été établie en 2019 afin notamment de définir le réseau de stockage ainsi que l'arborescence de classement des dossiers. Il conviendra de veiller à l'application effective de cette procédure par la mise en place d'un contrôle interne au niveau de chaque société et également au niveau du groupe. En réponse au rapport provisoire, le groupe précise avoir mis en place un archivage structuré, une procédure d'archivage ainsi qu'un coffre-fort électronique pour les notifications des marchés (dématérialisation totale). Par ailleurs, il a été décidé, dans le cadre du volet achat du plan de contrôle interne, de contrôler aléatoirement un nombre de dossiers par an et par acheteur. En particulier, pour assurer la traçabilité des mises en concurrence, un rappel des règles d'archivage et de l'obligation de passer sur la plateforme de dématérialisation (en fonction des seuils) sera effectué auprès des opérationnels.

Le contrôle a mis en évidence le non-respect de certaines règles en matière de passation des marchés publics :

- ▶ Quelques marchés ont été passés pour le compte de l'ensemble des filiales du groupe (cf. marché d'assistance à la mise en place de la politique d'achat de gaz énergie) ou pour certaines d'entre elles seulement (Cf à titre d'exemples : contrat d'entretien des espaces verts passé pour le compte d'ICF Nord-Est, Atlantique et Novedis, contrat d'entretien des parties communes et manutention des déchets ménagers passé pour le compte d'ICF Nord-Est et de Novedis). Cette mutualisation procède d'une bonne pratique et devra, autant que possible, être développée au sein du groupe.
- ▶ Des marchés de prestations de service ont été contractés sans qu'il ait pu être justifié d'une mise en concurrence préalable (cf. marchés OG développement et ITG conseil), ou, à tout le moins, sans respecter la procédure applicable (marché CAC, marché ICF La Sablière de maîtrise d'œuvre relatif à la réhabilitation de 206 logements à Saint-Gratien).
- ▶ Quelques marchés ont fait l'objet d'avenants ayant eu pour effet d'augmenter, de plus de 20 %, le montant du marché initial, ce qui dénote une mauvaise définition et évaluation des besoins par l'organisme (Cf. marché ICF La Sablière d'entretien ménager et de manutention des ordures ménagères, contrat d'entretien des espaces verts pour ICF Nord-Est, Atlantique et Novedis, contrat ICF Nord-Est d'exploitation des installations thermiques...). La majeure partie des marchés de maîtrise d'œuvre examinés présentaient des dépassements (cf. mission de maîtrise d'œuvre d'ICF La Sablière pour la réhabilitation à Villemomble et Gagny, marché ICF La Sablière de maîtrise d'œuvre relatif à la réhabilitation de 206 logements à Saint-Gratien, marché ICF Atlantique de maîtrise d'œuvre pour la construction de 12 logements à Le Mans, marché ICF Atlantique de maîtrise d'œuvre pour la construction de 90 logements à Toulouse, 2 avenue de l'Hers, marché ICF Nord-Est de maîtrise d'œuvre pour la réhabilitation du programme Thumesnil à Lille, marché ICF SEM de maîtrise d'œuvre relatif à la construction neuve de 73 logements à Bassens ...).
- ▶ S'agissant des marchés de travaux, les écarts relevés entre le montant initial et le montant final sont globalement contenus et dénotent une bonne maîtrise générale de ces dépenses même si quelques dépassements ont été constatés ainsi que des durées de travaux excédant très nettement la durée prévisionnelle (cf. marché ICF La Sablière de construction de 16 logements et réhabilitation de deux bâtiments au 20-22 rue Pradier à Paris, marché ICF SEM de réhabilitation de 87 logements, cité 6289, à Lyon Boileau).
- ▶ La composition de la CAO n'est pas toujours conforme à ce qui est prévu par le règlement intérieur (cf. marché CAC, contrat ICF Nord-Est d'exploitation des installations thermiques, contrat ICF Nord-Est d'entretien des équipements techniques, traitement ECS et analyses, contrat ICF SEM de construction neuve de 75 logements à Bassens...). Ainsi, le quorum n'était pas atteint et la CAO n'aurait pas dû se tenir.

- ▶ La notification aux candidats non retenus, dans le cadre des procédures formalisées, ne respecte pas toujours la réglementation qui impose que soient précisés, non seulement les motifs du rejet, mais également le nom de l'attributaire ainsi que les motifs ayant conduit au choix de son offre (cf. marché ICF La Sablière de maîtrise d'œuvre pour l'amélioration de 215 logements à Brunoy, marché ICF Atlantique de maîtrise d'œuvre pour la construction de 90 logements à Toulouse, 2, avenue de l'Hers, contrat ICF Nord-Est d'entretien des parties communes intérieures et extérieures et manutention des déchets ménagers...). Des modèles types rédigés par la direction juridique reprenant les éléments obligatoires ont été établis depuis la fin du contrôle.
- ▶ Le délai accordé pour remettre les candidatures est parfois inférieur au délai minimum imposé (cf. contrat ICF La Sablière d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le suivi de l'entretien et de la maintenance des ascenseurs, marché ICF Atlantique de maîtrise d'œuvre pour la construction de 90 logements à Toulouse, 2, avenue de l'Hers, marché ICF SEM de maîtrise d'œuvre relatif à la construction neuve de 73 logements à Bassens...).
- ▶ L'avis d'attribution de marché ne fait pas toujours l'objet d'une publication (cf. marché ICF La Sablière d'entretien ménager et de manutention des ordures ménagères, contrat ICF La Sablière d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le suivi de l'entretien et de la maintenance des ascenseurs, contrat ICF Nord-Est d'installation et d'entretien des équipements techniques, du traitement ECS et analyses...). Quand elle a lieu, la publication intervient parfois au-delà du délai fixé par les textes (cf. contrat d'entretien des espaces verts pour ICF Nord-Est, Atlantique et Novedis, marché ICF Atlantique de travaux d'amélioration à Bordeaux, Cité la Bombe, marché ICF Nord-Est d'entretien des espaces verts, contrat ICF SEM de construction neuve de 75 logements à Bassens...).

Le groupe reconnaît le bien-fondé des remarques formulées par l'agence et précise avoir effectué des correctifs afin de remédier aux irrégularités constatées.

## 4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

L'analyse financière rétrospective de l'agence est présentée à l'échelle du groupe. Les tableaux des soldes intermédiaires de gestion et du bilan fonctionnel ont fait l'objet d'une agrégation à partir des comptes des sept principales sociétés qui le composent (les quatre SA d'HLM, la SA SICF et les deux SAS Novedis et Trans'Actif). Ils n'intègrent pas ceux de la SPPICAV Novedis Participations et de la SCI Paradis Clichy.

### 4.1 Revue de l'information comptable

#### 4.1.1 Comptes sociaux

Le contrôle a mis en évidence que la tenue de la comptabilité générale et des états réglementaires des 4 SA d'HLM présentait des irrégularités de nature à altérer l'analyse financière.

Ces irrégularités sont détaillées ci-dessous.

- ▶ Aucune production immobilisée n'est comptabilisée.

La production immobilisée correspond notamment à l'ensemble des coûts internes engagés par un organisme HLM pour la réalisation de ses investissements. Ces coûts de maîtrise d'ouvrage doivent être intégrés au prix de revient de ces investissements et faire l'objet d'une immobilisation, afin de rendre compte de l'ensemble des moyens mobilisés pour produire un actif. Ils sont comptabilisés sous forme de produits d'exploitation (compte 72) et viennent en déduction des coûts de gestion dans l'analyse financière. La SICF n'impute aucun coût interne au coût de production de ses immobilisations. Cette pratique est de nature à altérer l'image fidèle des comptes, comme l'indique l'instruction comptable<sup>10</sup>. Elle a pour effet de minorer l'actif immobilisé et à l'inverse de majorer les charges d'exploitation dans des proportions significatives.

La SICF indique que la comptabilisation de la production immobilisée sera réalisée pour la clôture des comptes 2021.

- ▶ Les tableaux des mouvements des postes de l'actif immobilisé sont renseignés de manière incorrecte.

Constituant la fiche 3 de l'annexe du bilan et du compte de résultat des SA d'HLM<sup>11</sup>, ces tableaux ont pour objet de détailler les mouvements ayant affecté les différents comptes d'immobilisations au cours d'un exercice. Dans le cas des 4 SA d'HLM du groupe, les mouvements affectant les constructions définitives ne sont pas distingués selon qu'ils portent sur des opérations de développement (constructions neuves et acquisitions-améliorations) ou de remplacements de composants.

---

<sup>10</sup> Arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes HLM à comptabilité privée – II. Annexe – 11. Production immobilisée.

<sup>11</sup> Arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes HLM à comptabilité privée – II. Annexe – 3. Mouvements des postes de l'actif immobilisé.

Ce renseignement incomplet empêche de mesurer les parts respectives du développement et de l'amélioration du patrimoine existant dans les investissements de ces sociétés.

La SICF s'engage à prendre en compte cette remarque au titre des états réglementaires 2021.

- ▶ La ventilation des effectifs par catégorie est insuffisamment détaillée.

Il est demandé aux organismes HLM de présenter dans l'annexe relative aux informations générales<sup>12</sup> des données relatives à la ventilation de leurs effectifs par catégorie ou métier. Dans le cas des SA d'HLM du groupe, le tableau correspondant est renseigné de manière incomplète. L'information sur les effectifs non-salariés est manquante. Les effectifs du groupement de moyens devraient y être repris. Les états réglementaires doivent impérativement être complétés, compte tenu de l'importance de ce groupement moyens dans l'organisation et de la part croissante de ses effectifs dans l'ensemble du groupe.

Les effectifs relatifs au groupement de moyens seront désormais intégrés aux effectifs non-salariés.

- ▶ Les informations relatives à la vacance sont incomplètes. En particulier, le montant des loyers et des charges non quittancés en raison de la vacance<sup>13</sup> n'est pas renseigné. Cette information sera désormais reprise, comme indiqué par la SICF dans sa réponse au rapport provisoire de l'agence.
- ▶ La ventilation des charges par nature d'activité n'est pas cohérente avec le fonctionnement réel des SA d'HLM.

L'annexe IV-5 des états réglementaires a pour objet d'affecter les charges par type d'activité, en particulier la gestion locative, les activités d'accession et les fonctions supports. Dans le cas des SA d'HLM du groupe, la quasi-totalité des charges est affectée à l'activité de gestion locative (98,6% pour ICF La Sablière). Aucune charge d'exploitation n'est rattachée aux fonctions supports. Le montant affecté aux « autres activités », qui comprennent notamment l'entretien du patrimoine, est anecdotique. La répartition actuelle ne reflète pas la réalité du fonctionnement de ces organismes et ne permet pas d'évaluer la contribution de chacune de ces activités au coût de gestion. La SICF applique les recommandations de l'Ancols s'agissant de l'affectation des charges par activités depuis l'arrêté des comptes de l'exercice 2020.

Les SA d'HLM ont modifié à partir de 2018 le mode de comptabilisation de la fraction de la cotisation CGLLS ayant pour assiette le produit du supplément de loyer de solidarité (SLS). Compte tenu de son impact financier, ce point constitue pour l'agence un changement de méthode comptable. Cette modification a consisté en la comptabilisation sur l'exercice N du montant de cotisation CGLLS au titre de l'année N, bien qu'il soit décaissé en année N+1.

---

<sup>12</sup> Arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes HLM à comptabilité privée – IV 1 Informations générales. Tableau 3.3 – Ventilation par catégories de l'effectif au 31 décembre.

<sup>13</sup> Arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes HLM à comptabilité privée – IV 1 Informations générales. Tableau 7 – Vacance.

Cela s'est traduit en 2018, année de mise en œuvre de cette modification, par la comptabilisation de deux années de cotisation (soit un impact évalué à 5,8 M€<sup>14</sup>) qui aurait dû être présentée dans les annexes littéraires aux comptes des 4 SA d'HLM, conformément aux dispositions de l'article 833-2 du plan comptable général.

La SICF estime qu'il ne s'agit pas à proprement parler d'un changement de méthode, mais plutôt d'une option comptable prise visant à respecter le principe de rattachement des charges et des produits au même exercice. Elle convient néanmoins que, compte tenu des impacts, une mention dans l'annexe littéraire aurait dû être réalisée afin de faciliter l'analyse et d'augmenter la transparence des comptes.

#### 4.1.2 Comptes de groupe

L'Ancols relève que seules les sociétés du secteur non-HLM (SICF, Novedis et Trans'Actif immobilier) forment le périmètre de consolidation de la SICF. Cette position de la société se base sur le périmètre de consolidation retenu par la SNCF qui intègre le sous-groupe SICF dans ses comptes consolidés.

##### 4.1.2.1 Rappel de la situation à l'échelle de la SNCF

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de la SNCF sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards).

Ainsi, les états financiers consolidés de la SNCF sont présentés selon les normes comptables internationales édictées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

L'annexe aux comptes consolidés indique que « *l'appréciation du contrôle des Entreprises Sociales pour l'Habitat constitue un domaine normatif complexe que le groupe a analysé à la lumière des contraintes fixées par le cadre très strict de la réglementation HLM et des orientations qu'il se fixe dans sa politique du logement. Il apparaît que la consolidation ne s'impose pas notamment car, si la société SNCF exerce une influence sur certains aspects de gestion des ESH, elle ne peut pas être qualifiée d'influence de contrôle. La société SNCF ne peut ni diriger les activités pertinentes des ESH en application d'IFRS 10 ni influencer sur la direction de celles-ci en application d'IAS 28 révisée du fait des restrictions et de l'encadrement strict imposés par la Loi. L'attachement du groupe SNCF à la détention de quatre ESH concernées tire primordialement sa source dans des raisons institutionnelles et d'intérêt général et non dans des considérations financières et patrimoniales directes ou indirectes, les rendements pouvant être perçus étant très limités* ».

##### 4.1.2.2 Position retenue à l'échelle du sous-groupe SICF

La décision d'exclure du périmètre de consolidation les 4 SA d'HLM du sous-groupe SICF s'appuie sur une interprétation des normes IFRS et sur le règlement de l'ANC relatif aux comptes consolidés, considérant que, malgré le lien capitalistique qui rattache ces sociétés à la maison mère, l'actionnaire SICF ne dispose pas d'un contrôle effectif sur leur gestion en raison d'un cadre juridique particulier.

---

<sup>14</sup> Montant supplémentaire par rapport à l'année précédente. Selon les rapports de gestion 2018 de chaque SA d'HLM : 0,3 million d'euros pour ICF Atlantique, 0,8 million d'euros pour ICF Nord-Est, 3,8 millions d'euros pour ICF La Sablière et 0,9 million d'euros pour ICF Sud-Est Méditerranée.

Cette position a été validée par les commissaires aux comptes. À titre d'illustration, leur rapport d'intérim 2017 précise : « *L'activité des ESH en France étant strictement encadrée par les dispositions du CCH (restriction en matière de distribution des dividendes et de gestion de la trésorerie, plafonnement du prix de cession des titres, etc.), les filiales ESH du groupe ICF HABITAT ne sont pas consolidées dans les comptes* ».

#### 4.1.2.3 Principaux constats de l'agence

L'Ancols considère que la problématique doit être différenciée à l'échelle de la SNCF et à celle du sous-groupe SICF. Concernant le périmètre de consolidation de la SNCF, il s'agit d'une question ne relevant pas du cadre du contrôle de l'agence sur laquelle elle ne se prononce donc pas. À l'échelle de la SICF, la position consistant à exclure du périmètre de consolidation les SA d'HLM soulève la question de l'intérêt des comptes ainsi établis et de visibilité insuffisante sur la situation économique et financière de l'ensemble constitué par la SICF et ses filiales au regard du caractère significatif de l'activité des SA d'HLM pour le sous-groupe SICF (plus de 95 % du chiffre d'affaires et du coût de gestion).

Or, une approche de groupe s'appuyant sur une analyse agrégée de l'ensemble est indispensable, comme en témoignent les engagements de la convention quinquennale signée le 24 septembre 2021 avec l'État pour la période allant de 2022 à 2026 qui requièrent un pilotage à l'échelle du groupe. En outre, le contrôle exercé par la SICF sur ses filiales HLM se traduit par la mutualisation de moyens et de fonctions supports (dans les domaines financier, juridique, technique, logistique, communication, conseil et stratégie, ressources humaines, informatique, etc.) qui génèrent des flux financiers intragroupes importants (32 M€ en 2019 facturés par la SICF aux filiales) dont la neutralisation est nécessaire pour une lisibilité économique du groupe.

Actuellement, seuls quelques indicateurs agrégés à l'échelle du sous-groupe sont présentés dans le rapport de gestion de la SICF. Issus du tableau des flux financiers, ces indicateurs apparaissent insuffisamment détaillés et ne permettent pas de disposer d'une information complète.

Sont présentés très succinctement le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, le résultat courant et le résultat net groupe sans élément explicatif. De même, aucun bilan fonctionnel n'est communiqué ; seul le montant des investissements, des subventions des cessions fait l'objet d'une agrégation.

Les principaux postes à l'origine de la marge opérationnelle du groupe pourraient être communiqués. La contribution du groupement de moyens à la formation de cette marge opérationnelle, en particulier la part qu'elle représente dans les charges d'exploitation, pourrait également être utilement détaillée.

Enfin, des informations sur le niveau d'endettement général du sous-groupe et sur ses ressources financières pourraient être présentées, afin de donner des éléments d'appréciation sur sa capacité d'investissement. Une connaissance fine du niveau d'endettement au sein du groupe est nécessaire ; ainsi, quand bien même les marges de manœuvre au sein de la SICF sont importantes, la faisabilité opérationnelle et économique du programme d'investissements envisagé par ICF La Sablière pourra ainsi être plus facilement appréhendée.

Sans que la liste soit exhaustive, l'Ancols recommande donc que des indicateurs financiers aussi fondamentaux que les charges de gestion (dont groupement de moyens), l'excédent brut d'exploitation, la CAF brute, l'autofinancement net, le FRNG et la trésorerie nette soient repris dans le rapport de gestion de la SICF.

Il ressort des échanges intervenus avec la SICF dans le cadre du contrôle que cette dernière convient de l'intérêt de disposer d'une information plus complète à l'échelle du sous-groupe SICF et s'engage à améliorer, dès l'exercice 2021, le contenu du rapport de gestion du sous-groupe en y incluant des états financiers agrégés (notamment bilan, compte de résultat, tableau des flux) couvrant l'ensemble du périmètre du sous-groupe, y compris les SA d'HLM, avec neutralisation des flux intragroupes et retraitements à la juste valeur des postes pour lesquels ces retraitements sont requis. La SICF précise que le compte de résultat sera présenté de manière détaillée par nature de charges et de produits par société, présentant en particulier la ligne de refacturation des moyens mis en commun. Elle ajoute que la trésorerie apparaîtra de manière plus explicite qu'elle ne l'était jusqu'à présent.

## 4.2 Analyse de l'exploitation

Dans cette première phase du diagnostic financier, il s'agit principalement d'apprécier :

- ▶ la performance d'exploitation des sociétés contrôlées et de mesurer leur capacité à générer, dans le cadre de leurs activités, les ressources nécessaires au financement de leur stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à leurs locataires ;
- ▶ leur rentabilité en intégrant à la performance d'exploitation les flux financiers et exceptionnels ;.

Cette analyse s'appuie sur l'examen du compte de résultat. Dans les tableaux qui suivent, les valeurs de référence sont, sauf mention contraire, constituées de la médiane des SA d'HLM et OPH de métropole.

### 4.2.1 Excédent brut d'exploitation

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il est calculé en retranchant du produit des activités les charges réelles d'exploitation<sup>15</sup> et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

L'EBE s'est contracté en volume de 16,6 % entre 2015 et 2019. Il représente ainsi 42,1% du chiffre d'affaires du groupe en 2019, contre 45,4 % en 2015. La performance d'exploitation du groupe s'est donc dégradée au cours de cette période.

Outre la progression des cotisations CGLLS, l'application de la réduction de loyer de solidarité (RLS) et la péréquation (qui représentent un montant de 18M€ en 2018 et 2019), cette réduction de l'EBE a pour principale origine la vente en 2018 de la majeure partie du patrimoine de Novedis.

---

<sup>15</sup> A la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

Celle-ci s'est traduite par une perte de chiffre d'affaires qui n'a été que partiellement compensée par la baisse des charges liées à la propriété du patrimoine cédé (TFPB, charges de maintenance), des coûts de gestion et des charges financières.

**Tableau 5 : Formation de l'exédent brut d'exploitation**

Montants en milliers d'euros

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Montant	%								
Loyers	524 533,98	94,10%	521 338,88	93,77%	523 603,79	93,35%	481 291,33	93,63%	466 147,41	92,98%
Écart de récupération de charges	- 3 897,00	0,70%	- 3 891,41	0,70%	- 1 681,19	0,30%	- 4 024,62	0,78%	- 3 585,26	0,72%
Produits des activités annexes	36 773,35	6,80%	38 524,53	6,93%	38 999,49	6,95%	43 416,90	8,45%	43 706,34	8,72%
Péréquation RLS							- 6 634,17	1,29%	- 4 914,14	- 0,98%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>557 410,33</b>	<b>100,00%</b>	<b>555 972,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>560 922,09</b>	<b>100,00%</b>	<b>514 049,43</b>	<b>100,00%</b>	<b>501 354,34</b>	<b>100,00%</b>
Ventes d'immeubles	- 0,15		6 569,64		8 619,11		0,00		2 146,79	
Production stockée	0,00		- 6 584,06		- 7 669,58		1 686,53		11 173,01	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Coûts promotion immobilière	0,40		0,00		0,00		- 1 686,53		- 14 458,32	
<b>Marge sur activité de promotion</b>	<b>0,25</b>		<b>- 14,42</b>		<b>949,53</b>		<b>0,00</b>		<b>- 1 138,52</b>	
<b>Produit des activités</b>	<b>557 410,58</b>		<b>555 957,58</b>		<b>561 871,61</b>		<b>514 049,43</b>		<b>500 215,83</b>	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 86 762,96	15,57%	- 86 515,67	15,56%	- 86 454,83	15,41%	- 84 694,89	16,48%	- 77 846,77	15,53%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 85 355,78	15,31%	- 87 377,96	15,72%	- 87 451,95	15,59%	- 90 558,93	17,62%	- 81 836,24	16,32%
<b>Coût de gestion</b>	<b>- 172 118,74</b>	<b>30,88%</b>	<b>- 173 893,63</b>	<b>31,28%</b>	<b>- 173 906,78</b>	<b>31,00%</b>	<b>- 175 253,82</b>	<b>34,09%</b>	<b>- 159 683,01</b>	<b>28,47%</b>
Charges de maintenance (y.c régie)	- 71 195,36	12,77%	- 68 109,22	12,25%	- 69 214,76	12,34%	- 65 183,54	12,68%	- 61 915,16	12,35%
Cotisation CGLLS	- 5 259,83	0,94%	- 9 790,17	1,76%	- 10 548,65	1,88%	- 11 973,05	2,33%	- 14 987,43	2,99%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 52 990,26	9,51%	- 51 757,94	9,31%	- 51 442,01	9,17%	- 49 777,43	9,68%	- 48 232,49	9,62%
Créances irrécouvrables	- 3 058,15	0,55%	- 3 500,65	0,63%	- 5 903,91	1,05%	- 6 104,49	1,19%	- 4 506,97	0,90%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>252 788,24</b>	<b>45,35%</b>	<b>248 905,97</b>	<b>44,77%</b>	<b>250 855,51</b>	<b>44,72%</b>	<b>205 757,11</b>	<b>40,03%</b>	<b>210 890,77</b>	<b>42,06%</b>

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM et balances générales de la SICF, de Novedis et de Trans'Actif Immobilier

Il est rappelé ici qu'il s'agit de tableaux agrégés et non consolidés. L'absence de consolidation empêche la neutralisation des flux internes et a pour effet de majorer artificiellement certains des agrégats entrant dans le calcul de l'EBE. Les facturations par la SICF de prestations du groupement de moyens ou, à l'inverse, de la part des filiales à la SICF ont ainsi pour effet de majorer les lignes « produits des activités annexes » (produits encaissés par les prestataires) et « autres charges externes (hors CGLLS) » (charges comptabilisées par les bénéficiaires des prestations) dans des proportions détaillées dans le tableau 6. Ces flux internes au groupe sont en revanche sans conséquence sur le solde que constitue l'EBE.

**Tableau 6 : Facturations internes au groupe**

Montants en milliers d'euros

	2015	2016	2017	2018	2019
Prestations du groupement de moyens, refacturées par la SICF à ses filiales	29 393,11	31 491,92	31 619,11	31 544,95	32 001,99
Facturations des filiales à la SICF	1 132,44	1 541,55	2 122,31	1 820,43	551,75
<b>Total</b>	<b>30 525,55</b>	<b>33 033,47</b>	<b>33 741,42</b>	<b>33 365,38</b>	<b>32 553,74</b>

Source : Balances comptables générales

#### 4.2.2 Produits

Les produits issus des loyers sont la principale ressource d'exploitation du groupe. Ils représentent 93% du chiffre d'affaires en 2019. Leur proportion atteint plus de 99% après neutralisation des flux issus de la refacturation aux filiales des prestations du groupement de moyens (32 millions d'euros en 2019).

Le montant des loyers quittancés s'est réduit de plus de 11% entre 2015 et 2019. Cette baisse a pour origine principale le changement de positionnement de Novedis. Cette société s'est séparée de la majeure partie de son patrimoine, notamment dans le cadre de l'opération Vesta, pour se recentrer sur des missions de gestion pour compte de tiers. Le nombre de logements dont elle est propriétaire s'est réduit de 8 379 fin 2015 à 1 328 fin 2019. Les loyers encaissés par Novedis ont chuté de 62 millions d'euros (84 %) au cours de la période.

Cette perte n'a été que très partiellement compensée par la croissance des honoraires de gestion, dont le montant est passé de 980 k€ en 2015 à 6,4 M€ en 2019. Le chiffre d'affaires de Novedis s'est ainsi contracté de 75 % et sa structure a fortement évolué. En 2019, les honoraires de gestion représentent 35 % de celui-ci, alors que leur part était marginale en 2015.

A l'inverse, la part des loyers est passée de près de 99 % en 2015 à 65 % en 2019. Ce mouvement a vocation à se poursuivre, Novedis ayant l'objectif de se séparer de l'intégralité de son patrimoine.

**Tableau 7 : Décomposition du chiffre d'affaires d'Icf Novedis**

Montants en milliers d'euros

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Montant	%								
Loyers	73 672	98,6%	69 057	98,7%	64 361	97,8%	28 246	85,5%	11 789	64,6%
Ecart de récupération de charges	-1 042	1,4%	-891	1,3%	-565	0,9%	-1 085	3,3%	-436	2,4%
Produit des activités annexes	2 082	2,8%	1 796	2,6%	2 038	3,1%	5 885	17,8%	6 898	37,8%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>74 711</b>	<b>100,0%</b>	<b>69 962</b>	<b>100,0%</b>	<b>65 834</b>	<b>100,0%</b>	<b>33 046</b>	<b>100,0%</b>	<b>18 250</b>	<b>100,0%</b>

Source : Balances générales

Dans le même temps, le CA des 4 SA d'HLM a stagné, en raison de la faible progression du parc de logements en propriété (+1,8% en 5 ans) et de la réduction du loyer de solidarité (RLS) appliquée à partir de 2018. Cependant, sa part dans le CA de l'ensemble du groupe s'est renforcée : le secteur HLM contribue en 2019 à 89% du chiffre d'affaires du groupe, contre 80,5% en 2015.

**Tableau 8 : Décomposition du chiffre d'affaires des 4 SA d'HLM**

Montants en milliers d'euros

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Montant	%								
Loyers	450 847	100,4%	452 267	100,4%	459 227	99,9%	453 029	101,8%	454 343	101,7%
Ecart de récupération de charges	- 2 855	0,6%	- 3 001	0,7%	- 1 116	0,2%	- 2 939	0,7%	- 3 149	0,7%
Produit des activités annexes	1 109	0,2%	1 245	0,3%	1 680	0,4%	1 491	0,3%	359	0,1%
Péréquation RLS							- 6 634	1,5%	- 4 914	1,1%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>449 101</b>	<b>100,0%</b>	<b>450 511</b>	<b>100,0%</b>	<b>459 791</b>	<b>100,0%</b>	<b>444 947</b>	<b>100,0%</b>	<b>446 639</b>	<b>100,0%</b>

Source : Etats réglementaires

En 2018, la réduction du loyer de solidarité (RLS) appliquée en contrepartie de la baisse de l'APL s'est traduite par une perte de produits locatifs de 11,4 M€, à laquelle il faut ajouter le montant issu du dispositif de lissage qui prend la forme d'une modulation de la cotisation CGLLS. La part des locataires des 4 SA d'HLM bénéficiaires de l'APL (37,5 % en 2018) étant inférieure à la moyenne nationale, le lissage se traduit par une majoration de 6,6 M€. La perte totale issue de la RLS s'élève ainsi à 18 M€. Son montant a été stable en 2019.

**Tableau 9 : Décomposition du montant de la RLS appliquée aux 4 SA d'HLM en 2018 et 2019**

Montants en milliers d'euros

	2018	2019
Montant brut	11 380	13 147
Péréquation	6 634	4 914
Montant total	18 014	18 061

Sources : Etats réglementaires

#### 4.2.3 Coûts de gestion

Le coût de gestion est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables sur les locataires, les impôts et taxes hors TFPB. Ne sont pas intégrés les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Le tableau ci-dessous présente les coûts de gestion à l'échelle du groupe. Ces montants sont différents de ceux repris dans le tableau 5 (Formation de l'EBE) car les flux de facturation internes au groupe y sont neutralisés.

**Tableau 10 : Coûts de gestion du groupe, nets des flux de facturation internes**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015		2016		2017		2018		2019	
	Montant	% du CA								
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	66 763	16,4%	66 516	16,5%	66 455	16,3%	84 635	17,6%	77 847	16,6%
Autres charges externes (hors CGLLS)	54 830	10,4%	54 344	10,4%	53 711	10,1%	57 194	11,9%	49 283	10,5%
<b>Coût de gestion</b>	<b>141 593</b>	<b>26,8%</b>	<b>140 860</b>	<b>26,9%</b>	<b>140 165</b>	<b>26,5%</b>	<b>141 888</b>	<b>29,4%</b>	<b>127 129</b>	<b>27,1%</b>

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM et balances générales de la SICF, de Novedis et de Trans'Actif immobilier

Après avoir stagné jusqu'en 2018, les coûts de gestion se sont fortement réduits en 2019 (10,2 %).

