Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANCOLS
Contrôle Évaluation Études
Agence nationale de contrôle du logement social

RAPPORT DE CONTROLE

CDC HABITAT ET CDC HABITAT SOCIAL

SEM ET SA HLM

EXERCICES 2019-2021

N° 2022-038

Février 2024

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

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

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

FICHE RECAPITULATIVE

N° SIREN :	470 801 168
Raison sociale *(qui se rapporte au N° SIREN)* :	CDC HABITAT
Président du conseil de surveillance :	André Yché
Présidente du directoire :	Anne-Sophie Grave
Directeur général du groupe :	Clément Lecuivre
Adresse :	33 avenue Pierre Mendès France - 75013 PARIS
N° SIREN :	552 046 484
Raison sociale *(qui se rapporte au N° SIREN)* :	CDC HABITAT SOCIAL
Présidente du conseil de surveillance :	Anne-Sophie Grave
Président du directoire :	Jean-Paul Clément
Adresse :	33 avenue Pierre Mendès France - 75013 PARIS

CDC Habitat au 31 DÉCEMBRE 2021

Nombre de logements familiaux gérés	**87 958**	Nombre de logements familiaux en propriété:	**65 143**	Nombre de logements gérés pour compte de tiers :	**22 815**

CDC Habitat Social au 31 DÉCEMBRE 2021

Nombre de logements familiaux gérés	**183 096**	Nombre de logements familiaux en propriété:	**180 473**	Nombre d'équivalents logements (foyers) :	**12 990**

Indicateurs	CDC Habitat	CDC Habitat Social	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				(3)
Taux de vacance	10,9%	4,0%	5,2%	
Taux de vacance technique	4,9%	2,4%	2,6%	
Taux de vacance commerciale	4,2%	1,8%	2,6%	
Taux de mobilité en année N-1	16,3%	8,0%	8,6%	
Evolution moyenne annuelle du parc géré depuis 3 ans	3,2%	2%	1,2%	
Âge moyen du parc (en années)	30	34	39	
POPULATION LOGÉE				(2)
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	8,2%	15,5%	21,3%	
- < 60 % des plafonds	38,5%	55,0%	60,6%	
- > 100 % des plafonds	21,6%	12,7%	10,3%	
Bénéficiaires d'aide au logement	27,5%	40,7%	46,6%	
Familles monoparentales	16,7%	19,6%	21,6%	
Personnes isolées	25,7%	34,2%	40,2%	
Occupants 65 ans et +	10,0%	10,6%	14,3%	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers conventionnés mensuels (euros/m² de SH)	7,3	6,6	5,9	(3)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	8,9%	15,0%	13,6%	(4)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,2%	99,0%	98,9%	(4)
PERSONNEL				(5)
Effectif en unités physiques (administratif)	1 503	1 811	NC	
Effectif en unités physiques (proximité)	287	1 272	NC	
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				(4)
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	38,9%	47,9%	48,9%	
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	19,1%	35,8%	42,9%	
Fonds de roulement net global (euros au logement)	-6310	1214	3447 (SA hlm) 799,78 (SEM)	
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	30,51	21,1	19,93	
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	-5,7%	4,1%	11,8%	

(1) Données CDC Habitat - 8.32 ; Données RPLS France
(2) Enquête OPS 2020
(3) RPLS au 1er janvier 2022 (BO Ancols) et données de la société pour CDC Habitat (3.5 TdB Pilotage)
(4) Harmonia Diag fin OLS Ancols 2022 -Valeur médiane des SA d'HLM
(5) Données CDC Habitat - 11.41 b Eff 19 20 21

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

SYNTHESE DES CONSTATS

Points forts

- Important soutien financier de la CDC permettant au groupe CDC Habitat de porter des investissements ambitieux
- Patrimoine attractif et majoritairement de bonne qualité technique (CDC Habitat et CDC Habitat Social)
- Gouvernance solide reposant sur un dispositif de comitologie très complet (CDC Habitat et CDC Habitat Social)

Recommandations

- Recommandation 1 : Améliorer le cadre stratégique d'utilité sociale et patrimonial en précisant davantage les orientations et les objectifs sur l'ensemble de l'activité des sociétés sur lesquelles CDC Habitat exerce un contrôle
- Recommandation 2 : Documenter les objectifs de chaque partenariat et en renforcer le suivi (CDC Habitat).
- Recommandation 3 : Revoir la pratique permettant le maintien et la suspension du contrat de travail lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de CDC Habitat.
- Recommandation 4 : Revoir l'identification et l'évaluation des risques opérationnels et renforcer le dispositif de contrôle des données des bases locatives et patrimoniales avec la mise en œuvre de procédures de vérification (CDC Habitat et CDC Habitat Social).
- Recommandation 5 : Renforcer les procédures de contrôle interne ainsi que le pilotage des achats à l'échelon national pour évaluer la stratégie d'achats et compléter le rapport d'exécution des marchés exécutés dans l'année (CDC Habitat et CDC Habitat Social).
- Recommandation 6 : Mesurer plus précisément le coût de gestion des différentes activités et son évolution (CDC Habitat).
- Recommandation 7 : Réduire les coûts de gestion (CDC Habitat Social).
- Recommandation 8 : Améliorer l'accès au logement des populations les plus sociales (CDC Habitat et CDC Habitat Social)
- Recommandation 9 : Définir des orientations en matière d'attribution des logements libres et intermédiaires (CDC Habitat)
- Recommandation 10 : Revoir le processus de régularisation des charges locatives (CDC Habitat et CDC Habitat Social) afin de permettre une régularisation annuelle des charges et de rattraper l'important retard

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

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

- Observation 1 : Les sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social ne satisfont pas pleinement aux obligations des articles L.411-10 et R. 411-3 du CCH en matière de déclaration RPLS.
- Observation 2 : Le taux de pénétration dans les logements pour le contrôle des équipements individuels au gaz est insuffisant (R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement) (CDC Habitat et CDC Habitat Social).
- Observation 3 : CDC Habitat et CDC Habitat Social ne mettent pas en œuvre les dispositifs légaux prévoyant la perte du droit au maintien dans les lieux de certains locataires (articles L.442-3-1 à L.442-3-4 et L.442-5-1 du CCH).
- Observation 4 : Trois candidats ne sont pas systématiquement présentés aux CALEOL de CDC Habitat, en contradiction avec l'article R. 441-3 CCH, alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires situés en zone tendue.
- Observation 5 : Le contrôle des attributions a fait apparaître des dépassements de plafonds de ressources et quelques autres irrégularités liées à l'incomplétude des dossiers (43 situations au total), en méconnaissance des articles D.353-11, R.441-1 du CCH, L.441-1 du CCH et de l'article 4 de l'arrêté du 29 juillet 1987 modifié (CDC Habitat et CDC Habitat Social).
- Observation 6 : Des logements conventionnés sont loués au sein de CDC Habitat Social à des personnes morales non autorisées, en contradiction avec les dispositions des articles R.441-1 et L.442-8-1 du CCH.
- Observation 7 : CDC Habitat ne respecte pas la part d'attributions à des ménages prioritaires sur son parc non réservé ou rendu, telle que prévue à l'article L.441-1 du CCH.
- Observation 8 : CDC Habitat et CDC Habitat Social ne respectent pas l'obligation de réserver au moins 25% de ses attributions annuelles, suivies de baux signés, en dehors des QPV, aux demandeurs du premier quartile ainsi qu'aux ménages relogés dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain mise en place par la loi n°2017-86 du 17 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (art. L.441-1 du CCH).
- Observation 9 : CDC Habitat et CDC Habitat Social ne satisfont pas à leurs obligations en matière de gestion du fichier SNE telles que définies par les articles L. 441-1 et R. 441-2-9 du CCH.
- Observation 10 : Des dépassements de plafonds de loyer ont été relevés concernant un total de 651 logements (126 appartenant à CDC Habitat et 525 appartenant à CDC Habitat Social), contrevenant aux conventions APL signées avec l'Etat ainsi qu'à l'article D.353-16 du CCH.
- Observation 11 : L'entretien des équipements des parties privatives des logements n'a pas été soumis au conseil de concertation locative (Articles 41ter et 42 de la loi Méhaignerie du 23 décembre 1986) (CDC Habitat Social).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Contrôle effectué du 14 novembre 2022 au 6 septembre 2023

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT 11

1. PREAMBULE 15

2. PRESENTATION DU GROUPE CDC HABITAT 16

2.1 Organigramme du groupe CDC Habitat 16

2.2 Les activités du groupe CDC Habitat 17

2.3 L'organisation juridique du groupe 18

2.3.1 Cadres stratégiques du groupe 19

2.3.2 Organisation juridique du pôle social 19

2.3.3 Organisation du pôle intermédiaire et libre contractualisé 21

2.3.4 Organisation des autres pôles 22

2.4 L'information financière du groupe CDC Habitat 23

2.5 Présentation générale du patrimoine du Groupe CDC Habitat 25

2.5.1 Parc CDC Habitat en propriété et en gestion 26

2.5.2 Parc CDC Habitat Social en propriété et en gestion 27

2.5.3 La vacance CDC Habitat et CDC Habitat Social 28

2.5.4 La performance énergétique du parc CDC Habitat et CDC Habitat Social 29

3. STRATEGIE DU GROUPE CDC HABITAT 31

3.1 Stratégie financière et politique de financement 31

3.2 CDC Habitat réseau de partenaires 32

4. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT 35

4.1 Évaluation de gouvernance 35

4.1.1 Les principaux organes de gouvernance 35

4.1.2 Statuts des mandataires sociaux 36

4.1.3 Comités ad hoc 37

4.2 Système d'information 39

4.3 Evaluation du dispositif de gestion des risques et de l'environnement de contrôle 41

4.4 Politique d'achat et commande publique 44

4.5 Dispositif de contrôle de gestion 46

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

4.6 Évaluation générale de l'organisation 47
4.6.1 Management et direction 47
4.6.2 Organisation fonctionnelle 47
4.6.3 Organisation et pilotage des ressources 49
4.6.4 Pilotage de la masse salariale 54

5. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF CDC HABITAT 59
5.1 Analyse de l'exploitation 59
5.1.1 Excédent brut d'exploitation 60
5.1.2 Capacité d'autofinancement 64
5.1.3 Le résultat net comptable 65
5.2 Analyse de la situation financière 67
5.2.1 Fonds de roulement net global 67
5.2.2 Besoin en fonds de roulement et trésorerie 69
5.2.3 Analyse de la dette 70

6. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF CDC HABITAT SOCIAL 73
6.1 Revue de l'information comptable 73
6.2 Analyse de l'exploitation 73
6.2.1 Excédent brut d'exploitation 74
6.2.2 Capacité d'autofinancement 78
6.3 Analyse de la situation financière 81
6.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations 82
6.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement 82
6.3.3 Investissements et modalités de financement 83
6.3.4 Analyse de la dette 84

7. POLITIQUE PATRIMONIALE 87
7.1 Analyse de la stratégie patrimoniale 87
7.2 Pilotage des objectifs stratégiques du groupe 87
7.2.1 Suivi des engagements 89
7.3 Offre nouvelle 93
7.3.1 CDC Habitat 93
7.3.2 CDC Habitat Social 94
7.3.3 Analyse des coûts d'opérations de développement 95

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7.4 Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage 96
7.5 Interventions sur le patrimoine existant 98
7.5.1 Stratégie énergétique 98
7.5.2 Réhabilitations 99
7.5.3 Intervention sur le parc existant 100
7.5.4 Accessibilité et adaptation du parc 102
7.5.5 Exploitation et sécurité dans le parc 103
7.6 Ventes et parcours résidentiel 107
7.6.1 Organisation de l'activité vente 108
7.6.2 Stratégie de vente et engagement des opérations 108
7.6.3 La commercialisation 109
7.6.4 Les profils des acquéreurs 110
7.6.5 L'accession sociale 112
8. ANALYSE PREVISIONNELLE 113
8.1 PMT 2022-2031 de CDC Habitat 113
8.1.1 Investissements et modalités de financement 113
8.1.2 Les produits et plus-values de cessions 115
8.1.3 Analyse des prévisions financières 115
8.2 PMT 2022-2031 de CDC Habitat Social 118
8.2.1 Investissements et modalités de financement 118
8.2.2 Analyse de l'exploitation 120
8.2.3 Analyse de la situation financière 122
8.2.4 Analyse de la dette 123
9. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE 124
9.1 Caractéristiques des populations logées 124
9.2 Politique d'attribution 126
9.2.1 Le parc conventionné 126
9.2.2 Le parc intermédiaire et libre 128
9.2.3 Gestion de la demande pour le logement conventionné 129
9.2.4 Commercialisation des logements non conventionnés 131
9.2.5 Gestion des attributions de logements passant en CALEOL 133
9.2.6 Gestion des contingents 140
9.3 Accessibilité économique du parc 140
9.3.1 Charges locatives 140

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

9.3.2 Politique de loyers 142
9.3.3 Supplément de loyer de solidarité 145
9.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires 146
9.4.1 Information et accueil des locataires 146
9.4.2 Accompagnement social lié au logement 147
9.4.3 Concertation des locataires 147
9.4.4 Enquête de satisfaction des locataires 149
9.4.5 Réclamations des locataires 150
9.4.6 Gestion de proximité 151
9.4.7 Politique de suivi des créances et des impayés 152
ANNEXES DU RAPPORT 153
I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme 155
II. Annexe 1. Tableau des filiales et participations Adestia (Pôle social CDC Habitat) 157
III. Annexe 2. Liste des contrats Asset et Property management 158
IV. Annexe 3. Cartographie des partenaires 159
V. Annexe 4. Caractéristiques des partenariats 160
VI. Annexe 5. Liste des adhérents des GIE et poids des refacturations au 31 décembre 2021 161
VII. Annexe 6. Rapprochement des dépenses des GIE et des charges constatées dans les comptes de CDC Habitat au 31 décembre 2021 162
VIII. Annexe 7. Rapprochement des dépenses des GIE et des charges constatées dans les comptes de CDC Habitat Social au 31 décembre 2021 163
IX. Annexe 8. Réallocation des ETP entre CDC Habitat et CDC Habitat social au travers des GIE « Territoires » et « Support » 164
X. Annexe 9. Cadrage parc CDC Habitat 165

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

SYNTHESE DU RAPPORT

Le présent contrôle porte sur CDC Habitat, holding du groupe « CDC Habitat », et CDC Habitat Social. CDC Habitat est à la tête du deuxième groupe intervenant sur le logement social au niveau national après Action Logement, représentant plus de 530 000 logements. CDC Habitat a le statut de SEM et intervient à la fois en tant que holding immobilière, opérateur du logement libre et intermédiaire, et plus marginalement opérateur du logement social. CDC Habitat Social a absorbé douze SA d'HLM réparties sur le territoire national le 31 décembre 2018. Elle est la principale filiale du logement social du groupe avec 187 426 logements et équivalent-logements au 31 décembre 2021.

Filiale de la CDC, CDC Habitat est fortement mobilisée par l'Etat pour la mise en œuvre de la politique du logement à divers titres : en tant qu'opérateur pour porter les différents plans de relance, prise de contrôle de sociétés en difficulté (les SIDOM dans les DROM ou ADOMA dans le très social), ou bien pour loger un public spécifique, tel que les militaires. CDC Habitat peut s'appuyer sur le poids financier de son actionnaire, la CDC, pour porter des investissements ambitieux, la banque des territoires, autre filiale de CDC, étant par ailleurs le financeur principal du logement social en France. CDC Habitat a également recours à des financeurs externes, via sa filiale Ampère Gestion, et développe pour le compte de tiers le logement locatif libre et intermédiaire (LLI).

Même si les objectifs définis dans ces plans de relance peinent parfois à être atteints, les investissements très importants ont pu être réalisés par CDC Habitat (plus de 3 Md€ sur la période) soutenus par la CDC au travers d'augmentations de capital (1,2 Md€). La situation financière de CDC Habitat est maîtrisée par la gouvernance qui assume de tendre les équilibres bilanciels pour investir dans la production de logements que ce soit en direct ou via le soutien au secteur du logement social par la prise de participations.

Les plans de relance ont permis de développer davantage l'offre locative intermédiaire et libre, comparativement au logement social, au regard des objectifs initiaux, dans les territoires les plus tendus. L'analyse de l'occupation du parc intermédiaire montre toutefois qu'une part importante de ménages auraient pu, au vu de leur profil, accéder à un logement social, posant la question de l'adaptation du produit à la demande locative, aujourd'hui très forte dans les territoires à forte tension immobilière. Enfin, le logement locatif libre, proposé indistinctement à un vaste public, se distingue peu de l'offre privée nonobstant des loyers très légèrement inférieurs, ce qui pourrait justifier une attention plus particulière de la SEM au regard de sa mission d'intérêt général.

La mobilisation des ressources de CDC Habitat s'est traduite par un renforcement de la capacité financière des filiales. Elle s'est également traduite par des prises de participation dans différentes structures opérant dans le logement social ou des rapprochements via des sociétés de coordination (une quarantaine de structures œuvrant dans le logement social), constituant le réseau des partenaires. Même si l'implication de CDC Habitat, ou de ses filiales, dans la gouvernance de ces structures est réelle, sa valeur ajoutée reste à établir.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les dispositifs sont mis en place progressivement, en particulier dans les sociétés en contrôle conjoint (feuilles de route, reporting semestriels et l'obligation de réviser annuellement chaque plan moyen terme), afin de mieux suivre et piloter l'utilisation des fonds investis et évaluer cette politique. CDC Habitat s'engage à veiller davantage à ce que les rapports d'activité des partenaires portent également sur des indicateurs d'utilité sociale (extra-financier).

Le modèle économique de CDC Habitat et CDC Habitat Social est aujourd'hui fortement dépendant des produits de cession, et donc des résultats exceptionnels, et repose sur une rotation des actifs. Cela se traduit par un niveau de vente de logements sociaux très important notamment sur CDC Habitat Social. La performance d'exploitation apparaît quant-à-elle assez médiocre malgré le bon niveau des produits, porté par des loyers élevés et une bonne maîtrise des risques locatifs.

CDC Habitat et CDC Habitat Social ont fait le choix de diversifier leur dette, en ayant recours pour partie à de la couverture à taux fixe (échangé contre le taux variable du taux de livret A), engendrant un coût supplémentaire dans des conditions économiques de taux bas. L'opportunité de ce choix ne pourra être évaluée que sur le long terme, sachant qu'elle offre en contrepartie de la visibilité au groupe le prémunissant de remontées trop importantes des taux d'intérêts.

Surtout, les coûts de gestion restent trop élevés. Sur la période sous revue, CDC Habitat a engagé deux réformes structurelles importantes : l'absorption des douze SA d'HLM par CDC Habitat Social, et l'élargissement des fonctions exercées par les GIE dit « territoriaux » qui regroupent l'intégralité des activités de gestion immobilière de CDC Habitat et CDC Habitat Social[1]. Force est de constater que ces regroupements n'ont pas généré d'effet mutualisation à ce jour. Les coûts de gestion de CDC Habitat Social, qui peuvent être appréciés en comparaison de la médiane des SA d'HLM, se situent toujours à un niveau très haut. Les coûts de gestion de CDC Habitat sont plus difficilement appréhendables en raison de la multiplicité des activités : en première approche, ils semblent très élevés. CDC Habitat a engagé des travaux pour suivre plus précisément les coûts portés par chaque activité. Enfin, l'Ancols relève que le choix d'organisation retenu (maintien des contrats de travail au sein de chaque entité CDC Habitat et CDC Habitat Social avec refacturation croisée entre les GIE, CDC Habitat et CDC Habitat Social en charge et en produit) rend très complexe le suivi des effectifs et l'appréciation du niveau de performance.

CDC Habitat et CDC Habitat Social s'appuient sur une gouvernance robuste, adossée à une comitologie complète. Le dispositif de contrôle interne, porté par la gouvernance, permet de maîtriser globalement les principaux risques au sein du groupe. Pour autant, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels pourraient être améliorées pour mieux appréhender les risques d'anomalies voire d'irrégularités en particulier dans le domaine de la gestion locative et patrimoniale. Les activités de contrôle dans les directions interrégionales (DIR), organisation issue de l'héritage des anciennes SA d'HLM absorbées par CDC Habitat Social, gagnerait également à être renforcées pour fiabiliser les données des bases locatives et patrimoniales, ce qui passera aussi par une meilleure appropriation du système d'information par les équipes métiers. La démarche de simplification et de rationalisation des processus métiers engagée par le groupe CDC Habitat y contribuera également.

[1] En Île-de-France, l'organisation diffère avec l'existence d'un GIE spécifique en charge de la maîtrise d'ouvrage : Grand Paris Habitat

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

La mise en œuvre de la politique patrimoniale de CDC Habitat et CDC Habitat Social est globalement techniquement et financièrement bien maîtrisée, tant sur le volet développement que sur le parc existant. Le suivi de l'exploitation du parc dans son volet sécurité (par exemple le contrôle des ascenseurs et des appareils au gaz, ou la tenue des registres de sécurité) nécessite néanmoins d'être amélioré, illustrant les pistes de progrès existantes dans le suivi des activités opérationnelles. Des travaux en ce sens ont été engagés par CDC Habitat depuis le contrôle avec la mise en place d'outils spécifiques et de procédures.

L'appréciation portée sur la politique sociale et la gestion locative des logements sociaux, qui concerne CDC Habitat Social, et sur un patrimoine plus restreint CDC Habitat, est moins favorable.

La conformité des loyers est aujourd'hui insuffisante, de nombreux dépassements ayant été constatés. Le niveau des loyers est globalement élevé, ce qui mécaniquement limite l'accès au logement social des ménages les plus modestes. Le rôle social joué par CDC Habitat Social, et CDC Habitat pour sa contribution au logement social, est d'ailleurs plus limité comparativement à ce qui est rencontré dans la moyenne des bailleurs sociaux, ce que rien ne justifie.

Le processus d'attribution révèle peu d'irrégularités sur les attributaires au regard du nombre d'attributions, mais le nombre de candidatures reste encore insuffisant sur les territoires en tension, en premier lieu l'Île-de-France. Le suivi des locataires en place n'est pas assuré dans le respect des obligations législatives liées au risque de perte de droit au maintien dans les lieux. Un plan d'actions est en cours et devrait aboutir au repérage exhaustif des ménages en situation de risque de perte de droit au maintien dans les lieux d'ici le second semestre 2024.

Enfin, les obligations législatives en matière de logement des ménages à faibles ressources ou prioritaires ne sont pas respectées. CDC Habitat Social est proche de l'atteinte de l'objectif de 25 % de ménages prioritaires sur son contingent et les logements rendus pour un tour, contrairement à CDC Habitat qui en est très loin. L'obligation d'attribuer les logements sociaux à au moins 25 % de ménages du premier quartile de ressources en dehors des QPV n'est pas respectée, tant sur CDC Habitat que CDC Habitat Social, avec des résultats particulièrement insuffisants.

Le directeur général



Serge BOSSINI

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le champ du contrôle couvre les sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social, objet du présent rapport 2022-038.

Le dernier rapport définitif de contrôle de l'Ancols de CDC Habitat date de juin 2016, la société ayant alors pour dénomination « SNI ». Le pilotage financier, le dynamisme de la politique d'investissement ainsi que la qualité du service apporté étaient mis en avant comme points forts. A contrario, le rapport pointait un rôle social insuffisant et des coûts de gestion élevés. Quelques irrégularités concernant le conseil de surveillance avaient été détectées.

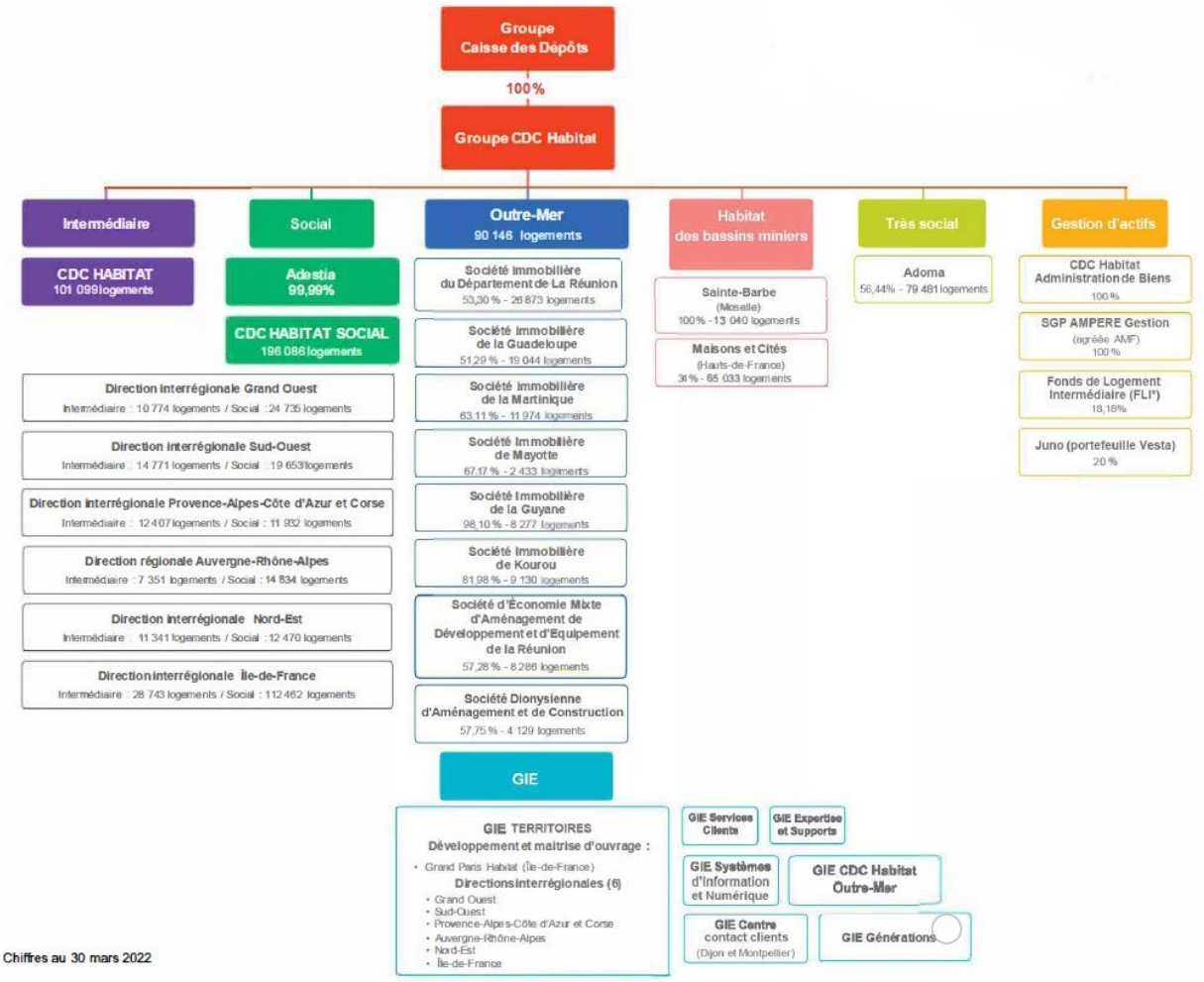
CDC Habitat Social, anciennement dénommé « OSICA » et résultant de la fusion de treize SA d'HLM sur l'ensemble du territoire national n'a jamais été contrôlée dans son périmètre d'activité actuel.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

2. PRESENTATION DU GROUPE CDC HABITAT

2.1 Organigramme du groupe CDC Habitat

Figure 1 : Organigramme groupe CDC Habitat



Remarque : le nombre de logements pour CDC Habitat (101 099) englobe les logements de la Sainte-Barbe (13 040)
Source : CDC Habitat- 1.13 Organigramme général du Groupe (chiffres au 30 mars 2022)

La structure faîtière CDC Habitat (ex SNI) prend la forme de société anonyme d'économie mixte (SEM) dont le capital est détenu depuis 2004 par la Caisse Des Dépôts et Consignations (« la CDC »), établissement public et financier à hauteur de 99.99 %[2]. La CDC est au côté d'Action Logement, le principal financeur du logement social en France par ses ressources spécifiques, issues de la collecte de l'Épargne populaire (Livret A). La composition atypique du capital social ne s'est pas accompagnée d'une remise en cause du statut de SEM[3] ou de l'entrée au capital d'un investisseur privé. CDC Habitat émet des titres de créances admis aux négociations sur un marché réglementé et relève à ce titre du statut d'Entreprise d'Intérêt Public (EIP). Le périmètre de son objet social est défini dans les statuts[3].

[2] Les reste 0,01% est détenu par la société ICADE SA.
[3] Ce point avait été relevé dans le précédent rapport de contrôle de l'Ancols n°2014-12 et dans un rapport de contrôle de la Cour de Comptes 2006-2011.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Elle peut opérer des activités variées, dans la lignée des missions d'intérêt général poursuivies par la CDC et notamment :

- Gérer des logements locatifs dont elle est propriétaire ou locataire, ou dont la gestion lui est confiée, soit par l'Etat, soit, par toute personne physique ou morale, publique ou privée, française ou étrangère, notamment celles qui ont construit conformément aux dispositions de l'article R. 314-4 du Code de la Construction et de l'Habitation ;
- Pour les besoins de l'Etat, des collectivités publiques, des établissements publics et des collecteurs du 1 %, pour l'exercice de toute mission d'intérêt général, ou pour son propre compte, acquérir tout immeuble bâti ou non bâti ainsi que tous droits et biens immobiliers, et faire construire des immeubles à usage d'habitation et leurs annexes en vue de la location ou de l'accession à la propriété, ainsi que des locaux commerciaux, professionnels, techniques, administratifs ou à usage de bureaux ;
- Investir et gérer pour le compte de tiers tout type de patrimoine immobilier ou de titres représentatifs d'un patrimoine immobilier, le cas échéant, lorsque la réglementation financière l'exige, à travers une société de gestion agréée ;
- Réaliser toute opération de lotissement ou d'aménagement prévue au Code de l'urbanisme.

CDC Habitat, ses filiales et ses participations, forment le groupe CDC Habitat, constitué progressivement à partir de 2005 autour de l'ex SEM SNI (Société Nationale Immobilière[4]) par des prises de participation au capital d'opérateurs spécialisés dans la construction et la gestion de logements en particulier de SCIC Habitat et de ses 13 SA d'HLM, dont OSICA et EFIDIS avant la fusion.

La particularité du groupe formé par CDC Habitat, ses filiales et ses participations, réside dans la dimension de l'ensemble qu'il constitue tant au regard du nombre de logements qu'il gère (plus de 530 mille) et du nombre de ses collaborateurs que de la diversité de ses activités et de l'étendue de son implantation géographique.

2.2 Les activités du groupe CDC Habitat

Le groupe CDC Habitat intervient à différents niveaux dans la chaîne du logement avec un champ d'intervention qui a évolué au cours des dernières années sous l'effet notamment de la contribution à la restructuration des bailleurs sociaux imposée par la loi ELAN, des plans de relance, de la politique d'accompagnement des publics les plus fragiles et des copropriétés dégradées. Quatre pôles d'activités se distinguent :

- Le pôle « logement locatif social » en métropole regroupé au sein de la filiale CDC Habitat Social et étendu plus récemment au réseau des partenaires ;
- Le pôle Outre-Mer au travers de 8 filiales, les SIDOM (plus de 90 mille logements) ;
- Le pôle logement locatif intermédiaire et libre (hors SIEG) ;
- Le pôle très social couvert par ADOMA, qui propose une offre d'hébergement d'urgence et de logements accompagnés pour les publics les plus fragiles.[5]

[4] En janvier 2018, la SNI a changé de nom pour s'appeler CDC Habitat.
[5] Cette structure a fait l'objet d'un contrôle récent de l'Ancols (Rapport 2020-64).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Au sein de ces quatre pôles d'activités, les missions de CDC Habitat, de ses filiales et de ses participations sont variées :

- La gestion de logements sociaux ou non pour son compte ou pour le compte de l'Etat (Gestion locative et patrimoniale) ;
- La gestion de logements (LLI, libres) pour le compte de tiers, tels que les fonds d'investissements ;
- Le développement, la rénovation, la promotion, notamment pour accompagner les politiques publiques (Plans de relance, rénovation urbaine, Action Cœur de Ville, transformation des bassins miniers, copropriétés dégradées…) ;
- L'accompagnement du réseau des partenaires OLS (organismes de logements sociaux) ;
- La gestion de portefeuilles d'actifs au travers de sa filiale dédiée Ampère Gestion[6] ainsi que la constitution de foncières notamment dans le secteur médico-social.

2.3 L'organisation juridique du groupe

Le groupe CDC Habitat se compose de 3 ensembles qui se distinguent par leur degré d'intégration.

Un ensemble de filiales détenues majoritairement, avec d'un côté, CDC Habitat, CDC Habitat Social et Sainte-Barbe, pleinement intégrées et de l'autre, ADOMA et les 8 SIDOM pour lesquelles les coopérations intra-groupes se développent progressivement tout en leur conservant une autonomie de moyens du fait de leurs spécificités territoriales, locatives et patrimoniales. S'y ajoute Ampère Gestion.

Un second cercle est constitué de sociétés dans lesquelles CDC Habitat, via sa filiale Adestia[7], société par actions simplifiée, détient une participation minoritaire et un contrôle conjoint avec un ou plusieurs associés. La plus intégrée est la SA d'HLM Maisons & Cités[8].

Un troisième cercle est constitué de sociétés dans lesquelles CDC Habitat détient des participations minoritaires. Ces sociétés ont des formes diverses et interviennent dans des champs d'activité variés.

[6] AMPERE Gestion est une société de gestion de portefeuille qui relève des articles L. 532-9 à L.532-13 du Code monétaire et financier qui exerce ses activités dans le cadre d'un agrément délivré par l'autorité des marchés financiers (AMF). Elle n'exerce aucune activité de construction ou de gestion de logements sociaux, de logements foyers relevant de l'aide personnalisée au logement. Cette société ne relève pas du contrôle de l'agence visée au II. de l'article L.342-2 du Code de la construction et de l'habitation.

[7] Cette société, détenue à 100% par CDC Habitat, constituée le 21 décembre 1999 sous forme de société anonyme, a été transformée le 25 novembre 2016 en société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU).

[8] Depuis le 7 septembre 2023, Adestia détient 49,25% du capital social de Maison & Cités.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

2.3.1 Cadres stratégiques du groupe

La loi ELAN impose des obligations spécifiques mentionnées à l'article L.423-1-1 du CCH, telles que l'élaboration d'un cadre stratégique de patrimoine (CSP) commun et d'un cadre stratégique d'utilité sociale (CSUS) de groupe, en cohérence avec ceux des membres du groupe horizontal ou vertical. CDC Habitat, en tant que société faîtière du groupe d'OLS, a l'obligation d'intégrer les sociétés qu'elle contrôle, y compris dans le cadre d'un contrôle conjoint, à ses cadres stratégiques (CSP et CSUS).

Le groupe CDC Habitat a établi, en juillet 2021, un document intitulé « Cadres stratégiques des conventions d'utilité sociale du groupe CDC Habitat » qui tient lieu de cadre stratégique d'utilité sociale et de cadre stratégique patrimonial au sens de l'article L. 423-1-1 du CCH.

Recommandation 1 : Améliorer le cadre stratégique d'utilité sociale et patrimonial en précisant davantage les orientations et les objectifs sur l'ensemble de l'activité des sociétés sur lesquelles CDC Habitat exerce un contrôle

Le contenu du document nécessiterait d'être amélioré. Il présente les objectifs généraux du groupe en matière de production de logements neufs et d'intervention sur le patrimoine existant. CDC Habitat prévoit ainsi la livraison de 175 000 logements neufs d'ici 2029, tous produits confondus, y compris les logements locatifs intermédiaires (LLI) et les logements abordables contractualisés (LAC). En matière d'amélioration de la performance énergétique, le groupe se fixe pour objectif l'éradication complète du parc classé F et G avant 2025, sans toutefois préciser combien de logements sont concernés.

Le cadre stratégique d'utilité sociale et patrimonial ne comporte ni d'orientations générales ni d'objectifs chiffrés dans les domaines de la qualité du service rendu aux locataires, de la gestion sociale ou de la concertation avec les locataires. Ces thématiques devraient pourtant y être abordées, comme le prévoit l'article L. 423-1-1 du CCH. Les objectifs d'intervention dans les copropriétés dégradées, de revitalisation des centres des villes ne sont pas chiffrés dans le cadre stratégique. Par ailleurs, ce cadre stratégique n'englobe pas, à l'exception de la SA d'HLM Maisons et Cités, la vingtaine de partenaires dans lesquels CDC Habitat exerce un contrôle conjoint.

CDC Habitat s'engage à produire en 2024 un cadre stratégique d'utilité sociale et patrimonial amélioré intégrant l'ensemble du groupe capitalistique tel qu'il est défini dans la loi ELAN.

2.3.2 Organisation juridique du pôle social

Adestia a vocation à recueillir toutes les participations de CDC Habitat dans les sociétés ayant le statut de bailleur social. Aussi, fin 2016, les titres des 13 sociétés HLM du groupe ont été apportés à Adestia : Osica, Efidis, La Plaine Normande, Société anonyme des marchés de l'ouest (Samo), Nouveau Logis Centre Limousin, SCIC Habitat Bourgogne, Nouveau Logis de l'Est, Coligny, Nouveau Logis Méridional, Nouveau Logis Provençal, Nouveau Logis Azur, SCIC Habitat Auvergne et Bourbonnais, SCIC Habitat Rhône-Alpes. Le portefeuille a ensuite été simplifié avec les opérations de fusion-absorption de 12 de ces sociétés dans CDC Habitat Social (ex Osica), devenant la principale SA d'HLM du groupe.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le pôle social s'est progressivement étoffé. La valeur des titres de participation est passée de 211 M€ à 609 M€ au 31 décembre 2021, soit un investissement de près de 400 M€[9] (550 M€ depuis le 1er janvier 2018).

Tableau 1 : Evolution de la valeur des titres de participation de 2018 à 2021

Libellé	Données	Commentaires
Valeur Titres de participations (k€)	**210 688**	**31/12/2018**
Aug.2019	116 019	Aug. Cal CDC Habitat social sa d'hlm : 100 M€
Aug.2020	130 721	Aug. Cal LYRE sa d'hlm : 100 M€ ; Reprise des titres de sociétés immoblières de la CDC : 25 M€(SEM et sa d'hlm)
Aug.2021	151454	Rachats de titres et aug. De cal pour un total de 76 M€ dans 10 OLS de moins de 12 000 logements (9 SEM, 1 SA d'hlm) ; Aug.Cal : CDC Habitat Copropriétés sas : 25 M€ ;
Valeur Titres de participations (k€)	**608 882**	**31/12/2021**

+ 398 M€

Source CDC Habitat : Adestia Etats financiers (2018 à 2021) ; CDC Habitat_ Présentation des partenariats au conseil de surveillance 30 mars 2023

Le tableau détaillé des filiales et participations d'Adestia est présenté en annexe I.

Le portefeuille d'Adestia regroupe au 31 décembre 2021 une trentaine de sociétés immobilières ayant le statut d'OLS, à l'exception de la SAS CDC Habitat Copropriétés, créée en 2019, pour porter le traitement des copropriétés dégradées.

La mise en œuvre de la loi ELAN[10] et de la loi Climat[11] ainsi que le contexte économique ont accéléré la constitution du portefeuille de titres et de participations de CDC Habitat (via sa filiale Adestia).

Fin 2021, 14 sociétés de moins de 12 000 logements se sont adossées au groupe CDC, dont 7 anciennes participations de la CDC[12], ce qui représente un engagement de 175 M€ correspondant au prix d'acquisition des titres et aux augmentations de capital souscrites par Adestia.

Le portefeuille d'Adestia s'est également étoffé avec des entrées au capital d'OLS de plus de 12 000 logements :

- La SA d'HLM Les Résidences Yvelines Essonne (LRYE), issue de la dissolution de l'OPIEVOY en 2016 dans laquelle Adestia a investi 100 M€ en souscrivant à l'augmentation de capital de 2020 ;
- La SEM Eurométropole de Metz Habitat, créée par fusion de l'OPH de Metz en 2021 (souscription à une augmentation de capital en 2022 à hauteur 34 M€) (contrôle conjoint) ;
- La SEMCODA (participation issue des parts cédées de la CDC) à hauteur de 38 M€ en 2021, accompagnée par CDC Habitat dans son plan de redressement.

Ces prises de participations se sont accompagnées de la signature de pactes entre actionnaires pour organiser les projets, dans une démarche partenariale, et les inscrire dans les enjeux des territoires.

[9] Etats financiers ADESTIA au 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 ; 31 décembre 2020 ; 31 décembre 2021
[10] Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.
[11] Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.
[12] ELBEUF SEM, SEM4V, SAIEM AGIRE, SA HLM MAISONS ALFORT, SAEM CONSTRUCTION DE DRAGUIGNAN, SAEM VICHY, SAEM ST JEAN CAP FERRAT, soit 46 M€ engagés dans les prises de participations et les augmentations de capital.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

En 2018, la SA d'HLM Maisons et Cités est détenue à hauteur de 34 %[13], pour une valeur de 150 M€, en contrôle conjoint avec les actionnaires de référence (EPINORPA et Adestia). Au 7 septembre 2023, avec un rachat d'actions de l'EPINORPA à hauteur de 49M€, les 2 co-actionnaires détiennent chacun 49,25 % du capital social.

CDC Habitat, ses filiales et ses participations (SEM agréées, ESH, COOP HLM) détenues indirectement via Adestia qu'elle contrôle, soit de façon exclusive, soit de façon conjointe, constitue un groupe vertical d'OLS au sens du 1° de l'article L 423-1-1 du CCH.

2.3.3 Organisation du pôle intermédiaire et libre contractualisé

L'activité du logement intermédiaire et libre s'organise autour de CDC Habitat, qui en plus d'assurer le rôle de maison mère d'un groupe national, est gestionnaire au 31 décembre 2021 de près de 88 mille logements, principalement des logements non conventionnés, intermédiaires et libres, dont une partie relève de mandats de gestion confiés par les fonds et les sociétés d'investissements gérés par sa filiale, Ampère Gestion (Contrats d'Asset et de Property Management).

CDC Habitat participe à hauteur de 295 M€ au 31 décembre 2021 à trois des véhicules d'investissement gérés par Ampère Gestion :

- CDC Habitat est entré à hauteur de 20% (190 M€) aux côtés de 18 autres investisseurs institutionnels français[14] dans le premier fonds pour le logement intermédiaire (« FLI ») : 10 000 logements programmés ;
- CDC Habitat est entré à hauteur de 20% à la société de placement, l'OPPCI JUNO, pour une valeur de 87 M€, qui elle-même a acquis 80 % de la foncière VESTA[15] qui regroupe un portefeuille de 4 000 logements destinés en priorité aux collaborateurs de la SNCF.
- CDC Habitat a pris des participations dans la société de placement HESTIA (SPPICAV), à hauteur de 9% (18 M€), détenant via un véhicule de portage (SAS), un portefeuille de quatorze immeubles représentant 667 logements situés à Paris et dans les Hauts-de-Seine et qui dispose d'une capacité de développement résiduelle.

CDC Habitat, AMPERE GESTION et les sociétés d'investissement sont liées entre autres par des contrats de conseil et d'assistance dans la phase de développement et des mandats de property management en phase locative. A fin septembre 2022, CDC Habitat gère plus de 18 mille logements pour le compte de fonds et de sociétés d'investissement (12 mille au 31 décembre 2021), principalement pour le FLI, l'OPPCI JUNO mais aussi pour des fonds dans lesquels CDC Habitat n'a pas participé (FLI2, SLI…).

[13] Participation portée à 49 % en janvier 2023.
[14] Parmi lesquels l'Agence des participations de l'État (APE), le Fond de réserve des retraites ou encore l'établissement des retraites additionnelles de la fonction publique
[15] La gestion du patrimoine reste confiée à ICF Novedis qui conserve 20% de la Foncière Vesta

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

CDC Habitat a mis en œuvre le projet « Lamartine » en décembre 2022, en cédant à CNP Assurance, 85 % de la société Lamartine, véhicule créé pour l'opération[16] détenant un portefeuille de 8 200 logements pour une valeur totale de 2,4 mds d'euros dont 3 751 logements existants apportés à l'origine par CDC Habitat (valeur de 1,07 Md d'euros) et 4 450 logements en VEFA (issus du plan de relance 40 000 ; cf. 7.2.1). Le groupe CDC Habitat conserve 15 % du capital de la société Lamartine, gérée par sa filiale AMPERE Gestion. L'opération Lamartine augmente l'activité pour compte de tiers de près de 8 000 logements.

Plus récemment, CDC Habitat recherche de nouvelles sources de production et diversifie ses interventions en participant au capital de fonds de développement et de détention aux côtés d'investisseurs privés pour lui permettre de se positionner dès la phase de portage foncier sur des opérations de transformation de bureaux ou de centres commerciaux. Dans ce cadre, le conseil de surveillance de CDC Habitat a autorisé :

- Le 15 décembre 2021, la participation de CDC habitat dans le fonds Hab'Initio à hauteur de 37,5 M€ (15 % du fonds) aux côtés de la SMA et de quatre investisseurs institutionnels ;
- Le 31 mars 2022, la participation de CDC Habitat aux fonds de développement et de détention dans le cadre du projet Champlain (portage d'opérations de reconversion de + 50 M€) en partenariat avec Ivanhoe Cambridge à hauteur de 20 % des fonds propres cibles et dans la limite de 60 M€. Les actifs résidentiels seraient des résidences pour séniors ou étudiants, le logement familial étant préempté par les autres fonds gérés par Ampère Gestion.

De manière plus accessoire, la production de logements intermédiaires peut être portée par des partenaires du groupe CDC Habitat tels que Résidences Yvelines Essonne avec qui CDC Habitat a créé une filiale commune, LLI Résidences, dédiée à la production de logements intermédiaires, les Résidences de l'Orléanais ou Perpignan Méditerranée.

CDC Habitat est également fortement mobilisée pour développer en propre l'offre de logements intermédiaires en répondant aux plans de relance avec le soutien de la CDC qui a apporté 400 M€ entre 2018 et 2021 dans le cadre d'augmentations de capital en complément de 900 M€ versés dans le cadre de précédents plans (cf. 5).

Prises dans leur ensemble, toutes ces opérations constituent des modes de financement de la production de logements intermédiaires.

2.3.4 Organisation des autres pôles

Le pôle Outre-Mer regroupe huit sociétés immobilières, les SIDOM, implantées en Guyane, en Martinique, en Guadeloupe, ainsi qu'à Mayotte et à La Réunion (autour de 90 mille logements). Cette implantation s'est renforcée notamment à la Réunion avec la reprise des participations de l'Etat dans le capital des sociétés. Progressivement, CDC Habitat est devenue l'actionnaire majoritaire de toutes les SIDOM.

[16] SPPICAV dans laquelle est logée une SAS pour accueillir les immeubles existants de CDC Habitat, l'ensemble du portefeuille (parc existant et VEFA Plan de Relance) étant lui-même réparti au sein de 2 SCI, l'une dédiée au logement abordable contractualisé, l'autre au logement intermédiaire.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 2 : Investissement dans les sociétés immobilières d'Outre-Mer

Société du pôle Outre-Mer	Territoire	% dét.	Valeur titres 31/12/2021 en M€	Invest. CDC H 2018-2021 en M€ (1)	Nombre de logements gérés
SIMKO	Kourou	82%	56	21	9 130
SIMAR	Martinique	63%	42	24	11 974
SIDR	Réunion	53%	31	15	26 873
SEMADER	Réunion	57%	22	22	8 286
SODIAC	Réunion	58%	15	15	4 129
SIG	Guadeloupe	51%	10	1	19 044
SIM	Mayotte	67%	7	5	2 433
SIGUY	Guyane	98%	1		8 277
Titres SIDOM	**6**		**184**	**103**	**90 146**

(1) Ecart entre la valeur des titres au 1er janvier 2018 et au 31 décembre 2021
Source : CDC Habitat, balances générales (#26) (2019 à 2021) et rapport d'activité au 31 décembre 2021

CDC Habitat a créé en 2020 un GIE « CDC Habitat Outre-Mer » avec les huit SIDOM. Les fonctions « support » partagées concernent principalement les ressources humaines, la finance et la comptabilité, le juridique, l'informatique, les achats ainsi que l'assistance générale à la gestion locative et à la gestion patrimoniale. La constitution de deux autres GIE était en cours d'étude : un GIE « Territoire Guyane » entre la SIMKO et la SIGUY dédié à la mutualisation des fonctions de développement et de maîtrise d'ouvrage et un GIE « Territoire Océan Indien » dédié à la mutualisation des fonctions d'aménagement entre la SEMADER et la SIM.

ADOMA concentre l'offre locative très sociale du groupe.

Enfin, CDC Habitat s'est doté d'un véhicule dédié au logement des personnes âgées, la foncière Méditrine, dans laquelle elle prévoit d'investir 400 millions d'euros pour développer, d'une part une offre intermédiaire d'EHPAD et de résidences autonomie avec un prix de journée modéré, et d'autre part, des opérations immobilières de restructuration hospitalière et de construction d'équipements nouveaux sur foncier hospitalier, permettant de moderniser les conditions de travail des personnels et de renforcer l'attractivité des sites hospitaliers aussi bien pour ses agents que pour ses usagers.

2.4 L'information financière du groupe CDC Habitat

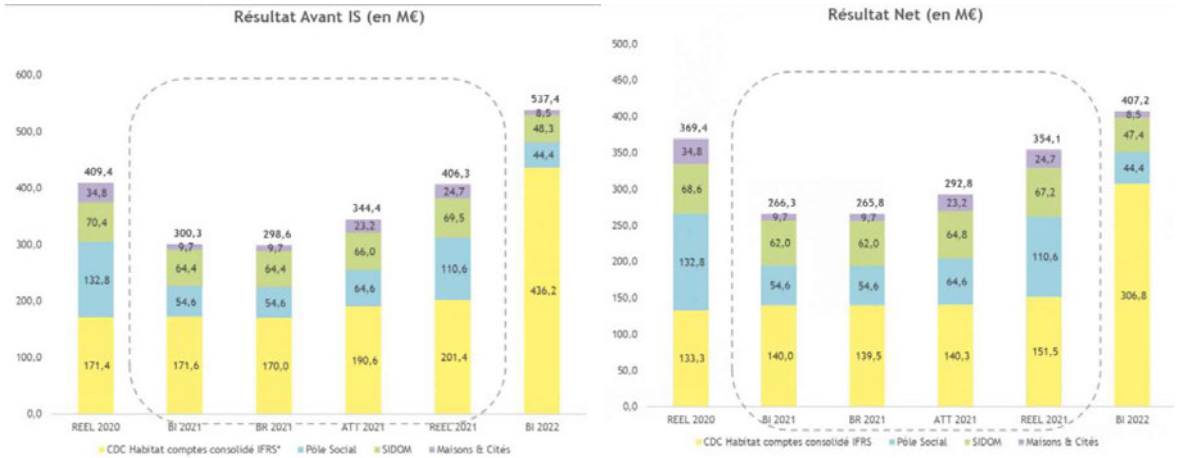
Le périmètre de consolidation du groupe CDC Habitat englobe les sociétés CDC Habitat, Sainte-Barbe, Ampère Gestion, FLI, Adoma et Adestia[17]. En sont exclues les sociétés relevant du secteur social : CDC Habitat Social, les SIDOM et Maisons et cités. CDC Habitat ne contrôle pas ces filiales au sens de la norme IFRS 10 n'ayant qu'une faculté limitée d'agir sur leurs rendements variables via l'usage de son pouvoir et ces filiales ayant une exposition peu significative aux rendements. Les SIDOM ne sont également pas consolidées dans les comptes de CDC Habitat (assimilées à des SA d'HLM).