Malgré cette baisse, les coûts de gestion continuent de mobiliser une fraction importante du chiffre d'affaires du groupe<sup>16</sup> (27,1 % en 2019, à comparer à 25,1 % pour l'ensemble des SA d'HLM et OPH de métropole dont le patrimoine est supérieur à 20 000 logements). Ils pèsent donc encore fortement sur sa performance d'exploitation.

Le niveau élevé des coûts de gestion constitue une préoccupation forte de la gouvernance du groupe. Elle est notamment matérialisée dans l'accord d'intéressement en vigueur sur la période 2018-2020 dont l'indicateur unique est le ratio frais de gestion / logement. En revanche, les filiales se sont emparées plus ou moins efficacement de ce sujet, la stratégie de réduction des frais de gestion ne faisant l'objet d'aucune feuille de route précise et d'aucun document de cadrage global. Elle repose principalement sur des actions sectorielles, en matière de ressources humaines comme de frais généraux.

La part des coûts de gestion issue du groupement de moyens s'est renforcée au cours de la période. Elle est passée de 20,8 % en 2015 à 25,1 % en 2019, traduisant une mutualisation accrue des fonctions au sein du groupe (cf. § 3.2).

Les coûts de gestion sont supportés à 87 % par les 4 SA d'HLM en 2019, contre 83,5 % en 2015. Cette évolution est cohérente avec le rôle accru joué par le secteur HLM dans la formation du chiffre d'affaires du groupe à la suite de la vente de la majeure partie du patrimoine de Novedis. La part des coûts de gestion prise en charge par les filiales HLM justifie que l'analyse porte essentiellement sur celles-ci dans le développement qui suit. Le constat établi à l'échelle du secteur HLM est d'ailleurs proche de celui formulé à l'échelle du groupe : malgré une forte baisse observée en 2019, le niveau des coûts de gestion demeure élevé en comparaison avec les valeurs de référence.

<sup>16</sup> Chiffre d'affaires net des refacturations du groupement de moyens : 468,8 millions d'euros en 2019.

Tableau 11 : Coûts de gestion des 4 SA d'HLM

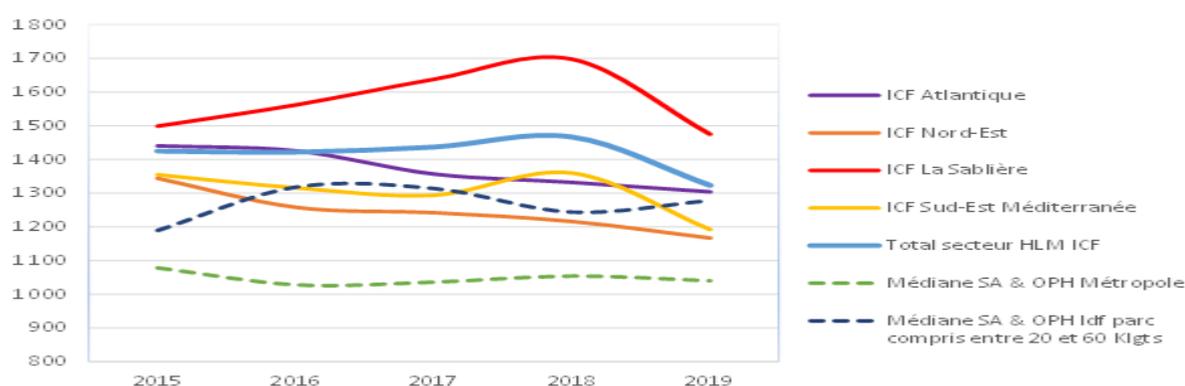
Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage), charges de personnel refacturées par le groupement de moyens comprises	72 336	72 911	74 009	71 445	66 348
Autres charges externes (hors CGLLS)	45 986	46 510	47 488	51 894	44 552
<b>Coût de gestion normalisé</b>	<b>118 322</b>	<b>119 421</b>	<b>121 497</b>	<b>123 339</b>	<b>110 899</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés	83 020	83 958	84 564	84 067	83 817
<b>Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés</b>	<b>1 425</b>	<b>1 422</b>	<b>1 437</b>	<b>1 467</b>	<b>1 323</b>
Médiane SA et OPH de Métropole	1 078	1 028	1 036	1 054	1 040
Loyers	450 847	452 267	459 227	453 029	454 343
<b>Coût de gestion normalisé / Loyers</b>	<b>26,2%</b>	<b>26,4%</b>	<b>26,5%</b>	<b>27,2%</b>	<b>24,4%</b>
Médiane SA et OPH de Métropole	25,2%	24,3%	24,6%	24,8%	25,4%

Source : Etats réglementaires et factures du groupement de moyens

Il existe néanmoins d'importantes disparités entre les quatre sociétés, en particulier entre La Sablière et les trois autres filiales HLM, en termes de niveau comme de dynamique d'évolution, comme le montre le graphique 3.

Figure 3 : Evolution des coûts de gestion par logement géré des différentes filiales HLM du groupe



- Les coûts de gestion des 3 SA d'HLM de province se sont réduits de manière presque continue au cours de la période. ICF Nord-Est affiche la baisse la plus précoce et la plus marquée (13,2 %). C'est aussi la société dont les coûts de gestion rapportés au nombre de logements gérés sont les plus faibles (1 167 €). Ils restent toutefois supérieurs de 12 % à la médiane des SA d'HLM et OPH de métropole ;
- Les coûts de gestion de La Sablière ont progressé jusqu'en 2018 pour atteindre un niveau particulièrement élevé de 1 698 € par logement géré, avant de baisser en 2019. Sur l'ensemble de la période, leur réduction a été nettement moins prononcée que celle des 3 SA d'HLM de province (1,6 % contre 11,8 %). Ils s'élèvent à 1 475 € par logement géré, soit 15,4 % au-dessus de la médiane des SA et OPH d'Île-de-France dont le parc est compris entre 20 000 et 60 000 logements (1 278 €).

Après une description globale de l'évolution des charges de personnel et des frais généraux, la situation de La Sablière fera l'objet d'un développement spécifique.

#### 4.2.3.1 Niveau et évolution des charges de personnel

La baisse des charges de personnel non récupérables (qui seules contribuent aux coûts de gestion) atteint 10,3 % entre 2015 et 2019. Cette évolution est directement liée à la réduction des effectifs : le groupe a perdu 172 ETP (effectif au 31 décembre selon les états réglementaires) en CDI entre 2016 et 2019, soit 12 % de l'effectif. Cette réduction a principalement porté sur les métiers de l'exploitation du parc et a exclusivement affecté les 4 SA d'HLM et Novedis. Les baisses les plus importantes concernent les trois secteurs suivants, qui représentent près des trois quarts des ETP salariés en CDI du groupe :

- ▶ Gestion clientèle et locative (-47 ETP, soit -15 % de l'effectif) ;
- ▶ Gestion de proximité (-100 ETP, soit -15 % de l'effectif). Il faut toutefois noter que les rémunérations des collaborateurs de ce domaine d'activité sont en partie récupérées auprès des locataires. La baisse constatée n'est donc pas intégralement répercutée sur les coûts de gestion ;
- ▶ Maintenance du patrimoine (-16 ETP, soit -18% de l'effectif).

Ces fonctions sont très majoritairement assurées par les 4 SA d'HLM et par Novedis, qui ont vu leurs effectifs se réduire de 217 ETP entre 2016 et 2019 (170 ETP pour le secteur HLM).

A l'inverse, la SICF totalise 55 ETP supplémentaires (+7 pour Trans'Actif). Cette évolution est le résultat du mouvement de mutualisation observé à l'échelle du groupe.

Cette baisse globale des effectifs repose essentiellement sur la pratique du non-remplacement automatique en cas de départ d'un collaborateur. Les postes vacants font l'objet d'un réexamen de la nature des missions et du périmètre géographique d'intervention, dans une logique d'élargissement des compétences. En revanche, la SICF ne dispose pas pour le moment d'un dispositif formel de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Une démarche est en cours dans le cadre du projet ADN. L'accélération de la baisse des charges de personnel observée en 2019 semble principalement due à une plus forte rotation des effectifs, qui a entraîné des vacances de postes ainsi qu'une accélération du processus décrit ci-dessus.

Malgré la réduction observée au cours de la période, les coûts de personnel rapportés au nombre de logements gérés demeurent nettement supérieurs à ce qui est habituellement constaté dans les SA d'HLM et OPH : ils s'élèvent à 792 euros par logement en 2019 pour les 4 filiales HLM du groupe, pour une médiane des SA d'HLM et OPH de métropole de 652 euros.

Il faut toutefois signaler que l'absence de comptabilisation d'une production immobilisée, signalée au § 4.1.1, a pour effet de majorer ces coûts de personnel. A titre indicatif, et bien que l'intégralité de la masse salariale des directions du patrimoine des 4 SA d'HLM n'ait pas vocation à être comptabilisée en production immobilisée, celle-ci s'élève à 5,4 M€ en 2019, soit 9,4 % des charges de personnel non récupérables du groupe et 11 % pour les seules SA d'HLM.

#### 4.2.3.2 Niveau et évolution des autres charges externes

Après avoir progressé jusqu'en 2018, les autres charges externes se sont fortement réduites en 2019. Au total, la baisse observée sur la période 2015-2019 atteint 10,1%.

Concernant les 4 filiales HLM du groupe, leur montant rapporté au nombre de logements gérés reste néanmoins nettement supérieur à ce qui est généralement observé : elles représentent 532 euros par logement en 2019, pour une médiane des SA et OPH de métropole de 397 euros.

Ce montant élevé s'explique en partie par le fait que les sociétés du groupe sont quasi systématiquement locataires des immeubles occupés par leurs services. Le montant de ces charges immobilières s'élève pour les 4 SA d'HLM à 5,1 M€ en 2019.

Trois autres postes présentent des niveaux élevés dans les comptes des filiales HLM :

- ▶ Les dépenses à la suite de sinistres : Leur montant (4,7 M€ en 2019) a été multiplié par 2,7 entre 2015 et 2019. Cette progression et ce niveau sont dus à l'imputation de sinistres faisant suite à des actes de vandalisme, auparavant comptabilisées comme charges de maintenance ;
- ▶ Les études et recherches, dont le montant est stable sur la période, s'élèvent à 3,8 M€ en moyenne par an. Elles sont constituées pour plus de 80 % d'études et de diagnostics techniques ;
- ▶ Les charges locatives et de copropriété, essentiellement supportées par La Sablière (56 %) et par ICF Sud-Est Méditerranée (33 %), s'élèvent à 2,7 M€ en 2019 et ont progressé de 48 % depuis 2015. Cette hausse est liée à l'augmentation du nombre d'immeubles locatifs gérés en copropriété.

Comme en matière de ressources humaines, la préoccupation forte de la gouvernance en matière de coûts de gestion ne se traduit pas par une stratégie globale.

La baisse générale observée en 2019 et déjà engagée dans certaines filiales comme ICF Nord-Est s'explique principalement par des démarches sectorielles de réduction des charges. Elles ont notamment porté sur les contrats d'assurance, les coûts de location immobilière portant sur les bâtiments administratifs ou les dépenses d'affranchissement.

#### **4.2.3.3 La situation d'ICF La Sablière : des coûts de gestion qui demeurent particulièrement élevés**

Comme le montre le graphique 3, les coûts de gestion de La Sablière ont jusqu'en 2018 connu une évolution inverse à celle constatée dans les trois autres SA d'HLM. Entamée en 2019, leur baisse est plus récente. Même après déduction de l'intégralité des charges de personnel de la direction en charge du patrimoine ainsi que des charges de locations immobilières (éléments de majoration des coûts de gestion), ces coûts demeurent élevés : ils s'élèvent à 1 324 € par logement géré en 2019.

Tableau 12 : Coûts de gestion d'ICF La Sablière

Montants en milliers d'euros

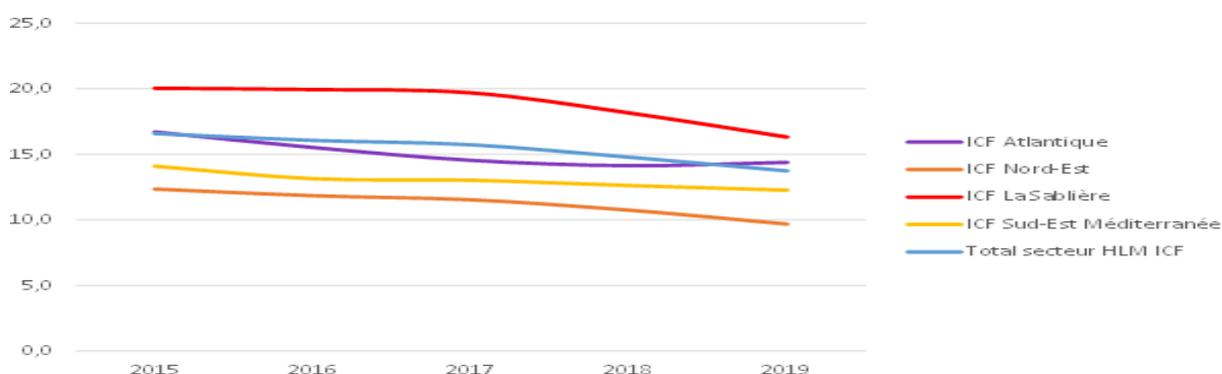
Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage), charges de personnel refacturées par le groupement de moyens comprises	32 407	33 516	35 591	34 654	32 273
Autres charges externes (hors CGLLS)	19 911	21 522	22 542	25 552	20 368
<b>Coût de gestion normalisé</b>	<b>52 318</b>	<b>55 038</b>	<b>58 133</b>	<b>60 206</b>	<b>52 641</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés	34 901	35 226	35 481	35 464	35 683
<b>Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés</b>	<b>1 499</b>	<b>1 562</b>	<b>1 638</b>	<b>1 698</b>	<b>1 475</b>
<i>Médiane SA et OPH IdF parc compris entre 20 et 60 klgts</i>	1 190	1 318	1 315	1 244	1 278
Loyers	210 253	211 730	214 734	213 991	215 925
<b>Coût de gestion normalisé / Loyers</b>	<b>24,9%</b>	<b>26,0%</b>	<b>27,1%</b>	<b>28,1%</b>	<b>24,4%</b>
<i>Médiane SA et OPH IdF parc compris entre 20 et 60 klgts</i>	25,1%	26,5%	27,3%	25,9%	26,4%

Source : Etats réglementaires et factures du groupement de moyens

La Sablière se distingue des autres filiales HLM sur les trois aspects suivants, qui expliquent en partie l'évolution de ses coûts de gestion et leur niveau élevé :

- La part des charges de mutualisation y est plus faible, ce qui traduit un degré d'intégration au sein du groupe moins élevé : Les charges de mutualisation représentent 20% de ses coûts de gestion sur la période 2015-2019, contre 25,6 % pour ICF Atlantique, 25,3 % pour ICF Nord-Est et 20,8 % pour ICF Sud-Est Méditerranée. Elle a toutefois fortement progressé entre 2018 et 2019, passant de 17,9 % à 22,6 %, en raison principalement de la reprise du CRC par la holding ;
- Rapportés au patrimoine géré, les effectifs sont plus conséquents que dans les autres filiales, comme le montre le graphique 9. En 2019, l'effectif annuel moyen pour 1 000 logements est de 16,1 collaborateurs. Ce ratio est très supérieur à celui d'ICF Nord-Est (9,7), ICF Sud-Est Méditerranée (12,3) et ICF Atlantique (14,4) sont dans une position intermédiaire ;

Figure 4 : Evolution de l'effectif annuel moyen pour 1 000 logements gérés dans les différentes filiales HLM du groupe



- Des charges de copropriété élevées et en forte augmentation sur la période. Leur montant atteint 1,5 M€ en 2019, en hausse de 72 % depuis 2015. Celle-ci est directement liée à la croissance du patrimoine en copropriété, dont l'impact sur les coûts de gestion n'est pas négligeable.

Bien que La Sablière se soit engagée en 2019 dans une dynamique de baisse de ses coûts de gestion, mobilisant les mêmes leviers que les autres filiales HLM, cette tendance doit se prolonger sur les exercices suivants.

Dans son plan à moyen terme (PMT), l'organisme prévoit que ses coûts de gestion se réduisent fortement (cf. chapitre 7- Analyse provisionnelle). Elle fait même de cet objectif un élément central de la faisabilité financière de son programme d'investissement, sans pour autant que la stratégie pour y parvenir ne soit détaillée.

#### 4.2.4 Maintenance

Compte tenu du poids qu'il représente dans l'ensemble du parc locatif du groupe, en particulier à partir de 2018, l'analyse de la maintenance est limitée au secteur HLM. Seules les dépenses de maintenance, comptabilisées en charges d'exploitation, participent à la constitution de l'EBE. Pour apprécier l'effort global d'intervention sur le patrimoine, elles doivent être complétées par les dépenses d'investissement sous forme de remplacements de composants. Ces deux postes sont présentés dans le tableau 17.

Le niveau de maintenance est soutenu et plus élevé que la médiane des SA d'HLM et OPH de Métropole. Il est toutefois cohérent avec l'âge moyen du patrimoine, supérieur de 10 années à l'âge moyen du parc métropolitain.

Les dépenses totales d'intervention sur le parc (charges de maintenance + dépenses d'investissement<sup>17</sup>) confirment voire accentuent le positionnement haut du groupe. Ces dépenses sont toutefois principalement constituées de remplacements individuels de composants (64 %), par opposition aux réhabilitations globales (36 %).

Cette prépondérance est plus marquée encore pour La Sablière (73 % de remplacements individuels de composants) et pour ICF Sud-Est Méditerranée (81 %). Elle est l'illustration financière du constat formulé au § 5.2.2 selon lequel, au regard des objectifs affichés dans les conventions d'utilité sociale, les opérations de réhabilitation globale accusent un retard conséquent.

---

<sup>17</sup> Compte tenu des anomalies constatées dans le renseignement des tableaux des mouvements des postes de l'actif immobilisé (cf. § 4.1), les dépenses d'investissement sur le patrimoine existant sont issues, pour les exercices 2015 à 2018, des données fournies par ICF dans le cadre du contrôle.

**Tableau 13 : Evolution des dépenses d'intervention sur le parc des 4 SA d'HLM**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	7 076	7 822	7 298	8 752	8 254
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	35 777	36 349	39 882	37 970	34 531
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	16 646	14 127	13 273	14 239	16 797
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	0	0	0	0	0
Maintenance locative en régie - Consommations	0	0	0	0	0
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>59 498</b>	<b>58 298</b>	<b>60 452</b>	<b>60 961</b>	<b>59 583</b>
Additions et remplacement de composants	75 866	77 306	45 625	52 500	58 370
<b>Coût total d'intervention sur le parc (2)</b>	<b>135 364</b>	<b>135 604</b>	<b>106 077</b>	<b>113 461</b>	<b>117 953</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	83 020	83 958	84 564	84 067	83 817
<b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>	<b>716,67</b>	<b>694,37</b>	<b>714,87</b>	<b>725,15</b>	<b>710,86</b>
<i>Valeurs de référence</i>	645,54	650,43	648,89	620,26	632,15
Loyers (5)	450 847	452 267	459 227	453 029	454 343
<b>Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)</b>	<b>13,2%</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,5%</b>	<b>13,1%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	14,7%	14,2%	14,4%	14,2%	14,1%
<b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b>	<b>1 630,50</b>	<b>1 615,14</b>	<b>1 254,40</b>	<b>1 349,65</b>	<b>1 407,27</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 099,87	1 106,62	1 067,26	1 173,87	1 204,96

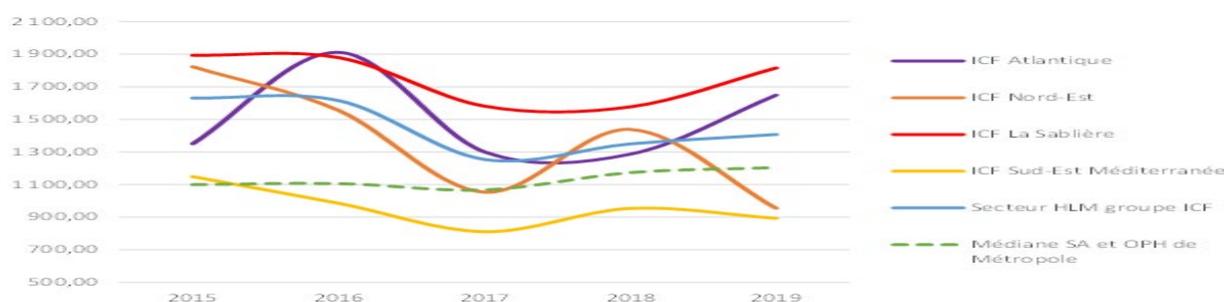
Source : Etats réglementaires

Il existe par ailleurs d'importantes disparités entre les filiales, comme le montre le graphique 10 : ICF La Sablière présente un niveau d'intervention élevé, au regard de ses charges de maintenance (855 euros par logement en moyenne entre 2015 et 2019) comme de ses dépenses totales d'intervention sur le parc (1 750 euros par logement) ;

Celui d'ICF Sud-Est Méditerranée est à l'inverse beaucoup plus faible : les charges de maintenance représentent 556 euros par logement en moyenne sur la période 2015-2019 et sont en baisse par rapport à la période 2010-2014 (598 euros en moyenne par logement). Les dépenses totales d'intervention sur le parc représentent 959 euros par logement, soit un niveau très nettement inférieur à celui des 3 autres filiales HLM. Dans le détail, l'écart est particulièrement marqué en matière d'investissement (à peine plus de 35 M€ y ont été consacrés entre 2015 et 2019, dont seulement 6,8 M€ sous forme de réhabilitations globales). Dans le même temps, ICF Nord-Est, dont la taille du patrimoine est comparable, a dépensé 68 M€ dont 34 M€ sous forme de réhabilitations globales.

En l'absence de visite de patrimoine, il est difficile d'apprécier l'adéquation entre cet effort d'intervention et les besoins réels du parc. Il apparaît toutefois objectivement faible au regard de ce qui est généralement observé dans le secteur HLM mais aussi au sein du groupe, sans que les caractéristiques propres du parc d'ICF Sud-Est Méditerranée semblent le justifier complètement. Ce constat doit constituer un point de vigilance pour la période à venir. Dans son PMT 2020-2029, l'organisme prévoit d'ailleurs une certaine reprise des investissements sur le patrimoine existant, qui devraient s'élever à 10,3 M€ par an contre 7 M€ entre 2015 et 2019.

Figure 5 : Evolution du coût total d'intervention sur le parc



#### 4.2.5 Autres charges

Les autres charges entrant dans le calcul de l'EBE sont la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et les pertes sur créances irrécouvrables. A l'échelle du groupe, le montant de TFPB baisse de 9 % entre 2015 et 2019, évolution cohérente avec la recomposition du patrimoine. Le groupe a en effet vendu 13 103 logements ou équivalents logements et procédé à 722 démolitions. Assujettis à la TFPB, ces logements ont été partiellement remplacés par des logements sociaux qui font l'objet d'une exonération de TFPB pour une durée 25 ans<sup>18</sup>. Les charges de TFPB représentent 10,3 % du CA du groupe<sup>19</sup>. Cette valeur est proche de celle observée pour l'ensemble des SA d'HLM et OPH de métropole (10,9 %).

Les pertes sur créances irrécouvrables se sont élevées en moyenne à 4,6 M€ par an sur la période 2015-2019, dont 4,3 M€ pour le secteur HLM. Ce montant représente 0,8 % du quittancement des 4 SA d'HLM. Il est cohérent avec leur taux de recouvrement (99 % en moyenne), qui est détaillé au § 6.4.7 relatif à la politique de suivi des créances et des impayés.

#### 4.2.6 Capacité d'autofinancement, autofinancement net et résultats

La capacité d'autofinancement (CAF) brute complète l'EBE avec les résultats financiers et exceptionnels hors éléments calculés. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cession, et avant remboursement des emprunts. Lorsqu'elle est comparée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), elle est le principal indicateur de rentabilité. La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement.

L'autofinancement net complète la CAF brute avec les remboursements à échéance des emprunts locatifs. Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Il est fortement dépendant des modalités retenues par l'organisme pour financer ses investissements, en particulier de son niveau de recours à l'emprunt. Cet indicateur est spécifique au secteur HLM et est associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement.

<sup>18</sup> Article 1384 A du code général des impôts.

<sup>19</sup> Chiffre d'affaires du groupe net des frais de refacturation interne, soit 468,8 millions d'euros en 2019.

Le résultat net comptable complète la CAF brute avec l'ensemble des charges et produits calculés<sup>20</sup> ainsi que les produits de cession d'éléments de l'actif.

La décomposition de ces trois agrégats est présentée dans les tableaux 14 et 15. En ce qui concerne l'autofinancement net, la présentation est limitée aux 4 SA d'HLM.

**Tableau 14 : Formation de la CAF brute et du résultat**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>252 788,24</b>		<b>248 905,97</b>		<b>250 855,51</b>		<b>205 757,11</b>		<b>210 890,77</b>	
Autres charges d'exploitation	- 20 418,61		- 21 329,34		- 21 246,36		- 18 802,39		- 19 015,82	
Autres produits d'exploitation	28 113,57		25 057,56		23 862,41		22 348,01		21 399,25	
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 153 712,43	27,58%	- 155 549,44	27,96%	- 161 734,19	28,83%	- 153 373,26	29,84%	- 150 633,28	30,05%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 2 927,94	0,53%	- 3 197,63	0,58%	- 3 022,08	0,54%	- 2 945,42	0,57%	- 3 163,49	0,63%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 17 833,10	3,20%	- 15 944,32	2,87%	- 17 838,92	3,18%	- 14 946,94	2,91%	- 16 553,06	3,30%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	10 515,63	1,89%	13 348,54	2,40%	18 678,45	3,33%	20 303,57	3,95%	18 734,88	3,74%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>96 525,36</b>	<b>17,32%</b>	<b>91 291,35</b>	<b>16,42%</b>	<b>89 554,83</b>	<b>15,97%</b>	<b>58 338,68</b>	<b>11,35%</b>	<b>61 659,26</b>	<b>12,30%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		18,32%		16,52%		16,18%		13,59%		12,87%
Produits financiers divers	7 070,93		7 824,11		10 255,90		7 018,02		598 788,21	
Reprises financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	98,00	0,02%	0,00	0,00%
<b>Produits financiers</b>	<b>7 070,93</b>	<b>1,27%</b>	<b>7 824,11</b>	<b>1,41%</b>	<b>10 255,90</b>	<b>1,83%</b>	<b>7 116,02</b>	<b>1,38%</b>	<b>598 788,21</b>	<b>119,43%</b>
Intérêts sur financements locatifs	- 69 835,95		- 64 187,64		- 62 342,05		- 50 004,95		- 43 655,51	
Autres charges d'intérêt	- 44,62	0,00%	- 36,14	0,01%	- 39,67	0,01%	13,80	0,00%	- 10,70	0,00%
<b>Charges d'intérêts</b>	<b>- 69 880,57</b>		<b>- 64 223,79</b>		<b>- 62 381,71</b>		<b>- 49 991,15</b>		<b>- 43 666,21</b>	
Autres charges financières	- 3 164,59		- 679,39		- 652,24		- 890,09		98,22	
Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	- 98,00	0,02%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Charges financières</b>	<b>- 73 045,16</b>	<b>13,10%</b>	<b>- 64 903,18</b>	<b>11,67%</b>	<b>- 63 131,95</b>	<b>11,26%</b>	<b>- 50 881,24</b>	<b>9,90%</b>	<b>- 43 567,99</b>	<b>8,69%</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>- 65 974,22</b>	<b>11,84%</b>	<b>- 57 079,07</b>	<b>10,27%</b>	<b>- 52 876,04</b>	<b>9,43%</b>	<b>- 43 765,23</b>	<b>8,51%</b>	<b>555 220,22</b>	<b>110,74%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		10,97%		9,86%		9,26%		8,95%		9,08%
<b>Résultat courant</b>	<b>30 551,14</b>	<b>5,48%</b>	<b>34 212,28</b>	<b>6,15%</b>	<b>36 678,79</b>	<b>6,54%</b>	<b>14 573,46</b>	<b>2,84%</b>	<b>616 879,48</b>	<b>123,04%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		6,73%		6,51%		6,71%		4,64%		4,26%
Subventions d'investissement	14 150,93	3,13%	15 578,74	3,40%	16 453,70	3,48%	17 107,77	3,74%	17 486,98	3,91%
Cessions d'actifs immobilisés	172 495,77	25,66%	113 919,81	8,07%	123 187,63	5,51%	2 205 434,90	16,70%	100 268,66	8,34%
VNC des immobilisations sorties	- 80 276,51	8,91%	- 58 144,87	3,64%	- 76 413,07	2,38%	- 1 426 723,97	10,05%	- 56 781,00	3,01%
Autres produits et charges exceptionnels	7 179,75		7 149,00		11 475,87		- 57 076,45		9 223,20	
Dotations et reprises exceptionnelles	404,18	0,09%	- 3 284,47	0,00%	- 27 720,17	0,00%	21 924,55	0,00%	- 1 053,00	0,00%
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>113 954,11</b>	<b>20,44%</b>	<b>75 218,21</b>	<b>13,53%</b>	<b>46 983,97</b>	<b>8,38%</b>	<b>760 666,79</b>	<b>147,98%</b>	<b>69 144,84</b>	<b>13,79%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		6,99%		7,25%		7,18%		8,07%		7,85%
<b>Résultat net avant impôt</b>	<b>144 505,25</b>	<b>25,92%</b>	<b>109 430,49</b>	<b>19,68%</b>	<b>83 662,75</b>	<b>14,92%</b>	<b>775 240,25</b>	<b>150,81%</b>	<b>686 024,32</b>	<b>136,83%</b>
Impôt sur les bénéfices	- 5 552,35		- 13 096,60		- 16 965,48		- 235 713,23		- 17 399,35	
<b>Résultat net comptable</b>	<b>138 952,90</b>	<b>24,93%</b>	<b>96 333,89</b>	<b>17,33%</b>	<b>66 697,28</b>	<b>11,89%</b>	<b>539 527,02</b>	<b>104,96%</b>	<b>668 624,97</b>	<b>133,36%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		14,69%		14,84%		15,40%		14,26%		12,69%
Écart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>CAF courante</b>	<b>190 647,25</b>	<b>34,20%</b>	<b>188 446,55</b>	<b>33,89%</b>	<b>191 129,52</b>	<b>34,07%</b>	<b>159 297,78</b>	<b>30,99%</b>	<b>169 618,69</b>	<b>33,83%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		36,92%		37,52%		38,28%		37,43%		36,83%
<b>CAF brute</b>	<b>196 136,37</b>	<b>35,19%</b>	<b>189 607,53</b>	<b>34,10%</b>	<b>195 203,91</b>	<b>34,80%</b>	<b>- 127 350,18</b>	<b>-24,77%</b>	<b>760 318,27</b>	<b>151,65%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		38,79%		39,20%		39,51%		39,68%		38,88%

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM et balances générales de la SICF, de Novedis et de Trans'Actif immobilier

À l'échelle du groupe, la formation de la CAF brute et du résultat net comptable est fortement influencée en 2018 et 2019 par les effets de la vente en 2018 de 4 704 logements de Novedis. Les flux financiers générés par cette vente sont décrits ci-dessous.

<sup>20</sup> Dotations aux provisions et aux amortissements, reprises sur ces dotations, quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat, valeur nette comptable des immobilisations cédées ou démolies.

**Tableau 15 : Flux financiers générés par la vente du patrimoine de Novedis en 2018***Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Prix de vente	Valeur Nette Comptable	(+) ou (-) Values de cession	Frais de cession et de commercialisation
Cessions Patrimoine à VESTA	1 232 418	583 836	648 582	4 610
Cessions Patrimoine - intra-groupe	2 680	978	1 702	65
Cessions Patrimoines - Autres	71 718	33 002	38 716	1 863
Cessions immobilisation de structure	6		6	
Frais sur vente en attente				90
Composants remplacés		79	- 79	
Cessions Titres	824 308	757 477	66 831	
<b>Total</b>	<b>2 131 130</b>	<b>1 375 373</b>	<b>755 757</b>	<b>6 628</b>

*Source : Données communiquées par l'organisme*

Ces ventes ont été réalisées auprès de trois types d'acquéreurs :

- ▶ 3 935 logements ont été cédés à la SAS Foncière VESTA. Cette cession a été réalisée :
  - Sous forme d'apport pour 2 973 logements, avec pour contrepartie l'attribution à Novedis de 7 704 613 actions de la SAS VESTA ;
  - Sous forme de vente pour 962 logements,
- ▶ 759 logements ont été vendus à divers acquéreurs externes ;
- ▶ 10 logements et un terrain ont été vendus à ICF La Sablière.

Détenu dans un premier temps à 100 % par ICF Novedis, le capital de la foncière VESTA a été dans un deuxième temps cédé à 80 % à un consortium sélectionné sur appel d'offres et constitué de l'ERAFP (Etablissement de retraite additionnelle de la fonction publique), de l'IRCANTEC (Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques), de CDC Habitat, de Vonovia, de Swiss Life et d'Ampère Gestion. Les 20 % de capital restant ont été cédés à la SAS Novedis Participations, dont Novedis est le seul actionnaire. Les plus-values de cession ont généré un résultat exceptionnel qui a donné lieu au versement de dividendes par Novedis à la SICF en 2019. La SICF a ensuite distribué, en 2019, des dividendes à la SNCF.

Enfin, la formation de l'autofinancement net des quatre SA d'HLM est détaillée ci-dessous. Son niveau n'appelle pas de remarque particulière. Il est largement supérieur aux seuils d'alerte réglementaires<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Fixés à 0% sur un exercice et à 3% en moyenne annuelle sur les 3 exercices consécutifs (arrêté du 10 décembre 2014).

Tableau 16 : Formation de l'autofinancement net HLM (limité aux 4 SA d'HLM)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>CAF brute</b>	<b>176 793</b>		<b>176 861</b>		<b>181 684</b>		<b>161 603</b>		<b>175 677</b>	
Remboursement des emprunts locatifs	121 261		125 485		128 171		130 136		124 456	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	2 825		1 957		744		468		402	
<b>Autofinancement net HLM (a)</b>	<b>52 707</b>		<b>49 418</b>		<b>52 769</b>		<b>30 998</b>		<b>50 819</b>	
Total des produits financiers (compte 76) (b)	1 692		1 751		1 893		1 916		1 769	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	553 781		558 339		571 511		552 654		554 243	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	101 826		98 257		101 985		98 133		99 217	
<b>Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM</b>	<b>453 647</b>		<b>461 833</b>		<b>471 420</b>		<b>456 436</b>		<b>456 795</b>	
<b>Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)</b>		<b>11,6%</b>		<b>10,7%</b>		<b>11,2%</b>		<b>6,8%</b>		<b>11,1%</b>
Valeurs de référence		9,7%		9,3%		9,3%		8,7%		9,5%

Source : Etats réglementaires

### 4.3 Analyse de la situation financière

L'analyse de la situation financière a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, et qu'ainsi le fonds de roulement net global (FRNG) est positif. Le niveau du FRNG étant tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par l'organisme, celles-ci sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations (§ 4.3.1). Elle a également pour objet d'évaluer l'indépendance financière de l'organisme, en mesurant notamment la part de ses ressources propres parmi ses ressources stables (§ 4.5.1). Elle vise enfin à s'assurer que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive (§ 4.3.2).

Tableau 17 : Bilan fonctionnel du groupe

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	1 832 689,78	25,0%	1 951 247,49	25,7%	2 042 121,83	26,1%	1 934 921,51	24,8%	1 878 207,75	25,3%
Résultat d'exercice (b)	138 955,87	1,9%	96 783,87	1,3%	66 667,18	0,9%	539 519,24	6,9%	668 631,84	9,0%
Accumules sur dividendes (c)	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	-552 963,62	-7,4%
Plus-values réinvesties (d)	48,82	0,0%	48,82	0,0%	48,82	0,0%	48,82	0,0%	48,82	0,0%
Autres capitaux (e)	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Subventions nettes d'investissement (f)	535 417,50	7,3%	563 510,83	7,4%	600 492,52	7,7%	616 084,17	7,9%	629 279,53	8,5%
Capitaux propres (g)=(a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)	2 507 112,07	34,2%	2 611 591,00	34,4%	2 709 330,34	34,6%	3 090 573,73	39,6%	2 623 204,32	35,3%
Provisions pour gros entretien (h)	0,00	0,0%	18 672,12	0,2%	17 962,78	0,2%	15 615,42	0,2%	12 509,69	0,2%
Autres provisions pour risques et charges (i)	18 599,75	0,3%	19 761,62	0,3%	20 232,11	0,3%	17 169,46	0,2%	16 679,23	0,2%
Amortissements et dépréciations (j)	1 795 426,07	24,5%	1 920 897,91	25,3%	2 077 567,14	26,5%	2 034 831,06	26,0%	2 157 400,51	29,0%
<b>Ressources propres (k)=(g)+(h)+(i)+(j)</b>	<b>4 321 137,90</b>	<b>58,9%</b>	<b>4 570 922,66</b>	<b>60,1%</b>	<b>4 825 092,37</b>	<b>61,6%</b>	<b>5 158 189,67</b>	<b>66,0%</b>	<b>4 809 793,75</b>	<b>64,7%</b>
Dettes financières (l)	3 013 050,47	41,1%	3 029 942,95	39,9%	3 008 399,35	38,4%	2 653 496,09	34,0%	2 622 478,09	35,3%
<b>Ressources stables (m)=(k)+(l)</b>	<b>7 334 188,37</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 600 765,61</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 833 491,72</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 811 685,76</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 432 271,84</b>	<b>100,0%</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (n)	6 991 824,33	95,3%	7 214 799,95	94,9%	7 382 190,83	94,2%	6 753 311,37	86,5%	6 874 709,81	92,5%
Fonds de roulement économique (o) = (m) - (n)	342 364,04	4,7%	385 965,67	5,1%	451 300,89	5,8%	1 058 374,39	13,5%	557 562,03	7,5%
Immobilisations financières (p)	177 239,82	2,4%	177 028,67	2,3%	176 897,88	2,3%	168 030,86	2,2%	157 463,11	2,1%
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (o) - (p)</b>	<b>165 124,22</b>	<b>2,3%</b>	<b>208 937,00</b>	<b>2,7%</b>	<b>274 403,01</b>	<b>3,5%</b>	<b>890 343,53</b>	<b>11,4%</b>	<b>400 098,92</b>	<b>5,4%</b>
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (q)	716,12	0,0%	5 505,82	0,1%	2 753,23	0,0%	4 603,40	0,1%	38 458,57	0,5%
Emprunts promotion immobilière (r)	916,67	0,0%	880,00	0,0%	843,33	0,0%	806,67	0,0%	770,00	0,0%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (s)	28,99	0,0%	35,64	0,0%	46,61	0,0%	0,00	0,0%	0,01	0,0%
<b>Portage accession et opérations d'aménagement (t)=(q)-(r)-(s)</b>	<b>-229,54</b>	<b>-0,0%</b>	<b>4 590,18</b>	<b>0,1%</b>	<b>1 863,29</b>	<b>0,0%</b>	<b>3 796,73</b>	<b>0,0%</b>	<b>37 688,58</b>	<b>0,5%</b>
Créances locataires et acquéreurs (u)	26 140,30	0,4%	25 069,23	0,3%	29 342,69	0,4%	30 296,63	0,4%	29 945,68	0,4%
Subventions à recevoir (v)	46,29	0,0%	46,29	0,0%	112 504,12	1,4%	106 627,33	1,4%	112 474,06	1,5%
Autres actifs réalisables (w)	160 527,50	2,2%	148 325,94	2,0%	29 720,72	0,4%	29 800,82	0,4%	30 252,67	0,4%
Dettes sur immobilisations (x)	69 575,13	0,9%	63 893,84	0,8%	42 612,64	0,5%	52 043,82	0,7%	62 057,70	0,8%
Dettes d'exploitation et autres (y)	144 834,08	2,0%	151 203,39	2,0%	124 421,04	1,6%	124 390,23	1,6%	144 101,75	1,9%
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (t)+(u)+(v)+(w)-(x)-(y)</b>	<b>-27 924,56</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-37 065,60</b>	<b>-0,5%</b>	<b>6 397,15</b>	<b>0,1%</b>	<b>-5 912,53</b>	<b>-0,1%</b>	<b>4 201,53</b>	<b>0,1%</b>
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (z.1)	228 244,00	3,1%	281 632,75	3,7%	304 114,42	3,9%	930 923,08	11,9%	429 694,82	5,8%
Concours bancaires courants et découverts (z.2)	689,30	0,0%	519,23	0,0%	311,92	0,0%	1 375,87	0,0%	418,72	0,0%
Dépôts et cautionnements reçus (z.3)	34 505,92	0,5%	35 110,92	0,5%	35 796,64	0,5%	33 291,15	0,4%	33 378,71	0,4%
<b>Trésorerie nette (A) = (z.1)-(z.2)-(z.3)</b>	<b>193 048,79</b>	<b>2,6%</b>	<b>246 002,59</b>	<b>3,2%</b>	<b>268 005,86</b>	<b>3,4%</b>	<b>896 256,07</b>	<b>11,5%</b>	<b>395 897,39</b>	<b>5,3%</b>
Report immobilisations financières (B)	177 239,82	2,4%	177 028,67	2,3%	176 897,88	2,3%	168 030,86	2,2%	157 463,11	2,1%
<b>Trésorerie potentielle (A) + (B)</b>	<b>370 288,60</b>	<b>5,0%</b>	<b>423 031,26</b>	<b>5,6%</b>	<b>444 903,74</b>	<b>5,7%</b>	<b>1 064 286,92</b>	<b>13,6%</b>	<b>553 360,50</b>	<b>7,4%</b>
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	193 048,78		246 002,59		268 005,86		896 256,07		395 897,39	
Ecart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM et balances générales de la SICF, de Novedis et de Trans'Actif immobilier

Le groupe n'ayant pas établi d'états financiers consolidés, le bilan fonctionnel est présenté sous une forme agrégée, combinant les agrégats bilantiels de chacune des structures du groupe sans aucun retraitement ni élimination intra groupe. Outre l'absence de la notion de « réserves consolidées », il n'est pas établi de distinction entre les capitaux propres du groupe et des actionnaires minoritaires et les dividendes versés par les filiales à la holding SICF sont restés en « résultat ».

#### 4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent des ressources durables du groupe (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement).

**Tableau 18 : Fonds de roulement net global (FRNG) du groupe**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net globale (FRNG)	165 124,22	208 937,00	274 403,01	890 343,53	400 098,92
Charges courantes hors dotation	443 968,17	447 924,20	477 661,32	2 003 318,42	420 190,45
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>135,75</b>	<b>170,26</b>	<b>209,68</b>	<b>162,22</b>	<b>347,55</b>
Valeurs de référence	326,66	355,87	374,77	370,74	373,68

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM et balances générales de la SICF, de Novedis et de Trans'Actif immobilier

À l'échelle du groupe, le FRNG a fortement augmenté (234,9 millions d'euros) entre 2015 et 2019.

Cette progression est majoritairement due à Novedis, dont l'évolution est détaillée dans le tableau suivant :

**Tableau 19 : Bilan fonctionnel d'Icf Novedis**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	563 190,14	51,62%	567 964,98	51,71%	586 276,47	53,49%	413 119,13	43,92%	291 577,06	82,70%
Résultat de l'exercice (b)	4 774,84	0,44%	18 311,49	1,67%	- 8 287,46	-0,76%	468 563,05	49,81%	11 436,72	3,24%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	1 098,76	0,10%	1 021,57	0,09%	499,75	0,05%	43,07	0,00%	39,31	0,01%
<b>Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)</b>	<b>569 063,73</b>	<b>52,16%</b>	<b>587 298,04</b>	<b>53,47%</b>	<b>578 488,75</b>	<b>52,78%</b>	<b>881 725,26</b>	<b>93,73%</b>	<b>303 053,09</b>	<b>85,95%</b>
Provisions pour gros entretien (f)	0,00	0,00%	904,30	0,08%	147,14	0,01%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Autres provisions pour risques et charges (g)	3 482,07	0,32%	3 357,20	0,31%	2 201,31	0,20%	1 606,02	0,17%	1 843,12	0,52%
Amortissements et dépréciations (h)	166 204,22	15,23%	176 679,26	16,09%	208 544,91	19,03%	57 374,66	6,10%	47 684,66	13,52%
<b>Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)</b>	<b>738 750,03</b>	<b>67,71%</b>	<b>768 238,80</b>	<b>69,94%</b>	<b>789 382,10</b>	<b>72,02%</b>	<b>940 705,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>352 580,87</b>	<b>100,00%</b>
Dettes financières (j)	352 254,55	32,29%	330 132,51	30,06%	306 678,45	27,98%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Ressources stables (k)=(i)+(j)</b>	<b>1 091 004,58</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 098 371,31</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 096 060,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>940 705,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>352 580,87</b>	<b>100,00%</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 1 110 748,16	-101,81%	- 1 094 421,47	-99,64%	- 1 046 985,80	-95,52%	- 294 468,80	-31,30%	- 213 927,11	-60,67%
<b>Fonds de roulement économique (m)=(k)-(l)</b>	<b>- 19 743,59</b>	<b>-1,81%</b>	<b>3 949,83</b>	<b>0,36%</b>	<b>49 074,75</b>	<b>4,48%</b>	<b>646 237,14</b>	<b>68,70%</b>	<b>138 653,76</b>	<b>39,33%</b>
Immobilisations financières (n)	- 429,19	-0,04%	- 463,99	-0,04%	- 441,60	-0,04%	- 465,40	-0,05%	- 407,78	-0,12%
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)</b>	<b>- 20 172,78</b>	<b>-1,85%</b>	<b>3 485,85</b>	<b>0,32%</b>	<b>48 633,15</b>	<b>4,44%</b>	<b>645 771,75</b>	<b>68,65%</b>	<b>138 245,98</b>	<b>39,21%</b>
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	- 18 215,74	-1,67%	- 19 112,29	-1,74%	- 12 035,87	-1,10%	- 13 652,12	-1,45%	16 574,85	4,70%
Trésorerie nette (A)	- 1 957,04	-0,18%	22 598,14	2,06%	60 669,02	5,54%	659 423,87	70,10%	121 671,13	34,51%

Source : Etats réglementaires de ICF Novedis

Le FRNG de Novedis a fortement progressé et a atteint un niveau très conséquent en 2018 (645,7 M€) en raison notamment de la vente de patrimoine réalisée dans le cadre de l'opération VESTA. Fin 2019, il s'est fortement réduit et s'élève à 138 M€.

Malgré cette forte augmentation, le FRNG du groupe, exprimé en nombre de jours de charges courantes, reste largement inférieur à la valeur médiane observée dans le secteur HLM sur toute la période (mais une très nette amélioration est constatée en 2019 avec 347.5 jours de charges courantes contre 373.7 jours pour la population de référence).

Cette situation n'étant pas illustrative de la situation financière générée par l'activité sociale du groupe, une analyse à l'échelle des quatre sociétés HLM est nécessaire.

**Tableau 20 : Fonds de roulement net global (FRNG) du secteur HLM**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net globale (FRNG)	129 554,27	148 522,44	166 187,01	188 566,95	176 969,08
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	84 611	85 703	87 610	87 141	86 895
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de logement et équivalent en propriété (en €)	1 531,18	1 732,99	1 896,90	2 163,93	2 036,59
Valeurs de référence	2 531,58	2 297,45	2 509,44	2 489,47	2 753,11

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM

À l'échelle des sociétés HLM, l'augmentation du FRNG est plus limitée. Exprimé en nombre de logements et équivalents en propriété, celui-ci demeure très inférieur à ceux des organismes du même secteur en 2015, la situation s'améliorant en 2019. Cette amélioration s'explique essentiellement par le faible niveau d'investissement observé sur la période, notamment sur le patrimoine existant (cf. § 5.2.2).

**Tableau 21 : Situation à terminaison du secteur HLM**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	129 554,27	148 522,44	166 187,01	188 566,95	176 969,08
Subventions restant à notifier	24 576,07	19 898,15	13 370,69	9 514,75	4 504,53
Emprunts restant à encaisser	298 577,01	264 903,30	236 321,34	228 778,13	187 827,30
Dépenses restant à comptabiliser	320 612,60	260 507,04	247 711,25	239 337,52	227 641,89
Neutralisation emprunts relais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Neutralisation opérations préliminaires	4 568,22	-1 545,97	-22 628,29	-23 198,88	-42,55
<b>Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours</b>	<b>136 662,97</b>	<b>171 270,89</b>	<b>145 539,50</b>	<b>164 323,44</b>	<b>141 616,46</b>
Charges courantes hors dotation	289 431,22	287 659,91	296 255,40	304 198,72	289 338,95
<b>Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>172,34</b>	<b>217,32</b>	<b>179,31</b>	<b>197,17</b>	<b>178,65</b>
Valeurs de référence	311,80	284,86	318,11	350,26	350,84
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	84 611,00	85 703,00	87 610,00	87 141,00	86 895,00
<b>Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent en propriété (en €)</b>	<b>1 615,19</b>	<b>1 998,42</b>	<b>1 661,22</b>	<b>1 885,72</b>	<b>1 629,74</b>
Valeurs de référence	2 531,58	2 297,45	2 509,44	2 489,47	2 753,11

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM

Établi à partir des fiches de situation financière et comptable, le fonds de roulement net global à terminaison des opérations (FRNGT) fait apparaître l'excédent des ressources durables après financement de l'ensemble des opérations dont l'ordre de service a été lancé.

Le FRNGT des quatre filiales est plutôt stable entre 2015 et 2019. Cependant, son niveau demeure inférieur au FNRG à partir de 2017. De plus, rapporté au nombre de logements et équivalents en propriété, il est largement en-dessous des valeurs de référence. Cela est principalement dû à la situation d'ICF La Sablière, dont le FRNGT est particulièrement faible sur la période (cf. 4.3.3 Analyse de la situation d'ICF La Sablière). Ce constat n'est pas pour autant inquiétant, compte tenu du faible niveau d'endettement.

Les trois autres sociétés se trouvent plutôt dans une situation favorable, notamment ICF Sud-Est. En effet, son FRNGT en nombre de logements et équivalents en propriété est largement supérieur à celui de la population de référence (4 733 € de FRNGT face à 2 753 € pour les organismes du même secteur en 2019). Cette situation s'explique par deux raisons principales : l'importance du patrimoine vendu et le niveau d'investissement faible sur le patrimoine existant. Cette situation est donc le résultat d'une sous-utilisation des ressources de la part d'ICF Sud-Est.

#### 4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses. Un BFR négatif constitue une ressource en fonds de roulement. Le cycle d'exploitation se caractérise dans ce cas par un montant de dettes de court terme plus élevé que celui des stocks et des créances. Cette ressource en fonds de roulement s'ajoute alors au FRNG pour constituer la trésorerie.

**Tableau 22 : Equilibre financier du Groupe**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Ressources stables	7 334 188,37	100%	7 600 765,61	100%	7 833 491,72	100%	7 811 685,76	100%	7 432 271,84	100%
Fonds de roulement net global (FRNG)	165 124,22	2,3%	208 937,00	2,7%	274 403,01	3,5%	890 343,53	11,4%	400 098,92	5,4%
Besoin en Fonds de roulement (BFR)	-27 924,56	-0,38%	-37 065,60	-0,49%	6 397,15	0,08%	-5 912,53	-0,08%	4 201,53	0,06%
Trésorerie nette (= FRNG - BRF)	193 048,78	2,63%	246 002,59	3,24%	268 005,86	3,42%	896 256,07	11,47%	395 897,39	5,33%

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM et balances générales de la SICF, de Novedis et de Trans'Actif immobilier

En début de période, le groupe dégagait d'importantes ressources en fonds de roulement, venant ainsi majorer le niveau de la trésorerie. En fin de période, le BFR du groupe atteint 4 M€, montant ne mobilisant qu'une infime partie de la trésorerie.

Face à ce faible niveau du BFR et compte tenu de l'évolution du FRNG constatée au § 4.4.1, une importante accumulation de trésorerie est donc observée au sein de groupe (variant de 2,6 % à 5,3 % des ressources stables entre 2015 et 2019). La trésorerie a également été abondée en 2018 par la forte progression du FNRG due à l'opération Vesta d'ICF Novedis, et complétée par des ressources en fonds de roulement de 5,9 M€.

Au niveau des sociétés HLM, la même tendance qu'au niveau du groupe est observée. Comparée aux organismes du même secteur, la trésorerie en nombre de logements et équivalents en propriété est faible en début de période, mais cette situation s'est largement améliorée en 2019. Mise à part cette comparaison sectorielle, l'équilibre financier des quatre sociétés reste tout de même à un niveau correct.

Cette situation cache cependant des disparités entre ces sociétés. Contrairement aux trois autres SA d'HLM, ICF La Sablière présente un BFR très élevé entre 2015 et 2019 (en 2017, il atteint 45 M€) en raison d'un volume important de subventions notifiées restant à encaisser.

#### 4.3.3 Analyse de la situation financière d'ICF La Sablière

Si la situation financière du secteur HLM apparaît correcte, des disparités importantes sont observées entre les sociétés. ICF La Sablière se distingue des trois autres sociétés par des indicateurs de structure financière dégradés.

Tableau 23 : Situation à terminaison d'ICF La Sablière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	82 948,01	96 898,08	113 340,53	84 846,34	56 049,74
Subventions restant à notifier	9 864,83	6 913,09	5 677,76	2 024,92	1 085,41
Emprunts restant à encaisser	88 912,38	73 860,80	64 782,17	82 472,28	73 124,61
Dépenses restant à comptabiliser	180 484,25	137 778,43	140 366,61	119 753,55	125 504,60
Neutralisation emprunts relais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Neutralisation opérations préliminaires	- 1 708,48	- 10 579,37	- 33 392,59	- 29 411,02	- 8 186,26
<b>Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours</b>	<b>- 467,51</b>	<b>29 314,16</b>	<b>10 041,25</b>	<b>20 178,96</b>	<b>- 3 431,10</b>
<b>Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>- 1,24</b>	<b>77,90</b>	<b>25,07</b>	<b>49,00</b>	<b>- 9,00</b>
<i>Valeurs de référence</i>	346,22	315,49	349,45	367,42	384,31
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	36 238	36 723	38 527	38 538	38 761
<b>Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété</b>	<b>- 12,90</b>	<b>798,25</b>	<b>260,63</b>	<b>523,61</b>	<b>- 88,52</b>
<i>Valeurs de référence</i>	2 620,46	2 337,71	2 607,90	2 591,12	2 815,08

Source : Etats réglementaires de ICF La Sablière

Compte tenu d'un faible niveau d'endettement, le groupe doit se mobiliser pour permettre à sa principale filiale HLM de mener à bien son programme d'investissement et la doter des moyens financiers nécessaires, la santé d'ICF La Sablière étant optiquement tendue sur les années à venir.

Appréciée à terminaison des opérations en cours, la structure financière d'ICF La Sablière apparaît sous tension. Son FRNGT est fortement dégradé. Il atteint même un montant négatif en 2015 et en 2019, avec une valeur à -88.52 € par logement et équivalent en propriété en 2019.

Cette situation donne une indication sur sa santé financière à moyen terme ; au regard de ses besoins élevés en investissement inscrits dans son plan prévisionnel, elle s'expose à un risque de déséquilibre financier. Elle pourrait se trouver contrainte à financer les investissements programmés par son bas de bilan, c'est-à-dire par les financements à court terme.

La stratégie de l'organisme vise à limiter le poids de la dette. Par ailleurs, le volume global des investissements financés par les fonds propres ne peut pas être beaucoup plus important au regard de sa situation financière. En effet, la nécessité d'investissements sur le parc existant (investissements en additions et remplacements de composants) a un effet défavorable sur son fonds de roulement à terminaison.

À l'avenir, afin éviter cette situation d'insuffisance de fonds propres à terminaison ICF La Sablière devrait reconsidérer le plan de financement de ses opérations.

Tableau 24 : Equilibre financier d'ICF La Sablière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Fonds de roulement net global (FRNG)	82 948,01	96 898,08	113 340,53	84 846,34	56 049,74
Besoin en Fonds de roulement (BFR)	29 380,82	23 550,65	45 291,20	40 038,78	24 933,86
<b>Trésorerie nette</b>	<b>53 567,19</b>	<b>73 347,43</b>	<b>68 049,33</b>	<b>44 807,56</b>	<b>31 115,88</b>
Charges courantes hors dotation	137 936	137 348	146 192	150 299	139 093
<b>Trésorerie en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>141,75</b>	<b>194,92</b>	<b>169,90</b>	<b>108,81</b>	<b>81,65</b>
<i>Valeurs de référence</i>	277,97	302,51	323,27	328,96	302,28
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	36 238	36 723	38 527	38 538	38 761
<b>Trésorerie par logements et équivalent logement en propriété</b>	<b>1 478,21</b>	<b>1 997,32</b>	<b>1 766,28</b>	<b>1 162,69</b>	<b>802,76</b>
<i>Valeurs de référence</i>	2 168,20	2 362,25	2 524,91	2 507,81	2 427,56

Source : Etats réglementaires de ICF La Sablière

A l'opposé de ce que l'on observe chez les autres sociétés HLM, ICF La Sablière mobilise sur toute la période une grande partie de sa trésorerie pour financer son BFR, notamment en 2017 et 2018 où celui-ci est très élevé. En 2019, son niveau de trésorerie représente 802 € par logement et équivalent en propriété, une valeur trois fois inférieure à celle des organismes du même secteur s'élevant à 2 427€.

En conséquence de son niveau de BFR élevé et de la détérioration de son FRNG, notamment son niveau insuffisant de FRNGT en 2019, la trésorerie d'ICF La Sablière a donc connu une forte dégradation.

Comme indiqué au § 7, la SICF assure en réponse au rapport provisoire de l'Ancols que le groupe est largement en mesure d'apporter le soutien nécessaire au plan d'investissement de La Sablière. Elle ajoute qu'elle peut mobiliser des prêts « intragroupe » et qu'elle bénéficie de subventions d'État et des collectivités, d'aides liées au plan de relance afin de limiter l'injection de fonds propres dans ses opérations. Par ailleurs, elle précise qu'elle peut également activer une politique de cessions patrimoniales, à l'instar de celle réalisée en 2021.

#### 4.4 Investissements et modalités de financement

L'analyse des investissements et des modalités de financement s'appuie sur le tableau de financement. Ce dernier retrace les flux d'entrée et de sortie de fonds sur la période de contrôle.

L'évolution du FRNG du secteur HLM est de +49,5 millions d'euros entre 2015 et 2019 et est détaillée dans le tableau suivant :

**Tableau 25 : Variation du fonds de roulement sur 5 ans du secteur HLM**

<i>Montant en milliers d'euros</i>		
<b>Rubriques</b>	<b>Flux de trésorerie</b>	<b>Fonds de roulement</b>
<b>Fonds de roulement à l'ouverture 2015</b>		<b>127 429,19</b>
Autofinancement net HLM	236 712,01	
Financements comptabilisés	1 094 528,72	
Dépenses d'investissements	-1 293 704,06	
<b>Autofinancement disponible après investissement</b>	<b>37 536,67</b>	
Cessions d'actifs	288 440,70	
Remboursements anticipés	-252 566,49	
Remboursements d'emprunts non-locatifs	-6 570,87	
Autres dépenses d'immobilisations	-5 678,37	
Dividendes versés	-8 514,44	
Autres ressources (+) emplois (-)	-3 107,33	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>49 539,88</b>	
<b>Fonds de roulement à la clôture 2019</b>		<b>176 969,08</b>

Source : *Etats réglementaires des 4 SA d'HLM*

L'effort d'investissement des sociétés HLM s'élève à 1,2 milliard d'euros entre 2015 et 2019 et se répartit comme suit : 61 % en développement, 24 % en investissements sur le parc existant (réhabilitations et additions et remplacements de composants) et 15 % en acquisitions foncières. Les financements externes ont couvert les dépenses d'investissement à hauteur de 84,6 %, ventilés entre 68,6 % d'emprunts et 16 % de subventions.

L'autofinancement généré, d'un montant cumulé de 236 M€, a permis de couvrir le besoin de financement des opérations s'élevant à 199 M€ et de dégager un solde d'autofinancement après investissement positif à hauteur de 37,5 M€.

Les produits de cessions sont une composante importante du modèle économique de ces quatre SA d'HLM : ils représentent un montant très conséquent qui s'élève à 288 M€, soit 22 % des dépenses d'investissements. Les remboursements anticipés d'emprunt sont pour 70 % d'entre eux liés à des réaménagements de dette, compensés par les financements comptabilisés.

A la clôture de l'exercice 2019, le FRNG des quatre sociétés HLM augmente de 39 % par rapport au FRNG d'ouverture de 2015.

L'amélioration observée à l'échelle du secteur HLM masque néanmoins d'importantes disparités entre les filiales. Le FRNG des trois SA d'HLM intervenant en province a progressé au cours de la période. En revanche, celui de La Sablière s'est dégradé de près de 35 M€ passant de 91 M€ en 2015 à 56 M€ fin 2019.

Les dépenses d'investissement d'ICF La Sablière se sont élevées à 599 M€ entre 2015 et 2019 et se répartissent comme suit : 56 % en développement, 26 % en investissement sur le parc existant et 18 % en acquisitions foncières. Elles ont été financées à 89 % par des financements extérieurs, composées de 72 % d'emprunts et 17 % de subventions. L'autofinancement généré pendant ces cinq années a été partiellement réinvesti pour financer le besoin en investissement des opérations d'un montant de 65,5 M€ et a permis d'atteindre un solde d'autofinancement après investissement positif de 23 M€.