Le groupe produit tous les ans dans son rapport d'activité les principaux agrégats financiers pour l'ensemble des activités du groupe CDC Habitat.

[17] Les comptes sont consolidés dans le référentiel IFRS.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Figure 2 : Contribution des sociétés au résultat net du groupe CDC Habitat au 31 décembre 2021



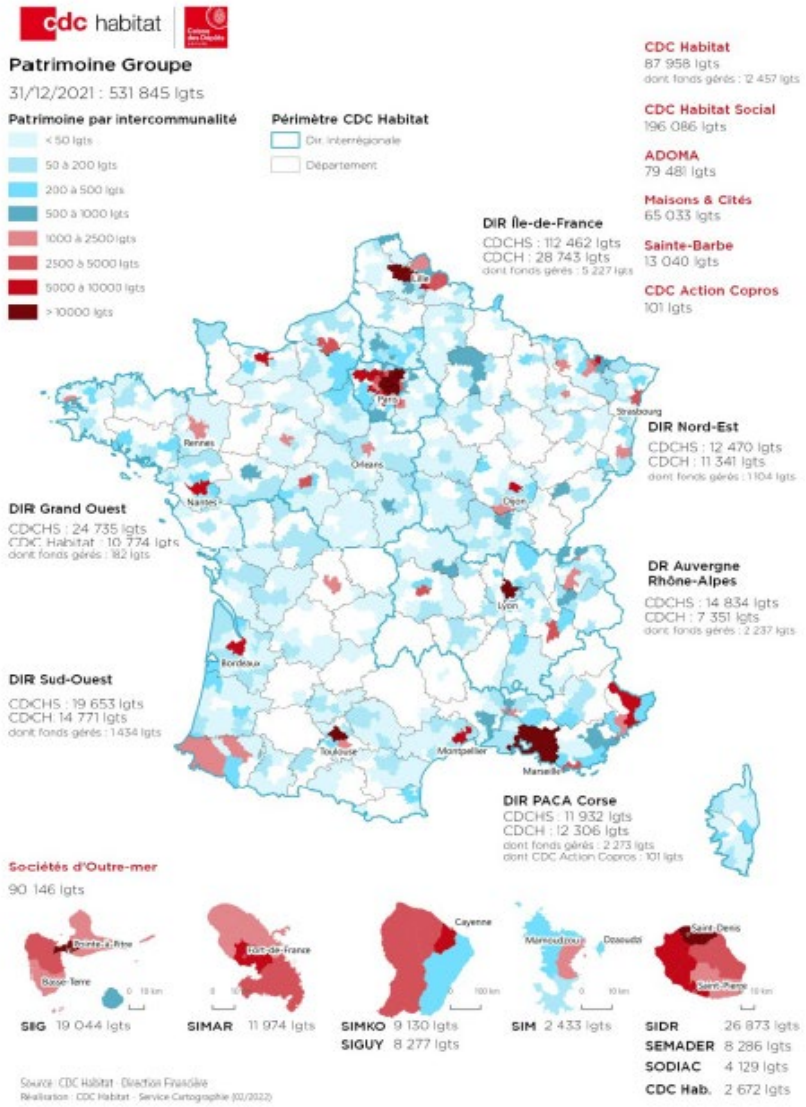
Source : CDC Habitat – 3.9 Rapport d'activité au 31 décembre 2021

Aussi, les sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social contribuent à hauteur de 72 % du résultat net avant impôt du groupe (68% après impôts) et la part des produits nets locatifs de ces deux entités représente plus de la moitié des produits nets du groupe.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

2.5 Présentation générale du patrimoine du Groupe CDC Habitat

Figure 3 : Le parc du groupe CDC Habitat au 31 décembre 2021



Source : CDC Habitat - Rapport d'activité Groupe 31 décembre 2021

Fin 2022, le groupe CDC Habitat gère 544 556 logements dont 20 % de logements intermédiaires et abordables et 80 % de logement social ou très social[18].

En métropole, CDC Habitat et CDC Habitat Social, détiennent les portefeuilles les plus importants de logements libres et intermédiaires pour le premier et de logements sociaux pour le second.

[18] Source : Communiqué presse groupe CDC Habitat du 13 avril 2023 - Résultats 2022 et perspectives 2023

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Observation 1 : Les sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social ne satisfont pas pleinement aux obligations des articles L.411-10 et R. 411-3 du CCH en matière de déclaration RPLS.

Un organisme soumis à la déclaration de ses logements au RPLS tels que listés à l'article L.411-10 du CCH, doit déclarer tous les logements sur lesquels il détient un droit réel immobilier. Tous les logements appartenant à CDC Habitat devraient être déclarés au RPLS qui n'en répertoriait que 48 801 au 1er janvier 2021. Au 1er janvier 2022, le parc déclaré comprend 56 803 logements[19]. La collecte des données du patrimoine détenu par CDC Habitat a été difficile en l'absence d'un fichier unique répertoriant l'ensemble des caractéristiques des logements du parc de CDC Habitat. Depuis le contrôle, CDC Habitat a déployé un plan d'actions pour s'assurer de l'exhaustivité de la saisie de son patrimoine au RPLS.

L'examen des RPLS des sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social a mis en évidence de multiples écarts entre les informations transmises au service statistique ministériel du logement et les données figurant dans leur progiciel de gestion. Certaines données étaient incomplètes ou erronées et ont donc dû être renseignées voire corrigées par les sociétés (ex. montant maximum actualisé de la convention APL, date de prise d'effet de la convention APL, montant du loyer en principal quittancé, mode d'évaluation de la surface retenu pour le calcul du loyer, répartition des logements en fonction de leur étiquette énergétique…).

D'une manière générale, les règles de gestion de la donnée notamment celles de collecte, de stockage et de mise à jour pourraient être utilement rappelées pour assurer la fiabilité et la cohérence des informations produites dans les différentes directions.

2.5.1 Parc CDC Habitat en propriété et en gestion

Tableau 3 : Parc CDC Habitat en propriété et en gestion au 31 décembre 2021

CDC Habitat	Somme de Nbre de lots	Nbre Equivalent lgts 1 pour 3
PARC CDC Habitat	**87 958**	**77 978**
Détenus (1)	**65 143**	**55 163**
Part des logements conventionnés	*17%*	*20%*
Part des logements non conventionnés - gendarmerie, immobilier public, EDF	*22%*	*9%*
Part des logements non conventionnés -autres	*61%*	*71%*
Gestion pour compte de tiers (principalement les Domaines - non conventionnés)	**10 358**	**10 358**
Gestion pour compte de fonds LLI, LAC, Libres….	**12 457**	**12 457**

(1) Y compris le parc APAVOU à la Réunion géré par la SIDOM, 2 672 logements, les foyers pour personnes âgées et urgence sociale (872 lots) et les logements étudiants (1 844 lots) ainsi que le parc des SCI CDC (2385 lots)
Source : CDC Habitat_11.41. d Réel 2021 - Parc CDC Habitat

Le parc est constitué de 87 958 lots (logements et foyers) au 31 décembre 2021 (77 978 équivalents logements), repartis au sein de 7 directions interrégionales. CDC Habitat détient un droit immobilier (pleine propriété ou baux emphytéotiques) pour 65 143 logements.

[19] Source : RPLS au 1er janvier 2022. Un écart de - 5 083 lots par rapport au patrimoine détenu par CDC H en nombre de lots au 31 décembre 2021 Cf.2.4.1 (65 143 – 2 385 – 872=61 886 lots)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

S'y ajoutent, les logements gérés dont :

- Près de 9 000 logements domaniaux du ministère des Armées, gérés dans le cadre d'un bail civil conclu en 2009 dont l'échéance a été ramenée au 31 décembre 2022 ; CDC Habitat n'ayant pas obtenu à la suite d'un appel d'offre la nouvelle concession, n'assurera plus la gestion de ces logements à compter du 1er janvier 2023 ;
- 12 457 lots fin 2021 détenus par les foncières des fonds d'investissement, gérés par CDC Habitat au travers de contrat de « property management ».

En volume, la DIR Île-de-France est la plus importante regroupant 32 % du parc de logements gérés.

Les logements libres et les logements intermédiaires représentent respectivement 55 % et 21 % du parc géré (16 % sont des logements de niveaux PLUS et PLS). Le patrimoine de la société est majoritairement constitué de logements collectifs (77 % du parc).

L'âge moyen du parc est de 30 ans[20] et plus de la moitié a été construit depuis moins de 22 ans. Le parc de CDC Habitat est jeune ce qui s'explique par le dynamisme du développement en matière d'offre nouvelle et la forte rotation des actifs induites par la politique active de vente.

CDC Habitat détient également 664 commerces.

2.5.2 Parc CDC Habitat Social en propriété et en gestion

Tableau 4 : Parc CDC Habitat Social en propriété et en gestion au 31 décembre 2021

CDC Habitat Social	Somme de Nbre de lots	Nbre Equivalent lgts 1 pour 3
Parc CDC Habitat Social	**196 086**	**187 426**
En propriété	**193 247**	**184 731**
Logements (a)	180 473	180 473
dont gérés par des tiers (b)	*3 881*	*3 881*
Foyers/résidences étudiantes	12 774	4 258
dont gérés par des tiers	*12 774*	*4 258*
Géré pour compte de tiers	**2 839**	**2 695**
Logements (c)	2 623	2 623
Foyers /Résidences étudiantes (d)	216	72
Logements gérés et foyers résidences gérés (a-b+c+d) :	*179 431*	*179 287*

Source : CDC Habitat_11.41.d Réel 2021 - Parc CDC Habitat Social et Déclaration Harmonia

Le parc de CDC Habitat Social est constitué de 196 086 lots dont 12 990 places de foyers/résidences.

CDC Habitat Social est propriétaire de 98 % du parc ; 2 839 logements sont gérés pour le compte d'entités juridiques tierces. Le patrimoine de la société est principalement composé de logements financés en prêt locatif à usage social (PLUS) ou équivalent (84 %, soit 150 490 logements) et 10 % en PLS[21] (18 215 logements). L'offre de logements très sociaux est particulièrement faible (6 %). CDC Habitat Social détient également 4 184 logements intermédiaires et 2 271 logements libres, ainsi que 1 201 commerces et 12 990 places en foyers. En volume, la DIR Île-de-France est la plus importante regroupant 55 % du parc de logements, 74 % des foyers et 68 % des commerces.

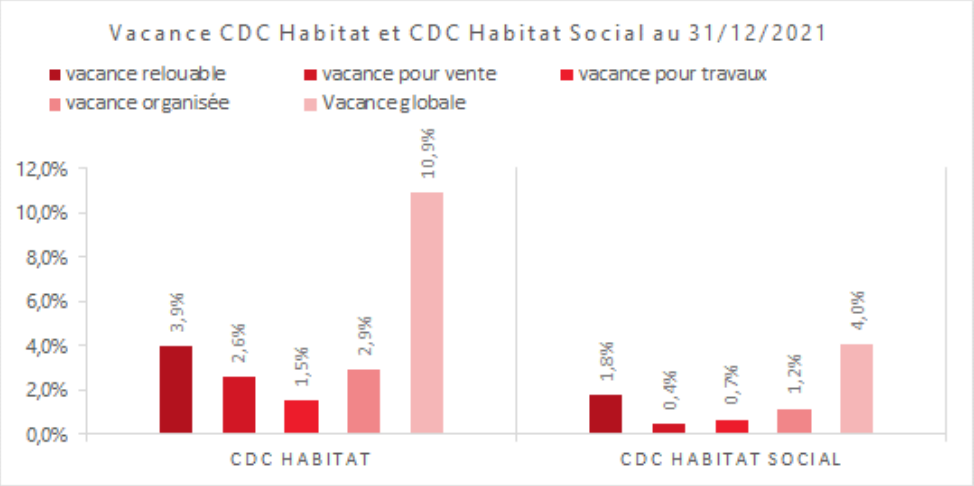
[20] RPLS au 1er janvier 2022
[21] Prêt locatif social

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

L'âge moyen du parc est de 34 ans[22]. Selon les données fournies par l'organisme[23], la répartition par niveau d'ancienneté montre que le tiers du parc a moins de 20 ans ; 26 % se situe entre 20 et 39 ans et 33% du parc a entre 40 et 59 ans. Cette dernière tranche passe à 43 % (44 095 logements) s'agissant du parc géré par la DIR Île-de-France (101 950 logements gérés). Le parc apparaît donc relativement jeune pour des raisons identiques à CDC Habitat, mais de façon moins marquée.

2.5.3 La vacance CDC Habitat et CDC Habitat Social

Figure 4 : Vacance moyenne CDC Habitat et CDC Habitat Social au 31 décembre 2021



Source : CDC Habitat-03.9. RA Groupe 31 décembre 2021

Le Taux de vacance moyen correspond au pourcentage du cumul du nombre d'UG vacantes à date des 12 derniers mois, mois arrêté compris par rapport au cumul du nombre total d'UG constituant la base vacant sur 12 mois glissants (nature "logement" et tout type de vacance compris)

La vacance moyenne relouable concerne tous les logements vides pour lesquels aucune raison administrative ou technique ne s'oppose à la location. Elle correspond à la vacance commerciale.

La vacance moyenne travaux porte sur les logements qui nécessitent des travaux ou diagnostic(s) technique(s) pour pouvoir être reloués, dès lors que leur durée d'immobilisation est supérieure à quinze jours après le départ du précédent locataire ; rendus impropres à la location à la suite d'un sinistre et ce pendant la durée du traitement du sinistre ; sous garantie d'occupation, pendant la période de travaux (même de moins d'un mois) au cours de laquelle la garantie ne s'applique pas.

La vacance moyenne organisée concerne les logements rendus vacants par une décision patrimoniale autre que celles des vacants pour travaux (décès, contentieux etc...).

[22] RPLS au 1er janvier 2022
[23] Données issues du fichier 8.35d – CDC Habitat Social

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le taux de vacance moyen global de CDC Habitat est particulièrement élevé et en progression de près de 2 points par rapport à 2019. L'objectif pour 2021 de diminution de la vacance (8 % contre 9,1% en 2019) n'est pas atteint (écart de près de 3 points). Ces chiffres traduisent les retards pris sur la commercialisation dans une forte phase de production et donc l'augmentation de la vacance « relouable » (3,9 % contre 3,3 en 2019). Aussi, les difficultés de commercialisation des logements (libres, LLI, PLS) constituent un risque majeur pour CDC Habitat[24] (cf.9.2.4), dans un contexte où la rotation est plus importante. Plusieurs points d'amélioration ont été identifiés par la SEM portant entre autres, sur les délais de publication des annonces et l'hétérogénéité des processus de commercialisation locative et les outils. En outre, le patrimoine « APAVOU » à la Réunion, patrimoine dégradé repris par CDC Habitat en 2019 (500 logements vacants en attente de travaux) explique en partie l'augmentation de la vacance technique de CDC Habitat.

La vacance moyenne de CDC Habitat Social est en légère augmentation (+0,26 pt) et de près d'un point au-dessus de l'objectif qui lui était fixé pour 2021, sous l'effet de l'allongement des délais de relocation, des nouvelles livraisons et de la stratégie patrimoniale mise en œuvre notamment dans le cadre des programmes de réhabilitation et de vente. La vacance commerciale demeure néanmoins à un niveau inférieur au niveau national (2,6 %).

Une démarche de simplification des processus de commercialisation est mise en œuvre dont il conviendra de mesurer les effets sur le niveau de maîtrise des risques et l'évolution des indicateurs.

2.5.4 La performance énergétique du parc CDC Habitat et CDC Habitat Social

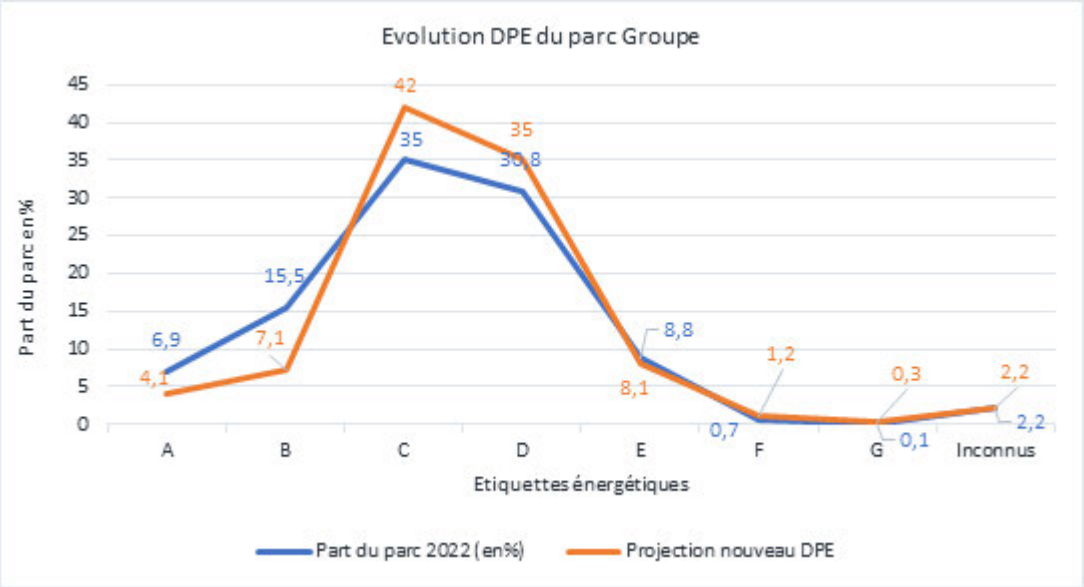
La répartition du patrimoine par étiquettes de performance énergétique, réalisées selon l'ancienne méthode de calcul, montre une majorité de logements classés en C et D représentant 65,8 % du parc du groupe[25], soit 149 298 logements.

50 670 logements (22,4% du parc) sont classés en étiquette A et B. La part des logements jugés énergivores – classés de E à G – représente 9,6% du parc dont la grande majorité (92 %) est classé en E. Enfin, 2,2 % du patrimoine, soit 5 009 logements, ne disposent pas de DPE. En 2019, CDC Habitat avait sur son parc propre 1 994 logements classés F et 1 342 classés G programmés en traitement prioritaire. A la suite de l'évolution réglementaires et de la méthode de calcul des DPE, CDC Habitat a réalisé une projection de la répartition énergétique du parc groupe en amont du lancement de la campagne de mise à jour des DPE. Au moment du contrôle la campagne était en cours de réalisation.

[24] Source : CDC Habitat, 01.16 2022-Comités des risques internes
[25] Données transmises par CDC Habitat 8.27 (CDC Habitat, Sainte-Barbe, CDC Habitat Social)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Figure 5 : Projection de la répartition énergétique du parc Groupe (CDC Habitat, CDC Habitat Social et Sainte Barbe)



Source : Données transmises par l'organisme

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

3. STRATEGIE DU GROUPE CDC HABITAT

La stratégie du groupe CDC Habitat est documentée dans le projet d'entreprise Impulse 2022-2026 qui fait suite à Trajectoires 2022. Le projet stratégique englobe en plus de la SEM, CDC Habitat Social, Sainte-Barbe, Maisons et Cités et Ampère Gestion. Il récapitule les grands enjeux sociétaux et territoriaux avec l'ambition de mieux servir les clients et les partenaires (collectivités, Etat, Opérateurs publics, les fonds…) et d'accompagner les collaborateurs. Pour les sociétés citées, ce projet se décline dans les territoires au travers des projets de territoires qui structurent les stratégies territoriales à l'échelle des entités. Ces projets ont été finalisés fin 2022. Au modèle de groupe intégré, coexiste désormais un groupe en réseau (cf.3.2).

Les stratégies du groupe CDC Habitat sont étroitement liées à la mise en œuvre des politiques publiques : plan climat énergie, plan copropriétés dégradées, actions cœur de ville, et plans de relance, sur le champ du logement social et du logement intermédiaire et abordable.

S'agissant de la stratégie de services auprès des locataires, CDC Habitat l'oriente notamment vers les classes moyennes et les travailleurs clés (personnel hospitalier, gendarmerie…). La connaissance fine des locataires du parc est aussi un enjeu majeur pour favoriser les parcours résidentiels des locataires des sociétés du groupe et notamment les passerelles entre Adoma et CDC Habitat Social, entre CDC Habitat Social et CDC Habitat (cf. 9.1). Un bilan des occupants du parc locatif intermédiaire et libre pourrait utilement être produit pour évaluer l'adéquation de l'offre de logements avec la demande du marché (privé et social) et la mise en œuvre de cette stratégie.

3.1 Stratégie financière et politique de financement

Le rôle de l'actionnaire majoritaire dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe CDC Habitat est notable sur la période 2019-2021. Ainsi, la caisse des dépôts et consignation souscrit régulièrement à des opérations d'augmentation de capital au bénéfice de CDC Habitat. Un premier apport de 459 M€ a été approuvé en décembre 2019 dont 100 M€ au titre des copropriétés dégradées (CDC Habitat Action Copropriétés) et 300 M€ destinés au pôle social se répartissant en 100 M€ pour la production de logements sociaux (augmentation de capital de CDC Habitat Social) et 200 M€ pour l'acquisition de participations dans des organismes de logement social. Un apport complémentaire de 770 M€ a été autorisé en 2020 pour couvrir un besoin additionnel en fonds propres dont 400 M€ destinés au volet « Habitat » du Plan de Relance de la Banque des Territoires. Le montant total de l'apport de la CDC est porté à 1,229 Md€ sur la période.

Pour financer sa stratégie de développement des logements abordables et intermédiaires, CDC Habitat recourt aussi à des investisseurs privés, regroupés dans des fonds d'investissement, gérés par sa filiale Ampère Gestion (cf. 2.3.3).

CDC Habitat a également recours à des financements de marchés à court et moyen terme (NEU CP et NEU MTN). Le programme court terme (émissions de 80 jours) permet notamment le portage des opérations de développement dans l'attente de la mise en place des financements moyen / long terme, accru avec la mise en œuvre des plans de relance dès 2020. La durée moyenne des émissions des financements à moyen terme est de 13 ans environ. La spécificité des financements de marché par rapport à de la dette bancaire implique entre autres une modification des profils de remboursement.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

3.2 CDC Habitat réseau de partenaires

Le réseau des partenaires regroupe les présidents et directeurs généraux d'une quarantaine d'OLS[26]. Il est animé par CDC Habitat avec pour objectif de créer un esprit de groupe, de partager des outils et des bonnes pratiques ainsi que de co-construire des projets. Le réseau est constitué de partenariats capitalistiques à l'exception de deux partenariats opérationnels conclus avec l'OPH Pas-de-Calais Habitat et le GIE Garonne Développement. Il englobe également 5 sociétés anonymes de coordination (SAC) et de 7 organismes de foncier solidaire (OFS). Compte tenu de la particularité de chacun des projets, une direction a été constituée en 2021 par CDC Habitat pour assurer entre autres le pilotage et le suivi des partenariats capitalistiques. Cette direction s'est dotée d'une plateforme opérationnelle de suivi des partenariats (« Pop ») pour suivre à compter de 2023, l'intégralité du portefeuille de partenariats noués ou en cours de négociation/finalisation et notamment instruire les dossiers d'instances des partenaires (comités, CA, AG …) avec la mise en place d'un workflow et l'émission d'avis à suivre par les représentants d'Adestia dans ces instances. Les choix des partenaires s'articulent en théorie autour du projet de territoire du partenaire qui doit être cohérent avec la stratégie de la CDC/banque des territoires (cibler les zones attractives et les secteurs Cœur de ville) ainsi qu'avec les critères d'engagement du groupe évalués sur la base d'une analyse systématique des enjeux territoriaux (NPNRU…), de l'analyse financière (rétrospective et PMT), de l'analyse juridique du projet et des stipulations du pacte d'actionnaires et d'une analyse du risque du prospect. Toutefois, le réseau s'étant d'abord constitué dans le contexte de la mise en œuvre de la loi ELAN qui a concerné entre autres toutes les participations de la CDC dans des SEM du logement social (10), il n'y a pas eu de véritable sélection pour tout une partie des partenariats de CDC Habitat.

Aussi, CDC Habitat a participé à des schémas d'opération diverses pour répondre aux besoins de ces partenaires « sous contrainte » : entrée au capital de structures existantes ou créées par fusion absorption, d'un ou de plusieurs OPH par une SEM (SEM 4V) ou d'un OPH par une ESH (SA d'HLM Perpignan Méditerranée). Ces opérations se sont quasiment systématiquement accompagnées d'augmentations de capital pour soutenir le développement et/ou les investissements sur le parc ancien des partenaires. Le réseau de partenaires est élargi aux SAC dans lesquelles CDC Habitat a adhéré, via ses filiales existantes (Domefi et Meecam) ou créées avec ou sans partenaires (Ysalia Garonne Habitat, Ysalia Centre Val de Loire et Coop Charentes Maritimes) pour permettre à des opérateurs locaux de préserver leur autonomie (OPH Val de Berry, OPH Habitat de la Vienne ; OPH d'Aulnay, OPH31…) et à CDC Habitat de renforcer sa présence auprès des décideurs locaux.