Les produits de cessions d'actif cumulés d'ICF La Sablière, qui s'élèvent à 62 M€, représentent 10% du volume d'investissement, une part moins importante que celle des trois autres sociétés HLM situées en province.

## 4.5 Analyse de la dette

### 4.5.1 Encours de dette et annuités d'emprunts locatifs

L'encours de dette s'est réduit de 13 % à l'échelle du groupe entre 2015 et 2019. Cette baisse a pour origine le remboursement complet de la dette d'ICF Novedis à la suite de la vente de la majeure partie de son patrimoine. La dette de cette société s'élevait encore à 307 M€ fin 2017. La dette du secteur HLM a peu évolué au cours de la période mais a vu sa part croître mécaniquement : elle représente 94 % de l'encours total en 2019, contre 82 % en 2015.

La part prépondérante occupée par le secteur HLM justifie que l'analyse de la dette soit réalisée à l'échelle de celui-ci. Fin 2019, la dette des SA d'HLM est indexée sur le taux du livret A pour 74,5 % de son encours. Le groupe a procédé à plusieurs réaménagements de dette au cours de la période contrôlée. Ils ont principalement consisté en des baisses de marge et en des conversions en prêts à taux fixe, afin de limiter l'exposition des charges d'intérêts aux variations du taux du livret A. En revanche, le groupe n'a procédé à aucun réaménagement de dette dans le cadre du dispositif d'accompagnement de la RLS. Il n'a pas non plus eu recours à des emprunts à différé d'amortissement, tels que les prêts de haut de bilan bonifié (PHBB).

Dans l'ensemble, le niveau d'endettement des SA d'HLM est modéré : calculé en rapportant les ressources propres à l'ensemble des ressources stables<sup>22</sup>, le ratio d'autonomie financière est en croissance de plus de 5 points sur la période 2015-2019. Au-delà de 60 % sur les 3 derniers exercices, il est très favorable et s'élève même à 63,7 % en 2019, les ressources propres couvrant largement les dettes.

Le niveau d'annuités d'emprunts rapporté aux loyers évolue lui aussi favorablement et est systématiquement inférieur à la médiane des SA et OPH de métropole.

**Tableau 26 : Indépendance financière et annuités des 4 SA d'HLM**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Ressources propres	3 491 619	3 708 206	3 936 441	4 118 643	4 327 321
Ressources stables	5 967 334	6 224 104	6 455 454	6 599 922	6 789 426
<b>Ressources propres / Ressources stables</b>	<b>58,5%</b>	<b>59,6%</b>	<b>61,0%</b>	<b>62,4%</b>	<b>63,7%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	59,8%	59,8%	60,7%	61,2%	61,8%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	121 261	125 485	128 171	130 136	124 456
Charges d'intérêts (2)	52 875	48 237	47 408	46 415	43 399
<b>Annuités emprunts locatifs (1)+(2)</b>	<b>174 136</b>	<b>173 722</b>	<b>175 579</b>	<b>176 551</b>	<b>167 854</b>
Loyers de l'exercice	450 847	452 267	459 227	453 029	454 343
<b>Annuités emprunts locatifs / Loyers</b>	<b>38,6%</b>	<b>38,4%</b>	<b>38,2%</b>	<b>39,0%</b>	<b>36,9%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	39,9%	39,6%	39,1%	40,4%	38,5%

Source : *Etats réglementaires des 4 SA d'HLM*

Le groupe dispose donc d'importantes marges d'endettement complémentaire, comme le confirme l'analyse de la soutenabilité de la dette.

#### 4.5.2 Analyse de la soutenabilité de la dette

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires aux sociétés pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où elles consacraient l'intégralité de leur capacité d'autofinancement à cet objectif. Cette durée est de 15 années sur les 5 derniers exercices, ce qui est très satisfaisant. Cet indicateur est à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la valeur nette comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année. Sur les 5 derniers exercices, elle est de 22,7 années. Cela signifie que le parc des 4 SA d'HLM actuellement en service sera en moyenne amorti totalement d'ici 22,7 ans. La durée de vie comptable théorique des actifs est donc supérieure à la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés pour les constituer. Les SA ont donc largement la capacité de rembourser l'intégralité de ces emprunts avant d'avoir à remplacer ces actifs, ce qui est une situation saine.

<sup>22</sup> Les ressources propres sont constituées des capitaux propres, des provisions, des amortissements et des dépréciations. Les ressources stables sont constituées des ressources propres et des dettes financières. Ces différents postes sont détaillés dans le bilan fonctionnel (tableau 27).



## 5. POLITIQUE PATRIMONIALE

### 5.1 Analyse de la politique patrimoniale

#### 5.1.1 Stratégie patrimoniale

La stratégie du groupe vise non seulement une recomposition patrimoniale, applicable aux cinq sociétés immobilières qui mènent des actions afin de repositionner l'offre de logements dans les zones tendues et secteurs jugés importants par la SNCF, mais encore une politique d'amélioration du parc (*entretien courant et réhabilitations*) pour lui conserver son attractivité et améliorer son classement énergétique. Le plan stratégique de patrimoine (*PSP*) sert de document guide. Il est retravaillé chaque année pour une mise à jour et tous les trois ans pour une révision (*la dernière date de 2017*). Il est confronté aux autres documents guides que sont la convention d'utilité sociale (*CUS*) et le Plan à Moyen Terme (*PMT*), transcription chiffrée en euros de la stratégie du groupe et des sociétés.

Hormis ICF La Sablière qui intervient dans les marchés très tendus d'Île-de-France et poursuit un fort développement, les autres sociétés HLM ont opéré une politique de recentrage de leur patrimoine sur des zones de développement à fort potentiel principalement pour ICF Atlantique les agglomérations de Toulouse, de Bordeaux et l'arc atlantique et Normandie et pour ICF SEM les métropoles de Lyon, de Marseille et de Nice. Par ailleurs, elles ont mené une politique de désengagement sur les secteurs détendus ne présentant pas d'intérêt majeur pour la SNCF.

Concernant les logements à loyer libre, la société Novedis, après la création de la foncière Vesta, poursuit sa politique de cessions pour abandonner à terme son activité de propriétaire bailleur au profit de celle d'administrateur de biens (*selon le PMT, plus de loyers perçus à fin 2026*).

#### 5.1.2 Convention d'utilité sociale

En juillet 2010, le groupe a contractualisé avec l'État un accord-cadre relatif aux engagements d'utilité sociale par lequel il s'engageait à renforcer son ancrage territorial et satisfaire aux besoins d'habitat des collectivités. Il visait à développer son offre de 14 700 logements en six ans majoritairement en zone B1 et B2 (50 %) et en zone A (40 %) avec un minimum de 20 % de PLAI. Il s'engageait également à accroître son rythme de réhabilitations en portant leur nombre à 2 200 par an, soit 13 200 sur la période en agissant prioritairement sur les logements les plus énergivores en diminuant de 60 % les classes énergétiques E, F et G à l'horizon 2016. L'accord prévoyait également des mesures en termes de qualité de service rendu aux occupants et des engagements de relogement des ménages prioritaires, notamment en région Île-de-France. Tous ces engagements ont été déclinés dans les CUS des filiales HLM (CUS d'avril 2011 pour ICF SEM et de juin 2011 pour les autres SA d'HLM).

Les objectifs contractualisés dans les CUS de première génération n'ont été que partiellement atteints et la réhabilitation des logements les plus énergivores accuse un retard certain.

Sur la période 2011 à 2016, les quatre SA d'HLM du groupe ont obtenu près de 11 600 agréments, mis en service un peu plus de 12 000 logements, et réhabilité plus de 9 500 logements, n'atteignant pas les objectifs fixés dans les CUS.

Ainsi, La Sablière a atteint ses objectifs de mise en service de logements familiaux à 64 % (environ 2 500 logements sur 4 400) et à 123 % ses objectifs de mises en service de places d'hébergement (1 700 sur 1 388). Elle accuse un retard sur les réhabilitations, notamment en ce qui concerne les logements énergivores et la résorption des logements de catégorie E, F, G : sur les 8 369 répertoriés en 2011, 6 526 sont encore recensés fin 2016, soit un traitement effectif de 22 %.

La loi Egalité et Citoyenneté (*loi n°2017-86 du 27 janvier 2017*), puis la loi portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite loi ELAN (*loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018*) ont modifié le dispositif des CUS en maintenant l'application des engagements des CUS de 1<sup>ère</sup> génération jusqu'à l'entrée en vigueur de la nouvelle génération de CUS au 1<sup>er</sup> juillet 2019.

Dans ce cadre, le groupe a établi un cadre stratégique d'utilité sociale, approfondi par un cadre stratégique du patrimoine en juin 2019. Ces documents fixent les grands objectifs communs, lesquels doivent être détaillés dans les CUS de chaque filiale HLM et synthétisés ci-après : développement en zone tendue, rénovation du patrimoine avec un objectif de renforcement de la maîtrise des charges, poursuite des efforts pour loger les salariés de la SNCF et enfin amélioration de la qualité de service.

Pour ce faire, le groupe a classé son patrimoine selon l'état et le service rendu : en 2018, 75 % du patrimoine apparaît en bon et très bon état, 23 % en état moyen et 2 % en état médiocre. Les besoins d'entretien, de rénovation et de renouvellement ont ensuite été appréhendés selon quatre grandes orientations :

- ▶ La gestion concerne essentiellement les résidences neuves, récentes ou récemment réhabilitées ne nécessitant pas une intervention lourde à court et moyen terme ; cette orientation planifie la maintenance courante et le plan d'entretien pour maintenir le bâtiment en état ;
- ▶ L'amélioration détermine les différents scénarios d'actions prenant en compte la sécurité et le confort jusqu'à la résidentialisation avec, le cas échéant, réhabilitation thermique et amélioration de l'accessibilité ;
- ▶ Le projet urbain recoupe deux objectifs : optimiser et densifier les fonciers du parc historique quand ceux-ci sont sur des secteurs à forte demande de production, mais aussi pratiquer le renouvellement patrimonial (*démolition et reconstruction*) ;
- ▶ La cession de patrimoine : aux particuliers, pour favoriser, avec l'accord des collectivités une forme d'accession sociale à la propriété mais surtout en bloc, à d'autres bailleurs sociaux lorsque les implantations ne correspondent plus aux besoins de SNCF.

Fin 2018, 62,5 % du parc était classé en gestion, 18,5 % en amélioration, 10 % en projet urbain et 9 % en cession. Au niveau des filiales HLM, les orientations divergent de façon significative : si une grande majorité relève de la gestion, c'est-à-dire un parc en bon état global et attractif, cette part ne représente que 54 % à ICF SEM et 56 % à ICF La Sablière, ce qui démontre un besoin plus élevé d'amélioration ou de renouvellement du patrimoine (39 % à La Sablière, 35 % à ICF SEM). Ceci est notamment corroboré par les projets de démolitions en cours dans les deux sociétés (*cf. § 5.2.5*) : 637 logements identifiés à ICF SEM et 374 à La Sablière.

En termes d'amélioration, le groupe identifie plus de 11 600 logements dans ses filiales HLM qui devraient bénéficier de réhabilitations durant la CUS ; il souhaite notamment poursuivre sa politique d'éradication des logements les plus énergivores qui a pris du retard et prévoit le traitement de 8 896 logements classés D, E, F ou G à l'horizon 2024.

Concernant le développement, le groupe envisage un développement équivalent à 15 % de son patrimoine existant, soit une moyenne de +2,4 % de logements en offre nouvelle par an<sup>23</sup> : 13 302 logements familiaux devraient donc être mis en service sur la période 2019 à 2024 majoritairement en construction neuve (11 188 logements, soit 84 %) et le solde en acquisition-amélioration (2 114 logements, soit 16 %).

En termes de financement, 45 % de l'offre nouvelle doit être produite en PLUS, 28 % en PLAI et 27 % en PLS, le récapitulatif par filiales HLM est présenté ci-dessous :

**Tableau 27 : Engagements annuels de production CUS groupe 2019-2024**

Par an	ICF Sablière	ICF NE	ICF SEM	ICF Atlantique	Total SA d'HLM
Nombre de logements produits (CN et acquisitions)	857	293	447	247	1 845
Nombre de logements réhabilités	998	279	308	355	1 941
Investissements développement (en millions d'euros)	161,3	41,5	88,0	36,8	327,7
Investissements amélioration (en millions d'euros)	32,8	9,8	6,4	10,0	59,0

Source : **Cadre stratégique de patrimoine 2019-2024 SICF du 07/06/2019 CUS 2019-2024 ICF Habitat Nord Est**

Au regard des résultats constatés à l'issue des premières CUS, les objectifs prévus pour les CUS de deuxième génération apparaissent ambitieux tant en termes de développement, qu'en termes de réhabilitation (cf § 7).

## 5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

Au niveau du groupe (SA d'HLM et Novedis), le parc de logements familiaux en propriété s'est globalement réduit de 8 757 unités entre 2015 et 2019, soit une diminution totale de 9,3 % (taux de croissance annuel moyen de -1,98 %). En revanche, en termes de logements gérés, la diminution se limite à 4,7 % (taux de croissance annuel moyen de -0,96 %), la diminution du nombre de logements familiaux en propriété étant en partie compensée par les logements pris en gestion par Novedis. Cette évolution s'explique également par les cessions massives de patrimoine effectuées par les SA d'HLM dans le cadre de leur recentrage sur les secteurs tendus et secteurs jugés prioritaires par la SNCF.

### 5.2.1 Offre nouvelle

**Tableau 28 : Evolution 2015-2019 du parc de logements familiaux dans les 4 filiales HLM et Novedis**

	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne 2015-2019
Nombre de logements au 01/01	92 809	90 926	91 051	90 437	85 078	
I - Livraison de logements	1 308	1 199	946	869	526	970
Construction	56%	55%	75%	52%	27%	53%
VEFA	44%	45%	25%	48%	73%	47%
II - Achats en bloc	334	503	210	21	128	239
III - Vente	3 355	1 695	1 394	5 873	1 495	2 762
A l'unité	50	58	57	75	108	70
En bloc	3 305	1 637	1 337	5 798	1 387	2 693
IV - Changement d'usage	1	-1	14	0	7	4
V - Démolitions	129	165	67	127	205	139
Nombre de logements au 31/12	90 826	90 727	90 353	85 360	84 052	

Source : **Tableaux SICF\_RecueilDonnéesDescriPatrimoineAutresActe et rapports de gestion annuel Novedis**

<sup>23</sup> Le groupe précise toutefois que la faisabilité de ce développement est liée aux contextes locaux d'accès au foncier et à l'évolution des coûts de construction.

Au niveau des quatre SA d’HLM, le parc global se maintient à son niveau de fin 2015 : la production de logements neufs et les acquisitions compensent tout juste les cessions et les démolitions. L’évolution du parc de logements familiaux diffère selon les sociétés ; deux d’entre elles connaissent une diminution liée essentiellement aux cessions : ICF NE -3,4 % et ICF Atlantique -0,6 % et les deux autres une croissance du parc très limitée : ICF SEM +1,4 % et La Sablière +2,2 %.

Durant la période sous revue, les sociétés ont mis en service 4 848 logements neufs et 1 196 logements acquis auprès de tiers. 93,2 % de ces mises en service concernent les SA d’HLM. La production de logements neufs est très limitée à Novedis (411 logements sur la période, soit en moyenne 82 par an).

La production la plus conséquente concerne La Sablière avec 1 771 nouveaux logements (1 620 logements neufs et 151 acquisitions), suivie de près par ICF SEM avec 1 759 logements (1 408 logements neufs et 351 acquisitions). Chez ICF Atlantique, le développement du parc s’est élevé à 1 182 nouveaux logements et chez ICF NE à 907. Hors Novedis, la moitié des logements mis en service sur la période relève de financement PLUS et à part quasi-égale de financements PLAI et PLS, les autres financements (*fonds propres, PLI*) étant marginaux. 90 % des mises en service ont concerné des logements collectifs, seule la société ICF NE développe le parc individuel de façon notable (34,1 % des mises en service, soit 287 logements sur la période).

## 5.2.2 Interventions sur le parc existant

Le groupe maintient sur son patrimoine existant un niveau correct de maintenance et de remplacements de composants, cette activité étant corrélée à un âge moyen de plus de 45 ans, dépassant de 10 ans l’âge moyen du patrimoine des autres bailleurs sociaux de métropole. Il s’agit de maintenir le parc en bon état et d’améliorer le confort et la qualité de service dans les résidences. Concernant l’amélioration du patrimoine, sa politique s’appuie sur la maintenance et l’entretien courant ainsi que sur les opérations de réhabilitation. Ainsi, outre les opérations de réhabilitation d’envergure des bâtiments, les sociétés du groupe investissent chaque année en rénovation de composants ponctuels (rénovation de toitures/terrasses, ravalement isolation de façades, remplacement de fenêtre, etc.). Elles interviennent également sur le bâti dès la phase d’acquisition afin d’anticiper d’éventuels besoins de réhabilitation ultérieurs, ainsi les travaux d’amélioration à la suite d’acquisition sont conséquents et représentent une part significative de leur activité, notamment à ICF La Sablière

**Tableau 29 : Nombre de logements réhabilités mis en service par an**

	2015	2016	2017	2018	2019	Total
ICF Nord Est	132	268	78	69	59	606
ICF Atlantique	133	156	120	93	190	692
ICF Sud-Est-Méditerranée	53	0	69	0	240	362
ICF La Sablière	547	346	653	0	0	1 546
ICF Novedis	53	84	49	0	0	186
<b>Total</b>	<b>918</b>	<b>854</b>	<b>969</b>	<b>162</b>	<b>489</b>	<b>3 392</b>

Sources : **Tableaux de bord financiers et données organismes**

L'effort de maintenance reste globalement constant sur la période, à l'exception des sociétés ICF Atlantique et Sud-Est Méditerranée, où il connaît une évolution de près de 36 %. En revanche, les investissements en renouvellement de composants ont connu une diminution notable de près de 32 % (45,6 % à ICF SEM), ceci s'expliquant en partie par le volume des ventes constatées durant la période.

Au regard des engagements contractualisés dans les CUS par les différentes filiales, les opérations de réhabilitations globales accusent un retard conséquent.

**Recommandation 3 : Assurer le rattrapage du retard pris en matière de réhabilitations du parc sur les sociétés du groupe qui le nécessitent.**

Durant la période écoulée, les quatre SA d'HLM ont mis en service en moyenne 158 logements réhabilités par an, ce qui apparaît peu au regard d'un parc de près de 85 000 logements à la moyenne d'âge élevée. Les disparités entre sociétés sont notables : si ICF La Sablière a mis en service 302 logements réhabilités par an, ce nombre se limite à 72 pour ICF SEM. In fine, le nombre d'opérations projetées à brève échéance est considérable et représente près de 5 300 logements, soit 155 % des opérations réalisées au cours des cinq années précédentes. En termes de coût, ces nouvelles opérations sont chiffrées à près de 218 M€, soit plus du double des sommes consacrées aux opérations de réhabilitation durant la période 2015-2019 (104 M€). Il apparaît clairement que les sociétés ont reporté des opérations de réhabilitation.

Le groupe partage le constat et précise que le retard sera rattrapé dans les prochaines années : les nouvelles orientations stratégiques traduites dans le PMT, cohérentes avec les CUS en cours et les ambitions de la nouvelle convention entre l'État et la SICF, ont fixé des ambitions qui permettent rattraper ce retard (le PMT, validé par le conseil d'administration à l'automne 2021, prévoit un volume de réhabilitations de près de 19 500 logements) avec en particulier l'objectif de traiter en priorité les immeubles / logements les plus énergivores.

### 5.2.3 Exploitation du parc

Si la holding s'assure de la passation de nombreux marchés allotés par sociétés en matière d'exploitation du patrimoine (*diagnostics amiante, plomb, ascenseurs, DAAF...*), les modalités de suivi et de classement des différents items varient selon les sociétés. Certains diagnostics sont conservés en agence ou remontent au siège de la société, le suivi peut être réalisé au niveau de l'agence et remonté à la direction technique ou encore réalisé directement par la direction technique. Aucun tableau de suivi normalisé n'existe et chaque entité produit ses propres tableaux de suivi qui ne comportent pas forcément les mêmes informations.

Si une politique de gestion électronique des documents (*GED*) a été développée à ce jour, elle n'est que partielle et ne contient pour l'instant que 89 % des plans numérisés de l'ensemble du patrimoine. Le développement d'un outil dédié doit permettre d'optimiser la gestion des documents techniques attachés au logement et leur exploitation (*capture, acquisition, numérisation, validation, diffusion, classement, indexation, et archivage*). De tels automatismes rendent plus fiables les documents, leur gestion, leur accès, leur exploitation, et permettent aux utilisateurs de se consacrer davantage à leurs tâches à valeur ajoutée tout en réduisant considérablement les risques d'oubli et d'erreur.

Pour traiter le risque amiante dans ses bâtiments, le groupe a décidé de déployer un système d'information amiante. Ce dernier permettra de capitaliser les données relatives aux matériaux et produits contenant de l'amiante, identifiés lors des missions de repérage de l'amiante dans les listes A et B, définies par le Code de la santé Publique mais surtout, à l'occasion des travaux programmés sur les bâtiments. Ce système, en cours de recette, doit être déployé au cours de l'année 2021, permettre de prendre en compte les surcoûts liés à l'amiante dans le PSP et au final de limiter les coûts récurrents des diagnostics.

Dans le cadre du chantier ADN « Politique de gestion technique du patrimoine », le groupe précise que des indicateurs sur le suivi de l'exploitation maintenance du patrimoine d'ICF Habitat vont être mis en place.

Ces indicateurs seront renseignés par chaque filiale et seront consolidés par la direction de l'Immobilier. De plus, certains de ces indicateurs alimenteront le plan de contrôle interne mis en place. De surcroît, au sein du projet de GED global, un projet de GED technique est en cours. Selon les filiales, ces évolutions de processus se doublent d'évolutions organisationnelles. Par exemple, au sein d'ICF Habitat Nord-Est, la mise en place d'un pôle exploitation-maintenance, décidée en 2019, est effective en 2021. Il a notamment pour vocation de mieux piloter l'exploitation à l'échelle de la filiale en lien avec la holding.

#### 5.2.3.1 Amiante et Diagnostic Performance Energétique (DPE)

La politique technique « amiante » et son actualisation est portée par la direction immobilière (DI) du groupe. Au niveau de chaque société, les obligations en la matière sont partiellement respectées. Les personnels techniques (*chargés d'opération, responsables techniques et techniciens patrimoine*) sont régulièrement sensibilisés aux risques amiante et plomb afin de systématiser la détection, adapter les travaux en cas de présence d'amiante ou de plomb.

Les dossiers techniques amiante (DTA) ont été réalisés au niveau des différentes filiales pour les groupes concernés à compter de 2005. Les DTA sont complétés en fonction des acquisitions et la société ICF NE a décidé d'engager une nouvelle campagne en 2021 qui vise à refaire tous les DTA conformément aux listes A et B.

Concernant les dossiers amiante des parties privatives (DA-PP), la politique du groupe n'a pas prévu de campagne globale ou de cartographie sur l'ensemble des sites. Par conséquent, les DA-PP sont réalisés au fil de l'eau sur la demande du locataire. Cependant, un repérage amiante avant travaux (RAAT) est réalisé à la relocation dans le cas où des travaux sont prévus. Un marché global pour l'ensemble des filiales a été mis en place par la DI. Ce dernier concerne l'ensemble des diagnostics relatifs à l'amiante (DA-PP, RAAT etc.).

Le principe retenu pour l'élaboration des DA-PP consiste à réaliser un repérage avant travaux dans un logement pour chaque résidence. L'appartement testé sera considéré pour la résidence comme le logement témoin en cas d'interventions ultérieures ou demande d'un locataire.

Des évolutions ont été constatées : à partir de 2017, ICF SEM a fait le choix de compléter au fil des relocations ses bases de données DA-PP (et CREP, voir § 5.2.3.2). Les DA-PP manquants sont réalisés par les directions territoriales avec les diagnostics Electricité et Gaz prévus par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018, dite loi Élan. Dans la société Novedis, les DA-PP étaient réalisés à la demande du locataire conformément à la politique technique de la DI. Cependant, depuis 2019, la société a commencé à réaliser les DA-PP à l'occasion de remises en location, soit pour la période du 1er janvier 2019 au 30 juin 2020, 202 relocations dont 64 soumises à la réglementation amiante, 20 DA-PP ont été réalisés représentant un taux de réalisation de 31 %.

L'agence rappelle que le dossier amiante parties privatives, prévu à l'article R. 1334-29-4 du Code de la santé publique, doit être mis en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, par les propriétaires d'immeubles collectifs d'habitation construits avant le 1<sup>er</sup> juillet 1997. Ce repérage est donc obligatoire, conformément à l'article 8 de l'arrêté du 12 décembre 2012<sup>24</sup>, et s'impose à tous les propriétaires de parties privatives non seulement à la relocation mais également pour les contrats en cours.

Il appartiendra donc à l'ensemble des sociétés du groupe de se mettre en conformité avec la réglementation applicable. A la suite de ce constat, le groupe a décidé qu'une nouvelle procédure concernant l'établissement des DAPP sera redéfinie et déployée dans chaque filiale. Cette procédure s'appuiera sur l'outil de gestion des diagnostics amiante devant être mis en place. Ainsi, le système de gestion des diagnostics devrait permettre de créer le document DAPP. SICF va procéder à la mise en place d'avenants aux marchés de repérage afin d'inclure la recherche d'amiante liste A lors de n'importe quel repérage avant travaux dans le cadre de la relocation.

Par ailleurs, il convient de souligner que la dernière campagne de réalisation des DPE date de 2009. Ainsi, hormis les logements mis en service depuis cette date, les DPE sont anciens et une nouvelle campagne doit rapidement être mise en œuvre. Le groupe précise qu'un appel d'offres a été lancé en février 2022 afin de refaire l'ensemble des DPE. Il devrait être attribué au cours du premier semestre ce qui permettra d'utiliser une méthode de calcul qui sera stabilisée conformément à la réglementation. Il est envisagé par la suite une campagne pluriannuelle.

La performance énergétique apparaît contrastée selon les différentes sociétés : si les filiales Atlantique et SEM jouissent d'un bon classement de leur parc (*respectivement 52,7 % et 56,6 % de leur parc classé A, B, C et 14,6 % et 13,1 % classé E, F, G*), le classement du patrimoine des sociétés RNE et La Sablière montre une part élevée de logements énergivores (*29 % du parc classé E, F, G à Atlantique et 24,7 % à La Sablière*), supérieur à la moyenne du parc national des bailleurs sociaux (20 %).

Le traitement des bâtiments les plus énergivores est une priorité des CUS nouvelle génération. Ainsi à la Sablière, le patrimoine comptait fin 2018, 8 367 logements familiaux en étiquette énergétique E, F, G dont 2 625 en étiquette F et G. La CUS 2019-2024 prévoit de démolir 464 d'entre eux, d'en réhabiliter 3 270 et d'effectuer des remplacements de composants (*ravalement ou ITE - Isolation Thermique par l'Extérieur, remplacement de chaudière*) sur les 4 633 restants.

---

<sup>24</sup> Arrêté relatif aux critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste B contenant de l'amiante et du risque de dégradation lié à l'environnement ainsi que le contenu du rapport de repérage.

Les logements en étiquette E, F ou G devraient ainsi être tous traités pendant la CUS pour qu'ils passent en étiquette C ou D, à l'exception de situations exceptionnelles<sup>25</sup>. Concernant les 20 929 logements en étiquette D, la priorité de la CUS est ciblée sur la sécurité des personnes et la baisse des charges. Les actions visent à éradiquer les appareils individuels à gaz à circuit non étanche, et les installations individuelles avec VMC gaz.

#### 5.2.3.2 Plomb

En application des dispositions du décret n° 2006-474 du 25 avril 2006 modifié relatif à la lutte contre le saturnisme et des articles R. 1334-3 et suivants du Code de la santé publique, un constat de risque d'exposition au plomb (CREP) doit, depuis août 2008, être annexé à tout nouveau contrat de location d'un immeuble affecté en tout ou partie à l'habitation construit avant le 1<sup>er</sup> janvier 1949. Ce diagnostic identifie les éléments de construction comportant un revêtement dégradé, précise la concentration en plomb de ces revêtements et la méthode d'analyse utilisée pour la mesurer et décrit l'état de conservation des revêtements contenant du plomb. A défaut de CREP dans le contrat de location, le bailleur peut engager sa responsabilité pénale pour non-respect des obligations particulières de sécurité et de prudence.

Les CREP des logements sont réalisés également en utilisant un marché à bon de commande, pour les sites concernés, à la relocation. Ce marché à bon de commande a également été établi par la holding pour toutes les filiales. En cas de présence de plomb de classe 3, la politique est de procéder au retrait ou au recouvrement des matériaux dégradés. Ces diagnostics sont généralement centralisés en un lieu unique, mais aucun fichier de suivi commun n'est réalisé au niveau du groupe.

#### 5.2.3.3 Diagnostics électricité et gaz

En application des décrets n° 2016-1104 et n° 2016-1105 du 11 août 2016<sup>26</sup>, les filiales réalisent un diagnostic de l'état de l'installation intérieure de gaz et d'électricité à la relocation d'un logement.

Ce diagnostic s'applique à tous les baux signés à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017 pour les logements situés dans les immeubles collectifs dont le permis de construire a été délivré avant le 1<sup>er</sup> janvier 1975 et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour les autres habitations. Dans toutes les sociétés du groupe, les diagnostics gaz et électricité sont réalisés via un marché à bon de commande établi par la holding. Ce document est désormais annexé au contrat de location en conformité avec la réglementation. Ces diagnostics ne sont généralement pas répertoriés et classés au niveau du siège, ils sont conservés au niveau des utilisateurs, dans les agences. Le suivi global des diagnostics au niveau de chaque société se révèle particulièrement fastidieux et chronophage. Il a été constaté que de nouveaux diagnostics ont été commandés lors de l'entrée d'un nouveau locataire quand bien même la validité du précédent diagnostic n'avait pas expiré.

---

<sup>25</sup> Sur certains immeubles, il est impossible de prévoir des ITE : les enjeux architecturaux ou politiques peuvent contraindre les travaux. L'Architecte des Bâtiments de France (ABF) peut émettre un avis défavorable, l'équipe municipale s'opposer au projet pour préserver le « cachet » de certaines façades en pierre de taille, briques, ou en pierres meulières.

<sup>26</sup> Décrets d'application de la loi Alur (Accès au Logement et Urbanisme Rénové)

#### 5.2.3.4 Ascenseurs

Fin 2019, près de 1 600 ascenseurs équipaient les bâtiments des différentes sociétés du groupe, La Sablière regroupant à elle seule près de 872 machines. Malgré le nombre important de logements ICF Atlantique, le parc d'ascenseurs (183) est relativement modeste en raison de la configuration des immeubles (*nombre d'étages inférieur à 4*) et de la forte représentation de l'habitat individuel dans le patrimoine. Dans la filiale Novedis, le parc est très limité (15).

Les tableaux de suivi et les dossiers produits par les différentes sociétés attestent de l'effectivité du contrôle quinquennal, obligatoire au titre de l'article R. 125-2-4 du CCH. Elles ont également justifié du respect des délais relatifs à la sécurisation des ascenseurs arrêtés dans la loi modifiée « *Urbanisme et Habitat* » n° 2003-590 du 2 juillet 2003, dite loi Sécurité des Appareils Existants, qui fixe les modalités de mise en sécurité du parc d'appareils en service.

#### 5.2.3.5 Chaudières individuelles au gaz

En application des dispositions des articles L. 224-1 et R. 224-41-4 à R. 224-41-9 du Code de l'environnement, l'entretien annuel des chaudières individuelles est obligatoire. Cet entretien concerne toutes les chaudières dont la puissance est comprise entre 4 et 400 kW.

L'ensemble des appareils individuels à gaz installés dans le parc des différentes sociétés fait l'objet d'un contrat d'entretien auprès de prestataires qui interviennent par secteurs d'intervention dans le cadre de marchés allotis. Le suivi est généralement réalisé par ces derniers et vérifié par la direction technique - exploitation.

**Tableau 30 : Entretien annuel des appareils individuels à gaz**

Taux de pénétration	2018	2019
ICF Nord Est	91%	89%
ICF Atlantique	93%	84%
ICF Sud-Est-Méditerranée	83%	86%
ICF La Sablière	76%	Nc
ICF Novedis	54%	53%

Sources : *Données organismes, directions de l'exploitation et du patrimoine des différentes filiales*

En deçà de 90 % de taux de pénétration, l'entretien annuel des appareils individuels peut utilement faire l'objet d'un suivi accru de la part de la société donneuse d'ordre. Ainsi, les résultats annoncés par ICF Novedis apparaissent notoirement insuffisants. La société précise toutefois que les taux de pénétration annoncés ne sont pas totalement représentatifs du fait de la mise en vacance pour vente des lots qui se libèrent au cours de l'année et qui ne sont plus exploités. En 2019, près de 260 appareils à gaz n'ont pas bénéficié de l'entretien annuel.

Dans la société ICF La Sablière, un constat de défaillance du prestataire titulaire du contrat d'entretien des appareils individuels gaz de la direction territoriale Sud a été réalisé et explique l'absence de donnée globale pour la société en 2019 (*taux de pénétration 2019 de 93 % à la DT Est, 91 % à la DT Ouest et 85 % à la DT Paris*). En 2018, le taux de pénétration pour le prestataire concerné s'est élevé à 48 % seulement. L'entreprise a été convoquée pour des demandes d'explications et rattrapage du dysfonctionnement.

Ce dernier n'ayant pas été effectué avec la diligence requise, La Sablière a appliqué les pénalités prévues par le cahier des clauses administratives particulières et exigé un rattrapage des visites sur 2019 en priorisant les logements non visités les années antérieures. En 2019, le prestataire ne fournit pas de taux de pénétration et se limite à transmettre des quitus jugés irrecevables par la SA d'HLM (*absence signature occupant, quitus signés noté absents*). Le contrat avec le prestataire est résilié au 30 septembre 2019 et les factures d'entretien 2019 sont rejetées pour défaut de respect du contrat. Un nouveau prestataire est nommé le 1<sup>er</sup> octobre 2019. Fin juin 2020 le taux de visites s'élève à 58 %. Les logements non contrôlés les années précédentes ont été priorisés.

Chez ICF SEM, pour l'année 2020 à mi-novembre, l'avancement des visites annuelles fluctue entre 61 % (*secteur Côte d'Or*) à 84 % (*secteur Languedoc*). L'attention des sociétés est appelée sur le risque de mise en cause de leur responsabilité en cas d'accident impliquant un appareil à gaz mal entretenu. Elles doivent impérativement faire en sorte qu'un appareil non vérifié une année le soit l'année suivante.

Dans l'optique d'améliorer le suivi de l'entretien annuel des appareils à gaz, le groupe précise que, dans le cadre du chantier ADN, une politique d'exploitation maintenance commune aux sociétés a été définie en 2021 concernant les appareils individuels au gaz. Cette politique a été déclinée en processus métiers opérationnels adaptés à l'organisation de chaque société. Ces processus doivent être déployés en 2022.

#### 5.2.4 Sécurité dans le parc

Toutes les sociétés du groupe ont satisfait à leurs obligations de fourniture et d'installation d'un détecteur autonome avertisseur de fumées (DAAF) dans tous les logements de leur parc. Une campagne de pose a été organisée en 2014/2015 pour équiper les logements occupés à l'échelle du groupe. Le bon fonctionnement des DAAF est vérifié à chaque remise en location et les DAAF manquants sont installés.

A La Sablière, trois passages ont été organisés afin d'assurer une pénétration optimale. Pour les quelques locataires absents lors des passages successifs, les DAAF ont été remis par le gardien contre récépissé, à charge du locataire de le poser. A ICF Atlantique, les locataires n'ayant pas répondu aux relances (*flyers et courriers*), se sont vu remettre un DAAF à installer par colis recommandé avec accusé de réception. Chez ICF Novedis, lors de la campagne de pose de 2014, les logements vacants qui n'étaient pas destinés à être reloués n'ont pas fait l'objet d'installation de DAAF. Toutes les constructions neuves du patrimoine Novedis sont équipés de DAAF à la mise en service et leur bon fonctionnement vérifié à chaque remise en location.

#### 5.2.5 Démolitions

Dans le cadre de la politique de renouvellement patrimonial inscrite dans les différentes CUS, les sociétés ont procédé à près de 1 000 démolitions (y compris logements foyers). Les plus actives en la matière sont ICF SEM avec 332 démolitions en cinq ans, suivie d'ICF La Sablière (264 démolitions) et ICF Atlantique (259 démolitions). Chez Novedis, cette activité est accessoire (neuf démolitions).

Les projets de démolitions sont étudiés en comité « visa » préalablement à toute décision du CA ou du CS. Conformément aux choix retenus dans les CUS, les projets de démolitions à venir concernent essentiellement ICF SEM (24 % du parc classé en renouvellement patrimonial) avec une prévision de démolitions de -637 logements et ICF La Sablière (15 % du parc) avec 374 démolitions en projet.

Tableau 31 : Démolitions (y compris foyers)

	2015	2016	2017	2018	2019	en projet
ICF Atlantique	25	24	29	23	0	nd
ICF NE	36	48	24	16	3	nd
ICF La Sablière	13	93	0	88	72	374
ICF SEM	46	0	166	0	120	637
ICF Novedis	9	0	0	0	10	nd
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>165</b>	<b>219</b>	<b>127</b>	<b>205</b>	

Source : **Tableaux SICF\_RecueilDonnéesDescriPatrimoineAutresAct onglet démolitions**

## 5.2.6 Ventes

Dans le cadre stratégique patrimonial, le groupe insiste sur l'intérêt des ventes de patrimoine, tant « en bloc » qu'à l'unité : la cession « en bloc » lui permet de se désengager sur des secteurs ne correspondant pas à sa stratégie de développement. La vente aux occupants permet à des particuliers d'accéder à l'accession d'un logement et par là même, de favoriser les parcours résidentiels. Le groupe veille à ce que les produits vendus soient de bonne qualité : 7 logements mis en commercialisation sur 10 sont inscrits dans les classes CUS les plus favorables (A, B et C). Sur les dix prochaines années, 9 % du patrimoine du groupe est destiné à la vente, soit près de 7 600 logements (74 % en bloc, 26 % à l'unité).

Le plan de cessions est validé chaque année par les organes de gouvernance des différentes sociétés et chaque vente fait ensuite l'objet d'un examen en comité visa. Près de 14 000 logements ont été vendus entre 2015 et 2019. Les ventes en bloc représentent 96 % des ventes (13 311 logements), les ventes à l'unité à peine 4 % (301). Il convient de noter que les ventes en bloc prennent en compte les ventes réalisées par Novedis en 2018 au profit de la Foncière Vesta en 2018.

Au niveau des seules SA d'HLM, le total des ventes s'élève à 5 245 logements, dont 4 944 en bloc (94 %). La société la plus active en la matière est ICF Atlantique qui a totalisé plus de 1 700 ventes sur la période, suivie par ICF SEM avec près de 1 400. La Sablière qui possède le parc le plus conséquent mais intervient en secteur très tendu, a vendu moins de 800 logements.

Le groupe a engagé une politique de recomposition patrimoniale après avoir identifié, dans les différentes sociétés, les immeubles n'ayant pas vocation à être conservés (cf. § 5.1.1). Les sociétés filiales se désengagent donc de logements pour lesquels la localisation ne correspond plus aux besoins de logements des salariés SNCF ou pour lesquels la localisation est intéressante mais la typologie et l'aspect technique ne répondent plus aux besoins. Les cessions se font essentiellement en bloc.

Pour ce faire, les sociétés du groupe s'appuient sur la filiale Trans'Actif Immobilier, société d'expertise en valorisation patrimoniale et transaction, créée par le groupe en 2009. Elle accompagne la stratégie nationale d'arbitrage patrimonial des quatre SA d'HLM et de la filiale à loyers libres. Son objectif est de proposer une solution complète dans leurs besoins de cession par lot et en bloc en développant les prestations suivantes :

- ▶ Conseil et assistance : définition de la stratégie patrimoniale, fixation des objectifs de vente,
- ▶ Arbitrage des portefeuilles de vente : valorisation, étude de faisabilité, définition des taux d'écoulement, analyse juridique des emprises foncières, analyse technique, financière, économique et sociale, détermination des plus-values par opération ;
- ▶ Proposition de mise en place des conditions de vente, obtention des autorisations de vente ;

- Montage opérationnel : pilotage des intervenants avant-vente (géomètre, notaire, avocat), analyse des diagnostics réglementaires, suivi des travaux, mise en place de partenariats.

Trans'Actif propose ces services à la carte à tous les opérateurs du logement en France, bailleur social, collectivité locales, établissements publics, promoteurs et privé. Outre les sociétés du groupe, elle intervient pour le compte de nombreux bailleurs sociaux (Immobilière 3F, groupe OPIEVOY, groupe 1001 Vies Habitat...), de collectivités (Ville de Suresnes, de Garges-Lès-Gonesse) de promoteurs privés (groupe Gambetta). Suivant les données communiquées à l'ANCOLS, la part du chiffre d'affaires de Trans'Actif Immobilier réalisée en dehors des filiales ICF Habitat est en augmentation (24 % en 2018, 34 % en 2019).

**Observation 1 : Respecter une mise en concurrence préalable s'agissant des marchés conclus entre les quatre filiales HLM du groupe et Trans'Actif immobilier conformément à l'article L 2511-3 2° du code de la commande publique.**

Avec plus du tiers de son activité en dehors du groupe, la situation de quasi-régie ne peut pas s'appliquer. Dans ces conditions, la société ne satisfait plus aux conditions requises pour être dispensée d'une mise en concurrence lorsque les filiales du groupe - et donc des sociétés sœurs- recourent à ses services.

En conséquence, d'un point de vue opérationnel, la mise en concurrence de Trans'Actif, au sens du Code de la commande publique, doit être effective et le groupe procède actuellement à la définition des besoin existants afin d'établir un cahier des clauses techniques spécifiques aux prestations de transaction immobilière, en vue des mises en concurrence à effectuer.

Dans le but de sécuriser cette activité au regard des règles de la commande publique, la holding avait précisé lors du dernier contrôle qu'un contrat cadre devait être mis en place entre Trans'actif Immobilier et les filiales du groupe, décrivant les prestations demandées, les conditions de réalisation, leur rémunération et le reporting associé, afin de permettre au conseil d'administration de la SICF de contrôler la bonne exécution des prestations demandées.

Le groupe s'engage à mettre en place les mesures nécessaires afin de répondre aux besoins des différentes sociétés du groupe tout en respectant la réglementation de la commande publique et la politique d'achats en interne. En effet, à l'aune de l'activité importante actuellement déployée par Trans'Actif avec des entreprises extérieures au groupe, le critère relevant de l'article L 2511-3 2° du code de la commande publique n'est plus rempli et Trans'Actif peut être considéré comme un prestataire « tiers extérieur ».

## 5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

### 5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Toutes les opérations d'investissement sont soumises à l'approbation du comité « Visa » (cf. § 3.1.3.3) qui se tient au niveau du groupe sur une fréquence bihebdomadaire. Cette instance de validation, composée de quatre cadres-dirigeants de la SICF et d'un cadre de la SNCF, examine le contexte du marché local, le coût de revient de l'opération et son équilibre financier. Les projets validés sont ensuite transmis au CA ou de surveillance de la société concernée pour approbation définitive.

Présents dans toutes les filiales, les comités d'investissement ont un rôle important dans l'examen des projets, notamment de production neuve. Composés pour la société du DG, du directeur d'agence, du directeur clientèle et du directeur du patrimoine et pour la SICF de la directrice financière représentée par le contrôleur de gestion ; ces instances décident de la nature des financements, opèrent des arbitrages, impliquent les agences et préparent les dossiers en vue des comités « Visa ».

Les monteurs d'opérations interviennent généralement dès la détection du foncier et jusqu'à la livraison des programmes. Ils peuvent se faire assister par la direction immobilière de la SICF (études de constructibilité ou de densification), ou par la société Trans'actif à laquelle est parfois sous-traitée la prospection foncière).

### 5.3.2 Analyse d'opérations

Les coûts de construction sont suivis de manière précise au moyen de tableaux de bord et les instances de gouvernance disposent d'une information détaillée à l'occasion des rapports présentés aux comités d'engagement, au comité « visa » puis au conseil de surveillance ou CA de la société concernée.

L'analyse des logements livrés par les quatre filiales HLM de 2015 à 2019 (constructions neuves, en maîtrise d'ouvrage directe et VEFA,) montre que les coûts des opérations sont globalement bien maîtrisés par rapport aux prévisions.

En début de période, les coûts apparaissent globalement élevés au regard des coûts constatés dans la base « Infocentre SISAL » de la DGALN dans les différentes régions. Ainsi, si l'on compare la moyenne des coûts de construction au m<sup>2</sup> de surface utile des trois SA d'HLM de province au coût moyen des logements neufs hors Île-de-France, cette dernière apparaît supérieure de près de 28 % pour les logements dont la décision de financement remonte à 2012.

La tendance s'est progressivement inversée sur la période, in fine le coût des logements financés en 2016 était inférieur de 16 % à la moyenne hors Île-de-France. Concernant La Sablière, ses coûts de construction apparaissent en deçà de la moyenne régionale, à l'exception des années 2013 et 2014.

C'est logiquement dans la filiale francilienne que les coûts apparaissent les plus élevés, notamment en raison de la difficulté d'acquérir le foncier à un prix abordable. La Sablière a procédé à une analyse des opérations agréées en 2018 et en offre nouvelle, le coût moyen au logement ressort à 198 K€ TTC (contre 139 K€ en 2017, 186 K€ TTC en 2016 et 174 K€ TTC en 2015). Cette moyenne cache cependant une grande disparité avec une fourchette basse à 147 K€/logement.

Au niveau des quatre filiales HLM, l'évolution des coûts suit des tendances diverses : chez ICF Atlantique, le coût moyen au m<sup>2</sup> de surface utile est resté stable (+/-2 060 euros) avant de connaître une baisse significative 1 613 euros en 2016. Dans la filiale Nord-Est, les coûts, élevés en début de période ont connu ensuite une diminution constante.

A La Sablière, les coûts ont connu une augmentation jusqu'en 2014, année où ils ont culminé à 2 997 euros au m<sup>2</sup> avant de décroître pour s'établir à 2 014 euros en 2016. Enfin à ICF Sud-Est-Méditerranée, si les coûts sont restés relativement stables de 2012 à 2015 (+/- 2 150 euros au m<sup>2</sup>), ils ont connu une forte augmentation en 2016 pour atteindre 2 721 euros en raison essentiellement de deux opérations d'acquisition-amélioration particulièrement onéreuses à Nice<sup>27</sup>.

Les plans de financement des opérations d'offre nouvelle montrent que globalement, à l'échelle des quatre sociétés d'HLM, ces dernières sont financées à 64 % par emprunt, 13 % par subventions et 23% par fonds propres. Pour autant, chaque société présente des spécificités : A ICF Atlantique, l'injection de fonds propres dans les opérations livrées entre 2015 et 2019 a représenté le tiers des financements, alors qu'à La Sablière, elle n'a représenté qu'à peine 11 %. C'est également dans cette société que la part de subventions (17 %) apparaît la plus élevée, en raison notamment des surcharges foncières.

### 5.3.3 Développement durable

Le groupe compte un poste de responsable du développement durable (*RDD*), rattaché à la direction de l'immobilier, qui a pour mission principale de promouvoir et d'impulser à ses filiales le déploiement des actions relatives au développement durable. Il apporte son assistance pour l'intégration des objectifs environnementaux, le montage d'opérations innovantes, la réponse à des appels à projets, la recherche de financements et la réalisation d'études spécifiques.

Dès 2012, un premier bilan carbone a été réalisé pour l'ensemble du groupe et pour chacune des filiales. Toutes les activités ont été considérées : la fonction administrative, la gestion locative et les opérations de construction neuve et réhabilitation. Trois principales sources d'émissions ont été identifiées : l'énergie (*chauffage et production d'eau chaude sanitaire*), les travaux pour le maintien et l'évolution du parc locatif, et les déchets générés par les locataires. Sur la base de ces résultats, la SICF s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 10 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par an.

En termes d'innovation, le groupe s'est engagé dans la démarche Energie Sprong, initiée aux Pays-Bas. Cette dernière vise à développer, dans un contexte de maîtrise de la dépense publique, un système de rénovations énergétiques efficaces, intéressantes pour l'occupant et viables économiquement.

La démarche repose sur un cahier des charges comportant quatre volets : une rénovation à un niveau énergie zéro garanti sur le long terme (jusqu'à 30 ans) ; des travaux en site occupé en un temps réduit (au plus 10 jours grâce à la pré-industrialisation d'une partie des éléments) ; un surcoût financé par la revente d'énergie renouvelable et la réduction des dépenses énergétiques ; et enfin une attention forte portée à la satisfaction des occupants (esthétisme, confort...). Cette expérience, particulièrement intéressante sur le plan technique et architectural, n'a concerné qu'ICF Habitat Nord-Est avec 12 logements individuels à Longueau dans la Somme.

---

<sup>27</sup> Opération Borriglione, 10 logements pour un coût de 3,9 millions d'euros HT, soit 392 k€ au logement et 4 038 euros au m<sup>2</sup> de SU et opération Romain Rolland, 8 logements pour un coût de 2,2 millions d'euros, soit 279 k€ au logement et 3 927 euros au m<sup>2</sup> de SU.

## 6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 6.1 Caractéristiques des populations logées

Les sociétés d'HLM du groupe procèdent aux enquêtes OPS (occupation du parc social) mais n'en transmettent pas le résultat à leur organe de gouvernance ce qui permettrait pourtant à ce dernier d'apprécier non seulement la politique sociale mise en place mais également d'adapter, le cas échéant, la stratégie patrimoniale. Les résultats de ces enquêtes ne sont pas davantage transmis à la maison mère (§ 3.1.3.1). Même si cette transmission ne répond pas à un impératif réglementaire, le groupe retient cette proposition qui s'accorde avec sa démarche de responsabilité sociétale et environnementale. A ce titre, il a initié la présentation de davantage de sujets touchant à la gestion locative, au patrimoine, au système d'information ou à la lutte contre la cybercriminalité

Les enquêtes OPS ont porté en 2016, sur 71 662 logements, avec un taux de participation de 72,5 % et, en 2018, sur 75 045 logements avec un taux de participation de 90,6 %. Le patrimoine du groupe est réparti sur tout le territoire national à l'exception de 4 départements. Les sociétés d'HLM (Atlantique, SEM et NE) interviennent sur plusieurs régions à l'exception de l'Île-de-France qui relève uniquement du territoire d'intervention d'ICF La Sablière.

Aussi, les données relatives à la région francilienne ont été intégrées dans le tableau ci-dessous afin de pouvoir les comparer à celle d'ICF La Sablière. S'agissant des trois autres sociétés HLM dont le territoire d'intervention s'étale sur plusieurs régions, la base de comparaison qui a été retenue, est le niveau France métropolitaine.

**Tableau 32 : Principaux résultats (en %) des enquêtes, comparés aux taux moyens relevés en France métropolitaine ainsi qu'en région Île-de-France (tous ménages confondus)**

Année	Organisme	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenus < 20*	Revenus < 60*	Revenus > 100*	Bénéficiaires d'APL+AL	Occupants de 65 ans et plus
2016	ICF SEM	39,0	9,0	17,1	13,9	45,4	19,7	37,9	15,5
	ICF Nord-Est	33,1	10,6	17,4	15,5	48,2	17,5	42,3	13,1
	ICF Atlantique	41,2	7,8	20,8	17,4	49,5	16,9	43,4	14,0
	ICF La Sablière	32,1	12,5	18,6	10,9	43,7	20,6	27,0	11,0
	Groupe ICF	34,7	10,9	18,4	13,4	45,9	19,2	34,5	12,6
	Région ÎdF	32,1	13,5	21,4	15,9	53,9	15	34,4	11,5
	France métro.	38,5	10,3	20,7	21,1	59,4	11,3	47,3	12,8
2018	ICF SEM	38,1	10,5	19,5	16,1	48,2	18	39,9	13,5
	ICF Nord-Est	33,4	11,1	18,4	16,7	50,2	16	43,4	11,3
	ICF Atlantique	40,6	11,2	24	28,7	71,3	7,3	65,7	10,3
	ICF La Sablière	31,7	13,9	19,5	11,9	46,5	18,8	29,5	10,4
	Groupe ICF	34,2	12,3	19,6	15,3	49,7	17	37,5	11,3
	Région ÎdF	32,7	13,4	21,6	16,4	54,9	14,5	31,7	12
	France métro.	39,5	10,4	21,1	22,2	60,7	10,6	45,6	13,3

\* Revenus des locataires par rapport aux plafonds PLUS. Source : Enquêtes OPS 2016 et 2018 (données apurées) - Univers BO ANCOLS.

Source : enquêtes OPS 2016 et 2018 issues des données BO Ancols

#### Recommandation 4 : Améliorer l'accès au logement des populations les plus modestes

La caractéristique de la population logée s'avère globalement insuffisamment sociale au niveau du groupe hormis sur ICF Atlantique. Ce constat, qui se confirme au niveau régional et pour les locataires entrants, s'explique principalement par le fait qu'une part non négligeable de locataires<sup>28</sup> sont des agents SNCF (en activité ou retraités) et par le faible taux de rotation. Ainsi, l'évolution des résultats entre les enquêtes ne peut être que modérée.

La part des ménages les plus modestes (ressources < 20 % des plafonds PLUS) du groupe se situe, en 2018, 7 points en-dessous de celle de la Métropole (15,3 % contre 22,2 %). ICF La Sablière se situe, quant à elle, 4,5 points en dessous de la moyenne francilienne. ICF Atlantique se démarque des autres sociétés puisqu'elle affiche un taux de 28,7 %, soit 6,5 points au-dessus de la moyenne nationale.

L'écart se creuse s'agissant des ménages bénéficiant de revenus inférieurs à 60 % puisque leur part est inférieure de 11 points (8,4 points en dessous pour ICF La Sablière). Seule ICF Atlantique affiche une part nettement supérieure avec 71,3 %.

Corrélativement, la proportion des ménages dépassant les plafonds se situe globalement 6,4 points au-dessus de la moyenne nationale en 2018 (écart de 7,9 points en 2016) alors même que celle d'ICF Atlantique est inférieure de 3,3 points. La part des bénéficiaires d'aides au logement a toutefois progressé de 3 points entre 2016 et 2018, passant de 34,5 % à 37,5 %, tout en demeurant 8,1 points en-deçà de la moyenne métropolitaine.

Les résultats des enquêtes OPS ont également été analysés au niveau des principales régions d'implantation du groupe. Outre l'Île-de-France (47,4 %) où seule ICF La Sablière intervient, quatre autres régions ont également fait l'objet d'une étude spécifique. Il s'agit des Hauts-de-France et de Grand-Est où est implantée la société ICF Nord-Est ainsi que de Provence-Alpes-Côte d'Azur et d'Auvergne-Rhône-Alpes où est implantée ICF Sud-Est Méditerranée. Il en ressort que la population logée par ces deux sociétés demeure, là encore, nettement moins sociale, comparativement aux moyennes régionales (cf. graphique infra).

L'analyse a également porté sur les ménages ayant emménagé dans les deux années précédant l'enquête OPS 2018. La part des ménages les plus modestes progresse chez les nouveaux locataires (18,1 % en 2018) mais de manière plus modérée qu'au niveau national (27,9 %). Des efforts doivent donc être entrepris afin de favoriser l'accueil des publics prioritaires ce d'autant que les objectifs en la matière ne sont pas complètement atteints (cf. § 6.2.3.2).

En ce qui concerne la composition des ménages, la part des personnes seules s'est stabilisée en 2018 aux environs de 34 %, soit 5 points en-dessous de la moyenne. S'agissant des nouveaux entrants, cette proportion diminue légèrement entre 2016 et 2018 (passage de 32,2 % à 30,7 %). Les ménages ayant au moins 3 enfants ont progressé de 1,4 point pour atteindre 12,3 % en 2018, dépassant ainsi la moyenne nationale de 1,9 point.

---

<sup>28</sup> Cette part est variable selon les sociétés. Ainsi, elle représente un tiers des locataires à ICF La Sablière, 22 % à ICF Atlantique, 20 % à ICF Nord-Est et seulement 11 % à ICF SEM.

L'analyse des nouveaux locataires met en exergue le fait qu'un tiers d'entre eux vit seul et que plus de deux tiers disposent de ressources inférieures au plafond PLAI (60 % des plafonds PLUS). Ces besoins ne semblent donc pas complètement en adéquation avec l'offre proposée puisque les logements de type T1 ou T2 ne représentent qu'environ 20 % des logements attribués, mettant ainsi les filiales HLM en difficulté face aux contraintes d'occupation issues de la loi égalité et citoyenneté<sup>29</sup> (cf. § 6.2.2.2).

L'évolution des caractéristiques des locataires, observée au sein du groupe, se confirme au niveau national (cf. § 2.1). Dans ce contexte, les prévisions de la CUS 2 qui envisagent une offre nouvelle constituée de logements PLAI à hauteur de 28 %, apparaissent en deçà des besoins, même si le groupe dispose par ailleurs d'un parc existant à faible loyer d'environ 58 % (54,7 % de financements anciens et 3,6 % de PLAI). La définition de la stratégie patrimoniale devrait donc autant que faire se peut intégrer davantage les paramètres socio-économiques.

Le groupe constate qu'en sa qualité de bailleur social, il n'est pas complètement maître de la répartition des financements d'une opération. Il ajoute qu'en Ile-de-France, la proportion de ménages « modestes » logés par la société s'explique notamment par le pourcentage de réservation au profit des salariés de la SNCF dont les candidats sont rarement éligibles au « premier quartile » ou s'inscrivant dans les critères du DALO. Cette situation est connue des services de l'Etat et a fait l'objet d'échanges lors de la fixation des objectifs de la CUS. Il rappelle qu'il a néanmoins pris des engagements en ce sens dans la convention quinquennale signée le 24 septembre 2021 avec l'Etat.

Un travail va être mené en 2022 afin de poser les fondements d'une politique d'attribution groupe et améliorer le processus sur les attributions (incluant la gestion des radiations). Certaines sociétés ont déjà engagé ces réflexions comme ICF SEM qui va mettre en place une instance de pré-fléchage des logements libérés dans le but de mieux orienter le logement au vu des objectifs. Par ailleurs, afin de proposer des solutions d'hébergement aux personnes en précarité en Île-de-France, ICF La Sablière met depuis plus de 10 ans des logements ou chambres de foyers destinés à être restructurés ou démolis (au total près de 500 en janvier 2021) à disposition d'associations, généralement pour plusieurs années. Cette politique est conduite avec le soutien de l'Etat.

Enfin, le groupe ICF Habitat contribue, en partenariat avec SNCF Immobilier et la Banque des territoires, au projet « Toits Temporaires Urbains » visant à produire une offre de logements temporaires (3 à 7 ans), sur des emprises foncières provisoirement disponibles. Cette offre, en cours de « prototypage » permettra notamment d'apporter des réponses à l'urgence. Ce projet est soutenu par l'Etat.

---

<sup>29</sup> Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, dite « loi égalité et citoyenneté ».

## 6.2 Politique d'attribution

### 6.2.1 Orientations générales

Les orientations applicables à l'attribution des logements ont été définies au niveau du groupe. Elles ont fait l'objet d'une validation par les organes de gouvernance respectifs des SA d'HLM et ont été rendus publiques, conformément aux dispositions de l'article R.441-9 du CCH, selon des modalités incluant leur mise en ligne. La politique d'attribution ainsi mise en place s'appuie sur :

- ▶ Les objectifs législatifs et réglementaires,
- ▶ Les dispositifs territoriaux et partenariaux visant à faciliter l'accueil de ménages défavorisés cumulant handicaps économiques et sociaux,
- ▶ L'évolution de la demande et de l'occupation sociale sur les territoires en s'attachant à fluidifier la mobilité résidentielle notamment dans le cadre des dispositions de la loi du 25 mars 2009<sup>30</sup>, modifiée par la loi égalité et citoyenneté.

Les attributions des logements par les commissions d'attributions des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) doivent donc se faire au bénéfice des demandeurs prioritaires définis aux articles L.441-1 et R.441-1 du CCH.

### 6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

#### 6.2.2.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement des demandes de logement est généralement réalisé, soit par les réservataires, soit directement en ligne par le demandeur. À défaut, les sociétés d'HLM du groupe y procèdent. L'instruction des demandes s'effectue au sein des directions territoriales, tout comme les radiations qui s'opèrent dans le système national d'enregistrement (SNE) via le progiciel de gestion interne, Ikos.

Une analyse des radiations a été effectuée sur la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 31 décembre 2019. Elle met en évidence le fait que les radiations effectuées consécutivement à l'attribution d'un logement respectent généralement les dispositions de l'article R.441-2-8 du CCH, à savoir une radiation dès la signature bail.