[26] Données à fin 2022

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 5 : Sociétés de coordination dans le réseau CDC Habitat

Adhésion SAC	Libellé OLS	Partenaires
Groupe Habitat en Seine-Saint-Denis	CDC HS via DOMEFI	OPH Seine-Saint-Denis, Villemomble, de Pantin, et d'Aubervilliers
Val de France Habitat	YSALIA CENTRE VAL DE LOIRE (création avec Val de Berry)	OPH Val de Berry (Office Public de l'Habitat du Cher), Montluçon Habitat
Garonova	YSALIA GARONNE HABITAT (création)	Groupe des chalets et OPH 31
Terre d'Envol[27]	MEECAM (acquisition)	OPH Aulnay et Bobigny
SAC Terre Mer Habitat	Coop Charente Habitat	OPH Habitat de la Vienne

Source : CDC Habitat_ 2.10.11 Présentation des partenariats au conseil de surveillance 30 mars 2023

Le réseau de partenaires regroupe également des partenariats conclus en dehors de la loi ELAN pour soutenir des OLS de taille plus importante. Ces partenaires (Les résidences Yvelines-Essonne, la SEMCODA, Eurométropole de Metz Habitat) totalisent plus de 170 M€ d'investissements et contribuent le plus à l'activité du réseau des partenaires. L'audit de la DGAU[28] de février 2023 recommandait de formaliser davantage les modalités d'instruction- des dossiers de partenariat. Une procédure spécifique a été validée depuis par le directoire et s'appliquera à l'instruction des prochains dossiers de partenariat.

Recommandation 2 : Documenter les objectifs de chaque partenariat et en renforcer le suivi (CDC Habitat).

Le premier « bilan » des partenariats les plus installés (2020, 2021) a été dressé et présenté au conseil de surveillance le 30 mars 2023. La contribution de CDC Habitat est évaluée sur la base des plans à moyen terme (PMT) construits grâce aux apports de CDC Habitat et à une production additionnelle de 7 000 logements (sur un total de 17 200) et de 22 000 logements réhabilités (sur un total de 46 700) sur 10 ans (périmètre constitué de 25 partenaires hors SAC, OFS et filiales).

CDC Habitat, via Adestia, serait légitime à généraliser des feuilles de route, avec les partenaires adossés et en contrôle conjoint, pour mieux suivre et piloter l'utilisation des fonds investis. L'enjeu est notamment de s'assurer que la trajectoire des PMT sera respectée. A titre d'illustration, les partenaires étaient engagés dans le plan de relance WARGON à hauteur d'une offre nouvelle de 6 000 logements sociaux. Le bilan du plan de relance dressé en septembre 2022 montre que cet objectif est loin d'être atteint (1 900 logements engagés). Le reporting au 31 décembre 2022 porte sur l'activité d'une vingtaine de partenaires (les plus implantés). Les indicateurs clés relevant du développement, de la gestion locative, du patrimoine, des ventes montrent que Les Résidences Yvelines-Essonne (ci-après « RYE »), la SEMCODA et Habitat Perpignan méditerranée concentrent une part significative de l'activité (80 % des agréments du réseau en 2022).

Ce bilan valorise l'entrée d'Adestia au capital des partenaires au travers de la création de valeur financière (selon la méthode retenue évaluée entre 2,4 % et 5,1 % [29]), la sécurisation des encours de dettes sur la vingtaine de sociétés en contrôle conjoint (4 mds d'euros) et la création de valeur extra-financière (en termes de gouvernance, de professionnalisation).

[27] SAC non agréée par l'Etat au sens de l'article L422-5 du CCH au moment du contrôle
[28] Direction générale de l'audit du groupe
[29] Selon la méthode de la juste valeur des titres selon CCH ou de la quote-part de la situation nette

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

De fait, CDC Habitat souhaite s'appuyer au niveau « local » sur ses partenaires pour identifier et se positionner sur des opportunités de développement. A titre d'exemple, le Groupe a constitué avec les partenaires des structures de développement communes telle que la SA LLI Résidences avec RYE.

CDC Habitat pourrait documenter les bonnes pratiques notamment en matière de concurrence pour favoriser la complémentarité avec les partenaires et leur mobilisation sur les projets de développement. La plateforme d'échange ouverte fin 2023 devrait contribuer à favoriser les échanges entre les partenaires.

Enfin, le reporting n'inclut pas d'indicateur d'utilité sociale qui pourrait, à titre d'illustration, préciser le niveau des loyers de l'offre nouvelle, le profil des nouveaux entrants. CDC Habitat s'engage à veiller davantage à l'avenir à ce que les rapports d'activité des partenaires portent également sur des indicateurs d'utilité sociale (extra-financier).

Aussi, l'apport de CDC Habitat a pour ambition de renforcer la gouvernance et d'assurer un appui métiers avec l'entrée des partenaires qui le souhaitent dans les GIE. La mobilisation des partenaires autour de ces services n'était toutefois pas généralisée au moment du contrôle. Elle nécessiterait d'être mieux évaluée une fois les partenariats mieux implantés.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

4. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

4.1 Évaluation de gouvernance

4.1.1 Les principaux organes de gouvernance

La période a été marquée par des mouvements dans la gouvernance de CDC Habitat :

- La fin du mandat du président du conseil de surveillance le 16 décembre 2020 ;
- La nomination du président du directoire à la présidence du conseil de surveillance ;
- Le départ de deux directeurs généraux en deux ans (2021-2022).

Ces changements ont été l'occasion d'améliorer les règlements intérieurs des instances pour y introduire des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Le contrôle de la gestion de la société par le directoire est assuré par un conseil de surveillance (CS) dont les membres (de neuf à dix-huit) sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) des actionnaires pour une durée de six ans. Depuis 2015, deux représentants élus des locataires du parc conventionné de la société, siègent au conseil de surveillance. Le comité social et économique central du groupe CDC Habitat, mis en place le 10 juillet 2019, a désigné le même jour 2 représentants salariés au conseil de surveillance.

Le dernier règlement intérieur du conseil de surveillance date de 2022. Il comporte de nouvelles dispositions pour renforcer le dispositif de gouvernance avec notamment : l'évaluation annuelle du fonctionnement interne du conseil, la présence de membres indépendants[30] (sans néanmoins en préciser la part minimum), l'entrée dans le champ des opérations soumises à l'autorisation du conseil de surveillance de toutes opérations se situant hors de la stratégie annoncée.

Le directoire de CDC Habitat est constitué de 3 membres dont une présidente, Mme Anne-Sophie GRAVE, et un directeur général Mr Clément LECUIVRE. Les membres sont autorisés par le conseil de surveillance à répartir les tâches entre eux. Le fonctionnement du directoire est régi par un règlement intérieur approuvé par le conseil de surveillance et mis à jour la dernière fois en juillet 2022.

CDC Habitat social est une SA HLM à directoire et à conseil de surveillance. Le règlement intérieur du conseil de surveillance a été adopté le 25 juin 2019. Les statuts complétés des délégations de pouvoirs organisent le fonctionnement du directoire. La présidente du directoire de CDC Habitat est présidente du conseil de surveillance de CDC Habitat Social. Le directeur général de CDC Habitat est également membre du conseil de surveillance de la SA d'HLM. Le directoire est composé des directeurs de CDC Habitat (RH, développement, finances…).

[30] Par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

D'une manière générale, les bonnes pratiques de gouvernance pourraient être documentées dans une procédure partagée dans les filiales et les sociétés en contrôle conjoint, en particulier celles qui s'appliquent pour assurer la séparation entre les activités qui relèvent du logement social de celles qui relèvent du logement intermédiaire. A titre d'exemples :

- Un président d'ESH ne peut pas être président d'une autre entité intervenant sur le logement Intermédiaire et vice versa ;
- Un président de filiale ne peut pas être directeur général ;
- Un salarié d'une structure HLM hors groupe (OPH, ESH, etc.) ne peut pas être administrateur représentant de la société mère dans une filiale.

4.1.2 Statuts des mandataires sociaux

Recommandation 3 : Revoir la pratique permettant le maintien et la suspension du contrat de travail lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de CDC Habitat.

CDC Habitat a pour pratique de maintenir le contrat de travail de ses dirigeants mandataires sociaux à leur nomination. Leur contrat de travail est suspendu conformément à la jurisprudence pendant toute la durée de leur mandat et cette situation n'est pas irrégulière. Cette pratique s'applique au président du directoire (jusqu'en décembre 2020[31]), au directeur général et également au président du conseil de surveillance.

Les conséquences de cette pratique se sont toutefois révélées particulièrement défavorables pour CDC Habitat quel que soit le contexte de la fin de mandat (démission, atteinte de la limite d'âge…), avec un coût supplémentaire non négligeable pour la société, [32].

Aussi, les situations analysées entre 2020 et 2022 révèlent les faiblesses de cette pratique :

- Les conditions de réactivation du contrat de travail, bien qu'anticipées à l'origine de la suspension, ont été systématiquement renégociées par les intéressés avec la société peu de temps avant la fin de leur mandat, pour les rendre plus favorables en cas de rupture du contrat de travail[33];
- En situation de litige entre la société et un mandataire social, celui-ci peut se prévaloir, en lien avec son double statut, d'un préjudice devant le conseil des prud'hommes en tant que salarié et d'un autre préjudice devant le tribunal de commerce en tant que mandataire social. Deux procédures peuvent donc prospérer avec des conséquences financières potentielles pour chacune.

[31] La présidente du directoire, entrée en fonction le 16 décembre 2020, a démissionné de son contrat de travail conformément à la bonne pratique.

[32] Le montant n'est pas indiqué car le nombre de personnes concernées est limité ce qui pourrait aboutir à leur identification.

[33] Les conditions prévoyaient dans un cas une indemnité plus favorable si le contrat de travail était rompu à l'initiative de l'entreprise dans un délai de 2 ans après la réactivation du contrat de travail.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les départs des anciens dirigeants sont traités alors qu'ils ont retrouvé le statut de salarié ce qui présente l'inconvénient de manquer de transparence vis-à-vis des organes de gouvernance puisque les administrateurs ne sont finalement pas informés des évènements post mandat et de leurs conséquences. Au cas d'espèce, les conditions financières accordées au départ d'anciens mandataires sociaux qui retrouvent le statut de salariés interrogent au regard de la mission d'intérêt général confiée à la société et des principes de bonne gestion.

Aussi, la gouvernance de CDC Habitat gagnerait à revoir le principe de suspension des contrats de travail des mandataires sociaux, qui contrevient aux bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise[34]. Ces dernières recommandent, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. En outre, le principe de suspension du contrat de travail des mandataires sociaux n'est pas appliqué dans toutes les filiales du groupe CDC (ICADE notamment). Cette recommandation fera l'objet d'un examen par le conseil de surveillance de CDC Habitat courant 2024[35].

Enfin, depuis la nomination du président du CS en décembre 2020, le montant global de sa rémunération n'a pas été communiqué au CS de CDC Habitat qui devrait l'étudier et la valider chaque année en y incluant la rémunération perçue au titre de sa fonction de conseiller du président de la CDC.

4.1.3 Comités ad hoc

Les conseils de surveillance de CDC Habitat et de CDC Habitat Social peuvent se doter de comités spécialisés : un comité d'audit, un comité de sélection et des rémunérations et d'un comité d'orientation stratégique. Le fonctionnement des comités apparaît approprié et adapté aux enjeux du groupe.

Le comité de sélection et des rémunérations

Les comités du conseil sont soumis aux dispositions de leurs règlements intérieurs respectifs et aux règles de fonctionnement décrites dans le règlement intérieur du conseil de surveillance.

Le comité de sélection et des rémunérations a pour mission d'émettre un avis sur la rémunération des membres du directoire, l'évolution de la masse salariale et, de façon générale, sur tout sujet entrant dans le champ de ses missions que lui soumet le conseil de surveillance.

[34] Notamment celles prescrites par le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef auquel la Caisse de dépôt et CDC Habitat se réfèrent.
[35] La recommandation ne vise pas les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du groupe comme c'est le cas pour CDC Habitat Social.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le CS de CDC Habitat Social n'est pas doté d'un comité de nomination et de rémunération. Dans les faits, les membres du directoire de la SA d'HLM sont exclusivement des cadres dirigeants mis à disposition par CDC Habitat, dans le cadre de conventions réglementées soumises à l'approbation du conseil de surveillance de CDC Habitat Social.

Le règlement intérieur du comité de sélection et des rémunérations de CDC Habitat a été modifié en 2022 pour élargir le périmètre de ses missions :

- Le comité doit être informé de la rémunération des membres du COMEX de CDC Habitat et de celle des dirigeants des principales filiales (CDC Habitat Social, ADOMA, AMPERE Gestion, Maisons & Cités et les SIDOM), en plus de celle des membres du directoire, seule visée au précédent règlement intérieur. Dans la pratique, cette information est déjà transmise au comité mais elle peut être améliorée afin que les rémunérations perçues par les dirigeants pour des mandats exercés dans d'autres sociétés du groupe soient étudiées dans leur globalité.
- Le comité a pour mission le pilotage et l'évaluation de la composition, l'organisation et du fonctionnement du conseil de surveillance. Cette mission est un ajout par rapport à la pratique actuelle et constitue une bonne pratique de gouvernance.

La composition du comité a été revue pour se conformer aux bonnes pratiques en assurant une représentation majoritaire des administrateurs indépendants. S'agissant de la formalisation des travaux du comité, celle-ci pourrait être améliorée. Les réunions du comité ne font pas l'objet d'un relevé de décisions systématique et d'un compte-rendu des travaux réalisés. Dans l'hypothèse où certaines des recommandations formulées ne seraient pas adoptées à l'unanimité, il n'est pas possible de connaître les points de vue exprimés par les membres. Le président du comité présente les conclusions des travaux du comité. Son intervention en séance est retranscrite dans les PV de CS mais il ne communique pas de rapport écrit des travaux du comité.

S'agissant des rémunérations des membres du directoire, celles-ci sont bien autorisées par le conseil de surveillance informé des conditions de rémunérations, fixes et variables, ainsi que des avantages en nature.

Les comités d'audit

CDC Habitat et CDC Habitat Social sont chacune dotées d'un comité d'audit qui a pour mission de veiller à la sécurité économique et financière de la société en émettant un avis sur les comptes annuels et prévisionnels, le plan à moyen terme (PMT), l'activité d'audit et de commissariat aux comptes, la prévention des risques et le contrôle interne, l'engagement des opérations de croissance, de développement et de désinvestissement, la gestion financière et de façon générale, sur tout sujet d'ordre économique et financier que lui soumet le conseil de surveillance ou le directoire.

S'y ajoute, le comité d'audit groupe CDC Habitat qui assure entre autres un reporting périodique vers la Direction de l'audit central de la Caisse des Dépôts (DGAu) et vers les comités d'audit de CDC Habitat, CDC Habitat Social et ADOMA (conclusions des missions et suivi des recommandations). Des échanges réguliers interviennent également avec les commissaires aux comptes du groupe (société mère et filiales). Un compte-rendu général relatif à l'activité des directions d'audit interne des filiales du groupe Caisse des Dépôts est présenté chaque année (printemps) à la commission de surveillance de la Caisse des Dépôts.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Comité d'Orientation Stratégique

Le Comité d'Orientation Stratégique (COS) a pour mission d'éclairer le conseil de surveillance, sur les orientations stratégiques notamment sur les enjeux extra financiers de CDC Habitat et du groupe. Il est composé de membres du conseil de surveillance de CDC Habitat, dont un tiers de membres indépendants ; y participent également la présidente du directoire, le directeur général, le secrétaire du conseil de surveillance.

4.2 Système d'information

Constitué en GIE, la Direction du Système d'Information Numérique (SIN) a la charge du système d'information des 17 adhérents du groupe CDC Habitat (cf. Annexe VI). Les organismes CDC Habitat et CDC Habitat Social regroupent la quasi-totalité des parts du GIE (plus de 90%). Le GIE est encadré par un contrat constitutif depuis le 3 janvier 2006[36]et complété par un règlement intérieur[37] adopté en Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) qui régit les modalités pratiques de son fonctionnement.

La maturité de l'organisation de la DSI (comitologie, architecture du SI via une cartographie itérative, filière management de la sécurité, plan de contrôle interne et audit de sécurité) a permis de mettre en place une gouvernance IT (technologie de l'information) en phase avec les enjeux stratégiques du groupe.

La DSI a structuré une stratégie de ses systèmes d'information présentant la trajectoire attendue dans les 3 ans à venir. Composée de deux volets : amélioration de l'infrastructure de la technologie de l'information (infrastructure IT), sécurité et satisfaction des utilisateurs d'une part, mise en œuvre du portefeuille de projets stratégiques et de solutions informatiques métiers dont 1% dédié' à la « digitalisation de l'organisation » d'autre part, elle repose sur un objectif d'agilité accrue destiné à répondre à l'évolution des attentes de ses adhérents et des orientations stratégiques et organisationnelles du groupe.

Le personnel mis à disposition (115 ETP) pour le compte du GIE SIN est réparti sur 2 sites (60 % à Paris et 40 % à Montpellier). La DSI s'est structurée autour de 4 Directions (applications, infrastructure, centre de service et SIDOM), un service administratif et financier et un RSSI (responsable de la sécurité des systèmes d'information). S'agissant du pilotage des activités de la DSI, les instances décisionnelles ont été mises en place à trois niveaux : stratégique (comités en charge de définir la stratégie SI et les engagements), suivi des activités (mise en œuvre de la feuille de route annuelle émanant du comité stratégique), opérationnel (suivi des projets). Ce mode organisationnel favorise une vision globale de la stratégie SI et son alignement sur les enjeux du groupe pour les 3 ans à venir. Des indicateurs de mesure de la performance du SI et le niveau d'atteinte des objectifs sont définis, suivis et partagés régulièrement avec les parties prenantes (gouvernance et adhérents) lors des comités.

[36] Contrat constitutif mis à jour le 14 juin 2022.
[37] RI, version du 10 décembre 2021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le budget annuel total consacré au SI est significatif et a augmenté de 20 % sur la période 2019-2022. Au titre de l'année 2022, la DSI dispose d'un budget global de plus 58 millions d'euros dont 35 millions pour les entités CDC Habitat et CDC Habitat social[38]. Rapporté au logement (200 €/logement), le ratio est très supérieur aux références observées habituellement (88 €/logement[39]), et contribue à renchérir les coûts de gestion des deux structures (cf. § 5 et 6). Il s'explique principalement par la part importante consacrée aux applications (environ une soixantaine dont 23 pour la gestion locative uniquement) soit plus de la moitié du budget (56 %). Environ 5 millions d'€ est consacré à l'infocentre (construction de requêtes entre autres pour les filières métiers). Les 2 autres postes importants sont les infrastructures (18 %) et le centre de services (15 %), le reste étant réparti entre la sécurité informatique, l'administration du GIE et la transformation numérique.

Concernant le volet sécurité informatique, la DSI dédie 3 % de son budget annuel en investissant dans la sécurisation de ses infrastructures et dans la mise en place d'un dispositif de prévention cyber et de sécurité informatique. Des audits externes sont réalisés annuellement et un marché d'assurance cyber a été récemment mis en place. Ce dispositif répond également aux exigences de la CDC, soumis en tant qu'établissement bancaire à certaines règles imposées par l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

Le socle documentaire repose sur la politique de sécurité du système d'information (PSSI) qui inclut les restrictions sur la gestion des mots de passe, les procédures de gestion des comptes utilisateurs et la politique de filtrage des accès externes mais également sur la charte, pilotée par le RSSI du groupe. La documentation relative au plan de continuité d'activité (PCA), ainsi que son volet informatique PSI complète le corps procédural. Des tests d'intrusion sont réalisés annuellement par des prestataires externes. Les plans d'actions font l'objet de suivi par le RSSI et formalisé dans l'outil partagé du pôle contrôle interne et conformité de la DOPCG[40].

Le dispositif PCA du groupe ne couvre pas les filiales. Dans l'attente, le RSSI groupe est très vigilant et a ainsi décliné des feuilles de route relatives à la sécurisation des infrastructures, relayées par les référents sécurité des filiales. Concernant l'infrastructure des serveurs du groupe, un hébergement externalisé dans deux Datacenters (centre de traitement de données) distincts et distants a été réalisé afin de sécuriser les infrastructures dans le cadre du plan de secours informatique. Les procédures de restauration sont éprouvées et testées, le plan de secours externe incluant des utilisateurs métiers est testé annuellement.

En matière d'application du règlement général sur la protection des données (RGPD), le groupe a mis en place un dispositif structuré de sensibilisation de ses collaborateurs. Les non-conformités constatées dans le cadre de rapports font l'objet de mesures correctives par un délégué à la protection des données (DPO), rattaché à la DOPCG. La rédaction d'un registre des traitements et la présence d'un référentiel de durée de conservation des données en étroite collaboration avec le RSSI apportent un niveau satisfaisant d'engagement du groupe. Un accès restreint aux données sur les clients est appliqué et la mise en place d'une fonction d'anonymisation des données locatives a également été mise en œuvre.

[38] AG - Annexe au rapport de l'administrateur sur la proposition budget 2023 du 6 décembre 2022
[39] Baromètre de la performance numérique HABSIS 2018
[40] Direction de l'organisation, de la performance et du contrôle général

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Concernant la gestion des risques, le dispositif de contrôle, piloté par le RSSI, est encadré par plusieurs plans de contrôle (plan de contrôle SSI des filiales émanant du groupe Caisse des Dépôts et Consignations, plan de contrôle interne au sein de la DSI, plan de suivi des filiales en termes de sécurité opérationnelle). Les rapports rédigés pour évaluer le niveau de risques informatiques font état d'une capacité d'autocontrôle objective et d'une amélioration continue de l'organisation en place.

S'agissant du centre de services, le niveau de satisfaction des utilisateurs est objectivé et régulièrement sondé avec un objectif >90 %. Les activités d'aides aux utilisateurs, aujourd'hui rationalisées, mieux formalisées et mesurées, bénéficient d'un suivi régulier et de taux élevés de résolution dans des délais limités et de satisfaction des utilisateurs concernés.

4.3 Evaluation du dispositif de gestion des risques et de l'environnement de contrôle

Impulsée par la Caisse des Dépôts et Consignations soumise à de fortes contraintes réglementaires (contrôle ACPR, loi PACTE), la culture risque est présente au sein du groupe CDC Habitat. La charte du contrôle interne, déclinée de la charte du contrôle permanent et de la charte de gestion des risques de la Caisse des dépôts, a été validée par le directoire de CDC Habitat la dernière fois le 2 février 2022. Elle s'applique aux sociétés CDC Habitat, CDC Habitat social et Sainte-Barbe. Les autres filiales (ADOMA, SIDOM, Ampère Gestion) disposent de leur propre charte qui doit reprendre les mêmes principes. Il peut être relevé que le dispositif de contrôle au sein des SIDOM où un manager des risques a été récemment nommé, n'est pas au même niveau que celui de CDC Habitat, CDC Habitat Social et Sainte-Barbe. Par ailleurs, les dispositifs de contrôle interne des partenaires sont évalués par le biais d'un questionnaire.

Le dispositif global de gestion des risques du groupe CDC Habitat est piloté par deux directions, la DAG et la DOPCG, avec un principe de séparation des fonctions conformité, risques et audit. Ces fonctions regroupent une dizaine de personnes au siège et un binôme de référents dans les filiales et en proximité (Directions territoriales). Les plans d'audit et de contrôle internes sont élaborés et mis à jour en fonction des situations de risques (non-conformité, opérationnels, financiers, juridique, cyber…) identifiées dans la cartographie des risques groupe. Les travaux d'audit et de contrôle menés sont synthétisés et formalisés à travers un bilan annuel présenté en comité interne pour chacune des 2 fonctions. En complément, l'évaluation de la maturité du contrôle interne dans son ensemble par rapport aux composantes du COSO réalisée par le pôle contrôle interne de la DOPCG au travers d'un rapport annuel est présentée par la présidente du directoire au conseil de surveillance. L'ensemble de ces informations donnent de la visibilité sur la robustesse des dispositifs de gestion et de maîtrise de risques et des marges d'amélioration qui en découlent.

La DAG évalue la qualité de fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et apporte des conseils pour les améliorer en permanence au travers de missions réalisées ponctuellement selon un plan pluriannuel. Le contrôle permanent piloté par le pôle contrôle interne et conformité de la DOPCG interagit en complémentarité avec l'audit. Il a un rôle de pilotage, de coordination, d'animation et de suivi du contrôle permanent. Il s'appuie d'une part, sur les référents du contrôle interne et conformité « métier » (de niveau 2) qui réalisent des contrôles sur les risques significatifs liés à leur domaine d'activité, et d'autre part sur un réseau des référents de contrôleurs présents dans les DIR (référents de niveau 1).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

La cartographie des risques du groupe CDC Habitat est consolidée sur les 4 pôles d'activité et déclinée par entité : Intermédiaire et libre (CDC Habitat et SAINTE-BARBE), Social (CDC Habitat Social), Très social (ADOMA) et l'Outre-Mer (les SIDOM). Elle regroupe 65 risques dont 16 sont des risques majeurs qui portent principalement sur la construction neuve (dérive sur les coûts, de délai et la qualité des constructions neuves), sur la vente des logements en lot, la commercialisation des logements libres, LLI et PLS et sur la cybercriminalité. L'actualisation de la cartographie des risques et les plans pluriannuels d'audit et de contrôle soulignent que le groupe et les sociétés sont engagées dans une démarche d'amélioration continue de leur environnement de contrôle interne pour garantir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des risques financiers et opérationnels inhérents aux activités.

Le processus de pilotage des activités de contrôle repose sur un cadencement des tâches (revues, tableaux de bord, réunions de management…) et des outils au travers notamment de requêtes automatisées de contrôle (contrôle des tarifs, emploi des marchés à bons de commande, …) et d'alerte (gestion locative à distance). Les dispositifs de prévention et d'atténuation des risques sont évalués pour en mesurer le degré de maîtrise ainsi que leur évolution. Des outils sont déployés pour accompagner cette démarche : plateforme de dépôts des testings, base incidents, suivi des recommandations. Périodiquement, les missions de contrôle interne contribuent à étayer ces contrôles automatiques par des investigations à distance et/ou in situ.

Recommandation 4 : Revoir l'identification et l'évaluation des risques opérationnels et renforcer le dispositif de contrôle des données des bases locatives et patrimoniales avec la mise en œuvre de procédures de vérification (CDC Habitat et CDC Habitat Social).