Ainsi, après application d'une tolérance de 8 jours, il apparaît que le taux de radiation s'élève à 98 % pour ICF NE, 97,5 % pour ICF Atlantique, 94,3 % pour ICF SEM et 89,1 % pour ICF La Sablière. La mise en place d'une procédure relative à la gestion des radiations (qui fait défaut actuellement) pourrait s'avérer utile afin de s'assurer d'un suivi hebdomadaire des radiations ainsi qu'une uniformisation des pratiques.

---

<sup>30</sup> Loi n° n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite « loi Molle ».

### 6.2.2.2 Gestion de la demande

**Observation 2 : Les sociétés d’HLM du groupe ne procèdent pas à un suivi rigoureux des demandes de mutation interne des locataires dont le droit au maintien dans les lieux pourrait être remis en cause (article L. 422-5-1 du CCH).**

Depuis le 1er janvier 2019, notamment dans les territoires tendus, le groupe doit respecter les règles instaurées par la loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (loi ELAN) et examiner tous les trois ans les conditions d'occupation des logements.

Afin de favoriser la mobilité des locataires et une occupation plus équilibrée du parc social dans les zones où il existe de fortes tensions locatives, la loi égalité et citoyenneté a renforcé les dispositions existantes concernant la perte du droit au maintien dans les lieux des locataires issues de la loi Molle : sous-occupation (article L. 442-3-1 du CCH) au sens de l'article 621-2 du CCH<sup>31</sup>, logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap (article L. 442-3-2 du CCH) et ressources supérieures, pendant deux années consécutives, à 150 % des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux (PLS) (article L. 442-3-3 du CCH) . Elle a en outre créé un nouveau cas lorsque le locataire ne répond pas, pendant deux années consécutives, à l'enquête annuelle sur les ressources (article L. 442-3-4 du CCH).

Les sociétés d’HLM sont donc tenues de procéder, lorsqu’une enquête, prévue à l’article L.442-5 du CCH, fait apparaître l’un de ces cas en zone tendue, à un examen de la situation du locataire et des possibilités d’évolution de son parcours résidentiel.

Cette obligation a été renforcée par la loi 23 novembre 2018<sup>32</sup>, dite loi Elan, qui a créé l’article L.442-5-2 du CCH. Ainsi, cet article impose aux bailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, d’examiner, tous les trois ans à compter de la date de signature du contrat de location, les conditions d’occupation des logements situés en zone tendue et de transmettre à la CALEOL les dossiers des locataires se trouvant dans l’une des situations sus énumérées<sup>33</sup>.

Malgré l’existence de cette obligation depuis la loi Molle de 2009, aucun suivi régulier n’a été mis en place par les sociétés d’HLM du groupe. Ce n’est généralement que sur demande du locataire ou pour assainir une situation d’impayés qu’un relogement adapté à la composition familiale est proposé.

Dans le cadre du présent contrôle, une procédure de gestion des ménages concernés par la perte du droit au maintien dans les lieux, validée au niveau du groupe en novembre 2020, a été communiquée. Cette procédure prévoit d’établir un bilan au premier trimestre 2021 avec une tenue mensuelle de la CALEOL et, postérieurement, une fréquence de réunion trimestrielle afin d’examiner toutes les situations extraites de la requête.

---

<sup>31</sup> Les locaux insuffisamment occupés sont ceux comportant un nombre de pièces habitables supérieur de plus d’un au nombre d’habitants (le différentiel permis était de deux avant la loi Égalité et citoyenneté).

<sup>32</sup> Loi n° 2018-1021 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

<sup>33</sup> 5 cas : sur-occupation du logement, sous-occupation du logement, logement quitté par l’occupant présentant un handicap, lorsqu’il s’agit d’un logement adapté, reconnaissance d’un handicap ou d’une perte d’autonomie nécessitant l’attribution d’un logement adapté aux personnes présentant un handicap, dépassement de 150 % du plafond de ressources PLS et absence de réponse à l’enquête annuelle sur les ressources pendant 2 années consécutives.

L'équipe de contrôle qui a assisté, courant décembre 2020, à une CALEOL au sein de chacune des sociétés d'HLM, a toutefois pu constater que l'existence de cette procédure n'était pas toujours connue des équipes opérationnelles. De la même manière et contrairement à ce qui est stipulé dans ladite procédure, aucune requête fiabilisée, permettant d'identifier les ménages relevant de l'examen de l'occupation, n'a été mise à leur disposition par le groupe, fin décembre 2020. Chaque société a donc été amenée à établir sa propre requête afin d'identifier les locataires potentiellement concernés par l'obligation. En première approche et sans retraitement, le volume à traiter apparaît extrêmement important puisqu'il avoisine les 20 000 au niveau du groupe (11 000 s'agissant d'ICF La Sablière, 2 200 s'agissant d'ICF SEM, 3 110 s'agissant ICF Atlantique et 3 200 s'agissant d'ICF NE). Une fois, cette pré-identification effectuée, les filiales ont commencé à examiner les situations selon un rythme variable. L'Ancols ne peut que souligner l'importance pour le groupe de disposer d'une requête commune afin d'harmoniser les paramétrages et permettre ainsi une comptabilisation précise, au niveau du pôle HLM, des ménages susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux. Cette préconisation tendant à harmoniser les comptes-rendus de l'activité des CALEOL a été prise en compte par le groupe.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SICF confirme qu'un process métier groupe a été validé en novembre 2020 mais que, faute d'outils fiables, les filiales n'ont pas toutes pu immédiatement mettre en œuvre les nouvelles dispositions de la loi ELAN relatives à l'examen triennal d'occupation des logements. La requête permettant d'identifier en masse les locataires concernés par l'examen d'occupation des logements a été livrée fin juin 2021 mais ne permettra cependant pas d'obtenir la liste des locataires n'ayant pas répondu, pendant deux années consécutives à l'enquête annuelle sur les ressources. Depuis, l'examen triennal d'occupation a été mis en place dans les filiales ou le sera très prochainement au cours du 1er trimestre 2022 (ex. ICF La Sablière). Il est précisé que l'offre de logements est réduite voire quasi inexistante et le taux de rotation faible sur certains territoires très tendus, comme l'Île-de-France.

Le groupe n'a pas non plus une connaissance précise et globalisée des demandes de mutation interne en cours. En effet, le recensement ne s'effectue qu'au niveau des SA d'HLM, voire seulement au niveau des directions territoriales. Il est donc également demandé à l'organisme d'assurer un suivi centralisé des demandes de mutation interne afin de contribuer efficacement au parcours résidentiel qui constitue l'un des axes de sa politique de gestion sociale. En 2022, la SICF s'est engagée à mener une étude de faisabilité à l'échelle du groupe d'un suivi centralisé des demandes de mobilité interne.

## **6.2.3 Gestion des attributions**

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

La gestion des attributions obéit, outre les règles législatives et réglementaires, à la politique d'attribution des logements, aux mémentos attribution « cadre général » et « instruction de la demande » ainsi qu'au règlement intérieur des CALEOL qui a été validé par chacun des organes de gouvernance des SA d'HLM.

La gestion des attributions des logements du pôle HLM du groupe est assurée, pour tenir compte de la disparité géographique du patrimoine, par dix CALEOL, réparties comme suit : quatre au sein d'ICF La Sablière et deux, dans chacune des trois autres sociétés. Les commissions délibèrent sur les attributions de tous les logements du groupe, neufs et remis en relocation, conventionnés ou non à l'APL et financés ou non avec des aides de l'Etat.

La fréquence de la tenue des CALEOL est variable en fonction des SA d'HLM mais s'inscrit généralement selon un rythme hebdomadaire voire bimensuel.

Il est rendu compte annuellement de l'activité des CALEOL au sein de l'organe de gouvernance dont ces dernières dépendent. L'information, communiquée selon des supports différents, est plus ou moins fournie selon la filiale HLM. Ainsi, l'information sur la gestion locative n'est transmise que de manière succincte s'agissant d'ICF Atlantique et d'ICF La Sablière (respectivement via le rapport de gestion et le procès-verbal du conseil de surveillance). S'agissant des deux autres sociétés, un bilan détaillé figure dans les procès-verbaux des organes de gouvernance.

L'Ancols préconise donc l'établissement, selon un format harmonisé au niveau du pôle HLM, d'un compte-rendu détaillé de l'activité des CALEOL, de manière que chaque organe de gouvernance puisse disposer annuellement d'un même niveau d'informations. Cette homogénéisation aurait également l'avantage de permettre une consolidation des résultats au niveau du pôle HLM. Le groupe s'engage à mettre en place en 2022 un bilan annuel consolidé de l'activité de gestion locative de ses filiales HLM et à le présenter au CA de la SICF ce qui n'est pas le cas actuellement (cf. § 3.1.3.1).

Cette communication permettrait également au groupe de suivre l'avancement de la réalisation des objectifs fixés en matière de gestion locative dans le cadre de la CUS nouvelle génération ; suivi qui n'a pas été réalisé dans le cadre de la première CUS.

**Tableau 33 : Activité des CALEOL du pôle HLM durant la période 2016-2020 (en moyenne, 7 500 attributions par an, suivies de la signature d'un bail)**

		2016	2017	2018	2019	2020	Moyenne sur la période 2016-2020	Cumul 2016-2020
ICF La Sablière	Nombre de dossiers examinés dont notamment :	4 054	4 423	4 091	4 433	3 784	4 157	20 785
	Nombre de dossiers attribués (rang 1 ou plus)	2 742	2 794	2 685	2 645	2 137	2 601	13 003
	Dont nombre de dossiers attribués suivis de la signature d'un bail	2 633	2 648	2 520	2 427	1 867	2 419	12 095
	Nombre de dossiers non attribués	1 312	1 629	1 406	1 788	1 647	1 556	7 782
ICF Atlantique	Nombre de dossiers examinés dont notamment :	3 015	2 895	2 625	2 567	2 357	2 692	13 459
	Nombre de dossiers attribués (rang 1 et plus)	1 874	1 973	1 751	1 436	1 312	1 669	8 346
	Dont nombre de dossiers attribués suivis de la signature d'un bail	1 685	1 693	1 536	1 258	1 106	1 456	7 278
	Nombre de dossiers non attribués	1 141	922	874	1 131	1 045	1 023	5 113
ICF SEM	Nombre de dossiers examinés dont notamment :	2 960	3 909	4 967	4 001	3 666	3 901	19 503
	Nombre de dossiers attribués (rang 1 et plus)	2 616	3 215	2 707	2 217	2 006	2 552	12 761
	Dont nombre de dossiers attribués suivis de la signature d'un bail	2 060	2 012	1 904	1 525	1 356	1 771	8 857
	Nombre de dossiers non attribués	344	694	2 260	1 784	1 660	1 348	6 742
ICF Nord-Est	Nombre de dossiers examinés dont notamment :	2 333	2 375	2 140	2 133	1 954	2 187	10 935
	Nombre de dossiers attribués (rang 1 et plus)	2 293	2 295	1 912	1 883	1 660	2 009	10 043
	Dont nombre de dossiers attribués suivis de la signature d'un bail	2 179	1 980	1 748	1 720	1 505	1 826	9 132
	Nombre de dossiers non attribués	40	80	228	250	294	178	892

Source : **Bilans des attributions sur la période 2016-2020**

S'agissant du contingent non réservé (moyenne de 31,5 % du parc au niveau du pôle HLM), les candidatures sont, soit recherchées parmi les demandes de mutation interne ou les précédentes attributions qui n'ont pas été suivies de la signature d'un bail, soit le logement est proposé à un réservataire (notamment SNCF et Action logement).

Les candidatures sont également recherchées dans le GIP-SNE (système national d'enregistrement), ImhoWeb (logiciel de gestion de la demande locative), voire dans d'autres fichiers locaux. Il n'est que très rarement recouru à SYPLO<sup>34</sup>.

Toutefois, ce dispositif n'est pas accessible sur tout le territoire métropolitain. Seule ICF La Sablière y a accès sur l'ensemble de son parc.

Le groupe ne dispose pas de procédure dédiée à l'attribution des logements non réservés ce qui permettrait d'homogénéiser les pratiques de pré-sélection qui peuvent différer d'une société à l'autre, voire à l'intérieur d'une même société.

Le groupe s'oblige, en vertu de diverses conventions cadre conclues avec des collecteurs du 1 % logement (transférées au 1<sup>er</sup> janvier 2017 à Action Logement Immobilier dans le cadre de l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016) à consentir, soit un droit de préférence, soit un droit de suite, à ce dernier, en contrepartie des financements apportés. Le suivi des conventions en cours au sein des SA d'HLM n'est pas toujours opérant.

L'attention est appelée sur le fait que le recours à ce type de financement en contrepartie de la mise à disposition de logements, ne saurait se faire au détriment des ménages défavorisés ce d'autant que le groupe ne remplit pas complètement ses objectifs en la matière (cf. § 6.2.3.2).

S'agissant du parc réservé, les gestionnaires de clientèle ou chargés de commercialisation (selon l'organisation interne des filiales), informent les réservataires dès la libération du logement et instruisent les dossiers de candidature proposés.

Une visite préalable du logement par le candidat potentiel est assurée afin de garantir la pertinence des dossiers présentés à la CALEOL et éviter des désistements après attribution. Chaque candidature fait ensuite l'objet d'une présentation détaillée à la CALEOL.

Le contrôle a mis en évidence que la composition et le fonctionnement des CALEOL<sup>35</sup> présentaient des insuffisances.

• S'agissant de la composition :

- ▶ Aucun représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique n'a été désigné.
- ▶ S'agissant du territoire francilien, les présidents du conseil de territoire de l'établissement public territorial (EPT) de la métropole du Grand Paris ainsi que les présidents des EPCI compétents en matière de programme local de l'habitat (PLH) ne sont pas systématiquement convoqués à la commission pour l'attribution des logements situés sur le territoire relevant de leur compétence.
- ▶ La composition des CALEOL manque de clarté. En effet, même si les membres (titulaires et suppléants) sont nommément désignés, il conviendrait d'affecter à chaque membre titulaire son suppléant.

---

<sup>34</sup> Le système priorité logement (SYPLO) est une application informatique permettant de gérer le contingent préfectoral et de suivre le relogement des publics prioritaires.

<sup>35</sup> L'agence a participé à la CALEOL d'ICF La Sablière du 1<sup>er</sup> décembre 2020, d'ICF SEM du 3 décembre 2020, d'ICF Atlantique des 7 décembre 2020 (volet attribution) et 17 décembre 2020 (volet occupation) ainsi que d'ICF Nord-Est du 8 décembre 2020.

Le groupe a pris acte de ces remarques et s'engage à procéder aux correctifs nécessaires au sein de chacune de ses filiales HLM.

• S'agissant du fonctionnement :

- ▶ La liste des pièces justificatives remise au candidat pour compléter sa demande de logement n'est pas complètement conforme à l'arrêté du 22 décembre 2020<sup>36</sup> qui a abrogé celui du 6 août 2018. Il conviendra donc de la mettre à jour en l'uniformisant au niveau du groupe.
- ▶ Il a également été constaté que figuraient parfois, dans le dossier d'instruction de la demande, des documents qui n'auraient pas dû l'être (contrat de travail, quittances de loyer successives, relevés des mensualités de pension de retraite, relevés de compte...).

Dans sa réponse au rapport provisoire de l'agence, le groupe s'engage à mettre à jour sa liste de pièces justificatives et à ne solliciter aucun document supplémentaire.

- ▶ Le courrier adressé au demandeur en cas de non-attribution ne contient pas toujours les motifs de la décision tels que prévus à l'article R.441-2-17 du CCH. Le groupe devra donc veiller à ce qu'une uniformité des courriers soient adressés par ses filiales HLM.
- ▶ Le courrier de notification d'attribution accorde au demandeur un délai de 10 jours maximum pour faire connaître son acceptation ou son refus. Or, l'article R.441-10 du CCH dispose que « *ce délai ne peut être inférieur à dix jours* ». La formulation du courrier mériterait donc d'être revue.

Le groupe précise que les courriers de non-attribution et d'attribution seront réexaminés via la réingénierie du processus global.

Par ailleurs, il convient de souligner que les règlements intérieurs des CALEOL des SA d'HLM n'ont pas fait l'objet d'une mise à jour pour tenir compte de la loi Elan. En outre, les règlements mis en ligne ne constituent pas toujours la dernière version approuvée. La SICF indique que l'ensemble des règlements intérieurs seront actualisés et mis en ligne.

**Observation 3 : Trois candidats ne sont pas systématiquement présentés à la CALEOL en contradiction avec l'article R. 441-3 CCH, alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires situés en zone tendue, notamment s'agissant d'ICF La Sablière et d'ICF Méditerranée.**

Les CALEOL n'examinent pas systématiquement au moins 3 demandes pour un même logement à attribuer. Seules les préfectures respectent généralement cette obligation. En effet, les autres réservataires ne proposent, dans la majorité des cas, qu'un voire deux candidats. Dans ce contexte, l'agence invite les SA d'HLM à pallier le défaut de proposition par le réservataire d'au moins 3 candidats. Ainsi, les sociétés d'HLM pourraient, le cas échéant, proposer des candidatures complémentaires, s'agissant des logements situés en zone tendue.

Le conseil d'administration de septembre 2018 de la SICF s'était d'ailleurs engagé en ce sens. S'agissant d'ICF SEM, l'examen de l'évolution des attributions sur la période 2016-2020 met en évidence les efforts prodigués (en créant notamment un poste de chargé de commercialisation) pour satisfaire cette obligation (passage entre 2016 et 2020, de 7 dossiers attribués à 3,7 sur 10 présentés).

---

<sup>36</sup> Arrêté relatif au nouveau formulaire de demande de logement locatif social et aux pièces justificatives fournies pour l'instruction de la demande de logement locatif social.

En revanche, les progrès constatés sur ICF La Sablière demeurent faibles (passage entre 2016 et 2020, de 6,5 dossiers attribués à 5 sur 10 présentés), au regard de la forte tension sur le marché francilien.

La SICF précise qu'un rappel de la règle de présentation d'au moins 3 candidatures a été fait aux réservataires concernés et que la consigne a été donnée aux directions territoriales de compléter, le cas échéant, la liste des candidats proposés à l'instar de la pratique d'ICF SEM.

**Observation 4 : Le contrôle des attributions a fait apparaître notamment sur ICF Atlantique et ICF La Sablière des dépassements de plafonds de ressources et quelques autres irrégularités liées à l'incomplétude des dossiers.**

L'analyse a porté sur les dossiers attribués en 2018 et 2019 par les filiales HLM ce qui représente plus de 17 000 attributions. Parmi ces attributions, un échantillon de 264 dossiers (représentant environ 1,5 % des attributions totales) a été examiné<sup>37</sup>.

Cet examen a montré que les dossiers des demandeurs analysés comportaient tous un numéro unique. En revanche, le contrôle du respect des plafonds de ressources a mis en évidence que 18 demandeurs<sup>38</sup> se sont vu attribuer un logement alors qu'ils présentaient un dépassement allant de 0,5 à 29 %.

Par ailleurs, 3 logements d'ICF La Sablière ont été attribués à des candidats alors que leur dossier était incomplet (non-production des ressources n-2, titre de séjour non valide au moment de la signature du bail).

Le groupe reconnaît les dépassements constatés au sein d'ICF Atlantique à l'exception du dossier n° 104643 justifié par un cas de sous-occupation. Or, il résulte des pièces du dossier que s'il est exact que le ménage a muté vers un logement plus petit, la demande de mutation présentée à l'initiative du locataire n'était pas fondée sur ce motif mais pour raisons de santé.

S'agissant d'ICF La Sablière, il est reconnu le bien-fondé de 3 irrégularités et des précisions sont apportées pour le reste. Les arguments invoqués ne remportent pas la conviction de l'agence sauf pour le dossier n° 051365. S'agissant des autres cas, il est rappelé que la situation de chaque ménage s'apprécie, conformément à l'article 4 de l'arrêté du 29 juillet 1987<sup>39</sup>, au moment de la signature du contrat de location et non au moment de la date d'attribution. Il s'ensuit que la validité des pièces obligatoires (notamment avis d'imposition n-2, justificatif d'identité) doit s'apprécier à la date de signature du bail. En outre, les enfants à naître qui ne font pas partie des personnes vivant au foyer au sens de l'article L.442-12 du CCH, ne doivent pas être pris en compte dans le calcul de la catégorie de ménage.

Afin d'éviter à l'avenir ces irrégularités, la SICF précise qu'une directive a été donnée aux directions territoriales sur le strict respect des plafonds de ressources (sauf dérogations autorisées) et qu'une session de formation à destination des gestionnaires locatifs est prévue en 2022 afin d'actualiser leurs connaissances juridiques portant sur l'instruction de la demande.

---

<sup>37</sup> 69 dossiers ICF la Sablière sur 5 331 attributions, 60 dossiers ICF Atlantique sur 3 187 attributions, 102 dossiers ICF SEM sur 4876 attributions et 33 dossiers ICF Nord-Est sur 3 793 attributions.

<sup>38</sup> Dix locataires ICF Atlantique, six locataires ICF La Sablière et un locataire d'ICF SEM et d'ICF Nord-Est.

<sup>39</sup> Arrêté du 29 juillet 1987 relatif aux plafonds de ressources des bénéficiaires de la législation sur les habitations à loyer modéré et des nouvelles aides de l'Etat en secteur locatif.

L'analyse a également mis en évidence qu'environ 37 % des attributions ont été réalisées dans un délai inférieur à 3 mois après la délivrance du numéro unique. ICF Atlantique est la société dont la part est la plus importante avec 44,1 %. La SICF explique la situation d'ICF Atlantique par le fait que les candidats ayant une demande ancienne ne sont généralement plus en recherche et que les candidatures proposées par la SNCF ont des demandes de logement social très récentes.

Trois quarts des attributions se sont faites dans un délai inférieur à 1 an s'agissant d'ICF Atlantique et d'ICF Nord-Est. La part est moins importante pour ICF SEM (64 %) et ICF La Sablière (48,5 %). Néanmoins et malgré le contexte local, le délai moyen d'attribution d'ICF La Sablière qui s'élève à 26 mois, se situe nettement en-dessous du délai moyen francilien qui est de 32 mois au 31/12/2019<sup>40</sup>. Ce constat confirme la nécessité d'améliorer la recherche de candidats au sein du fichier des demandeurs et de proposer à la CALEOL plusieurs candidatures pour un même logement. Parmi les attributions réalisées en moins d'un an par ICF La Sablière, environ les deux-tiers se font au profit du contingent SNCF.

**Tableau 34 : Attributions effectuées en 2018 et 2019 par le pôle HLM du groupe**

Délais d'attribution	ICF la Sablière	ICF Atlantique	ICF Nord-Est	ICF SEM
Part des attributions dans un délai < 3 mois après NU	31,3%	44,1%	38,6%	32,8%
Part des attributions dans un délai < 6 mois après NU	38,5%	59,6%	56,2%	46,7%
Part des attributions dans un délai < 12 mois après NU	48,5%	74,8%	74,1%	64,0%
Part des attributions dans un délai < 30 mois après NU	68,2%	92,8%	92,7%	86,0%
Part des attributions dans un délai > 30 mois après NU	31,8%	7,2%	7,3%	14,0%

Source : **onglet attributions 2018 et 2019 du recueil gestion locative, rempli par chacune des SA d'HLM**

Les organismes d'HLM ne peuvent attribuer les logements conventionnés qu'à des personnes physiques ou des personnes morales mentionnées à l'article L.442-8-1 du CCH, conformément à l'article R.441-1 du CCH. Parmi ces dernières, figurent les organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'intermédiation locative et à la gestion locative sociale.

Ainsi que cet article les y autorise, les SA d'HLM du groupe attribuent des logements conventionnés à ces organismes. Toutefois, les diligences menées ont mis en évidence que le justificatif de l'agrément octroyé n'est généralement demandé qu'au moment de l'attribution. Aucun suivi postérieur rigoureux n'est assuré afin de s'assurer que ces organismes disposent toujours d'un agrément en cours de validité. En effet, l'agrément n'est accordé que pour une durée de 5 ans et doit faire l'objet d'une démarche aux fins de renouvellement.

Ainsi, seules les SA d'HLM ICF La Sablière et ICF Nord-Est ont été en mesure de justifier partiellement un agrément en cours de validité (29 sur 67 demandés s'agissant de la première et 25 sur 36 s'agissant de la seconde). Les deux autres sociétés n'ont pas été à même de le faire. Or, plusieurs logements conventionnés ont été loués à des personnes morales non autorisées (société, mairie...). Ces contrats devront donc être dénoncés dans les meilleurs délais.

Le groupe précise que ses filiales HLM vont mettre en place un suivi fin et plus rigoureux des agréments. Par ailleurs, s'agissant des logements conventionnés loués à des personnes morales non autorisées, les conventions seront dénoncées conformément aux obligations contractuelles et légales.

<sup>40</sup> Source : SNE – demandes satisfaites par ancienneté entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2019.

Certaines clauses du contrat de location des logements conventionnés manquent de précision :

- ▶ Au 4.1 Loyer, il est précisé qu'un « *complément de loyer dit « supplément de loyer de solidarité » pourra être dû par le locataire* ». Pour une meilleure information du locataire, il serait souhaitable que les conditions d'assujettissement au SLS soient mentionnées.
- ▶ Au 5.3 Congé, il n'est pas mentionné que le congé peut également être remis en main propre conformément à l'article 15 de la loi du 6 juillet 1989<sup>41</sup>. Par ailleurs, la disposition prévoyant que le locataire peut bénéficier d'un préavis « *ramené à un mois dans les cas prévus par la législation en vigueur* », n'est pas suffisamment explicite. Elle devrait a minima être complétée par une référence à l'article 15 de la loi du 6 juillet 1989.
- ▶ Au 6.6 Perte du droit au maintien dans les lieux, il conviendrait d'actualiser les dispositions prévoyant une dispense au seul profit des logements situés dans les zones urbaines sensibles (ZUS). En effet, par suite d'une redéfinition de la géographie prioritaire de la ville, cette appellation a fait place depuis 2015 à la notion de quartier prioritaire de la ville (QPV). La dispense s'applique donc aux logements situés dans ces quartiers mais également aux locataires résidant précédemment dans les quartiers classés en ZUS. Il serait en outre souhaitable que soit mentionné expressément le décret n° 2013-392 du 10 mai 2013 qui liste les communes situées en zone tendue.
- ▶ Au 8.2 Responsabilités, il conviendra de circonscrire la responsabilité aux seuls dommages causés par le locataire ou les personnes qu'il a introduit de son chef dans les locaux donnés en location ou dans les parties communes.

Le groupe prend acte des remarques formulées par l'agence concernant le contrat de location.

Par ailleurs, sont remis au locataire, outre un exemplaire du contrat, diverses annexes qui n'appellent pas d'observations. Parmi celles-ci, figurent notamment le règlement intérieur des résidences, l'état des lieux d'entrée, le décompte de surface, le dossier de diagnostic technique et l'accord collectif relatif à la procédure d'entrée/sortie du logement. Cependant, s'agissant d'ICF La Sablière, les diagnostics de performance énergétique sont parfois périmés au moment de la signature du bail (cf. § 5.2.3.1). Sont également remis les diagnostics relatifs aux installations intérieures de gaz et d'électricité.

### **6.2.3.2 Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux**

Les objectifs d'attribution de logements aux ménages, reconnus prioritaires au titre du droit au logement opposable (DALO) par la commission de médiation (cf. indicateur F.III de la CUS première génération) n'ont été atteints que par ICF La Sablière et ICF SEM à partir de 2018 (soit postérieurement à la période de la CUS 1). Un examen des attributions en fonction des réservataires montre que seul l'Etat respecte l'obligation prévue par la loi égalité et citoyenneté d'affecter au moins 25 % de leurs logements réservés, aux ménages prioritaires (DALO).

---

<sup>41</sup> Loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

Toutefois, en comptabilisant les autres publics prioritaires, les résultats obtenus par ICF Nord-Est sont nettement supérieurs. Ceux d'ICF Atlantique demeurent, quant à eux, extrêmement faibles.

**Tableau 35 : Evolution des attributions au titre du DALO et des accords collectifs sur la période 2016-2020**

		2016	2017	2018	2019	2020	Total
ICF La Sablière	Nombre total d'attributions (rang 1 ou plus)	2 742	2 794	2 685	2 645	2 137	13 003
	Nombre total de relogements DALO	400	441	463	513	405	2 222
	Part des DALO dans les attributions totales	14,6%	15,8%	17,2%	19,4%	19,0%	17,2%
	Objectif CUS 1 (indicateur F.III)	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%		
	DALO + autres publics prioritaires	580	589	746	744	695	3 354
	Part des publics prioritaires (DALO + autres) dans les attributions totales	21,2%	21,1%	27,8%	28,1%	32,5%	26,1%
ICF Atlantique	Nombre total d'attributions (rang 1 ou plus)	1 874	1 973	1 751	1 436	1 312	8 346
	Nombre total de relogements DALO	68	18	48	24	40	198
	Part des DALO dans les attributions totales	3,6%	0,9%	2,7%	1,7%	3,0%	2,4%
	Objectif CUS 1 (indicateur F.III)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%		
	DALO + autres publics prioritaires	78	75	120	131	307	711
	Part des publics prioritaires (DALO + autres) dans les attributions totales	4,2%	3,8%	6,9%	9,1%	23,4%	9,5%
ICF SEM	Nombre total d'attributions (rang 1 ou plus)	2 119	2 618	2 666	2 210	2 006	11 619
	Nombre total de relogements DALO	32	76	126	129	111	474
	Part des DALO dans les attributions totales	1,5%	2,9%	4,7%	5,8%	5,5%	4,1%
	Objectif CUS 1 (indicateur F.III)	3,58%	3,58%	3,58%	3,58%		
	DALO + autres publics prioritaires	44	160	230	776	843	2 053
	Part des publics prioritaires (DALO + autres) dans les attributions totales	2,1%	6,1%	8,6%	35,1%	42,0%	18,8%
ICF Nord-Est	Nombre total d'attributions (rang 1 ou plus)	2 293	2 295	1 912	1 883	1 660	10 043
	Nombre total de relogements DALO	36	41	36	27	25	165
	Part des DALO dans les attributions totales	1,6%	1,8%	1,9%	1,4%	1,5%	1,6%
	Objectif CUS 1 (indicateur F.III)	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%		
	DALO + autres publics prioritaires	569	733	778	1 000	849	3 929
	Part des publics prioritaires (DALO + autres) dans les attributions totales	24,8%	31,9%	40,7%	53,1%	51,1%	40,3%

Source : *bilan des attributions de 2016 à 2020 pour les 4 SA d'HLM et recueils complétés par les organismes*

L'agence ne peut, dans ces conditions, que réitérer sa préconisation tendant à ce que les SA d'HLM s'impliquent davantage dans le processus de pré-sélection afin de favoriser le relogement des publics prioritaires (cf. § 6.2.3.1). Une plus grande implication est d'autant plus requise que les objectifs fixés par la loi Égalité et citoyenneté en matière d'attribution ne sont pas davantage respectés.

**Observation 5 : Les sociétés d’HLM du groupe ne respectent pas les obligations mises en place par la loi égalité et citoyenneté en matière de mixité sociale.**

La loi susvisée a notamment introduit deux mesures destinées à favoriser la mixité sociale en obligeant les bailleurs sociaux à consacrer dès 2017<sup>42</sup> :

- ▶ Au moins 25 % de leurs attributions annuelles (suivies de baux signés) réalisées en dehors des QPV, aux demandeurs du 1<sup>er</sup> quartile<sup>43</sup> ainsi qu’aux ménages relogés dans le cadre d’une opération de renouvellement urbain ;
- ▶ Au moins 50 % de leurs attributions annuelles réalisées en QPV en faveur des ménages appartenant aux trois quartiles de ressources les plus élevées.

Le premier objectif n’a pas été rempli sur la période 2017-2020, le second a été atteint. L’attention est toutefois appelée sur la société ICF La Sablière dont les résultats du second objectif se dégradent fortement entre 2017 et 2020, passant de 82,8 % à 49,6 %. Au niveau du groupe, le taux d’attributions réalisées en 2019, hors QPV, au profit des ménages les plus modestes s’élevait à 12,9 %, soit 2,6 points en deçà de la moyenne nationale<sup>44</sup>. La société ICF La Sablière, avec un taux de 11,1 % en 2019, se situe 1,2 point en deçà de la moyenne francilienne (12,3 %)<sup>45</sup>.

Le groupe rappelle que, s’agissant d’ICF La Sablière, comme pour tout bailleur francilien, il est difficile d’atteindre les 25% d’attributions en faveur des personnes relevant du 1er quartile de revenus. Il s’engage cependant à améliorer ses résultats en matière de mixité sociale et à prendre des mesures au sein de chaque structure HLM afin d’atteindre davantage les obligations mises en place par la loi égalité et citoyenneté en matière d’attribution. En lien avec les réservataires, en 2022, un suivi plus rigoureux des objectifs par les directions territoriales et par le siège doit en effet permettre d’améliorer les résultats et de s’approcher des objectifs fixés par le législateur.

---

<sup>42</sup> Ces règles sont instaurées sur le territoire des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) tenus de se doter d’un programme local de l’habitat (PLH) ou ayant la compétence en matière d’habitat et au moins un QPV. Sont également concernés par ces mesures, Paris et les établissements publics territoriaux (EPT) de la métropole du Grand Paris.

<sup>43</sup> Il s’agit des demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est inférieur à un montant constaté annuellement par arrêté préfectoral.

<sup>44</sup> Etude Ancols relative aux attributions de logements sociaux en dehors d’un QPV aux ménages demandeurs les plus modestes (septembre 2020).

<sup>45</sup> Source : Etude de la DRIHL de mars 2021 sur l’analyse des demandes et attributions de logements sociaux en Île-de-France en 2019.

**Tableau 36 : Suivi des objectifs fixés ,par la loi Egalité et citoyenneté en matière d'attribution sur la période 2017-2020**

	Année	Total (QPV + HORS QPV)	HORS QPV			QPV		
		Nombre total d'attributions suivies d'un bail signé	dont nombre hors QPV suivi d'un bail signé	dont nombre à des demandeurs du 1er quartile	Part des attributions hors QPV à des demandeurs du 1er quartile	dont nombre en QPV suivi d'un bail signé	dont nombre à des demandeurs au-dessus du 1er quartile	Part des attributions en QPV à des demandeurs au-dessus du 1er quartile
ICF La Sablière	2020	1 867	1 482	190	12,8%	385	191	49,6%
	2019	2 427	1 967	219	11,1%	460	274	59,6%
	2018	2 520	2 071	233	11,3%	449	371	82,6%
	2017	2 648	2 119	192	9,1%	529	438	82,8%
ICF Atlantique	2020	1 106	937	115	12,3%	169	121	71,6%
	2019	1 258	1 056	147	13,9%	202	157	77,7%
	2018	1 536	1 311	169	12,9%	225	171	76,0%
	2017	1 693	1 448	187	12,9%	245	194	79,2%
ICF SEM	2020	1 364	1 241	147	11,8%	123	87	70,7%
	2019	1 525	1 364	164	12,0%	161	123	76,4%
	2018	1 944	1 774	164	9,2%	170	141	82,9%
	2017	1 928	1 704	175	10,3%	224	183	81,7%
ICF Nord-Est	2020	1 452	1 309	199	15,2%	143	109	76,2%
	2019	1 670	1 512	217	14,4%	158	119	75,3%
	2018	1 706	1 542	186	12,1%	164	132	80,5%
	2017	1 953	1 754	202	11,5%	199	143	71,9%

Source : **Bilan des attributions sur la période 2017-2020. Données validées par les organismes**

### 6.2.3.3 Gestion des contingents

Les contingents de réservation des logements sont bien identifiés. Le contrôle des dossiers d'attribution a permis de vérifier que les logements vacants sont dûment signalés à leur réservataire.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le patrimoine des SA d'HLM du groupe est réparti de la manière suivante :

**Tableau 37 : Patrimoine des SA d'HLM du groupe au 01/01/2019**

Société	Etat	Employeurs et 1%	Collectivités et EPCI	Autres	Non réservés	Total
ICF La Sablière	10 139	10 868	4 562	977	8 916	35 462
	28,6%	30,6%	12,9%	2,8%	25,1%	100,0%
ICF Atlantique	3 061	3 163	1 016	56	4 631	11 927
	25,7%	26,5%	8,5%	0,5%	38,8%	100,0%
ICF NE	4 274	3 652	2 692	141	7 009	17 768
	24,1%	20,6%	15,2%	0,8%	39,4%	100,0%
ICF SEM	3 874	5 308	1 785	1 489	5 347	17 803
	21,8%	29,8%	10,0%	8,4%	30,0%	100,0%
<b>4 SA d'HLM</b>	<b>21 348</b>	<b>22 991</b>	<b>10 055</b>	<b>2 664</b>	<b>25 903</b>	<b>82 961</b>
	<b>25,7%</b>	<b>27,7%</b>	<b>12,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>31,2%</b>	<b>100,0%</b>

Source : **RPLS au 01/01/2020 issus des données BO Ancols**

La part du contingent État d'ICF NE s'élève à 24 % dont 12,4 % pour les fonctionnaires. Interrogé sur l'incohérence de cette répartition, l'organisme a précisé que cela résultait d'un mauvais renseignement du fichier RPLS et de la fusion des contingents préfectoraux (cf. § 3.1.3.4).

## 6.3 Accessibilité économique du parc

### 6.3.1 Charges locatives

La régularisation des charges locatives fait l'objet d'une procédure groupe datant de 2014. La procédure précise que les charges de l'année N sont régularisées, sauf cas particulier, au cours du second trimestre de l'année N+1 et qu'une simulation est effectuée avant le calcul réel, pour détecter et corriger les éventuelles anomalies. Elle fixe par ailleurs un objectif de solde de régularisation de +/- 50 euros par locataire. L'analyse des données relatives à la dernière régularisation transmises par ICF montre que globalement les écarts entre les charges provisionnées et les dépenses constatées sont acceptables. Toutefois des écarts importants existent à l'échelle des programmes.

**Tableau 38 : Analyse du provisionnement des charges locatives**

	écart provision/charges hors eau (%)	écart provision/charges hors eau (€)	écart provision/charges chauffage collectif (%)	écart provision/charges chauffage collectif (€)	écart provision/charges hors eau et chauffage collectif (%)	écart provision/charges hors eau et chauffage collectif (€)
SABLIERE	11%	4 907 748	12%	1 662 282	11%	3 245 466
ATLANTIQUE	6%	623 336	3%	82 678	7%	540 658
NORD-EST	0%	14 492	-6%	-117 839	2%	132 331
SUD-EST	9%	1 475 925	24%	835 496	5%	640 429
NOVEDIS	-1%	-8 855	7%	21 861	-3%	-30 716
Total ICF	9%	7 012 647	11%	2 484 478	8%	4 528 169

Source : données transmises par ICF charges par programme

Le précédent contrôle d'ICF Atlantique signalait des écarts importants (59 programmes avec un sur-provisionnement de plus de 20 %) et 7 programmes avec un sur-provisionnement de plus de 130 %. La situation s'est améliorée pour ce qui concerne les écarts les plus importants. Ainsi, lors de la dernière régularisation, un seul programme présente une sur-provision supérieure à 130 % ; cependant 60 groupes présentent encore un sur-provisionnement de plus de 20 %.

L'analyse des données fournies pour l'ensemble des structures du groupe montre que cette société ne se démarque pas des autres SA d'HLM et que les objectifs relatifs au montant des régularisations, figurant dans la procédure, sont loin d'être atteints. Ainsi 173 programmes (dont 17 pour ICF Atlantique), qui représentent 9 132 logements, présentent un écart supérieur à 20 % entre les provisions et les charges constatées<sup>46</sup> et un montant moyen au logement supérieur à 300 euros.

Globalement les niveaux de charges hors chauffage collectif sont inférieurs à 10 euros/m<sup>2</sup> pour ICF Atlantique, ICF Nord-Est et ICF Novedis. En revanche, ICF La Sablière et ICF Sud-Est Méditerranée présentent des niveaux de charges supérieurs, respectivement 12,80 euros et 11 euros, en raison de la forte proportion de logements collectifs supportant des charges d'entretien des parties communes.

Les niveaux des charges de chauffage collectif sont globalement satisfaisants pour toutes les sociétés du groupe. Les niveaux globaux masquent toutefois des différences et des niveaux de charges élevés pour certains programmes (toutes les structures sont concernées). Ainsi, pour 77 programmes, le taux de charges de chauffage collectif dépasse 12 €/m<sup>2</sup>.

<sup>46</sup> dont 20 programmes (568 logements) présentent un écart supérieur à 100%

Le groupe, questionné à ce sujet, a fourni diverses explications : travaux prévus dans certains programmes, chaufferies pour peu de logements et parfois des diminutions du nombre de logements après des ventes (notamment pour ICF Novedis) qui sont venues perturber les calculs de ratios.

Il n'en demeure pas moins que pour plusieurs groupes aucune explication n'a pu être fournie, notamment pour ICF Atlantique et ICF Sud-Est Méditerranée qui indique qu'une vérification sera faite et une étude énergétique sera éventuellement enclenchée par la suite pour les programmes 6 194 à Lyon, 6 211 à Chambéry, 7 105 à Nice, 7 183 et 7 184 à Antibes.

Ces constats mettent en évidence la nécessité pour le groupe de mettre en place des processus d'analyse et des référentiels de niveaux de charges locatives (cf. § 3.1.3.4).

Le groupe, conscient des besoins d'amélioration, a engagé une révision du processus via le projet d'entreprise ADN, pour une mise en œuvre annoncée en 2021. Les objectifs portent notamment sur :

- ▶ La simplification et l'homogénéisation du processus en lien avec les évolutions des outils utilisés et la mise en place d'alerteurs.
- ▶ L'homogénéisation des pratiques au sein du groupe par la mise en place d'un référentiel des charges récupérables unique.
- ▶ L'amélioration du traitement des régularisations, en termes de calendrier, de révision des provisions et de suivi des objectifs.

Dans sa réponse au rapport provisoire de l'Ancols, le groupe précise que le projet ADN a pour ambition d'améliorer la satisfaction client, de sécuriser et d'harmoniser le processus de régularisation des charges et d'ajustement des provisions, de faire évoluer les outils pour plus de sécurité ; parmi les actions déjà réalisées, il évoque une répartition des dépenses plus explicite, l'élaboration d'un référentiel de charges, une harmonisation des pratiques, une simplification du circuit de validation des factures pour limiter le nombre de visas et éviter les contrôles inutiles, une sécurisation du processus de mise à jour automatique des paramètres, une refonte des principales applications informatiques pour des contrôles plus efficaces. En outre, en 2022, des procédures détaillées seront élaborées.

## **6.3.2 Politique de loyers**

### **6.3.2.1 Parc conventionné**

Les filiales HLM du groupe n'ont pas procédé à une remise en ordre des loyers ni généralisé le calcul du loyer sur la base de la surface utile.

Sur la période contrôlée, les hausses de loyer qui sont pratiquées annuellement au 1<sup>er</sup> janvier, ont respecté les taux basés sur l'évolution de l'indice de référence des loyers (IRL) dans les conditions fixées par la loi.

Les loyers des logements conventionnés qui représentent environ 87 % du parc du groupe sont globalement inférieurs aux loyers maximaux actualisés des conventions APL.

Le taux maximum des conventions est généralement appliqué à la relocation (sauf en cas de difficultés de commercialisation).

Rapporté au m<sup>2</sup>/SH, le loyer moyen conventionné pratiqué globalement par le pôle HLM du groupe (6,05 €/m<sup>2</sup>/SH) est supérieur à la moyenne de la France métropolitaine (5,84 €/m<sup>2</sup>/SH). Seul le loyer d'ICF Nord-Est se situe en deçà avec 5,67 €/m<sup>2</sup>/SH.

**Tableau 39 : Niveau des loyers mensuels, au m<sup>2</sup> de surface habitable, des logements conventionnés loués au 01/01/2020**

	Nombre de logements	Loyer mensuel				Loyer Moyen
		25ème centile	50ème centile	75ème centile	Moyenne	
ICF La Sablière	31 939	5,74 €	6,44 €	7,55 €	6,86 €	6,75 €
ICF Atlantique	9 436	5,12 €	5,66 €	6,30 €	5,86 €	5,75 €
ICF Nord-Est	14 492	5,01 €	5,66 €	6,30 €	5,76 €	5,67 €
ICF SEM	15 538	5,01 €	5,72 €	6,96 €	6,16 €	6,05 €
France métropolitaine	4 384 804	5,00 €	5,79 €	6,65 €	5,99 €	5,84 €
Île-de-France	1 132 897	5,70 €	6,61 €	7,68 €	6,90 €	6,70 €

Source : **RPLS au 01/01/2020 issus des données BO Ancols**

Il existe là encore de fortes disparités départementales :

- ▶ *ICF La Sablière* : les loyers moyens pratiqués dans les Hauts-de-Seine (7,34 €) et la Seine-et-Marne (6,44 €) sont supérieurs à la moyenne de ces départements (respectivement 7,03 € et 6,3 €). Dans les autres départements franciliens, le loyer pratiqué est inférieur au loyer moyen départemental.
- ▶ *ICF Atlantique* : sur les 23 départements où la société est implantée, le loyer moyen pratiqué excède la moyenne départementale dans 16 d'entre eux. Les dépassements les plus importants concernent la Vendée (8,54 € contre 5,02 €), l'Eure-et-Loir (7,57 € contre 5,04 €) et les Landes (7,26 € contre 5,37 €).
- ▶ *ICF Nord-Est* : sur les 13 départements où la société est implantée, le loyer moyen pratiqué excède la moyenne départementale dans 12 d'entre eux. Les dépassements les plus importants concernent le Doubs (6,21 € contre 5,37 €) et le Territoire-de-Belfort (5,74 € contre 4,90 €).
- ▶ *ICF Sud-Est* : sur les 16 départements où la société est implantée, le loyer moyen pratiqué excède la moyenne départementale dans 13 d'entre eux. Les dépassements les plus importants concernent l'Ardèche (8,04 € contre 5,15 €), la Drôme (7,86 € contre 5,29 €), la Loire (6,69 € contre 5,02 €) et les Pyrénées orientales (6,86 € contre 5,36 €).

**Observation 6 : Des dépassements de plafonds de loyer ont été relevés concernant 95 logements, constat particulièrement prégnant sur ICF Nord-Est et ICF Atlantique.**

L'examen des loyers a mis en évidence un manque de fiabilité des données transmises ce qui a complexifié le contrôle du respect des plafonds de loyer (cf. § 3.1.3.4). Les dates de valeur ainsi que le montant du loyer maximum renseignés ne correspondent généralement pas aux éléments figurant dans la convention APL. Quelques erreurs ont également été relevées s'agissant des surfaces habitables et des surfaces utiles mentionnées. Compte tenu de ces incohérences, un échantillon de conventions APL a par conséquent été sollicité auprès de chacune des SA d'HLM afin de vérifier la régularité des loyers pratiqués. Il résulte de cet examen que :

- ▶ Sur les 3 100 loyers analysés d'ICF La Sablière, 13 dépassements ont été constatés correspondant à un trop perçu d'environ 1,8 k€ (taux d'irrégularité de 0,4 %),

- ▶ Sur les 1 600 loyers analysés d'ICF SEM, 5 dépassements ont été confirmés et 29 logements sont en attente de précision,
- ▶ Sur les 610 loyers analysés d'ICF Atlantique, 24 dépassements ont été constatés correspondant à un trop perçu estimé à près de 24 k€ (taux d'irrégularité de 3,9 %),
- ▶ Sur les 1 610 loyers analysés d'ICF Nord-Est, 53 dépassements ont été constatés, correspondant à un trop perçu de 53 k€ (taux d'irrégularité de 3,3 %).

Cette dernière société a immédiatement procédé aux régularisations nécessaires tout en appliquant une rétroactivité à la date de l'erreur commise, c'est-à-dire sans tenir compte de la prescription triennale. Les sociétés ICF SEM et ICF La Sablière ont également justifié avoir régularisé dans la limite de trois ans. En revanche, ICF Atlantique, bien qu'invitée à régulariser la situation de ses locataires, n'a pas justifié avoir entrepris de démarches en ce sens. La SICF explique certains dépassements d'ICF Atlantique par l'application d'un loyer Plus majoré et reconnaît le bien fondé de 13 dépassements pour lesquels la régularisation est en cours sur les 3 derniers exercices. S'agissant d'ICF SEM, une première analyse a été réalisée fin octobre 2021 dans le cadre de la revalorisation des loyers au 1er janvier 2022 et une seconde analyse est en cours au sein de la direction clientèle de la société.

Compte tenu du nombre significatif d'erreurs relevées parmi l'échantillon sélectionné, il apparaît impératif que les sociétés ICF SEM, Nord-Est et Atlantique procèdent à une revue exhaustive des loyers pratiqués. Dans le cadre du contrôle interne, le groupe précise avoir procédé à une large vérification de sa base locative.

Par ailleurs, un retard a été constaté dans le lancement d'enquêtes de conventionnement s'agissant d'ICF Nord-Est (programme 8 693) et ICF La Sablière (programmes 941, 9 349 et 9 355). Les sociétés expliquent le retard par la situation sanitaire mais également, en ce qui concerne cette dernière, par la vacance du poste de responsable du suivi de l'offre de logement pendant près d'un an.

Il n'existe pas d'outil afin d'effectuer des vérifications en masse des loyers. Des contrôles sont donc réalisés au sein des SA d'HLM, de manière aléatoire, avant et après quittance ce qui n'est pas optimal. En effet, des erreurs nécessitant un traitement a posteriori sont régulièrement constatées ce qui a en outre pour effet de générer des réclamations auprès du centre de relations clients (CRC).

L'article R.442-2-1 du CCH dispose que : « *l'organisme d'habitations à loyer modéré mentionne sur la quittance de chaque locataire le montant du loyer maximal applicable à son logement.* » Les avis d'échéance des logements conventionnés (valant quittance sous réserve d'encaissement du total à payer) ne font apparaître que le prix maximum applicable au m<sup>2</sup> de surface habitable. Or, les loyers sont quittancés, soit en surface corrigée, soit en surface utile ce qui nuit à la transparence du niveau des loyers pratiqués. Un nouveau paramétrage du progiciel de gestion Ikos à l'échelle du groupe serait souhaitable afin de fournir aux locataires une meilleure information. Le groupe rappelle qu'il ne délivre pas de quittance mais des avis d'échéance. Afin de fournir aux locataires une information lisible, il s'engage à étudier en 2022 la possibilité de faire évoluer le modèle d'avis d'échéance en lien avec son éditeur et à mentionner le montant du loyer maximal applicable au logement.

### 6.3.2.2 Parc non conventionné

Une analyse des loyers pratiqués au 1<sup>er</sup> janvier 2020 laisse apparaître que le montant des loyers non conventionnés est nettement inférieur au loyer moyen pratiqué dans le marché libre privé ce qui permet ainsi d'apporter une offre de loyers intermédiaires.

**Tableau 40 : Loyers des logements non conventionnés au 01/01/2020**

	Surface quittancée (moyenne)	Loyer mensuel en surface quittancée (moyenne)
ICF La Sablière <sup>1</sup>	113,6	6,99
ICF SEM <sup>1</sup>	84,4	6,77
ICF Atlantique <sup>1</sup>	89,6	6,65
ICF Nord-Est <sup>1</sup>	104,9	4,73
Novedis <sup>1</sup>	72,8	9,11
Île-de-France <sup>2</sup> (moyenne)	62,8	9,42
France métropolitaine <sup>2</sup> (moyenne)	65,4	8,42
Marché privé (Île-de-France <sup>3</sup> )	53,3	18,10
Marché privé (France métropolitaine <sup>4</sup> )	56,6	12,80

Source : **Données organisme « RPLS au 01/01/2010 issu de BO Ancols » Source OLAP au 01/01/2020. Source Clameur qui porte sur les relocations ou locations nouvelles en 2019**

### 6.3.3 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. Toutefois, dans le cadre de la première CUS, les filiales HLM du groupe avaient adopté un barème modulé, permettant d'atténuer l'impact du surloyer sur les catégories intermédiaires, et notamment sur les agents SNCF logés. La suppression du barème modulé, adoptée par la loi égalité et citoyenneté, associée à l'augmentation du taux d'effort plafonné désormais à 30 %, a abouti en 2018 à une hausse du montant moyen du SLS.

**Tableau 41 : Nombre de ménages assujettis au SLS (calculé et forfaitaire) et montant quittancé en 2019 et 2020**

SLS		2019					2020				
		ICF LA SAB	ICF SEM	ICF ATL	ICF NE	Total SA HLM	ICF LA SAB	ICF SEM	ICF ATL	ICF NE	Total SA HLM
	Nombre de ménages enquêtés (n-1 par rapport à la facturation)	14 021	7 057	3 381	6 002	30 461	13 676	6 907	3 356	5 928	29 867
SLS calculé	Nombre de ménages assujettis en janvier	1 291	711	243	601	2 846	1 330	665	245	639	2 879
	Montant total quittancé en janvier	330 903	84 384	28 222	75 253	518 762	372 298	70 714	32 990	84 274	560 276
	Nombre de ménages assujettis en juillet	1 169	646	229	573	2 617	1 139	637	210	551	2 537
	Montant total quittancé en juillet	280 402	68 694	24 808	66 787	440 691	267 937	60 270	22 542	64 457	415 206
	Montant moyen par ménage en juillet	240	106	108	117	143	235	95	107	117	139
SLS forfaitaire	Nombre de ménages assujettis en janvier 2019 / février 2020	1 395	617	367	559	2 938	711	389	164	269	1 533
	Montant total quittancé en janvier 2019 et février 2020	3 082 747	552 436	379 357	577 389	4 591 929	1 558 679	347 913	162 042	270 256	2 338 890
	Nombre de ménages assujettis en juillet 2019 / août 2020	55	19	10	13	97	94	30	12	19	155
	Montant total quittancé en juillet 2019 / août 2020	107 008	10 266	7 975	9 921	135 170	196 389	21 816	10 206	17 999	246 410
	Montant moyen par ménage en juillet 2019 / août 2020	1 946	540	798	763	1 012	2 089	727	851	947	1 154

Source : **données transmises par la Direction Parcours & Culture Clients (DPCC) du groupe**

Le nombre de ménages assujettis, en juillet, au SLS (calculé et forfaitaire) représente en moyenne 9 % des ménages enquêtés. Rapportée à l'ensemble du parc de chaque société, la part des ménages assujettis en juillet 2020 au SLS se situe dans une fourchette comprise entre 1,9 % (ICF Atlantique) et 3,8 % (ICF SEM) ; la part d'ICF Nord-Est étant de 3,2 % et celle d'ICF La Sablière de 3,5 %.

Le montant acquitté au titre du SLS s'élève en moyenne à 140 € par locataire mais il y a de fortes disparités selon les sociétés. Ainsi, en 2020, ce montant s'élève à 235 € pour les locataires d'ICF La Sablière et respectivement 117 €, 107 € et 95 € pour ceux d'ICF Nord-Est, ICF Atlantique et ICF SEM.

Par ailleurs, dès lors que les locataires ne répondent pas à l'enquête, les sociétés appliquent un SLS forfaitaire. En février 2020, 1 533 locataires sont concernés pour un montant total de 2 339 k€. Toutefois, après régularisation, seuls 155 le sont encore en août 2020 pour un montant mensuel moyen par locataire de 1 154 €. Cette moyenne masque là encore des disparités importantes entre les locataires d'ICF La Sablière (montant moyen mensuel de 2 090 €) contre une moyenne de 840 € pour les autres sociétés.

Au global, les filiales HLM du groupe ont perçu une somme de 5 730 k€ au titre du SLS en 2019 et 6 248 k€ en 2020 (source tableaux de bord de la direction financière à fin décembre 2020).

Le paramétrage du SLS est généré au niveau du groupe pour toutes les SA d'HLM. Une fois le périmètre défini et vérifié par chaque entité du groupe, au niveau central puis en directions territoriales, la charge de l'envoi des enquêtes dites « ressources » et, le cas échéant, des relances est confiée à un prestataire extérieur depuis 2020.

Auparavant, il était recouru à deux sociétés distinctes (l'une chargée de l'envoi des courriers et l'autre de leur suivi) ce qui complexifiait la gestion et le suivi du SLS. Les modalités de calcul du SLS ont été vérifiées s'agissant de la société ICF La Sablière et n'appellent pas d'observations.

Les courriers transmis aux locataires dans le cadre de la campagne de SLS devront être mis à jour de la réglementation applicable.

L'enquête SLS qui est envoyée courant septembre, rappelle au locataire qu'il peut perdre son droit au maintien dans les lieux en cas de non-réponse. L'article visé est erroné puisqu'il s'agit de l'article L.442-3-4 du CCH et non de l'article L.442-3-3. En outre, la mise en demeure adressée au locataire en l'absence de réponse de sa part reproduit les dispositions de l'article L.441-9 du CCH qui ne sont pas à jour des modifications intervenues en 2018 et 2019. Le groupe précise que les courriers ont été mis à jour pour la prochaine enquête en 2022.

## **6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires**

### **6.4.1 Information et accueil des locataires**

Compte tenu de la dispersion importante du parc des filiales HLM, le service de proximité est assuré par une organisation comprenant plusieurs niveaux d'implantation qui permettent la présence du personnel sur le terrain. L'organisation de chaque filiale est fondée, d'une part, sur une direction centrale qui regroupe des services support et, d'autre part, sur plusieurs directions territoriales ou agences.

Celles-ci comprennent généralement des services techniques (responsables techniques, gestionnaires techniques, ...) des services de gestion locative (gestionnaires de clientèle, conseillers sociaux, ...) et des services territoriaux délocalisés sur le terrain dans lesquels est affecté notamment le personnel de proximité (gestionnaires d'immeubles, gardiens, employés d'immeubles...).

La communication avec les locataires, notamment en termes de gestion des réclamations, passe par le Centre de Relation Client (CRC), plateforme téléphonique initialement mise en place à ICF La Sablière. Le CRC, qui est depuis 2019 positionné au niveau de la Holding, traite les appels des filiales du groupe (à l'exception d'ICF Sud-Est Méditerranée qui intégrera le centre à partir de septembre 2021).

L'activité du CRC est présentée dans le rapport de gestion de la SICF. Ainsi, en 2020, ce sont 241 809 appels qui ont été reçus, soit une volumétrie en baisse de 12,8 % par rapport à l'année précédente qui s'explique en grande partie par la crise sanitaire. Les appels se répartissent, en fonction des sociétés, de la façon suivante : 51,2 % pour ICF La sablière, 23,2 % pour ICF Nord-Est, 11,5 % pour ICF Atlantique, 12,7 % pour ICF Novedis et 1,4 % pour ICF SEM. En 2019, un tiers des appels portait sur des sujets techniques et deux tiers sur la gestion locative. En 2020, la répartition a évolué comme suit : un quart des demandes concernait la gestion technique et trois quarts la gestion locative. Le CRC a traité directement 72 % des demandes en gestion locative (+ 1 point par rapport à 2019) et 11 % des demandes techniques (+ 2 points par rapport à 2019).

D'autres dispositifs sont mis en place au niveau du groupe, tels qu'un numéro d'urgence et un site extranet client. Des outils de mobilités sont aussi développés : « Synthèse patrimoine locataire » (SPL) pour permettre au personnel d'immeuble de répondre directement aux locataires et « Ma Demande en un clic » (MD1C) pour le suivi des demandes techniques.

Les enquêtes de satisfaction montrent qu'au niveau du groupe cette organisation est satisfaisante pour ce qui concerne l'accueil physique en agence (82 % de satisfaction) et correcte pour ce qui concerne l'information et la communication avec le bailleur (76 % de satisfaction). Des améliorations sont possibles sur ce dernier point qui présente une baisse par rapport à l'année 2018 (80 % de satisfaction), notamment pour la société ICF Sud-Est Méditerranée qui est la moins bien notée (cf. § 6.4.5).

#### **6.4.2 Accompagnement social lié au logement**

Au niveau du groupe, 36 CESF, répartis dans les sociétés, participent à l'accompagnement des ménages. Le cadre stratégique d'utilité sociale du groupe fixe un certain nombre d'engagements en matière de gestion sociale sans toutefois fixer d'objectifs chiffrés (cf. § 3.2.1.2). Une capitalisation des actions engagées par les filiales mériterait d'être réalisée. Des actions particulières ont été menées en 2019 :

- ▶ ICF La Sablière : Près de 1 500 familles logées rencontrant des difficultés de paiement font l'objet d'un suivi par les CESF. Par ailleurs, plus de mille logements sont adaptés pour tenir compte du vieillissement ou du handicap des locataires.
- ▶ ICF Sud-Est Méditerranée : Des baux glissants, au nombre de 93 au 31/12/2019, permettent d'accueillir des publics fragiles en lien avec des associations d'insertion par le logement. L'objectif d'autonomie des ménages a permis de faire glisser une dizaine de baux dans l'année.
- ▶ ICF Atlantique : Des partenariats sont tissés avec un réseau d'une cinquantaine d'associations. La société développe une politique d'accueil des bénéficiaires de la protection internationale (réfugiés et bénéficiaires de la protection subsidiaire) ; à ce titre 66 logements ont été mobilisés

en 2019 (36 baux associatifs, 24 baux directs avec accompagnement social et 6 baux glissants). Des logements, au nombre de trois situés sur la métropole de Rouen, sont mis à disposition d'associations dans le cadre des dispositifs de lutte contre les violences faites aux femmes.