Le contrôle a révélé certains dysfonctionnements et anomalies dans l'exercice opérationnel des activités de bailleur :

- Certaines obligations relatives à la sécurité du patrimoine ne sont pas pleinement respectées (cf. 7.5.5 : contrôle technique des ascenseurs, tenue des registres de sécurité, taux de pénétration dans les logements afin de vérifier les installations au gaz) ;
- CDC Habitat et CDC Habitat Social n'ont pas mis en place le suivi des locataires présents imposé par la législation et les radiations des demandes ne sont pas effectuées dans les délais requis, la gestion du SNE présentant par ailleurs des défaillances (cf. 9.2.5.2) ;
- De nombreux dépassements de loyers réglementaires (sur la base d'un échantillon) ont été détectés (cf. 9.2.5.1) ;
- Les obligations en matière de mixité sociale mises en place par la loi n°2017-86 du 17 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (art. L.441-1 du CCH) ne sont pas toutes respectées (cf.9.2.5.2).

La matrice des risques du groupe pour CDC Habitat et CDC Habitat Social englobe le risque de non-respect des dispositions réglementaires applicables au logement (libre, intermédiaire et social) avec comme risque sous-jacent, le risque de dépassement des loyers plafonds. Or compte tenu des anomalies relevées, le risque de dépassement des loyers plafonds nécessiterait d'être mieux cartographié.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

La matrice englobe également le risque de non-respect des dispositions réglementaires applicables aux logements conventionnés, avec comme risques sous-jacents, l'attribution irrégulière ou le non-respect du cadre règlementaire sur la composition et le fonctionnement des commissions d'attribution de logements et d'examen de l'occupation des logements (Loi Alur + Loi Egalité et Citoyenneté). Les résultats des derniers audits avaient identifié des axes d'amélioration, notamment l'accompagnement des collaborateurs sur les nouveaux outils de contrôle et les nouvelles réglementations, sur le formalisme et le fonctionnement des CALEOL. La faible performance des sociétés à atteindre les objectifs des quartiles appuie le besoin de renforcer le dispositif de contrôle pour garantir la conformité des décisions d'attribution avec la réglementation et permettre aux sociétés d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Les constats de l'Agence interrogent également sur l'identification et l'évaluation du risque opérationnel relevant de la non-fiabilité des données patrimoniales et locatives. Les erreurs de saisie de données entrantes et les reprises de données, à la suite des rachats de patrimoine et des fusions de sociétés, sans avoir été vérifiées au préalable, expliquent une partie des irrégularités relevées s'agissant des plafonds de ressources et de loyers. Des anomalies sont également relevées dans les requêtes utilisées pour l'examen des situations des locataires par les CALEOL (cf. 9.2.5.1). Ces risques sont insuffisamment appréhendés dans la cartographie des risques groupe alors que son impact potentiel est élevé sur la prise de décisions basée sur des données erronées. Aussi, l'agence préconise de renforcer les contrôles clés de 1er niveau et de 2d niveau sur ces sujets pour garantir la fiabilité des données opérationnelles.

En ligne avec ces constats, la Direction de la Gestion Locative Groupe (« DGLG »), en lien avec la DOPCG, va engager en 2024 une refonte de ses méthodes et organisation sur le contrôle interne afin de mieux cartographier les risques, les indicateurs et les points de contrôle et d'assurer la qualité des données sur le champ de la gestion locative. Le groupe CDC Habitat à l'issue du comité stratégique des SI du 5 décembre 2023, a décidé d'engager la démarche de gouvernance de la donnée afin d'en assurer l'exhaustivité, la qualité, la mise à jour et l'intégrité.

Une démarche d'harmonisation et de simplification des nombreuses procédures du groupe parfois peu exploitées par les opérationnels est engagée depuis 2022. L'outil (INVIVO) regroupe les procédures, les processus métiers, les notes internes relatives aux processus, les fiches pratiques, les guides opératoires, les guides de contrôle et la documentation SI. Sa restructuration doit permettre d'identifier les documents obsolètes ou à créer, d'assurer l'homogénéité des processus et des procédures. En ce sens, l'agence recommande d'améliorer le guide de contrôle interne relatif aux achats (cf. 4.4).

Enfin, une politique anticorruption a été diffusée fin 2021 à l'ensemble des collaborateurs, portée par la gouvernance, qui reprend les principes et règles décrites dans le code de conduite anticorruption et charte déontologie.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

La cartographie anti-corruption est pilotée par la DOPCG : les piliers 1 à 5 ont été mis en œuvre ; les piliers 6 à 8[41] sont en cours de déploiement. Les principaux risques liés à la corruption sont au niveau de la gouvernance avec les risques liés au cumul de mandats et des activités ventes, achats, et attribution. Un plan de contrôle spécifique à la LCB-FT a été programmé en 2022 sur l'activité location, ventes et acquisitions avec la mise en place d'un dispositif de contrôle de niveau 2, déployé depuis le TRIM1 2022 et un mode opératoire pour le réseau RCIC sous le pilotage du pôle contrôle interne et conformité de la DOPCG.

Les revues de documents ont confirmé que le dispositif mis en œuvre permettait d'identifier les cas de candidat au logement politiquement exposé ou proche (exemple des officiers d'état-major candidat au logement libre), nécessitant un processus de validation formel.

L'examen des différents éléments probants permet de conclure que le groupe et les sociétés sont engagées dans une démarche d'amélioration continue de leur environnement de contrôle interne pour garantir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des risques financiers et opérationnels inhérents aux activités. Des points d'amélioration sont identifiés pour lesquels des plans d'action sont mis en œuvre ou qui devront l'être.

4.4 Politique d'achat et commande publique

Les entités du groupe CDC Habitat étant des « pouvoirs adjudicateurs » au sens de l'article L. 1211-1 du Code de la commande publique, les achats sont de fait, soumis aux dispositions du même code. Une CAO par direction a été créée en 2019 conformément au cadre fixé par l'article R.433-6 du CCH et dont les modalités de fonctionnement sont présentées dans le CIMPA.

L'organisation au sein du groupe distingue deux processus selon la nature des achats. Le pôle Achats de la Direction des Achats et des Moyens Généraux (« DAMG ») est chargé de la passation des marchés nationaux concernant les achats mutualisables « directs » ou non, attachés à une opération, un besoin, un investissement donné, aux prestations intellectuelles, aux interventions récurrentes sur le patrimoine tels que les diagnostics, les achats « massifiables » (matériel informatique ou téléphonique, énergie, etc.). Les achats décentralisés concernent les achats « directs » opérés par les directions fonctionnelles supports et métiers et les DIR dans la limite des délégations de pouvoir et de signature accordées. Les marchés formalisés sont réalisés via le pôle marché et les achats en dessous de 215 k€ sont passés par les directions opérationnelles.

La Direction Juridique Groupe (« DAG ») élabore le cadre interne des marchés et des procédures achats[42], le CIMPA, qui constitue le document de référence du groupe CDC Habitat en matière de commande publique et qui fait l'objet de mises à jour régulières pour tenir compte des évolutions législatives et réglementaires.

[41] Article 17 de la loi SAPIN II : les 8 piliers sont le code de conduite, alerte en interne, cartographie des risques, évaluation des risques de tiers, contrôle comptable, formation des cadres et employés exposés, régime disciplinaire, contrôle et évaluation interne).
[42] CIMPA - Version du 5 octobre 2021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

La cartographie des risques n'identifie pas de risques spécifiques aux achats, à l'exception de la fraude et la corruption. Des contrôles sont ainsi réalisés sur l'exécution du marché, en particulier sur l'utilisation du hors BPU (bordereau des prix unitaires) pour les marchés à bons de commande ou la collaboration récurrente de certains fournisseurs.

Recommandation 5 : Renforcer les procédures de contrôle interne ainsi que le pilotage des achats à l'échelon national pour évaluer la stratégie d'achats et compléter le rapport d'exécution des marchés exécutés dans l'année (CDC Habitat et CDC Habitat Social).

Un guide de contrôle interne relatif aux achats a été rédigé par la DOPCG afin d'aider les Référents Contrôle Interne et Conformité (RCIC) dans le cadre de leur contrôle. Ce guide est axé principalement sur l'exécution du marché pour lequel le risque de fraude a été évalué comme majeur. Il est insuffisamment documenté sur la passation des marchés alors même que les contrôles de 1er niveau réalisés par les opérationnels concernant le traitement des achats sont hétérogènes d'une direction à l'autre. Il a ainsi été relevé que certains pôles « marché » réalisaient des contrôles de 1er niveau des achats dans les agences.

Dans ce cadre, un échantillon issu du registre marché leur permet de s'assurer que le cadre de passation des marchés a été respecté. La formalisation est hétérogène selon les DIR (restitution orale, grille d'auto-contrôle, compte-rendu formalisé). Cette bonne pratique pourrait utilement être étendue à l'ensemble des directions. S'agissant des achats dans les DIR notamment en dessous des seuils réglementaires, les rapports de mission de contrôle interne relèvent des erreurs récurrentes des prescripteurs malgré le rappel aux procédures du CIMPA (chapitre 2). L'agence relève que chaque pôle marché a rédigé ou est en cours de rédaction d'une version simplifiée du CIMPA ainsi que d'une note explicative du « qui fait quoi » afin d'aider les services prescripteurs.

En outre, un audit interne mené à la DAMG au cours du dernier trimestre 2022 a mis en évidence l'absence d'un outil centralisé, permettant de garantir la traçabilité des modalités de passation de marchés réalisés par les prescripteurs. Un projet SI Achats est en cours de mise en œuvre dont l'objectif attendu est de garantir la traçabilité des étapes de traitement des achats et l'amélioration de la qualité du suivi des marchés. Ces démarches devront contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de la sécurisation juridique du processus d'achat.

Par ailleurs, la stratégie achat au sein des DIR n'est pas pleinement opérationnelle en l'absence de suivi consolidé des achats à l'échelle de l'entité, d'une planification à moyen terme des achats ou encore d'indicateurs de suivi d'activité. Aucune requête automatisée n'a été déployée dans ce sens. Les données « marchés » sont extraites du système d'information puis le suivi se fait via un fichier Excel par service, ne permettant ainsi pas une extraction fiable des informations ni l'assurance d'un suivi de computation des seuils. La gouvernance du groupe CDC Habitat ne dispose donc pas d'une vision transverse de l'ensemble des achats réalisés par les entités et le pôle achat n'a pas les moyens d'acheter « mieux » et « moins cher ».

En outre, le rapport annuel d'exécution des marchés est incomplet. En l'absence de cadre législatif, doctrinaire ou jurisprudentiel précis, il est nécessaire d'analyser l'interprétation faite par CDC au regard d'autres principes, notamment ceux relatifs à l'exécution des marchés publics.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

En effet, l'exécution des marchés publics doit s'inscrire dans le respect des dispositions du droit commun des contrats (s'agissant d'un organisme de droit privé – SA d'HLM), du Code de la commande publique (CCP) et des règles de la comptabilité. En conséquence, au regard des principes en droit commun des contrats, le terme exécution du contrat recouvre toute la vie du contrat et non seulement le début et la fin. Au vu des règles en matière d'exécution des marchés publics et selon l'interprétation par l'agence de l'article R. 433-6 du CCH, le rapport annuel sur l'exécution des marchés formalisés, ne doit pas se limiter aux marchés ayant pris fin dans l'année concernée mais doit aussi mentionner les marchés exécutés dans l'année, c'est-à-dire, en cours d'exécution et donc faisant l'objet des paiements. Suivre l'exécution d''un marché permet, d'une part, de faire un point annuel sur l'état d'avancement de ce marché, et des versements effectués et d'autre part de constater le respect des clauses contractuelles (paiements, avances, acomptes…) et de faire évoluer le marché afin d'en maintenir la performance économique et préparer avec efficience son renouvellement.

CDC Habitat a engagé un plan d'actions pour améliorer l'efficacité et la sécurisation juridique du processus d'achat au travers de la feuille de route de la direction Achats pour 2024 qui cible le renforcement du dispositif de contrôle interne, du pilotage et de la qualité de l'information et qui s'appuie sur un projet d'évolution de l'outil informatique pour garantir la traçabilité et le suivi des marchés.

4.5 Dispositif de contrôle de gestion

La réorganisation de la fonction contrôle de gestion s'est opérée en même temps que celle de l'ensemble de la fonction financière, dans le cadre du plan de transformation conduit à l'échelle du groupe CDC Habitat. La Direction financière unique, mutualisée entre les 2 pôles, CDC Habitat et CDC Habitat Social, a la charge de la totalité des services et des missions financières destinées aux deux sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social. L'effectif de la fonction financière est de 183 ETP[43] au 31 décembre 2021 regroupés au sein du GIE Supports et Expertises. La fonction financière se décline dans les directions interrégionales. Les équipes financières d'appui des directions interrégionales, sont rattachées hiérarchiquement aux directions interrégionales et fonctionnellement à la Direction financière groupe : 5/6 postes en direction interrégionale Île-de-France et 2 pour les autres directions interrégionales, soit 16 postes au total.

Aussi, le dispositif du contrôle de gestion, rattaché à la direction financière, est positionné aux deux échelons, le central et l'intermédiaire (DIR). Le niveau central assure le contrôle de gestion et la gestion budgétaire des entités, CDC Habitat et CDC Habitat Social, et l'agrégation au niveau groupe. Il assure entre autres le pilotage des filiales consolidées (Sainte Barbe, ADOMA), le reporting groupe et la communication financière. Le niveau régional assure des missions pour le compte de leur direction interrégionale (DIR) et relaie avec le contrôle de gestion central tout le processus budgétaire de la DIR avant remontée en central ainsi que le suivi des tableaux de bord mensuels de la DIR et des agences. Ces tableaux de bord pourraient être complétés d'indicateurs et d'objectifs ciblés par activité et par métier pour piloter aux deux échelons, central et intermédiaire, les objectifs d'attribution (Loi LEC et Loi Elan) et de niveau de loyers selon l'offre de logement (conventionnés, LLI, LAC et Libres).

[43] Source : GIE ES Rapport de l'administrateur Réel 2021- AGM 14 juin 2022

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

CDC Habitat et CDC Habitat Social n'ont également pas défini les indicateurs et les objectifs pour mesurer les impacts de leurs choix organisationnels à la suite des opérations de fusion (Trajectoire 2022) (cf. 4.6).

En particulier, le contrôle de gestion groupe doit améliorer la pertinence de ses indicateurs de mesure de la performance économique des activités de CDC Habitat notamment la gestion locative dans ses formes diverses (gestion pour compte de tiers fonds ou non, la gestion des copropriétés dégradées), les activités ventes et développement, la gestion des participations (cf.5.1.1).

4.6 Évaluation générale de l'organisation

4.6.1 Management et direction

Depuis le 20 janvier 2021, un comité exécutif (Comex), un comité de direction et un conseil des principaux cadres du groupe (Top 40) ont été mis en place[44].

Le comex est composé de 12 directeurs, y compris les directeurs généraux d'Adoma et de Maisons & Cités, pour assurer la mise en œuvre des décisions du directoire, suivre les performances opérationnelles du groupe, piloter les projets stratégiques et veiller à la bonne adéquation de l'offre de services du groupe aux besoins de ses clients et partenaires. Il se réunit tous les quinze jours sous la présidence de la présidente du directoire de CDC Habitat. Les directeurs interrégionaux participent au Comex au moins une fois par trimestre.
Le comité de direction s'assure de la mise en œuvre opérationnelle des projets du groupe. Il est composé des membres permanents du Comex autres que le directeur général d'Adoma, de celui de Maisons et Cités, ainsi que des directeurs N-1.

Le comité top 40 se réunit tous les trimestres à des fins d'échanges, opérationnels et d'information et regroupe les membres permanents du Comex, les membres du codir, les directeurs interrégionaux ainsi que des directeurs N-2.

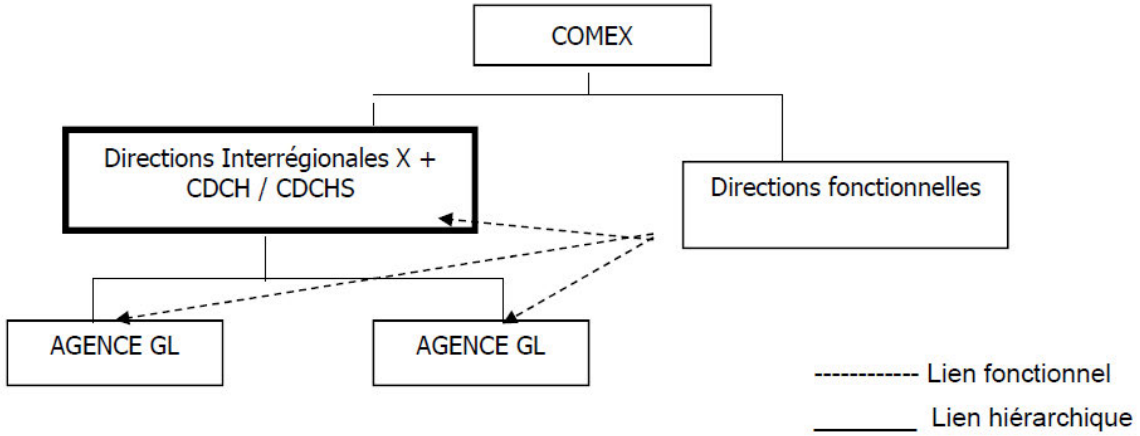
4.6.2 Organisation fonctionnelle

L'organisation du groupe CDC Habitat repose sur une structure organisationnelle complexe créée à partir des organisations existantes avant la fusion des 13 SA d'HLM. La réorganisation intervenue dans le cadre du plan « Trajectoire 2022 » a conduit à une répartition des compétences sur trois échelons avec pour fil conducteur la volonté de mutualiser les moyens humains et matériels entre les deux principaux opérateurs, CDC Habitat et CDC Habitat Social.

[44] Ils remplacent les comités existants : le Comex, le comité de coordination des directeurs et le comex élargi.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Figure 6 : Schéma organisationnel



Source : Ancols.

L'échelon national est composé du Comité Exécutif (COMEX) et des Directions fonctionnelles et métiers, chargées des fonctions d'expertise et support, situées principalement au siège de CDC Habitat à Paris et à Montpellier.

L'échelon intermédiaire, composé des six directions interrégionales (Île-de-France, Nord-Est, Sud-Ouest, Grand-Ouest, PACAC et AURA) a pour missions de : contribuer au développement territorial, en partenariat avec les collectivités, piloter les actions de CDC Habitat et CDC Habitat Social sur leur territoire, ainsi que l'activité des agences et améliorer la qualité de services tout en veillant au respect des orientations budgétaires et à l'allocation des moyens.

L'échelon local de CDC Habitat et CDC Habitat Social est composé de 62 agences[45] et a pour mission de gérer la relation de proximité, l'entretien et la maintenance du patrimoine géré, d'assurer la qualité de services, et de veiller au respect des orientations budgétaires.

Aussi, CDC Habitat et CDC Habitat Social ont une organisation fonctionnelle centrale commune, tout comme au niveau des DIR, l'échelon intermédiaire. Pour les agences, celles-ci ont conservé leurs spécificités antérieures issues de CDC Habitat et CDC Habitat Social. En 2022, pour améliorer la visibilité locale du groupe, la gestion commune des produits locatifs (LLS/LLI/LAC) s'est organisée entre les agences CDC Habitat et CDC Habitat Social en région. En Île-de-France, les 2 réseaux d'agence d'ex-OSICA et d'ex-EFIDIS, ont été fusionnés au sein d'un seul réseau d'agences sociales franciliennes mais la mixité des équipes n'a pas été organisée. Cette organisation s'accompagne de la mise en commun des moyens humains et matériels entre les deux sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social ce qui génère des flux complexes d'attribution des ressources qui ne sont pas modélisés. Le regroupement des moyens au sein des GIE ne s'est pas traduit par une véritable mutualisation comme semble le confirmer l'évolution à la hausse des coûts de gestion.

La stabilisation de l'organisation depuis la mise en place des agences mixtes, le projet de simplification des processus (cf. 4.3) et la mise en place de l'outil de gestion prévisionnel des effectifs et de la masse salariale (4.6.4) devront contribuer à la baisse de ces coûts rapportés au logement (cf. recommandations 6 et 7).

[45] Source : CDC Habitat - Rapport d'activité au 31 décembre 2021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

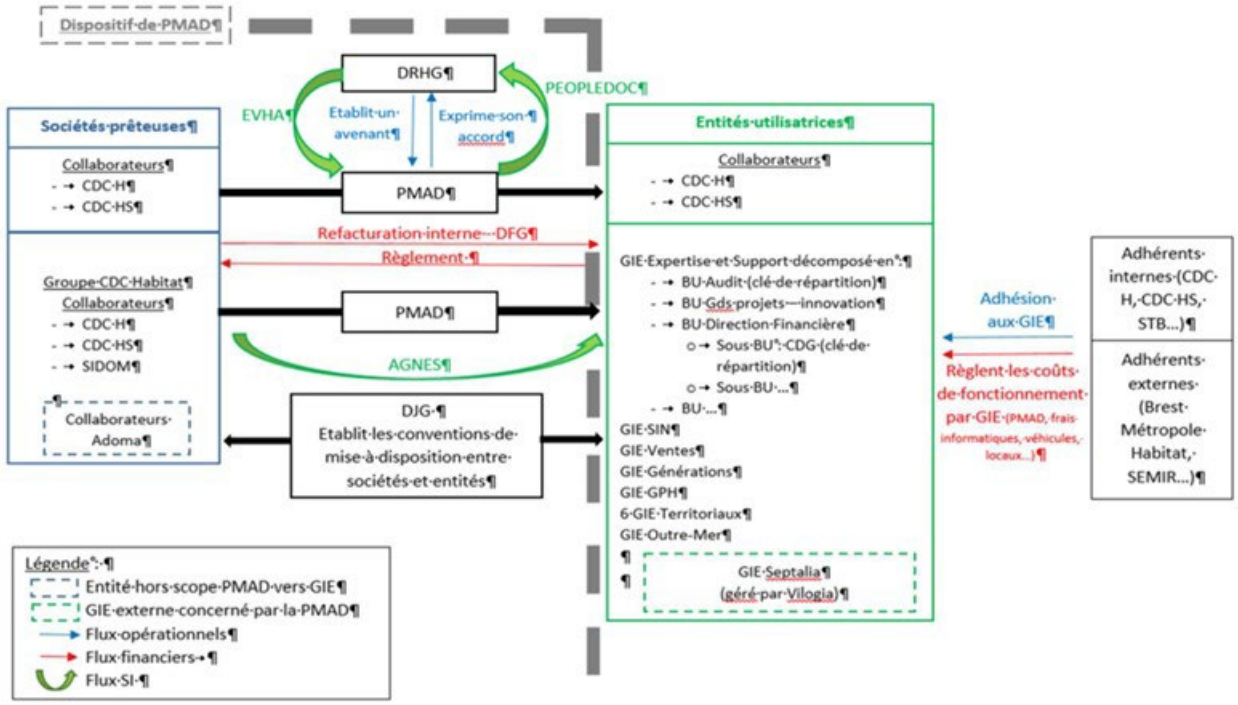
Aussi, le cumul d'un échelon central et d'un échelon intermédiaire comporte le risque d'alourdir les dépenses liées à la structure : des responsables à chaque échelon, des équipes à constituer, de nouveaux processus à mettre en place pour les gérer et les coordonner et des systèmes d'information pour les accompagner. La trajectoire à la hausse de la masse salariale dans les deux sociétés depuis la fusion et plus largement celle des coûts de gestion nécessitent d'être étudiées pour expliquer l'absence d'économie d'échelle et circonscrire le risque de dérive des coûts de fonctionnement. L'échelon central peut également alourdir le processus décisionnel. Pour faire face aux volumes d'opérations à traiter, la gouvernance a relevé les seuils d'autorisation des comités d'engagement en DIR sans pour autant en renforcer les dispositifs de contrôle, qu'elle juge suffisamment robustes, pour garantir la conformité des engagements autorisés (composition du comité d'engagement DIR, note de cadrage, dispositif de reporting…). L'échelon intermédiaire est donc potentiellement un avantage pour fluidifier le processus décisionnel voire l'accélérer. D'une manière générale, une réflexion pourrait être menée sur le périmètre des délégations de pouvoirs à l'échelon intermédiaire tout en veillant en central à conserver la maîtrise des activités déléguées pour rendre le processus décisionnel plus agile.

4.6.3 Organisation et pilotage des ressources

L'organisation de la mise en commun des ressources s'appuie sur des groupements d'intérêt économique (GIE) dont les principaux membres sont CDC Habitat et CDC Habitat Social ainsi que sur des conventions de mises à disposition entre les sociétés du groupe.

Le dispositif de mise à disposition est assez complexe à mettre en œuvre et repose sur une relation tripartite dont l'organisation est perfectible. Un audit réalisé par la direction de l'audit groupe fin 2021 recommande d'enrichir le dispositif de contrôle interne pour mettre à jour les conventions de mise à disposition.

Figure 7 : Représentation du dispositif de mise à disposition



Source : CDC Habitat – Rapport Audit MAD M21 08

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Conventions de mises à disposition

Les directeurs généraux des filiales sont liés à CDC Habitat par un contrat de travail salarié. Ce dispositif se traduit par la signature d'une convention de mise à disposition (ou de détachement) entre CDC Habitat et sa filiale, de salariés employés en tant que directeur opérationnel. Le contrat de travail des intéressés est maintenu et fait l'objet d'un avenant. La convention de mise à disposition (ou de détachement) stipule notamment que l'intéressé « demeure sous l'autorité hiérarchique de CDC Habitat » et qu'il reçoit du management de CDC Habitat auquel il rend compte, les instructions nécessaires à son activité. Cette convention permet le maintien d'un lien de subordination de l'intéressé à l'égard de CDC Habitat. Le dispositif concerne les dirigeants de la plupart des filiales du groupe. Ce dispositif implique en contrepartie une sécurisation accrue des risques juridiques, d'autant plus lorsque les filiales sont en relation d'affaires avec CDC Habitat (Ampère Gestion, par exemple), et sont donc susceptibles d'exposer chaque directeur général à un risque de conflit d'intérêts.

Le conseil de surveillance du 27 juin 2013 a autorisé le déclassement, du champ des conventions réglementées, des conventions de mise à disposition de personnel et leur renouvellement et par voie de conséquence, leur classement en conventions libres ne nécessitant plus l'autorisation préalable du conseil de surveillance. Il avait été décidé de communiquer, pour la bonne information des membres du conseil, un rapport annuel sur les nouvelles conventions signées dans ce cadre. Le conseil de surveillance du 25 juin 2021 a toutefois été informé que le rapport sur les conventions déclassées ne sera plus produit.

Les groupements d'intérêt économique

Parmi les GIE, on distingue les GIE « Territoires » et les GIE « Support », ainsi que des GIE spécifiques, créés plus récemment :

- Le GIE Générations (assurant la gestion des résidences gérées) et le GIE Outre-Mer (permettant la mise en commun de certaines missions entre les SIDOM et la gestion du patrimoine de CDC Habitat à la Réunion), créés en 2020,
- Le GIE Septalia[46],
- Le GIE Garonne Habitat dans le contexte des partenariats. Mi-2022, avec la mise en place des agences mixtes, les agences sont également entrées dans le périmètre des GIE territoriaux.

Les GIE « Territoires » regroupent les moyens humains et matériels pour développer la gestion immobilière dans les DIR. Ils ont chacun pour périmètre géographique celui de la DIR qu'ils couvrent et pour principales activités la gestion du patrimoine et la gestion locative et/ ou le développement et la réhabilitation. Ils assurent aussi la gestion des ressources humaines et des finances à l'échelon intermédiaire. Ces GIE existaient depuis 2011, sauf pour le GIE Île-de-France, mais leur périmètre fonctionnel était limité jusqu'en 2018 au développement et à la maîtrise d'ouvrage. Le périmètre fonctionnel du GIE Île-de-France créé depuis n'inclut pas le développement et la maîtrise d'ouvrage qui restent hébergés au sein du GIE Grand Paris Habitat créé en 2016 et dédié à ces activités.

[46] Groupement de bailleurs dédié à la construction et à la rénovation de l'habitat dans les Hauts-de-France créé par CDC Habitat, Maisons & Cités, Vilogia et Vilogia Logifim.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Enfin, les GIE portent la dénomination des régions qu'ils couvrent : GIE Île-de-France (GIE IDF), GIE Nord-Est (GIE NE), GIE Sud-Ouest (GIE SO), GIE Grand-Ouest (GIE GO), GIE Provence-Alpes-Côte-d'Azur Corse (GIE PACAC), GIE Auvergne-Rhône-Alpes (GIE AURA) et enfin le GIE Grand Paris Habitat (GPH).

Les GIE « Support » regroupent les fonctions centrales (support et métiers). Le principal est le GIE Expertises et Supports (GIE ES), créé à la suite des fusions en 2019 ; il regroupe 17 fonctions centrales dont les fonctions financières, la gestion locative, les ressources humaines, les achats et les moyens généraux. S'y ajoutent : le GIE Systèmes d'information et numérique (GIE SIN), créé en 2006, pour en regrouper les moyens humains et matériels ; le GIE Services Clients ; créé en 2010, sous la dénomination GIE Ventes, puis renommé en septembre 2021 pour regrouper un champ élargi de compétences (accompagnement social, relation clients, relation grands comptes, gestion des syndics de copropriété d'activités) ; le GIE Centre Contact Clients (GIE CCC) est né en 2019 de l'absorption du GIE centre d'appels de Dijon par le GIE centre d'appels de Montpellier.

La particularité de l'organisation réside dans le fait que les GIE, ne sont pas employeurs, à l'exception du GIE CCC. Les moyens humains et matériels des GIE autres que le GIE CCC sont donc exclusivement apportés par CDC Habitat et CDC Habitat Social, générant des flux financiers multiples.

Tableau 6 : Facturation des mises à disposition par CDC Habitat et Habitat Social aux GIE en 2019 et 2021

Montants en milliers d'euros

	CDC H		CDC HS		Total		
	Année 2019	Année 2021	Année 2019	Année 2021	Année 2019	Année 2021	Evol 19/21
Mise à disposition de personnel	65 022	77 290	56 993	61 196	122 015	138 486	13%
Mise à disposition de moyens matériels	21 326	26 482	2 556	4 794	23 882	31 276	31%
Total	**86 348**	**103 773**	**59 550**	**65 991**	**145 898**	**169 764**	**16%**

Source : 11.41 a Mapping des comptes CDC Habitat et CDC Habitat Social de 2019 à 2021

Les mises à disposition de personnel représentent respectivement 74 % et 93 % des refacturations de CDC Habitat et de CDC Habitat Social. Les locaux constituent le principal poste des moyens matériels mis à disposition par CDC Habitat. Les mises à disposition augmentent globalement de 16 % entre 2019 et 2021. Ces moyens sont principalement mis à la disposition des GIE « Territoires » et des GIE « Support » pour leur fonctionnement.

Tableau 7 : Flux des effectifs en ETP refacturés par CDC Habitat et CDC Habitat Social au 31 décembre 2021

	CDC Habitat		CDC Habitat Social		Total	
	Année 2021	Evol 19/21	Année 2021	Evol 19/21	CDC Habitat + CDC Habitat Social	Evol 19/21
ETP refacturés _ PMAD	**864**	**24%**	**711**	**41%**	**1575**	**27%**
Dont PMAD aux GIE Support et Territoire (ETP)	822	24%	707	40%	1 529	31%
% des PMAD GIE Support et Territoire (ETP)	95%		99%		97%	
Coût d'un salarié mis à disposition (k€)	*89*	*-6%*	*86*	*-24%*	*88*	

Source : CDC Habitat, 03.3.3 tdb DG CDC Habitat-12_2021 12_2019 à 12_2021 et 03.3.3 tdb DG CDC Habitat Social-12_2019 à 12_2021

Au 31 décembre 2021, 97 % des mises à disposition de personnel par CDC Habitat et CDC Habitat Social bénéficient au GIE « Territoires » et aux GIE « Support » qui les refacturent sans marge selon les clés de répartition validées par les membres. S'agissant des GIE « Territoires », des clés de répartition homogènes sont définies pour chaque sous « business unit ».

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 8 : Coûts de fonctionnement par GIE et répartition entre les membres des GIE Territoires et Support au 31 décembre 2021

	Coûts fonctionnement Réel 2021		Poids Masse salariale (%)	ETP 2021	Répartition des coûts (%)		
	(M€)	Evol 19/21 (%)			CDC Habitat	CDC Habitat Social	Autres
GIE IDF	22	12%	81%	208	24%	76%	0%
GIE GPH	16	17%	75%	146	44%	51%	5%
GIE GO	10	4%	83%	78	30%	70%	0%
GIE PACAC	8	15%	78%	80	59%	41%	0%
GIE SO	8	18%	75%	68	49%	50%	1%
GIE AURA	7	17%	76%	62	48%	52%	0%
GIE NE	6	9%	77%	99	46%	54%	0%
Sous-total GIE Territoires	***78***	***13%***	***79%***	***741***	***39%***	***60%***	***1%***
GIE ES	75	19%	73%	620	45%	50%	4%
GIE SIN	57	16%	18%	112	29%	64%	7%
GIE SERVICES CLIENTS	7	-4%	74%	56	55%	45%	0%
GIE CCC	5	9%	70%	66	25%	71%	4%
Sous-total GIE Supports	***143***	***16%***	***51%***	***854***	***39%***	***56%***	***5%***
Total GIE Territoires et Support	**221**	**15%**	**61%**	**1 595**	**39%**	**57%**	**4%**

Source : CDC Habitat, 2.11 Docs Jur GIE Territoires et 2.11 Docs Jur GIE Support (Rapports de l'administrateur 2019, 2020, 2021), hors GIE OM et GIE Générations (2,9 M€)

Les dépenses ont augmenté de 15 % entre 2019 et 2021 alors qu'elles étaient déjà élevées fin 2019 à la suite des opérations de réorganisation post fusion[47]. Les coûts de fonctionnement sont principalement des coûts de personnel à plus de 60 % et plus marginalement des frais de locaux à l'exception du GIE SIN, pour lequel les coûts des prestations de services et de maintenance informatiques représentent avec les dotations aux amortissements sur les investissements, près de 80 % de ses coûts de fonctionnement. Les GIE « Support » représentent 65 % des dépenses contre 35 % pour les GIE « Territoires ».

Les coûts de fonctionnement ont augmenté de 51 M€ par rapport aux refacturations des mises à disposition des moyens humains et matériels par CDC Habitat et CDC Habitat Social.

Il s'agit principalement :

- Des dépenses du GIE SIN en prestations de services (14 M€) et en maintenance informatique (7 M€) et des frais généraux divers (6 M€) engagés par le GIE SIN auxquelles s'ajoute la charge des investissements portée par le GIE au travers de la refacturation des dotations aux amortissements des immobilisations (11 M€), soit un total de 38 M€,
- Des frais de gestion courante engagés dans le GIE Expertises et Support à hauteur de 9 M€ (dépenses de communication, frais de recrutement, honoraires…).

Les dépenses « à la main » des GIE doivent faire l'objet d'une attention particulière pour éviter les dépenses en doublon et assurer l'optimisation des achats entre les structures. Par exemple, le GIE IDF affiche des frais informatiques en 2021 alors que cette catégorie de dépenses entre dans le périmètre du GIE SIN.

[47] Cf. rapport n° 2018-020 Ancols concernant ex-Osica.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

De la même manière, les GIE « Territoires » et les GIE « Support » couvrent les mêmes champs d'activité (patrimoine, gestion locative, finances, développement, ressources humaines…) avec le risque de multiplier les intervenants et de dupliquer les dépenses sur certains processus.

Le GIE GPH, le GIE ES et le GIE SIN comptent plus d'une dizaine d'adhérents, respectivement 17, 14 et 17. La liste des membres de chaque GIE est présentée en annexe 6. Néanmoins, CDC Habitat et CDC Habitat Social en restent les principaux utilisateurs avec un taux d'affectation des coûts de fonctionnement allant de 95 % à 100 %. Aussi, la logique d'industrialisation à l'échelle du groupe et du réseau de partenaires montre une marge de progression.

La part de la masse salariale dans les redevances des GIE n'est pas adossée à un nombre d'ETP ce qui ne permet pas d'apprécier l'impact de la mutualisation du personnel pour les membres. L'Ancols a estimé cet impact en exploitant plusieurs sources de documents (les tableaux de bord de la direction générale, les documents comptables et financiers et les documents juridiques des GIE). Les résultats obtenus s'apprécient avec réserve dès lors que les données recueillies dans le cadre de la mission de contrôle pour CDC Habitat et CDC Habitat Social révèlent des difficultés pour stabiliser les effectifs en ETP (cf. 4.6.4) ainsi que les coûts des mises à disposition aux GIE par société.

Tableau 9 : Estimation de la réallocation des ressources dans les GIE entre les utilisateurs des GIE (année 2021)

	CDC Habitat			CDC Habitat Social			Autres			Total	
	MAD ETP (a)	*Refact ETP (b)*	*Réallocation des ressources (b-a)*	*MAD ETP (a)*	*Refact ETP (b)*	*Réallocation des ressources (b-a)*	*MAD ETP (a)*	*Refact ETP (b)*	*Réallocation des ressources (b-a)*	*MAD Total ETP*	*Refacturé Total ETP*
GIE IDF (1)	65	114	49	290	231	-59		10	10	355	355
GIE Sud Ouest	43	33	-10	36	45	9				79	78
GIE PACAC	42	47	5	39	33	-6				81	80
GIE AURA	30	34	4	40	35	-5				70	70
GIE Nord Est	26	28	2	35	33	-2				61	61
GIE Grand Ouest	21	30	9	76	69	-7				97	100
GIE Territoires	**227**	**285**	**58**	**516**	**446**	**-70**	**-**	**10**	**10**	**743**	**743**
GIE Expertise et Support	444	281	-163	174	312	138		25	25	618	618
GIE SI	96	30	-66	16	72	56		10	10	112	112
GIE Services Clients	55	31	-24	1	25	24		-		56	56
GIE Support	**595**	**342**	**- 253**	**191**	**409**	**218**	**-**	**35**	**35**	**786**	**786**
TOTAL	**822**	**626**	**- 195**	**707**	**855**	**148**	**-**	**45**	**45**	**1 529**	**1 529**
Coût personnel estimé en m€	***72***	***54***	***- 18***	***59***	***73***	***14***		***4***	***4***	***131***	***131***

(1) y compris GPH

Sources : CDC Habitat et CDC Habitat Social 3.3 Tableaux de bord de la direction générale 2019 à 2021[48] ; 11.23 tableaux de suivi des refacturations ; 11.41 Mapping des comptes 2021[49] ; 2.11 Docs Jur GIE Territoires / Docs Jur GIE Support et retraitements Ancols[50]

[48] Sources CDC Habitat et CDC Habitat Social : 3.3 Tableaux de bord de la direction générale 2019 à 2021 qui détaillent le nombre d'ETP mis à disposition aux GIE par les sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social

[49] Sources CDC Habitat et CDC Habitat Social ; 11.23 tableaux de suivi des refacturations ; 11.41 Mapping des comptes 2021 pour identifier les flux financiers liés aux mises à disposition et aux refacturations

[50] Retraitements pour gommer les écarts (de 1% à 2%) entre la part de la masse salariale dans les coûts des GIE (issue des documents 2.11 Docs Jur GIE Territoires / 2.11 Docs Jur GIE Support) et les refacturations du personnel mis à disposition des sociétés aux GIE dans les documents financiers (11.23 tableaux de suivi des refacturations)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les impacts de la mise en œuvre des GIE « Territoires » et « Support » sur la répartition des effectifs en ETP pour CDC Habitat se traduisent par un impact net de – 195 ETP (- 18 M€) dont :

- 218 ETP sont basculés vers CDC Habitat Social au travers des GIE « support », et principalement vers le GIE Expertises et Supports ;
- 45 ETP sont réaffectés à des membres autres que CDC Habitat et CDC Habitat Social, pour un montant estimé à 4 M€.

En miroir, cela se traduit pour CDC Habitat Social par un impact net de + 148 ETP (+ 14 M€), dont 79 ETP mis à disposition dans les GIE « Territoires ».

La mesure des gains de la mutualisation apparaît donc comme un exercice complexe qui n'a pas été documenté par CDC Habitat.

Depuis 2019, les coûts de fonctionnement des sociétés notamment liés à la masse salariale n'ont cessé d'augmenter (cf. § 5 et 6) alors qu'ils étaient déjà élevés en 2019 à l'occasion de la préparation des opérations de fusions. CDC Habitat ne suit ni les coûts de mise en place de la nouvelle organisation pour les isoler ni les économies financières potentiellement réalisées grâce à la mutualisation.

Aussi, un référentiel d'indicateurs et de ratios cibles fait défaut sur la période contrôlée pour objectiver les embauches (détermination de ratios cibles pour estimer les effectifs nécessaires à la production, notamment) et pour mesurer les gains de mutualisation (en termes de délais, de qualité de services ou de volumes de production).

4.6.4 Pilotage de la masse salariale

Le pilotage de la masse salariale à l'échelle du groupe est perfectible. Chacune des sociétés « employeurs » produit un tableau de bord à la direction générale qui reprend quelques données sociales. Les tableaux ont été produits pour CDC Habitat et CDC Habitat Social. Les données recueillies dans le cadre de la mission de contrôle pour CDC Habitat et CDC Habitat Social révèlent des difficultés pour les stabiliser. A titre d'exemple, des écarts sur les effectifs en unités physiques (UP) et les effectifs en ETP sont pointés entre les différentes sources de documents (tableaux de bord suivis par la direction générale[51], les données transmises par le contrôle de gestion[52] ainsi que pour CDC Habitat Social, les données des DIS RH sur la période 2019 à 2021). Par ailleurs, un paramètre dans le pilotage de la masse salariale fait défaut : il s'agit du suivi de la part de la masse salariale refacturée par les GIE aux entités membres et convertie en ETP. Elle a été estimée par l'agence pour l'exercice 2021 (cf. 4.6.3).

CDC Habitat a finalisé en décembre 2023 le plan de l'évolution des besoins RH à l'échelle de l'UES pour objectiver les besoins d'effectifs dans le contexte de la nouvelle organisation (GIE centraux et territoriaux, agences mixtes hors IDF). Ce plan s'appuie sur un outil de prévision de la masse salariale et des effectifs qui va être déployé en 2024 pour améliorer le pilotage des effectifs et l'adapter à la nouvelle organisation. Sur la période 2023-2026, les projections ciblent une hausse des effectifs de 5 points sur trois ans à l'échelle de l'UES ; cette hausse a été de plus du double sur la période contrôlée 2019-2021 pour CDCH et CDCHS. L'évolution des effectifs de l'UES serait donc mieux maîtrisée.

[51] Source CDC Habitat, 03.3.1 à 03.3.3, Tdb Direction Générale de 2019 à 2021 (CDC Habitat et CDC Habitat Social)
[52] Source CDC Habitat, 11.41.b Effectifs 2019, 2020, 2021 (CDC Habitat et CDC Habitat Social)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Données sociales du groupe CDC Habitat

Chaque année, CDC Habitat dresse le bilan social du groupe en consolidant les données sociales des sociétés « employeurs » du premier cercle du groupe CDC Habitat. Ce bilan inclut les données sociales de l'UES CDC Habitat (unité économique et sociale) constituée de CDC Habitat, CDC Habitat Social, Ampère Gestion et de la Sainte Barbe et le seul GIE employeur, le GIE CCC auxquelles s'ajoutent celles d'ADOMA et des SIDOM.

Tableau 10 : Effectif et masse salariale groupe CDC Habitat au 31 décembre 2021

	UES (1)	*Dont CDC Habitat/ et CDC Habitat Social*	ADOMA	SIDOM	GROUPE	Groupe Evol 2019/2021 en %
Unités Physiques (UP)						
Personnel administratif	3 517	3 314	3 013	1 110	7 640	29%
Personnel de proximité	1 601	1 559		127	1 728	7%
TOTAL UP	**5 118**	**4 873**	**3 013**	**1 237**	**9 368**	**24%**
% Effectif Groupe	*55%*	*52%*	*32%*	*13%*	*100%*	*100%*
Masse Salariale en k€						
Personnel administratif	242 590		*145 700*	79 953	468 243	34%
Personnel de proximité	71 006			4 730	75 736	8%
TOTAL Masse salariale	**313 596**		**145 700**	**84 683**	**543 979**	**42%**
% MS Groupe	*58%*		*27%*	*16%*	*100%*	*100%*

(1) CDC Habitat, CDC Habitat Social, Ampère Gestion et de la Sainte Barbe et le GIE CCC
Source : CDC Habitat, CDC Habitat et Bilan social Groupe 2021et 11.41 b Effectifs CDC Habitat et CDC Habitat Social 2019 à 2021 et 11.41 a Mapping des comptes CDC Habitat et CDC Habitat Social de 2019 à 2021

L'effectif en unités physiques (UP) a augmenté de 24 % entre 2019 et 2021, principalement entre 2019 et 2020 avec l'entrée des SIDOM dans le Groupe. Cet impact est également visible sur la masse salariale (+ 42 %).

A périmètre constant, les effectifs et la masse salariale augmentent de 8 % entre 2019 et 2021 en lien avec la hausse des effectifs et de la masse salariale de l'UES qui augmente de 11% par rapport à 2019.

Les effectifs administratifs de l'UES affichent la plus forte progression (+ 17 % par rapport à 2019) et représentent 69 % de l'effectif de l'UES en 2021 (65 % en 2019). Les effectifs de proximité sont stables autour de 1 600 unités physiques et diminuent donc en proportion de 4 points. La masse salariale brute de l'UES s'élève à 314 M€ (194 M€ hors charges sociales) ; elle est composée à 77 % du coût du personnel administratif (243 M€) et à 23 % de celui du personnel de proximité (71 M€).

La rémunération annuelle brute moyenne s'établit à 39 k€ au niveau du groupe, en progression de près de 8 % comparé à 2019 ; cette hausse s'explique avec l'entrée des SIDOM qui affichent une rémunération annuelle brute moyenne de 46 k€. Au sein de l'UES, la rémunération moyenne (brute annuelle, hors charges patronales) est relativement stable depuis 2019. Elle s'établit autour 40 k€ en 2021 contre 39 k€ en 2020 et 38 k€ en 2019 (47 k€ pour le personnel administratif et 28 k€ pour le personnel de proximité). La médiane se situe à 36 k€ pour l'ensemble de l'effectif ce qui traduit des écarts relativement importants de rémunération, en particulier sur le personnel cadre (57 k€ en moyenne et une médiane à 50 k€).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

La médiane progresse de 4 % par rapport à 2020 et de 8% par rapport à 2019. La part variable totalise 11 M€ fin 2021 contre 9,4 M€ en 2019 et concerne un effectif de 4 800 personnes contre 4 400 en 2019. Les cadres affichent proportionnellement la part variable la plus importante, avec un montant moyen de 4 844 €, soit près de 10% de leur rémunération annuelle médiane, contre 3 % pour les agents de maîtrise, les agents administratifs ainsi que les employés et 2 % pour les employés d'immeubles et gardiens.

CDC Habitat et CDC Habitat social représentent 95 % des effectifs de l'UES et 52 % de ceux du groupe.

Tableau 11 : Evolution des effectifs et de la masse salariale CDC Habitat et CDC Habitat Social 2019-2021

	CDC Habitat				CDC Habitat Social				TOTAL			
	2019	2020	2021	evol 2019/2021	2019	2020	2021	evol 2019/2021	2019	2020	2021	evol 2019/2021
Effectifs UP	**1 522**	**1 681**	**1 790**	**18%**	**2 875**	**2 989**	**3 083**	**7%**	**4 397**	**4 670**	**4 873**	**11%**
Administratifs	1 221	1 393	1 503	23%	1 612	1 734	1 811	12%	2 833	3 127	3 314	17%
Proximité	301	288	287	-5%	1 263	1 255	1 272	1%	1 564	1 543	1 559	0%
Masse salariale brute DADS	**69 217**	**73 649**	**80 860**	**17%**	**97 113**	**97 686**	**105 496**	**9%**	**166 330**	**171 335**	**186 356**	**12%**
Masse salariale brute DADS/UP	45	44	45	-1%	34	33	34	1%	38	37	38	1%
Masse salariale brute DADS/UP Administratif	49	46	47	-2%	40	38	40	-2%	44	41	43	-2%
Masse salariale brute DADS/UP Proximité	33	35	33	2%	25	25	26	4%	27	27	28	4%

Source : 11.41 b Effectifs CDC Habitat et CDC Habitat Social 2019 à 2021 et 5.3 Evolution du brut DADS CDC Habitat et CDC Habitat Social. Les données ne tiennent pas compte de l'impact de la mutualisation.

CDC Habitat se démarque avec un ratio en termes de rémunération brute par UP plus élevé que celui de CDC Habitat Social de 32 % et une représentation plus forte du personnel administratif (84% de l'effectif de CDC Habitat contre 59 % pour CDC Habitat Social avant mutualisation). Les effectifs augmentent depuis 2019 en particulier les effectifs administratifs de CDC Habitat, +23%. En revanche, le personnel de proximité reste stable voire diminue pour CDC Habitat. L'évolution à la hausse accompagne la montée en charge des activités notamment de développement et de commercialisation des logements dans le cadre du plan de relance.

Environ 300 postes auraient été créés entre 2021 et 2022 en accompagnement du Plan de Relance dont 60 % au titre de fonctions opérationnelles et 40 % au titre de fonctions supports[53]. Il s'agit d'un point de vigilance car pour les fonctions de « back-office » des économies d'échelle sont attendues dans le cadre de la mise en place de la mutualisation (cf. 4.6.3).

[53] *Source : PV de CS CDC Habitat du 31 mars 2022 – 3.1 Examen des documents relatifs aux comptes 2021*

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 12 : Impact de la mutualisation au travers des GIE « Territoires » et GIE « Support » sur les coûts de personnel au 31 décembre 2021

	CDC Habitat	CDC Habitat Social	Cumul
Effectifs administratifs non récupérables			
Effectifs administratifs (ETP)	1 416	1 644	3 060
Effectifs administratifs après mutualisation (1)	1 220	1 792	3 012
Impact mutulalisation en ETP	-196	148	-48
Coût de personnel administratif (k€)	123 676	125 488	249 164
Coût de personnel administratif après mutualisation (k€) (1)	105 782	139 051	244 833
Impact Mutualisation (k€)	-17 584	13 562	-4 022
Nombre moyen de salariés administratifs pour 1000 logements familiaux	**16,9**	**9,2**	**11,6**
Nombre moyen de salariés administratifs pour 1000 logements familiaux après mutualisation	**14,5**	**10,0**	**11,4**
Référence nationale	*10,4*	*10,4*	

Source : CDC Habitat 3.3.3 Tableaux de bord direction générale 31 décembre 2021 CDC Habitat et CDC Habitat Social ; 11.41 a Mapping des comptes CDC Habitat et CDC Habitat Social de 2019 à 2021 et retraitements Ancols

Le regroupement permet de répartir les ETP entre les deux sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social mais n'a pas d'impact significatif sur la rémunération brute d'un ETP administratif qui est estimée par l'agence à environ 47 k€[54]pour CDC Habitat et 40 k€[55] pour CDC Habitat Social après mutualisation. La réallocation des ressources ne porte pas sur des volumes en ETP suffisamment importants pour modifier les ratios de masse salariale des sociétés concernées.

CDC Habitat affiche un ratio élevé de salariés administratifs pour 1000 logements qui s'explique en partie par son rôle de maison mère, la diversification de ses activités (copropriétés dégradées, gestion pour compte de tiers, suivi des partenariats…) et son engagement dans le plan de relance 40 000 VEFA.