- ▶ ICF Nord-Est : Le partenariat avec des associations d'insertion a permis le relogement de 103 ménages sortant de structures d'hébergement. Au titre de l'intermédiation locative, 82 logements sont loués à des associations (pour des publics ciblés tels que présentant un handicap psychique, demandeurs d'asile, victimes de violence...) sous forme de baux associatifs et 69 sous forme de baux glissants ; 30 baux glissants et 19 baux associatifs ont été signés en 2019.

#### 6.4.3 Concertation des locataires

La concertation locative au sein des quatre sociétés d'HLM est organisée sur le même schéma, comprenant des conseils de concertation territoriaux et un conseil de concertation patrimoine. Les plans de concertation locative (PCL) pour la période 2019-2022 sont approuvés par les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés.

#### 6.4.4 Réclamations des locataires

Les appels téléphoniques sont centralisés au centre de relation client (CRC) qui apporte des réponses de premier niveau, principalement dans le domaine de la gestion locative (cf. § 6.4.1). Le traitement des réclamations des locataires est décrit dans une procédure groupe, qui date de 2017. Les filiales utilisent des outils qui leur sont propres, à titre d'exemple :

- ▶ ICF Nord-Est dispose de tableaux de suivi par agence comprenant différents indicateurs (nombre d'affaires en cours dont le délai de traitement est supérieur à 30 jours, dont le diagnostic est en attente de plus de 10 jours...). Des objectifs sont fixés aux agences et un mode opératoire mis en place à partir de janvier 2021 dont une finalité est de définir des plans d'action lorsque les objectifs ne sont pas atteints.
- ▶ ICF Sud-Est Méditerranée établit des tableaux trimestriels reprenant le nombre d'affaires par durée de traitement (moins de 10 jours, 11 à 30 jours, plus de 30 jours) et par état (clôturée, en cours, ...). Des tableaux mensuels reprennent le nombre d'affaires détaillées notamment selon leur catégorie (états de lieux, gestion locative, technique) en faisant ressortir le nombre d'affaires de plus d'un mois.

Les résultats de la dernière enquête de satisfaction montrent que 67% des locataires ayant fait une demande technique ont eu besoin de relancer ICF concernant leur demande ; en moyenne 4 relances ont été nécessaires. Par ailleurs les demandes n'ayant pas abouti à la réalisation de travaux ne recueillent que 12 % de satisfaction (cf. § 6.4.5). Les deux tiers des locataires concernés déplorent un manque d'information sur la raison de la non-intervention. Ces résultats mettent en évidence le besoin d'harmoniser le suivi des réclamations au sein du groupe et de mener des actions pour améliorer la qualité du service rendu (renforcement de la communication...).

Dans sa réponse au rapport provisoire de l'Ancols, la SICF précise que le chantier « réclamation technique » a été initié dans le cadre de la démarche ADN avec pour objectifs de définir un processus commun de traitement des demandes techniques pour les filiales du groupe. Il est prévu un renforcement de la communication avec le locataire.

Après clôture de la demande, une enquête de satisfaction lui sera envoyée. Il est également envisagé la mise en place d'un tableau de bord de pilotage des demandes techniques, avec des indicateurs de suivi et de performance. Ces actions vont être menées sur l'année 2022.

#### **6.4.5 Enquête de satisfaction des locataires**

Le groupe mène chaque année une enquête de satisfaction auprès de ses locataires. Elle lui permet de disposer des mêmes indicateurs pour chacune de ses filiales et d'établir un résultat global au niveau du groupe et de se comparer à une base constituée de 120 organismes HLM. Au niveau de chaque filiale, les résultats de l'enquête sont par ailleurs détaillés par direction territoriale ou agence.

La dernière enquête (pour l'année 2019) révèle un taux de satisfaction global de 80,5%. Les sociétés les mieux notées (83%) sont ICF Atlantique et ICF Nord-Est et celles qui recueillent le moins de satisfaction (79%) sont ICF La Sablière et ICF Sud-Est Méditerranée. Toutefois, le taux de ménages qui recommanderaient ICF Habitat à un ami à la recherche de logement est quasiment le même pour les quatre sociétés (81% ou 82%).

La propreté des parties communes recueille globalement 71% de satisfaction et celle des espaces extérieurs en recueille 73%, soit de niveaux proches de ceux obtenus pour la base de référence.

La gestion des demandes techniques et non-techniques est la thématique la moins bien notée pour l'ensemble des sociétés du groupe. Les interventions réalisées donnent satisfaction mais les demandes n'ayant pas entraîné d'intervention ne recueillent que 21% de satisfaction pour ICF Atlantique et 10% à 11% pour les trois autres sociétés.

Les résultats des sociétés ICF Atlantique, Nord-Est et Sud-Est Méditerranée sont satisfaisants, mais ceux d'ICF La Sablière, se situent en-deçà des autres sociétés sur de nombreux thèmes (le logement en général, les interventions dans le logement et les parties communes, le fonctionnement des équipements des parties communes, la propreté des parties communes).

Par ailleurs, l'accueil, l'information et la communication avec le bailleur sont plus faiblement notés pour ICF Sud-Est Méditerranée en 2019 (74%), la baisse observée par rapport à l'enquête de 2018 (78%) montre que des marges de progrès sont possibles pour cette société. En complément de cette enquête annuelle, les filiales HLM mènent aussi des enquêtes auprès des nouveaux entrants et peuvent réaliser individuellement d'autres enquêtes spécifiques.

#### **6.4.6 Gestion de proximité**

La gestion de proximité est assurée par les gestionnaires d'immeubles, les gardiens et les employés d'immeubles, qui s'inscrivent dans l'organisation globale des sociétés (cf. § 6.4.1).

Les gestionnaires d'immeubles qui sont les interlocuteurs privilégiés des locataires, assurent la relation client sur le terrain. Ils réalisent notamment les états des lieux et effectuent des relances auprès des locataires dans le cadre du précontentieux. Les gardiens qui gèrent aussi les réclamations, les commandes et la réalisation de travaux, assurent l'entretien courant et veillent à la bonne réalisation de la maintenance des parties communes. Les employés d'immeubles assurent le nettoyage des parties communes d'immeubles et la sortie des poubelles ainsi que l'entretien des espaces extérieurs. Ces prestations peuvent aussi être externalisées.

De 2015 à 2019, le personnel de proximité de toutes les filiales HLM a connu une réduction. Globalement l'effectif moyen pondéré est passé de 687 ETP (équivalent-temps-plein) à 586 ETP, soit une baisse d'une centaine d'unités qui représente 14,7 % de l'effectif initial (cf. § 3.3.2.1).

L'évolution des effectifs de proximité relève principalement de la diminution du nombre d'employés d'immeubles en parallèle à une augmentation du montant des prestations confiées à des tiers. L'attention est attirée sur la nécessité de suivre de près la qualité des prestations externalisées, dans la mesure où l'enquête de satisfaction met en évidence une moindre satisfaction concernant la propreté des parties communes pour ICF La Sablière qui emploie le plus d'employés d'immeubles, alors que cette société a mis en œuvre un dispositif « Qualipro » visant notamment à améliorer la propreté des résidences. Pour ICF La Sablière, la réduction résulte aussi d'un moindre recours aux CDD (effectif moyen de 27,9 ETP en personnel de proximité en 2015, réduit à 7,3 en 2019), choix que la société explique par la gestion administrative importante qu'impliquent les CDD.

#### 6.4.7 Politique de suivi des créances et des impayés

**Tableau 42 : Evolution des créances locatives des 4 SA d'HLM**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Produits des loyers (1)	450 847	452 267	459 227	453 029	454 343
Récupération de charges locatives (2)	101 826	98 257	101 985	98 133	99 217
<b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>	<b>552 672</b>	<b>550 524</b>	<b>561 212</b>	<b>551 162</b>	<b>553 560</b>
<b>Part des charges sur le quittancement = (2) / (3)</b>	<b>18,4%</b>	<b>17,8%</b>	<b>18,2%</b>	<b>17,8%</b>	<b>17,9%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	17,2%	16,5%	16,6%	17,1%	16,6%
Locataires présents créances douteuses (4)	15 556	22 506	21 986	23 687	24 047
Locataires partis créances douteuses (5)	19 586	21 352	20 638	19 028	19 420
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (6)	187	73	58	30	0
<b>Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (7)</b>	<b>35 329</b>	<b>43 932</b>	<b>42 681</b>	<b>42 745</b>	<b>43 467</b>
<b>Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (8)</b>	<b>35 712</b>	<b>28 147</b>	<b>28 245</b>	<b>27 738</b>	<b>28 280</b>
<b>Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (9)</b>	<b>71 042</b>	<b>72 079</b>	<b>70 926</b>	<b>70 483</b>	<b>71 747</b>
<b>Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (10) = (9) / (3)</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,1%</b>	<b>12,6%</b>	<b>12,8%</b>	<b>13,0%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	13,1%	13,0%	13,1%	13,7%	13,8%
<b>Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (11) = (3) / 365</b>	<b>1 514</b>	<b>1 508</b>	<b>1 538</b>	<b>1 510</b>	<b>1 517</b>
<b>Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours = (9) / (11)</b>	<b>46,92</b>	<b>47,79</b>	<b>46,13</b>	<b>46,68</b>	<b>47,31</b>
<i>Valeurs de référence</i>	47,98	47,38	47,74	50,17	50,36
<b>Créances locataires partis / Créances totales = (5) / (9)</b>	<b>27,6%</b>	<b>29,6%</b>	<b>29,1%</b>	<b>27,0%</b>	<b>27,1%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	26,9%	28,7%	28,9%	29,8%	29,8%

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM

S'agissant des locataires présents et partis, deux procédures, applicables par toutes les filiales, datent de 2013 et 2014. Le groupe précise que ces procédures sont en cours de réécriture. La phase précontentieuse, traitée par les directions territoriales, fait l'objet de courriers de relance standard puis de courriers de mise en demeure. Le gestionnaire clientèle analyse la situation des locataires en lien avec le gardien qui relance des locataires en situation d'impayés et le conseiller social qui intervient tout au long de la procédure. Une commission de traitement des impayés, présidée par le directeur territorial ou d'agence, comprend le gestionnaire clientèle, le gardien et le conseiller social. Elle peut décider notamment de proposer un plan d'apurement ou le passage du dossier en phase contentieuse assurée par des gestionnaires contentieux, localisés dans les directions clientèles au siège des filiales (depuis le commandement de payer jusqu'à l'éventuelle demande de réquisition de la force publique et l'expulsion). Rapportées au quittancement, les créances locatives sont stables sur la période et inférieures aux valeurs de référence (médiane des SA d'HLM et OPH de métropole).

Tableau 43 : Evolution du taux de recouvrement des 4 SA d'HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Créances clients (N-1) (1)	66 447	71 042	72 079	70 926	70 483
Produits des loyers (2)	450 847	452 267	459 227	453 029	454 343
Récupération de charges locatives (3)	101 826	98 257	101 985	98 133	99 217
<b>Quittancement (4)=(2)+(3)</b>	<b>552 672</b>	<b>550 524</b>	<b>561 212</b>	<b>551 162</b>	<b>553 560</b>
Créances clients (N) (5)	71 042	72 079	70 926	70 483	71 747
Pertes sur créances irrécouvrables (6)	- 2 797	- 3 144	- 5 622	- 5 915	- 4 238
<b>Total encaissement (N) (7)=(1)+(4)-(5)+(6)</b>	<b>545 281</b>	<b>546 342</b>	<b>556 743</b>	<b>545 690</b>	<b>548 058</b>
<b>Taux de recouvrement (8)=(7) / (4)</b>	<b>98,7%</b>	<b>99,2%</b>	<b>99,2%</b>	<b>99,0%</b>	<b>99,0%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	98,9%	98,9%	98,9%	98,7%	98,7%

Source : Etats réglementaires des 4 SA d'HLM

La gestion des impayés aboutit à un bon niveau de recouvrement du quittancement. Le taux de recouvrement des quatre filiales HLM pour l'exercice 2019 est supérieur au taux de référence de 98,7%. Il s'établit à 98,8% pour ICF Atlantique, 99% pour ICF La Sablière et 99,1% pour ICF Nord-Est et ICF Sud-Est Méditerranée.

## 7. ANALYSE PREVISIONNELLE

Signée le 24 septembre 2021 avec l'État, la convention quinquennale prévoit que, pour la période allant de 2022 à 2026, la participation des employeurs à l'effort de construction collectée par le groupe auprès de la SNCF soient dédiée à la construction neuve à hauteur de 80 % et à la réhabilitation à hauteur de 20 %. Cette ressource annuelle de 18 millions d'euros représente environ 4 % du chiffre d'affaires des quatre SA d'HLM et 4 % de leurs investissements. Ainsi, sur cinq ans, le groupe s'est engagé, principalement en zone tendue, à produire 10 000 logements, à réhabiliter 9 000 logements et à rénover 11 000 logements énergivores étiquetés E, F, ou G. Cette convention s'articule avec la charte d'engagement pour la mobilisation du foncier ferroviaire en faveur de la création de logements, signée le 28 mai 2021 et autour du programme Action cœur de Ville en lien avec la SNCF. A titre d'illustration, les SA d'HLM ICF Habitat La Sablière et Sud-Est Méditerranée sont concernées par le NPNRU sur environ 3 300 logements dans dix communes.

Par ailleurs, 1,4 million d'euros annuellement sera consacré à l'hébergement temporaire permettant de construire sept nouvelles résidences, soit 600 places supplémentaires en foyers.

Les objectifs affichés apparaissent cohérents avec le plan de relance du groupe sur 10 ans, qui prévoit que d'ici 2030, soient construits ou acquis 18 000 logements neufs et réhabilités plus de 17 000 logements.

L'analyse des projections financières est limitée au secteur HLM dans la mesure où celui-ci assure la quasi-totalité des investissements du groupe, en particulier depuis le recentrage de Novedis vers des activités de gestion immobilière.

Les projections financières des 4 SA d'HLM sont actualisées chaque année dans un plan à moyen terme (PMT), soumis à l'approbation de leur conseil d'administration ou de leur conseil de surveillance. Elles sont établies par la direction financière à l'aide d'un outil développé en interne. Il est prévu de recourir au logiciel Visial proposé par la fédération des SA d'HLM à partir de 2022.

Les dernières versions des PMT ont été validées en octobre 2020 et portent sur la période 2020-2029. En cohérence avec les PSP et les CUS, elles prévoient une très forte accélération des investissements, dont le financement repose sur un recours accru à l'endettement et sur une mise en tension de la structure financière, dans des proportions variables selon les sociétés. Si celle-ci apparaît tout à fait soutenable dans l'ensemble, le cas de La Sablière appelle une attention particulière.

Au regard de l'activité limitée sur la période écoulée, la principale filiale HLM de la SICF explicitera les actions envisagées pour garantir la faisabilité opérationnelle et économique de développement, pour permettre de mener à bien les engagements inscrits dans la convention quinquennale en s'appuyant le cas échéant sur la situation financière du groupe. Cet organisme est en effet appelé à jouer un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du programme d'investissement d'ensemble. Or les volumes projetés et leurs modalités de financement ont pour effet de dégrader une structure financière déjà relativement fragile (cf. § 4.3.4), alors que les hypothèses d'évolution de ses coûts de gestion sont particulièrement optimistes.

Dans le cadre de la réponse au contrôle provisoire, la SICF indique que sa politique d'investissement s'inscrit dans le cadre de la stratégie du groupe, celui-ci ayant les capacités financières de soutenir le plan d'investissement de la Sablière. Il peut mobiliser le cas échéant des prêts « intragroupe » et utiliser les compétences territoriales des autres sociétés pour porter des investissements pour le compte de sa filiale francilienne.

En revanche, elle précise que la contribution du groupe ne pourra pas mobiliser des ressources qui auraient un impact sur la dette consolidée de la SNCF, sauf accord explicite de cette dernière. Elle rappelle que les enjeux en Ile-de-France amènent aujourd'hui la SICF à mobiliser l'essentiel de la PEEC SNCF à son profit, politique qui devrait être maintenue à l'avenir.

Pour limiter le recours à ses fonds propres, La Sablière recherchera comme aujourd'hui des financements spécifiques comme les aides liées au plan de relance (près de 14 millions d'euros en 2021) ou le fonds friches (1 million d'euros en 2021). Ces aides viennent compléter les subventions d'Etat et des collectivités territoriales.

Enfin, la SICF indique que la Sablière pourra également activer une politique de cessions et d'arbitrage patrimonial, comme elle l'a fait en 2021 (236 logements vendus pour un montant de 36,6 millions d'euros).

## 7.1 Investissements et modalités de financement

**Tableau 44 : Evolution du patrimoine des 4 SA d'HLM sur la période 2020-2029**

*En nombre de logements*

Rubriques	ICF Sablière	ICF SEM	ICF NE	ICF Atlantique	Total
Constructions / VEFA	7 310	4 253	3 820	2 457	17 840
Acquisitions	176	550	14	0	740
Réhabilitations	9 125	2 687	2 834	2 821	17 467
Améliorations suite à acquisition	619	177	110	64	970
Cessions	689	1 129	1 809	620	4 247
Démolitions	1 518	1 801	101	360	3 780
<b>Variation du patrimoine</b>	<b>5 279</b>	<b>1 873</b>	<b>1 924</b>	<b>1 477</b>	<b>10 553</b>

Source : PMT des 4 SA d'HLM

Dans ses PMT, le groupe prévoit d'investir 487 M€ par an sur la période 2020-2029, à 79 % dans le développement et à 21 % sur le parc existant. Les investissements progresseraient de 88 % par rapport à ceux observés sur la période 2015-2019, mais leur ventilation par nature d'intervention évoluerait peu (259 M€ par an entre 2015 et 2019, à 76 % dans le développement et à 24 % sur le parc existant).

Conjuguée à la baisse du rythme des ventes de patrimoine (420 cessions par an contre 1 050 sur la période 2015-2019), la nette accélération du développement (1 850 logements neufs ou acquis par an contre 1 120 sur la période 2015-2019) se traduit par une croissance de 12 % du parc, malgré l'augmentation du nombre de démolitions (380 par an contre 135 sur la période 2015-2019).

Pour financer ce programme d'investissements, ICF prévoit d'engager une phase de réendettement. L'augmentation de la dette couvrirait 32 % du montant des investissements, alors que celle-ci a diminué entre 2015-2019. La part des capitaux propres serait réduite par rapport aux 5 années précédentes (50 % contre 63 %). En revanche, les volumes mobilisés seraient très nettement supérieurs (244 M€ par an contre 162 M€ entre 2015 et 2019, soit une augmentation de 51 %), en raison de l'augmentation des investissements à financer.

Tableau 45 : Plan de financement des investissements 2020-2029 – 4 SA d’HLM

Montant en milliers d’euros

Rubriques	Projeté 2020-2029		Réalisé 2015-2019	
	Montant	%	Montant	%
Dépenses d’investissement	4 877 351	100%	1 293 704	100%
<i>Soit par an</i>	487 735		258 741	
Subventions notifiées	596 876	12%	207 561	16%
Variation de la dette	1 583 639	32%	- 13 610	-1%
Cessions	256 162	5%	288 441	22%
Capitaux propres	2 440 674	50%	811 312	63%
<i>Soit par an</i>	244 067		162 262	

Source : PMT des 4 SA d’HLM et données communiquées par ICF

La Sablière réaliserait plus de la moitié du programme d’investissement. Les modalités de financement de ses investissements évolueraient dans des proportions comparables à celles observées pour l’ensemble des 4 SA d’HLM.

## 7.2 Analyse des projections financières à l’échelle du secteur HLM

Les hypothèses macroéconomiques retenues par le groupe (taux d’inflation, évolution de l’indice des coûts à la construction, indice de référence des loyers et taux du livret A) n’appellent pas d’observation. L’analyse des projections financières mesure l’impact de la stratégie d’investissement prévisionnelle (cf. § 7.1) sur les principaux agrégats financiers des SA d’HLM.

Tableau 46 : Plan de financement des investissements 2020-2029 – ICF La Sablière

Montant en milliers d’euros

Rubriques	Projeté 2020-2029		Réalisé 2015-2019	
	Montant	%	Montant	%
Dépenses d’investissement	2 477 224	100%	599 699	100%
<i>Soit par an</i>	247 722		119 940	
Subventions notifiées	456 919	18%	141 574	24%
Variation de la dette	985 000	40%	- 22 956	-4%
Cessions	64 169	3%	62 106	10%
Capitaux propres	971 136	39%	418 975	70%
<i>Soit par an</i>	97 114		83 795	

Source : PMT de La Sablière et données communiquées par l’organisme

Le groupe n’ayant pas eu recours à l’utilisation du logiciel Visial, cette partie se limite à l’analyse des principaux agrégats financiers issus des PMT des 4 SA d’HLM qui sont comparables à ceux figurant dans l’analyse rétrospective. Il s’agit de la capacité d’autofinancement brute (*appelée C.A.B dans les PMT*), de la trésorerie et de l’encours de dette.

## 7.2.1 Analyse de la capacité d'autofinancement

D'après ses PMT, l'activité des 4 sociétés HLM serait nettement plus profitable par rapport à la période 2015-2019. Cette profitabilité est mesurée par la CAF brute présentée dans les PMT.

La progression de la CAF brute serait de 69 M€ (+40 %), alors que celle-ci est restée plutôt stable entre 2015 et 2019 (une très légère baisse de -0.6 %). Le ratio CAF brute / CA passerait donc de 38 % en 2020 à 44 % en 2029, une valeur bien supérieure à celle de la période rétrospective où celui-ci se maintenait à 39 %. Cette évolution de la CAF brute s'explique principalement par l'augmentation de 39 % de la marge opérationnelle, un indicateur de performance d'exploitation issu du PMT comparable à l'EBE et dont les composants évolueraient de la manière suivante :

- ▶ Une augmentation des loyers de 102 millions d'euros (+22%) ;
- ▶ Des charges d'exploitation qui évolueraient très lentement (avec un taux de croissance annuel moyen de 0.8%) et dont les montants seraient minorés par des économies de coûts de gestion de 13,4 millions d'euros (dont 11,8 millions d'euros pour ICF La Sablière) liées aux actions engagées dans le cadre d'un plan de performance économique.

La performance d'exploitation demeurerait donc très favorable, à l'opposé de la période 2015-2019 où l'EBE des 4 SA d'HLM a diminué de 3,8 %. Les résultats financiers, une des composantes rentrant dans le calcul de la CAF, seraient sur une tendance baissière en raison de l'augmentation des charges financières (+29 % en volume) liées à l'augmentation de la dette, mais son impact sur la CAF ne serait pas conséquent.

## 7.2.2 Analyse de la situation financière

Tableau 47 : Annuités du secteur HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Remboursements d'emprunts (1)	121 896	122 736	127 969	138 077	146 347	159 890	167 672	176 620	186 667	184 379
Frais financiers (2)	40 354	38 280	40 021	41 833	42 807	43 491	44 729	47 145	50 846	52 184
<b>Annuités emprunts locatifs (1) + (2)</b>	<b>162 250</b>	<b>161 016</b>	<b>167 990</b>	<b>179 910</b>	<b>189 154</b>	<b>203 381</b>	<b>212 401</b>	<b>223 765</b>	<b>237 513</b>	<b>236 563</b>
Loyers théorique	461 559	464 106	472 088	482 169	496 135	510 623,8003	524 246	537 557	549 794	563 192
<b>Annuités emprunts locatifs/loyers théoriques</b>	<b>35,15%</b>	<b>34,69%</b>	<b>35,58%</b>	<b>37,31%</b>	<b>38,13%</b>	<b>0,3982991</b>	<b>40,52%</b>	<b>41,63%</b>	<b>43,20%</b>	<b>42,00%</b>

Source : PMT des 4 SA d'HLM

L'analyse prospective de la situation financière est limitée à la trésorerie, seul agrégat figurant dans les PMT, avec l'évolution de la dette. Selon ces PMT, la trésorerie des 4 SA d'HLM se contracterait de 73 % (passant de 286 M€ à 76,6 M€), alors qu'elle était sur une tendance haussière entre 2015 et 2019 (augmentation de 27,5 %). Exprimée en nombre de logements gérés, elle s'élèverait à 720 € en 2029, contre 2 023 € en 2019. Il existe cependant d'importantes disparités entre les 4 SA d'HLM. La dégradation de la trésorerie, marquée pour les 3 SA HLM de province, est particulièrement forte pour La Sablière puisque son niveau serait proche de 0 en fin de période (cf. § 7.3.1).

Globalement, sur la situation financière des 3 SA d'HLM de province, cette baisse de la trésorerie ne présente pas pour autant d'inquiétude. Elle est le résultat d'une mise à contribution accrue des capitaux propres pour financer leur programme d'investissement, en complément du recours à la dette.

**Tableau 48 : Evolution de l'encours de dette du secteur HLM**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ICF Atlantique	278 320	268 401	292 697	316 513	353 576	403 632	428 338	451 572	487 143	515 823
ICF Nord-Est	431 138	428 907	436 119	471 918	513 421	556 680	607 339	659 774	714 185	772 243
ICF Sud-Est Mé	594 008	598 903	622 380	679 679	712 017	759 772	793 073	816 542	822 412	840 010
ICF La Sablière	1 241 724	1 260 510	1 372 022	1 508 832	1 658 288	1 706 892	1 760 732	1 834 235	1 917 601	2 000 753
<b>Endettement s:</b>	<b>2 545 191</b>	<b>2 556 720</b>	<b>2 723 217</b>	<b>2 976 942</b>	<b>3 237 303</b>	<b>3 426 977</b>	<b>3 589 482</b>	<b>3 762 123</b>	<b>3 941 342</b>	<b>4 128 830</b>

Source : PMT des 4 SA d'HLM

L'encours de dette des 4 SA d'HLM progresse de 62 % entre 2020 et 2029 (variation de l'endettement de 1,5 milliard d'euros). Cette augmentation serait la plus marquée chez ICF La Sablière, avec une part qui se maintiendrait en moyenne à 50 % de l'endettement total du secteur HLM sur l'ensemble de cette période prospective.

Parallèlement à l'augmentation de la dette, le niveau des annuités d'emprunts des 4 SA d'HLM rapportés aux loyers augmenterait, et atteindrait 42 % des loyers en 2029.

### 7.3 Analyse des projections financières d'ICF La Sablière

La Sablière contribue à plus de la moitié du programme d'investissement du groupe. Comme les autres sociétés du groupe, elle s'engage pour le financer dans une phase de réendettement tout en mettant encore fortement à contribution ses capitaux propres. Mais le renouvellement de sa capacité d'autofinancement repose en partie sur une hypothèse de réduction des coûts de gestion particulièrement ambitieuse et insuffisamment documentée.

#### 7.3.1 Analyse de la capacité d'autofinancement

Le PMT de La Sablière prévoit une augmentation de la CAF de 43 M€ entre 2020 et 2029 (+22 %), se décomposant de la manière suivante :

- ▶ Augmentation des produits locatifs de 49,3 M€ (+23 %), dont 42,3 M€ dus à l'offre nouvelle développée au cours de la période (+7 063 logements) ;
- ▶ Augmentation des charges financières de 5,2 M€ (+24 %), en raison de la croissance de la dette ;
- ▶ Stabilité des charges d'exploitation : Les charges de personnel progresseraient à un rythme proche de l'inflation (0,8 % / an), ce qui constitue une hypothèse volontariste. Les facturations du groupement de moyens seraient stables. Les charges de maintenance, les taxes foncières et les cotisations CGLLS progresseraient mécaniquement avec la croissance du patrimoine.

Compte tenu de l'évolution de ces différents postes, la stabilité des charges d'exploitation serait obtenue grâce à une très forte baisse des autres charges externes. Celles-ci se réduiraient de près de moitié au cours de la période, passant de 21,3 M€ à 11,8 M€. Or cette baisse, considérable et spécifique à La Sablière, ne s'appuie sur aucun plan d'actions formalisé. Dans la présentation du PMT, il est simplement indiqué que l'objectif de diminution des frais de gestion sera poursuivi en « travaillant sur différents leviers d'optimisation (prestataires externes, mutualisation,...) » Il est fait référence à un plan de performance, dont la version en vigueur est en cours de clôture et ne comporte aucun élément chiffré.

**Recommandation 5 : Etayer la baisse prévisionnelle des coûts de gestion d'ICF La Sablière par un plan d'actions précis.**

En réponse au rapport provisoire de l'agence, la SICF indique qu'à l'échelle du groupe le programme ADN va apporter les réponses attendues en termes de trajectoire globale et de contribution des différentes structures. Ce programme, qui vise à renforcer l'efficacité opérationnelle du groupe tout en contenant les coûts de gestion, va entrer en phase de déploiement en 2022.

S'agissant de La Sablière, sa feuille de route, composée essentiellement du plan à moyen terme et du budget 2022, a été présentée à la gouvernance. Celle-ci travaille depuis décembre 2021 à l'élaboration d'un plan de performance qui passe notamment par un programme d'analyse de ses pratiques, process et organisation. Ce travail constitue la priorité du premier semestre 2022. Il prévoit un examen des frais de gestion, en questionnant leur niveau global et leur contenu (frais de structure, coût de personnel et frais sur immeuble).

**7.3.2 Evolution de la situation financière**

En fin de période, la trésorerie de La Sablière tend vers 0, passant en effet de 47 M€ fin 2019 à 991 k€ fin 2029 ce qui témoigne d'une mise en tension de sa structure financière à terme.

En effet, bien que la part des capitaux propres dans le financement des investissements soit plus faible qu'au cours de la période 2015-2019 (39 % contre 70 % - cf. tableau 47), l'effet volume lié à l'accélération du programme d'investissement entraîne une plus forte consommation de ses capitaux propres (97 M€ par an, contre 84 M€ par an entre 2015 et 2019, à l'origine de la dégradation de la trésorerie.

Le PMT pousse ainsi à sa limite la contribution des fonds propres de la société à la réalisation de son programme d'investissements.

La dette de la société progresse de 759 M€. En fin de période, l'encours de dette s'élève à 2 milliards d'euros, soit 16,7 années de CAF contre 16,2 en 2020. La quasi-stabilité de ce ratio dépend toutefois de la croissance de la CAF, qui repose sur une hypothèse particulièrement ambitieuse de réduction des coûts de gestion.

Les annuités représentent 45,8 % des loyers, contre 36,7 % en 2020. Cette forte progression s'explique partiellement par le fait que la durée des emprunts contractés par La Sablière est relativement courte. Cette croissance de la dette apparaît tout à fait soutenable et La Sablière dispose encore de marges de manœuvre dans ce domaine.