Politique de rémunération des dirigeants de CDC Habitat et des membres du COMEX

La politique de rémunération des filiales de la caisse des dépôts appartient à la responsabilité de ces filiales, sauf la question des dirigeants. Il existe une doctrine commune de la Caisse des Dépôts qui est notamment le plafonnement des rémunérations des dirigeants à 450 000 euros, aligné sur la règle de plafonnement de la rémunération des dirigeants des entreprises publiques (décret n° 2012-915 du 22 juillet 2012). Ce seuil est appliqué par CDC Habitat et CDC Habitat Social.

La fixation de la part variable est la combinaison de deux éléments, qui sont, d'une part, la vérification d'un certain nombre d'objectifs de production et techniques fixés et, d'autre part, la manière de servir et l'engagement. Les dirigeants, membres du directoire de CDC Habitat, sont tous au plafond de leur part variable chaque année depuis 2019 et le taux d'atteinte moyen d'attribution individuelle de part variable sur objectifs varie de 100 % à 105 % au sein du Comex en 2020 (dépassé pour 75 % des membres du Comex). En pratique, la mise au plafond de la part variable est donc aujourd'hui systématique, interrogeant le réalisme des critères permettant d'évaluer la performance.

[54] Coût de personnel, y compris charges sociales) : 87k€
[55] Coût personnel, y compris charges sociales) : 76 k€

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

5. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF CDC HABITAT

5.1 Analyse de l'exploitation

L'analyse de l'activité, point de départ du diagnostic financier, a pour objectif d'apprécier la croissance de l'organisme et de mesurer son aptitude à dégager des ressources par son activité. La performance de l'activité est mesurée par l'excédent brut d'exploitation (EBE) et par la capacité d'autofinancement (CAF).

Dans les tableaux qui suivent, les valeurs de référence sont, aux fins de comparaison et sauf mention contraire, constituées de la médiane des SA d'HLM sur l'ensemble du territoire métropolitain, l'activité principale de CDC Habitat demeurant la gestion locative mais à la différence des SA D'HLM de logements majoritairement non conventionnés et libres et en partie gérés pour le compte de tiers. CDC Habitat porte également des missions (copropriétés dégradées, restructuration du secteur Hlm, ...) pour lesquelles il n'y a pas de logements gérés.

Le modèle économique du segment des logements intermédiaires et libres se confond largement avec celui de CDC Habitat. Ce modèle repose à terme sur la réalisation de plus-values latentes de marché et se différencie de celui du secteur du logement social.

La société est imposée partiellement à l'impôt sur les sociétés (IS). Le périmètre concerné est constitué par les logements non conventionnés, ces derniers excédant 10 % des logements locatifs sociaux, mentionnés à l'article 302-5 du CCH, détenus par l'organisme.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

5.1.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation est calculé en retranchant des produits des activités les charges décaissables d'exploitation (les flux financiers et les flux exceptionnels sont exclus).

Tableau 13 : Formation de l'excédent brut d'exploitation (CDC Habitat) 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	495 971	99,5%	507 341	98,9%	536 728	98,3%
Écart de récupération de charges	- 7 251	- 1,5%	- 6 813	- 1,3%	- 8 668	- 1,6%
Prestations de services	8 786	1,8%	9 963	1,9%	14 263	2,6%
Produits des activités annexes	3 347	0,7%	4 523	0,9%	5 911	1,1%
Péréquation RLS	- 2 218	- 0,4%	- 2 218	- 0,4%	- 2 218	- 0,4%
Chiffre d'affaires locatif	**498 636**	**100,0%**	**512 795**	**100,0%**	**546 015**	**100,0%**
Ventes d'immeubles	5 793		2 057		1 988	
Production stockée	- 1 932		2 084		30 429	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	0		0		0	
Coûts promotion immobilière	- 3 294		- 4 319		- 32 239	
Marge sur activité de promotion	**568**		**- 177**		**178**	
Production immobilisée (Frais financiers)	221		0		0	
Produit des activités	**499 425**		**512 618**		**546 193**	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 52 113	- 10,5%	- 57 867	- 11,3%	- 62 323	- 11,4%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 110 719	- 22,2%	- 157 770	- 30,8%	- 154 713	- 28,3%
Coût de gestion	**- 162 831**	**- 32,7%**	**- 215 637**	**- 42,1%**	**- 217 036**	**- 39,7%**
Charges de maintenance (y.c régie)	- 57 136	- 11,5%	- 58 541	- 11,4%	- 63 045	- 11,5%
Cotisation CGLLS	- 3 329	- 0,7%	- 3 358	- 0,7%	- 3 105	- 0,6%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 39 011	- 7,8%	- 39 914	- 7,8%	- 47 928	- 8,8%
Valeurs de référence		9,9%		9,8%		10,2%
Créances irrécouvrables	- 2 045	- 0,4%	- 1 636	- 0,3%	- 2 615	- 0,5%
Excédent brut d'exploitation	**235 073**	**47,1%**	**193 532**	**37,7%**	**212 465**	**38,9%**
Valeurs de référence		50,0%		50,7%		48,9%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

L'excédent Brut d'Exploitation de CDC Habitat, rapporté au chiffre d'affaires, baisse de 8 points entre 2019 et 2021[56]. Ce constat s'explique principalement par l'augmentation des coûts de gestion passant de 163 k€ en 2019 à 217 k€, soit une augmentation de 33 % en trois ans alors que les produits des loyers n'augmentent que de 8 % (496 M€ en 2019 à 537 M€ en 2021). L'exercice 2020 enregistre la plus forte dégradation de l'EBE -9,4 points ainsi que la plus forte augmentation des coûts de gestion.

[56] L'EBE baisse de 5 points entre 2019 et 2021 selon CDC Habitat (retraitements des honoraires de développement, des droits de mutation et du coût du GIE Ventes) – cf. Analyse du coût de gestion

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le compte de résultat a été présenté par activité au conseil de surveillance pour la première fois le 15 décembre 2022[57]. Les données n'ont pas été reconstituées pour les exercices antérieurs à 2021. Elles montrent que l'excédent brut d'exploitation serait déficitaire pour les activités de gestion pour le compte des fonds (gestion locative et développement) à hauteur de -6,7 M€. En isolant la seule activité de gestion locative[58], CDC Habitat évalue un EBE « spécifique » qui serait moins défavorable, soit un taux de 54,1 % en 2019 et 49,3 % en 2021, sans changer toutefois la tendance à la baisse de la performance. Ce taux se stabiliserait toutefois en 2022 et 2023 au vu des éléments fournis par CDC Habitat.

CDC Habitat conclut avec les fonds des contrats de conseil et d'assistance dans la phase de développement et des mandats de property management pour les logements gérés. Les rémunérations perçues par CDC Habitat ne seraient donc pas suffisantes pour couvrir les charges d'exploitation. Ce constat doit faire l'objet d'une analyse plus poussée par CDC Habitat pour identifier les causes de ce déséquilibre d'exploitation.

Entre 2019 et 2021, le produit des activités a augmenté de 46,7 M€ avec un taux de croissance moyenne annuel de 4,6 % lié à l'augmentation des produits des loyers. Aussi, le chiffre d'affaires connaît une évolution annuelle moyenne de 4,7 %, sur la période contrôlée essentiellement en raison des nouvelles livraisons de logements (+13 000 logements environ sur la période contrôlée), l'IRL, indice sur d'indexation des loyers, ayant très peu varié (passant de 129,03 à 132,62).

Les coûts de gestion comprennent les coûts de personnel et les coûts de fonctionnement, nommés "autres charges externes", de nature non-récupérables, hors cotisation CGLLS.

[57] Périmètre, CDC Habitat (comptes sociaux), Ampère Gestion (élimination des comptes réciproques) et Adestia (titres à la juste valeur), en distinguant : l'activité d'accompagnement et de suivi des participations ; les copropriétés dégradées ; la gestion pour compte de fonds ; la gestion pour compte de tiers hors fonds (Domaniaux, SARVILEP, gestions additionnelles) ; la gestion pour compte propre.

[58] CDC Habitat neutralise notamment les coûts liés à la redevance versée au titre du bail civil domanial avec le ministère des armées, les honoraires liés au développement et les coûts du GIE Ventes

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 14 : Coût de gestion normalisé de 2019 à 2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Evol 19/21
Charges personnel-Sous total (y compris impôts et taxes sur rémunérations)	116 425	129 150	139 613	20%
Refacturations personnel mise à disposition PMAD	-64 312	-71 283	-77 290	20%
Charges personnel nettes de refacturations (1)	52 113	57 867	62 323	20%
Locations immobilières, mobilières et charges locatives	18 657	18 948	19 069	2%
Refacturations matériel mis à disposition MMAD	-26 691	-30 373	-28 584	7%
Redevances GIE	63 741	71 195	85 910	35%
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires retraitées des coûts d'acquisition des immobilisations (a)	30 151	28 059	32 763	9%
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations) retraités des droits d'enregistrement (b)	4 014	3 466	3 622	-10%
Achats non stockés de matériel et fournitures	1 336	1 962	2 277	70%
Primes d'assurances	2 950	2 314	3 090	5%
Publicité, publications, relations publiques	1 537	1 635	1 355	-12%
Déplacements, missions et réceptions	3 789	1 337	1 124	-70%
Autres services extérieurs hors CGLLS	4 335	4 380	5 822	34%
Redevances et charges diverses de gestion courante	1 843	1 847	1 848	0%
Transferts de charges d'exploitation	-3 839	-2 290	-1 715	-55%
Autres charges externes hors CGLLS (2)	101 823	102 480	126 581	24%
Coût de gestion locatif (4)	**153 936**	**160 347**	**188 904**	**23%**
Nombre de logements gérés (c)	71 089	80 654	84 012	18%
Coût de gestion locatif au logement gérés (4) / (5)	**2 165**	**1 988**	**2 249**	**13%**
Valeurs de référence	1 042	1 055	1 082	4%
Loyers (5)	495 971	507 341	536 728	8%
Coût de gestion locatif / Loyers = (3)/(5)	**31%**	**32%**	**35%**	
Valeurs de référence	22%	23%	23%	

Remarques : (a) Les coûts d'acquisition des immobilisations sont retraités à hauteur de 5 514 k€ en 2019, 28 428 k€ en 2020 et 14 352 k€ en 2021 ; (b) Les droits d'enregistrement sont retraités à hauteur de 3 379 k€ en 2019, 26 763 k€ en 2020 et 13 780 k€ en 2021[59] ; (c) le nombre de logements en lots et hors parc APAVOU géré par les SIDOM (cf. Annexe 9)
Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia, CDC Habitat 11.41 Mapping des comptes 2019 à 2021, retraitements Ancols

Le coût de gestion passe de 2 165 euros à 2 249 euros par logement. Ce niveau reste très élevé. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des coûts du personnel non récupérables (+10 M€ net des refacturations) en raison de la croissance des effectifs administratifs et de la hausse des coûts liée à la mise en œuvre de l'accord de performance collective de 2019 qui harmonise le statut des personnels au sein de l'UES CDC Habitat (notamment provisionnement des Indemnités de Départ à la Retraite et des médailles du travail). La part des coûts de personnel refacturée aux GIE est stable à 55%.

Les redevances facturées par les GIE à la SEM passent de 63,7 millions d'euros en 2019 à 85,9 millions d'euros en 2021. L'augmentation de 22 millions d'euros s'explique principalement par la hausse des redevances du GIE expertise et support de 11,9 millions, du GIE SIN pour 3,4 millions d'euros et du GIE Territoires pour 2,2 millions d'euros.

Le GIE expertise et support représente 43% du coût total des redevances (soit 38 millions d'euros), les GIE Territoires 29% (soit 22,8 millions d'euros), et le GIE SIN 20% (16,9 millions d'euros).

[59] Dans les comptes sociaux de CDC Habitat, ces frais passent en charges mais sont incorporés dans les immobilisations dans les comptes consolidés (retraitement de consolidation), conformément aux exigences IFRS.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

S'agissant du GIE ES et des GIE Territoires, l'augmentation de la redevance s'explique principalement par la hausse des effectifs dans ces GIE, en lien avec celle de CDC Habitat et de CDC Habitat Social, la masse salariale représentant plus des ¾ de leurs dépenses. Dans ce contexte, la maîtrise des charges de personnel est insuffisante en l'absence d'un pilotage resserré des ressources sur la période 2019-2021 (cf.4.6.3).

S'agissant du GIE SIN, les dépenses sont principalement des charges liées aux prestations et à la maintenance des infrastructures informatiques (cf.4.2). La hausse significative des coûts liés aux systèmes d'information doit être questionnée. La démarche de rationalisation et de simplification des process (cf. 4.3) doit prendre en compte ces constats et afficher des ratios cibles d'effectifs et d'industrialisation (simplification des pratiques et uniformisation des outils).

Recommandation 6 : Mesurer plus précisément le coût de gestion des différentes activités et son évolution (CDC Habitat).

CDC Habitat a produit, pour la première fois au 31 décembre 2021 un compte de résultat par activité[60]. Il permet notamment d'isoler :

- Les charges de l'activité de développement pour compte propre et compte de tiers (masse salariale non refacturée, coût BU développement des GIE…) estimés à 12,5 M€ ;
- Les coûts de commercialisation rattachés à l'activité Ventes activité récurrente et significative dans la stratégie de CDC Habitat (redevance du GIE Services Clients) estimés à 4 M€ ;
- Les coûts liés à la gestion des participations (compensés par les dividendes perçus en produits financiers) estimés à 4 M€.

En outre, la redevance domaniale, liée à la location des logements domaniaux du ministère des armées exploités par CDC Habitat jusqu'en 2022, à hauteur de 17,8 M€, peut également être retraitée du coût de gestion locatif.

Retraité de ces charges, le coût de gestion lié principalement à l'activité de gestion des immeubles et de leur occupation serait autour 1 800 €/lots au 31 décembre 2021. L'importance de ce coût supérieur de 66% aux coûts constatés chez la médiane des bailleurs sociaux, interroge pour une activité de bailleur assez similaire. Les transformations du groupe (fusions et mise en œuvre du projet Trajectoire 2022 cf.4.6) ont probablement contribué à une hausse des coûts de gestion mais qui n'a pas été chiffrée par CDC Habitat. Au vu de ces chiffres, le coût de gestion de CDC Habitat reste élevé et détériore le niveau de profitabilité de son exploitation. Le projet de simplification des processus (cf. 4.3) et l'outil de gestion prévisionnelle des emplois (cf. 4.6.4) devraient l'aider à mieux le maîtriser dans les prochaines années (cf. 8.1.3).

[60] Source : CDC Habitat - 11.41 a1 compte de résultat par activité

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

5.1.2 Capacité d'autofinancement

La CAF brute correspond à l'EBE après prise en compte du montant des intérêts d'emprunt, des produits financiers et autres charges financières ainsi que des produits et des charges exceptionnels. Elle représente la ressource que l'organisme est en capacité de dégager pour faire face aux remboursements d'emprunts existants, et aux investissements à venir.

Tableau 15 : Evolution de la CAF 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	**235 073**	**47,1%**	**193 532**	**37,7%**	**212 465**	**38,9%**
Valeurs de référence		50,0%		50,7%		48,9%
Autres produits d'exploitation	5 685	1,1%	3 712	0,7%	5 075	0,9%
Intérêts sur financements locatifs	- 59 087	- 11,8%	- 57 209	- 11,2%	- 59 305	- 10,9%
CAF courante	**181 671**	**36,4%**	**140 034**	**27,3%**	**158 235**	**29,0%**
Valeurs de référence		39,8%		41,6%		40,8%
Produits financiers divers	24 144	4,8%	29 709	5,8%	43 752	8,0%
Autres charges financières	- 51 531	- 10,3%	- 58 822	- 11,5%	- 50 484	- 9,2%
Autres produits et charges exceptionnels	8 052	1,6%	7 039	1,4%	1 885	0,3%
Impôt sur les bénéfices	- 27 531	- 5,5%	- 21 514	- 4,2%	- 48 897	- 9,0%
CAF brute	**134 805**	**27,0%**	**96 445**	**18,8%**	**104 492**	**19,1%**
Valeurs de référence		41,1%		43,0%		42,9%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

La formation de la CAF Brute est principalement influencée par la baisse de la performance d'exploitation de CDC Habitat (pour rappel : le niveau de EBE atteint 38,9 % en 2021). Le constat est le même pour la CAF brute, elle s'élève à 135 millions d'euros en 2019 et à 105 millions d'euros en 2021, soit respectivement seulement 27 % du CA et 19 %.

La CAF est impactée par des intérêts sur financement locatif de l'ordre de 60 millions d'euros (taux moyen entre 1,8 % et 1,3 %), mais également par des autres charges financières d'un niveau presque aussi élevé (entre 50 et 60 millions d'euros). Dans le cadre de la politique de couverture de taux par les swaps, la SEM CDC Habitat enregistre une charge annuelle en « autres charges financières » correspondant à l'incidence de couvertures de taux en complément des intérêts locatifs. Le résultat financier s'améliore en 3 ans, en raison de la reprise de provision sur la couverture SWAP de 1,8 millions d'euros en 2021, liée à l'évolution des taux et surtout à l'augmentation des produits financiers de 19,6 millions d'euros, notamment des « Intérêts promoteurs » (compte 7688), soit 13 millions d'euros.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

5.1.3 Le résultat net comptable

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

Tableau 16 : Résultat net comptable 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	**235 073**	**47,1%**	**193 532**	**37,7%**	**212 465**	**38,9%**
Autres produits d'exploitation	5 685	1,1%	3 712	0,7%	5 075	0,9%
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 159 571	- 32,0%	- 165 353	- 32,2%	- 183 038	- 33,5%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 1 119	- 0,2%	- 1 109	- 0,2%	- 1 064	- 0,2%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 28 747	- 5,8%	- 24 552	- 4,8%	- 28 074	- 5,1%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	30 600	6,1%	27 246	5,3%	29 434	5,4%
Résultat d'exploitation	**81 919**	**16,4%**	**33 476**	**6,5%**	**34 798**	**6,4%**
Valeurs de référence		15,1%		14,9%		13,2%
Produits financiers divers	24 144	4,8%	29 709	5,8%	43 752	8,0%
Reprises financières	0		0		1 871	
Produits financiers	**24 144**	**4,8%**	**29 709**	**5,8%**	**45 623**	**8,4%**
Intérêts sur financements locatifs	- 59 087	- 11,8%	- 57 209	- 11,2%	- 59 305	- 10,9%
Charges d'intérêts	**- 59 087**	**- 11,8%**	**- 57 209**	**- 11,2%**	**- 59 305**	**- 10,9%**
Autres charges financières	- 51 531	- 10,3%	- 58 822	- 11,5%	- 50 484	- 9,2%
Dotations financières	- 19	- 0,0%	96	0,0%	0	0,0%
Charges financières	**- 110 636**	**- 22,2%**	**- 115 936**	**- 22,6%**	**- 109 789**	**- 20,1%**
Résultat financier	**- 86 492**	**- 17,3%**	**- 86 227**	**- 16,8%**	**- 64 166**	**- 11,8%**
Valeurs de référence		11,5%		10,4%		9,2%
Résultat courant	**- 4 572**	**- 0,9%**	**- 52 752**	**- 10,3%**	**- 29 368**	**- 5,4%**
Valeurs de référence		3,7%		4,3%		4,4%
Subventions d'investissement	10 027	2,0%	8 702	1,7%	8 260	1,5%
Cessions d'actifs immobilisés	160 448	32,2%	191 136	37,3%	306 904	56,2%
VNC des immobilisations sorties	- 82 361	- 16,5%	- 79 229	- 15,5%	- 104 713	- 19,2%
Autres produits et charges exceptionnels	8 052	1,6%	7 039	1,4%	1 885	0,3%
Dotations et reprises exceptionnelles	0	0,0%	0	0,0%	- 2 908	- 0,5%
Résultat exceptionnel	**96 167**	**19,3%**	**127 647**	**24,9%**	**209 429**	**38,4%**
Valeurs de référence		9,3%		9,8%		9,3%
Résultat net avant impôt	**91 595**	**15,5%**	**74 895**	**12,2%**	**180 061**	**27,6%**
Impôt sur les bénéfices	- 27 531	4,6%	- 21 514	3,5%	- 48 897	7,5%
Résultat net comptable	**64 063**	**10,8%**	**53 382**	**8,7%**	**131 164**	**20,1%**
Valeurs de référence		14,1%		15,7%		14,1%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

Le résultat d'exploitation, en lien direct avec l'évolution de l'EBE, diminue fortement au cours de la période contrôlé et passe ainsi de 82 M€ à 35 M€ soit 16 % du CA en 2019 contre 6,4 % en 2021. Cette évolution s'explique principalement, en plus de la baisse de l'EBE, par l'évolution à la hausse du parc de CDC Habitat et donc l'augmentation des dotations aux amortissements du parc locatif.

Le modèle économique de CDC Habitat repose sur son résultat exceptionnel, en grande partie les produits de cession, l'excédent d'exploitation ne permettant pas de couvrir les dotations aux amortissements et les charges financières. CDC Habitat a cédé pour 658 millions d'euros d'actifs locatifs en 3 ans pour une plus-value de cessions de 392 millions d'euros.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les plus-values de cession participent à équilibrer le compte de résultat de la société qui affiche un résultat net comptable positif tout au long de la période contrôlée. Il augmente même significativement, passant de 64 M€ soit 10,8% du chiffre d'affaires en 2019 à 131 M€ en 2020, soit 20,1% du chiffre d'affaires contre une valeur de référence de 14,1%. Cette évolution importante s'explique principalement par l'augmentation des plus-values réalisées sur les cessions d'actifs immobilisés (+125 M€) passant ainsi de 78 M€ en 2019 à 203 M€ en 2021 ; elles représentant 66% des cessions d'actifs en 2021 contre 49 % en 2019. Aussi, CDC Habitat investit dans des logements neufs, en assure la gestion locative et patrimoniale et, à terme, la revente, les plus-values contribuant l'équilibre du modèle.

S'agissant de la distinction du résultat du secteur agréé (SIEG), il se décompose en :

- Charges directes affectées à l'immeuble conventionné ;
- Charges indirectes à répartir entre le secteur agréé et le secteur non agréé en utilisant pour clé de ventilation le chiffre d'affaires de chaque secteur.

Cette règle est identique à celle retenue pour la déclaration fiscale. Elle présente l'inconvénient d'être peu précise, l'activité non agrée portant des missions qui ne génère pas de chiffre d'affaires mais des dividendes, l'affectation des charges indirectes en fonction du poids du chiffre d'affaires peut conduire à minimiser les charges afférentes à ce secteur.

Tableau 17 : Décomposition du résultat SIEG de 2019 à 2021

Montants en millions d'euros

Rubriques	Toutes activités			dont activité agréée		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Résultat d'exploitation	95,30	45,30	47,60	10,40	11,90	5,80
Résultat financier	-86,50	-86,20	-64,20	-15,90	-14,80	-12,90
Résultat exceptionnel	87,30	119,20	201,60	10,00	14,80	2,70
Participation	4,40	3,40	4,90	0,70	0,50	0,80
Impôt sur les bénéfices	27,50	21,50	48,90			
RESULTAT NET (A)	**64,10**	**53,40**	**131,20**	**3,70**	**11,40**	**-5,10**
dont charges indirectes réparties (B)				-19,10	-19,60	-21,60
RESULTAT NET retaité des charges indirectes (A-B)				**22,80**	**31,00**	**16,50**

Source : 11.41.e Point sur le résultat SIEG de CDC Habitat

Le résultat courant (exploitation et financier) de l'activité agréée est également toujours négatif. Ainsi, le niveau de résultat net dépend fortement des ventes réalisées sur le secteur agréé qui peut fluctuer de manière importante d'une année à l'autre. Les charges indirectes de structure réparties sur le secteur agréé s'élèvent à 19,1 M€ en 2019, 19,6 M€ en 2020 et 21,6 M€ en 2021, sous l'effet d'une hausse des charges contrebalancée par une baisse tendancielle de la part de CA du secteur agréé (développement centré sur le secteur libre et intermédiaire et prestations de services pour compte de tiers).

La dégradation du contexte économique (coût de l'énergie, forte hausse du coût des matériaux et du foncier, remontée des taux d'intérêts des emprunts…), pose la question de la préservation du modèle actuel de CDC Habitat, basé sur une forte rotation de ses actifs. Il est en effet probable que dans ce contexte, le rythme de reconstitution des plus-values latentes se ralentisse et que l'adaptation de ce modèle passe davantage par l'amélioration de la performance d'exploitation.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

5.2 Analyse de la situation financière

L'analyse fonctionnelle du bilan a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent les emplois, que le besoin en fonds de roulement est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

5.2.1 Fonds de roulement net global

Tableau 18 : Evolution du FRNG

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves (a)	2 186 640	30,5%	3 515 344	39,1%	3 518 847	37,2%
[-] Participations (a bis)	- 1 045 989	- 14,6%	- 1 061 000	- 11,8%	- 1 454 987	- 15,4%
Résultat de l'exercice (b)	64 063	0,9%	53 382	0,6%	131 164	1,4%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	168 026	2,3%	162 848	1,8%	156 164	1,7%
Capitaux propres (e)=(a)+(a bis)+(b)+(c)+(d)	1 372 741	19,2%	2 670 575	29,7%	2 351 188	24,8%
Valeurs de référence		22,6%		22,9%		20,4%
Provisions pour gros entretien (f)	56 234	0,8%	49 935	0,6%	43 412	0,5%
Autres provisions pour risques et charges (g)	32 672	0,5%	35 733	0,4%	36 423	0,4%
Amortissements et dépréciations (h)	1 928 996	26,9%	2 083 626	23,2%	2 204 361	23,3%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	**3 390 643**	**47,3%**	**4 839 869**	**53,8%**	**4 635 383**	**49,0%**
Dettes financières (j) (*)	3 774 181	52,7%	4 148 002	46,2%	4 827 339	51,0%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	**7 164 824**	**100,0%**	**8 987 871**	**100,0%**	**9 462 722**	**100,0%**
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 6 907 954	- 96,4%	- 8 496 314	- 94,5%	- 9 858 098	- 104,2%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	**256 871**	**3,6%**	**491 557**	**5,5%**	**- 395 375**	**- 4,2%**
Immobilisations financières (n)	- 8 374	- 0,1%	- 8 803	- 0,1%	- 9 187	- 0,1%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	**248 497**	**3,5%**	**482 754**	**5,4%**	**- 404 563**	**- 4,3%**
Valeurs de référence		3,8%		3,8%		1,1%

Sources : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

Le FRNG s'est fortement dégradé entre 2019 et 2021. Il est passé d'une situation excédentaire de 248 M€ à une situation déficitaire de -405 M€. Cette dégradation (- 652 M€) est le résultat d'un accroissement plus rapide des investissements : immobilisations brutes d'exploitation (+ 2 950 M€, net des cessions) que celui des ressources stables (+ 2 298 M€), qui regroupent les capitaux propres, diminués des titres de participations (+ 1 378 M€) et les dettes financières (1 053 M€). Cet important effort d'investissement (immeubles et titres) est réalisé sous le contrôle et avec la validation de la CDC qui le soutient via des apports en capital (1,2 Md€ sur la période ; cf.3.1).

Les investissements portent principalement sur des acquisitions et des constructions neuves à hauteur de 3 163 millions d'euros et des opérations d'amélioration du parc pour 108 millions d'euros. Les sorties d'actifs de la période totalisent 266 millions d'euros.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

A noter que CDC Habitat est engagée fin 2021 sur la production de 3 000 ordres de service dans le cadre du plan de relance pour pallier le volume insuffisant de projets retenus par les fonds (cf.7.2.1.1), représentant un investissement de plus de 1 Md€[61] qui impacte son bilan. Le projet Lamartine vise notamment à apporter une réponse quant à ce surcroît d'investissement avec la cession de plus de 7 000 logements dont 3 000 logements issus du Plan de Relance 40 000 VEFA, le reste étant constitué de logements existants dans le parc de CDC Habitat.

CDC Habitat n'établit pas de fiches de situation financière et comptable à fin 2021, il n'a pas été possible de faire une analyse du fonds de roulement à terminaison des opérations engagées, la situation de départ ne pouvant être fiabilisée.

CDC Habitat suit d'autres ratios d'équilibre bilanciel pour assurer le pilotage financier en lien avec son modèle économique, qui diffère de celui d'une ESH. Aussi, la soutenabilité du modèle repose sur le respect des ratios financiers à l'échelle du pôle consolidé[62] dont :

- Le ratio Loan To Value (LTV), qui rapporte le niveau de dette financière à la juste valeur des actifs, avec une cible autour de 40% - 45% ;
- Le ratio de dette nette immobilière[63] / Excédent brut opérationnel (EBO), avec une cible maximum de 10.

Ces ratios bilanciels se tendent sur la période, sous l'effet du plan de relance. Aussi, à fin 2021, le LTV atteint 47% et le ratio dette nette immobilière/ EBO, 12[64]. Ces ratios dépassent les cibles maximales. L'opération Lamartine a pour objectif de les améliorer (cession d'actifs et désendettement). CDC Habitat projette également de réaménager sa dette consolidée.

La situation financière de CDC Habitat est maîtrisée par la gouvernance qui assume de tendre les équilibres bilanciels pour investir dans la production de logements que ce soit en direct ou via le soutien au secteur du logement social par la prise de participations. Des mesures pour renforcer les équilibres du bilan sont modélisées dans les projections financières consolidées pour 2022-2031 (réaménagement de la dette, projet Lamartine).

A noter également que CDC Habitat bénéficie d'une exonération de distribution de dividendes jusqu'en 2024. La CDC a demandé à CDC Habitat d'examiner la possibilité de lui verser un dividende exceptionnel. L'AG de CDC Habitat du 15 décembre 2021 a validé le versement exceptionnel de 50 M€ (libéré en 2022). Ce montant est proche de celui qui résulterait de l'application de la formule de calcul des dividendes validée par la CDC à compter de 2024, appliquée au résultat consolidé 2020 de CDC Habitat, soit 50 % de ce résultat consolidé déduction faite des plus-values de cession des logements sociaux (en raison de l'obligation de leur réemploi) et de la quote-part de résultat d'ADOMA (en l'absence de distribution de dividendes par cette dernière).

[61] Source : CDC Habitat Comité d'orientation stratégique du 1er mars 2021
[62] CDC Habitat, Sainte-Barbe et CDC Habitat Action Copropriétés, référentiel IFRS
[63] Dette financières (dettes financières courantes et non courantes-trésorerie) – retraitements IFRS (dettes SDIS et IFRS16)
[64] Source CDC Habitat- PV du conseil de surveillance du 15 décembre 2021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

5.2.2 Besoin en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement est le décalage entre les encaissements et les décaissements. Il est créé lorsque les remboursements de dettes d'exploitation interviennent plutôt que les encaissements de créances. La situation inverse est un excédent en fonds de roulement.

Tableau 19 : Evolution du BFR

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	17 700		19 697		50 126	
Emprunts promotion immobilière (p)	0		0		0	
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 846		- 60		0	
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	**16 855**	**0,2%**	**19 637**	**0,2%**	**50 126**	**0,5%**
Créances locataires et acquéreurs (s)	60 460	0,8%	39 793	0,4%	33 242	0,4%
Subventions à recevoir (t)	11 216	0,2%	8 964	0,1%	5 470	0,1%
Autres actifs réalisables (u)	67 337	0,9%	86 314	1,0%	134 473	1,4%
Associés - capital souscrit non appelé (u bis)	0	0,0%	750 300	8,3%	381 300	4,0%
Comptes courants d'associés (u ter)	- 5 134	- 0,1%	54 469	0,6%	- 149 634	- 1,6%
Dettes sur immobilisations (v)	- 63 665	- 0,9%	- 112 057	- 1,2%	- 238 506	- 2,5%
Dettes sur titres de participation non libérés (v bis)	- 105 109	- 1,5%	- 80 212	- 0,9%	- 176 049	- 1,9%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 313 979	- 4,4%	- 335 773	- 3,7%	- 388 885	- 4,1%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	**- 332 019**	**- 4,6%**	**431 435**	**4,8%**	**- 348 463**	**- 3,7%**
Valeurs de référence		0,1%		0,2%		0,5%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

En moyenne, la SEM CDC Habitat présente une situation excédentaire d'environ 83 M€ sur la période 2019 – 2021. Cette moyenne est tirée vers le bas par le besoin de 431 M€ créé mécaniquement en 2020 par les modalités de libération de l'augmentation de capital de 1,2 Mds d'euros, à la suite d'une décision de l'AGE du 30 Juin 2020. Le montant du capital n'a pas été libéré totalement en 2020 : 480 M€ en 2020 puis 369 M€ en 2021 et 381 M€ en février 2022. Cet apport en capital a été en partie été utilisé pour constituer le réseau de partenaires.

En 2021, on constate une nette amélioration du BFR, qui redevient à nouveau excédentaire de 348 millions à la suite notamment de la libération de 369 M€ en capital, et de l'augmentation des dettes sur immobilisations.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 20 : Situation de la trésorerie de 2019 à 2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	901 306	12,6%	896 105	10,0%	903 077	9,5%
Billets de Trésorerie (BT), Certificats de Dépôts négociables (CDN) (y)	- 152 500	- 2,1%	- 800 000	- 8,9%	- 835 000	- 8,8%
Concours bancaires courants et découverts (y bis)	- 140 806	- 2,0%	- 14 870	- 0,2%	- 92 586	- 1,0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 27 484	- 0,4%	- 29 916	- 0,3%	- 31 591	- 0,3%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	**580 516**	**8,1%**	**51 319**	**0,6%**	**- 56 100**	**- 0,6%**
Valeurs de référence		3,1%		3,6%		3,5%
Report immobilisations financières (B)	8 374	0,1%	8 803	0,1%	9 187	0,1%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	**588 890**	**8,2%**	**60 122**	**0,7%**	**- 46 913**	**- 0,5%**
Valeurs de référence		3,3%		4,0%		3,7%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

Les ressources en fonds de roulements de l'exercice 2021, n'ont pas pu compenser la baisse brutale du FRNG, ce qui a eu un impact direct sur la trésorerie nette qui présente une situation négative en 2021. Cette situation est maîtrisée et sera réajustée dès 2022.

CDC Habitat recourt à des programmes d'émissions de financements de marché court terme (NEUCP) pour assurer le portage des opérations de développement pendant leur période de construction et dans l'attente de la mise en place des financements moyen / long terme. Le besoin a cru fortement en 2020 puis en 2021 avec la mise en œuvre du plan de relance, et notamment avec le portage des VEFA ayant vocation à être cédées au fonds Lamartine. Le Conseil de Surveillance de CDC Habitat a porté à 1 500 M€ le plafond du programme de financements court terme (NEUCP). Les conditions de ces émissions d'une durée moyenne de 3 mois ont été très favorables sur la période (taux moyen négatif).

5.2.3 Analyse de la dette

Au 31 décembre 2021, l'encours de la dette de la SEM s'élève à 4 827 412 milliers d'euros contre 3 774 181 milliers d'euros en 2019, soit une hausse de 28% sur la période. La hausse de la dette de 1 057 214 milliers d'euros s'explique par la réalisation de nouveaux emprunts pour 1 349 millions d'euros, compensée par les remboursements de 296 millions d'euros. En moyenne, près de 14% de ces emprunts sont adossés au taux du livret A, 40 % à des taux variables et autres, et 46% à des taux fixes.

Pour limiter l'impact des risques liés à la variation des taux d'intérêt, le groupe CDC Habitat applique systématiquement une politique de couverture de ses emprunts dans la limite de 50% de l'encours. Sur les trois années du contrôle, l'organisme couvre en moyenne 39% de l'encours de la dette chaque année, pour un coût annuel moyen de 48 millions. Ces opérations de couvertures se répartissent de façon suivante :

- 37 % du total des emprunts de livret A ont fait l'objet de couverture en 2019, 72 % en 2020 et 2021, soit une couverture annuelle moyenne de 60 % pour les emprunts de livret A. Plus globalement, la part de la dette du livret A faisant l'objet de couverture représente 15 % du total des emprunts.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

- La quasi-totalité des emprunts à taux variables et autres emprunts ont fait l'objet de couverture chaque année. La part restante non couvertes se situent autour de 0,4 % du total des encours. La part couverte des emprunts à taux variables et autres emprunts représente 24 % du total de l'encours de la dette.
- A la fin, les emprunts à taux fixe représentent en moyenne près de 92 % de l'encours total de la dette contre 53 % avant couverture. De fait, l'organisme s'assure une protection face aux éventuelles variations de taux auxquels ses emprunts étaient adossés.

Le taux du livret A a fortement évolué depuis 2 ans à la suite de l'augmentation de l'inflation et de la hausse des taux interbancaires.

Le ratio d'indépendance financière permet de mesurer le poids de l'endettement dans le haut de bilan.

Tableau 21 : Evolution du ratio d'indépendance financière 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Ressources propres	3 390 643	4 839 869	4 635 383
Ressources stables	7 164 824	8 987 871	9 462 722
Ressources propres / Ressources stables	**47,3%**	**53,8%**	**49,0%**
Valeurs de référence	54,2%	54,9%	53,2%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

Pour financer ses activités à long termes CDC Habitat mobilise ses ressources propres et a recourt à l'emprunt dans des proportions équilibrées ce qui lui assure à la fois une bonne stabilité financière exprimée par le ratio de dépendance à l'emprunt. La stabilité de ce ratio est obtenue par l'augmentation concomitante des ressources propres, liée pour l'essentiel à la recapitalisation opérée par CDC, à celle de l'endettement.

Tableau 22 : Evolution des annuités comparées aux loyers 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Remboursement des emprunts locatifs (1)	172 350	141 228	144 697
Intérêts sur financements locatifs + Autres charges financières (2)	110 617	116 032	109 789
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**282 968**	**257 260**	**254 486**
Loyers de l'exercice	495 971	507 341	536 728
Annuités emprunts locatifs (yc charges fi. couverture) / Loyers	**57,1%**	**50,7%**	**47,4%**
Valeurs de référence	42,0%	41,5%	41,1%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

Le montant des annuités de la dette s'élève en moyenne à 265 millions d'euros et représente 52 % des loyers. Cette part moyenne, bien que supérieure à moitié du chiffre d'affaires décroit d'année en année et redevient même inférieur à la moitié des loyers en 2021. L'amélioration de ce ratio pris année après année s'explique principalement par la forte croissance des loyers, modulée à une baisse légère des annuités de la dette. Le coût de couverture de la dette (autres charges financières) s'élève en moyenne à 48 millions d'euros par an (soit près de 9 % des loyers).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 23 : Evolution de la capacité de désendettement 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	3 774 181	4 148 002	4 827 339
CAFC	181 671	140 034	158 235
Endettement / CAFC	**20,77**	**29,62**	**30,51**
Valeurs de référence	19,86	19,49	20,00
Trésorerie (2)	580 516	51 319	- 56 100
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	3 193 665	4 096 683	4 883 439
Endettement net de trésorerie / CAFC	**17,58**	**29,25**	**30,86**
Valeurs de référence	18,56	17,99	18,57
Valeur nette comptable du parc locatif	3 129 710	3 475 757	3 764 911
Dotations Amortissements du parc locatif	159 571	165 353	183 038
VNC / Amortissement du parc locatif	**19,61**	**21,02**	**20,57**
Valeurs de référence	25,41	25,20	24,82

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

En supposant que l'organisme consacre toute sa CAF au remboursement de l'encours de sa dette, il lui faudrait en 2021 plus de 30 ans pour rembourser la totalité de sa dette, contre près de 20 ans pour la médiane nationale. Cette situation s'explique par la concomitance de la hausse de l'endettement et de la baisse de la CAF sur la période 2019-2021.

Dans le même temps, l'amortissement total du parc locatif de la SEM interviendrait dans 20 ans et demi. Potentiellement, CDC Habitat continuerait à rembourser ses emprunts près de 7 ans après l'amortissement du parc locatif pour lequel ces emprunts ont été contractés. Cette situation apparaitrait comme très défavorable chez un bailleur social où le parc immobilier est soumis à des mouvements moindre.

Néanmoins, le modèle économique de CDC Habitat repose sur une rotation accélérée des actifs (15 ans pour le LLI entre 5 et 10 ans en moyenne pour le LAC), ce qui limite la pertinence de la comparaison s'agissant de la durée d'amortissement des actifs.

Il n'en reste pas moins que la politique de cession extrêmement volontariste constitue de ce fait un paramètre majeur de l'équilibre du modèle, qui ne devrait pas obérer le questionnement sur la performance d'exploitation, aujourd'hui insuffisante pour permettre d'atteindre des résultats nets positifs.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

6. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF CDC HABITAT SOCIAL

Le chapitre a pour objet d'établir un diagnostic financier de CDC Habitat Social notamment après fusion des 13 SA d'HLM. L'exercice 2019 peut être considéré comme la première année de référence post-fusion pour CDC Habitat Social.

6.1 Revue de l'information comptable

La comptabilité générale apparait correctement tenue et permet de poser le diagnostic financier. Il est à noter que CDC Habitat Social a signé une convention avec EDF (Electricité De France) qui prévoit le versement de primes par EDF au bénéfice de CDC Habitat Social. Cette prime est la contrepartie de travaux réalisés par CDC Habitat Social ouvrant droit à des CEE (certificat d'économie d'énergie). Dans le cadre de cette convention et de ses avenants, CDC Habitat Social reconnait à EDF la prérogative de déposer les dossiers de demande de CEE correspondant aux opérations (réalisées par CDC Habitat Social) éligibles à leur obtention.

En résumé, CDC Habitat Social ne cède pas directement des CEE mais obtient une prime en contrepartie de la remise d'un dossier permettant à EDF d'obtenir des CEE. Au 31 décembre 2021, les produits correspondants ont été comptabilisés en résultat exceptionnel dans les comptes de CDC Habitat Social pour 15,5M€[65].

6.2 Analyse de l'exploitation

L'analyse de l'activité, point de départ du diagnostic financier, a pour objectif d'analyser l'exploitation afin d'en apprécier la performance d'exploitation et la profitabilité de l'organisme. Elle s'appuie notamment sur l'examen de l'excédent brut d'exploitation (EBE) et de la capacité d'autofinancement (CAF).

Dans les tableaux qui suivent, les valeurs de référence sont, sauf mention contraire, constituées de la médiane des SA d'HLM sur l'ensemble du territoire métropolitain. Sur la période contrôlée, l'activité de gestion locative constitue la composante prépondérante des charges et des produits d'exploitation de l'organisme.

[65] Pour rappel : en 2020, ils étaient comptabilisés en exploitation en application de la doctrine comptable HLM (changement de présentation).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

6.2.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation est calculé en retranchant des produits des activités les charges décaissables d'exploitation (les flux financiers et les flux exceptionnels sont exclus).

Tableau 24 : Formation de l'excédent brut d'exploitation (CDC Habitat Social) 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	902 694	100,0%	909 929	99,8%	924 525	99,2%
Écart de récupération de charges	- 7 251	- 0,8%	- 10 600	- 1,2%	- 7 720	- 0,8%
Récupération de charges imputables à d'autres organismes HLM	4 054	0,4%	2 517	0,3%	2 994	0,3%
Produits des activités annexes	6 980	0,8%	4 947	0,5%	5 641	0,6%
Péréquation RLS	- 4 027	- 0,4%	4 806	0,5%	6 569	0,7%
Chiffre d'affaires locatif	**902 450**	**100,0%**	**911 598**	**100,0%**	**932 010**	**100,0%**
Ventes d'immeubles	7 927		6 693		19 182	
Production stockée	8 983		9 875		20 149	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	- 74		0		- 251	
Coûts promotion immobilière	- 16 165		- 15 779		- 35 477	
Marge sur activité de promotion	**670**		**789**		**3 603**	
Production immobilisée (Frais financiers)	4 390		2 073		1 050	
Produit des activités	**907 511**		**914 460**		**936 662**	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 96 756	10,7%	- 97 908	10,7%	- 101 811	10,9%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 153 060	17,0%	- 144 747	15,9%	- 155 983	16,7%
Coût de gestion	**- 249 816**	**27,7%**	**- 242 655**	**26,6%**	**- 257 794**	**27,7%**
Charges de maintenance (y.c régie)	- 93 003	10,3%	- 87 174	9,6%	- 98 639	10,6%
Cotisation CGLLS	- 23 317	2,6%	- 24 659	2,7%	- 24 006	2,6%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 97 630	10,8%	- 100 909	11,1%	- 104 242	11,2%
Valeurs de référence		9,9%		9,8%		10,2%
Créances irrécouvrables	- 12 887	1,4%	- 5 367	0,6%	- 9 416	1,0%
Excédent brut d'exploitation	**430 858**	**47,7%**	**453 695**	**49,8%**	**442 565**	**47,5%**
Valeurs de référence		50,0%		50,8%		48,9%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat Social issus de la déclaration Harmonia

Sur la période contrôlée, l'EBE de CDC Habitat Social augmente de 12 M€ environ (soit 2,7 %), avec une augmentation importante entre les années 2019 / 2020 (23 M€). La part de l'EBE sur le chiffre d'affaires diminue quant à elle de 2,3 points entre l'année 2020 et 2021, passant ainsi de 49,8 % à 47,5 %. Ces tendances suivent celles constatées dans le secteur, et témoignent globalement d'une relative stabilité.

La hausse les produits des activités de 29 M€ (soit +3 %) entre 2019 et 2021 s'explique principalement par l'augmentation en volume des loyers (+22 M€ entre 2019 et 2021) et par l'impact positif de la péréquation de la RLS (- 4 M€ en 2019 à 6,6 M€ en 2021).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Même si les coûts de gestion sur les périodes contrôlées ont augmenté de 3 % (+8 M€ entre 2019 et 2021), cette augmentation reste inférieure à celle des produits des activités permettant donc l'augmentation de l'EBE de CDC Habitat Social.

Sur la période contrôlée, le chiffre d'affaires connaît une évolution annuelle moyenne de 1,6 %, sur la période contrôlée. Principale ressource d'exploitation, les loyers progressent de 2 % entre 2019 et 2021 (1,2 % en moyenne par an) essentiellement en raison des nouvelles livraisons de logements (+15 000 logements environ sur la période contrôlée). L'IRL, indice sur lequel sont indexés les loyers, a très peu varié passant de 129,03 à 132,62.

Les loyers pratiqués sont légèrement au-dessus de la valeur de référence. En 2021, le loyer annuel moyen au logement ressort à 4 430 € alors que le loyer médian de référence ressort quant à lui à 4 308 € (cf.9.3.2). Les pertes de loyers dues à la vacance des logements qui viennent minorer le montant des loyers quittancés sont en hausse sur la période contrôlée et représente en moyenne 3,3 % des loyers. Le poids des pertes financières passe de 2,9 % des loyers en 2019 à 3,8 % des loyers en 2021. En 2021, les pertes financières subséquentes se montent ainsi à 34 720 k€. Sur l'année 2021, 66 % des pertes de loyers sont dues à de la vacance technique engendrée notamment par les réhabilitations. La vacance commerciale est, quant à elle, à l'origine de 34 % des loyers non quittancés.

CDC Habitat Social affiche une activité principalement locative mais exerce également une activité d'accession. Les produits d'activité sont constitués du chiffre d'affaires locatif, des ventes d'immeubles[66] et marginalement des produits annexes.

[66] Les ventes d'immeubles ne correspondent pas aux produits de cessions d'éléments d'actif, mais aux ventes de logements en accession de type PSLA.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

6.2.1.1 Coûts de gestion

Les coûts de gestion comprennent les coûts de personnel et les coûts de fonctionnement, nommés "autres charges externes", de nature non-récupérables, hors cotisation CGLLS.

Tableau 25 : Coûts de gestion normalisés 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Charges de personnel	142 519	145 609	152 111
Participation des salariés aux résultats	7 531	7 215	6 607
Personnel extérieur à l'organisme	3 047	2 473	3 810
Déduction pour refacturations de personnel mis à disposition (Comptes 708)	- 56 072	- 57 144	- 60 203
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 74	0	- 251
Transferts de charges d'exploitation	- 196	- 244	- 262
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	96 756	97 908	101 811
Redevances GIE Systèmes d'information et numérique	30 029	32 525	34 828
Redevances GIE expertise et support	34 778	36 477	33 938
Redevances GIE Territoriaux	30 208	26 435	31 438
Redevances GIE Générations	0	939	1 163
Redevances GIE Centre Contact Client	3 139	3 745	2 892
Redevances GIE Services Clients	4 646	3 915	3 033
Autres redevances diverses	1 902	1 553	248
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	17 477	15 701	23 739
Autres services extérieurs hors CGLLS	15 203	12 170	12 595
Primes d'assurances	8 056	6 189	6 069
Charges externes diverses	7 622	5 098	6 040
Autres charges externes hors CGLLS (2)	153 060	144 747	155 983
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	**249 816**	**242 655**	**257 794**
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	171 040	171 576	179 306
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	**1 461**	**1 414**	**1 438**
Valeurs de référence	1 043	1 055	1 091

Remarque : le nombre de logements et équivalents logements gérés déclarés dans harmonia présente un écart non significatif de +19 logements par rapport aux données au § 2.4.1
Source : Etats réglementaires de CDC Habitat Social issus de la déclaration Harmonia

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Recommandation 7 : Réduire les coûts de gestion (CDC Habitat Social).

En 2021, il est constaté que le coût de gestion normalisé de CDC Habitat Social rapporté au logement et équivalent logement géré est élevé, 1 438 € contre une valeur de référence de 1 090 € soit un coût de gestion normalisé supérieur à la valeur de référence. Rapporté au logement, le coût de gestion normalisé de CDC Habitat Social est relativement constant sur la période 2019 – 2021. Au sein de son dernier rapport concernant la SA d'HLM EFIDIS (absorbée par CDC Habitat Social), l'ANCOLS signalait déjà que les coûts de gestion structurellement élevés étaient en hausse et progressaient plus vite que le chiffre d'affaires. De même lors de son dernier rapport concernant la SA d'HLM d'OSICA (devenue CDC Habitat Social), l'agence relevait que la diminution des coûts de gestion était un objectif affiché dans le plan à moyen terme (PMT) 2018-2027 et qu'il devait trouver une traduction opérationnelle dans l'organisation francilienne de CDC Habitat Social.

Au moment du contrôle, aucune trajectoire de réduction des coûts n'a été constatée, alors même que la fusion des treize SA d'HLM est effective, et qu'un objectif de mutualisation est affiché au regard du regroupement des moyens réalisés depuis dans les GIE supports et les GIE territoriaux (cf. 4.6). De plus, les projections à moyen terme ne montrent pas de véritable baisse du coût de gestion normalisé rapporté au logement (cf.8.2.2).

Les coûts de gestion sont en augmentation de 8 millions d'euros entre 2019 et 2021, soit une hausse de 3%, pour s'établir à 258 millions d'euros. Les coûts de personnel sont en augmentation de 5 millions d'euros, soit une hausse de 5%, et les autres charges externes de 3 millions d'euros, soit une hausse de 2%.

Aussi, les charges de personnel (avant mise à disposition) sont en hausse de 6% en raison de l'augmentation des effectifs de 7%, en particulier des effectifs administratifs qui augmentent de 12 % entre 2019 et 2021. L'organisme compte 15 ETP pour 1.000 logements[67] en 2021 alors que la médiane nationale des SA d'Hlm est de 14 ETP (16 ETP après mutualisation dont 10 ETP administratifs, pour 1000 logements). La hausse des coûts est aussi en partie liée à la mise en œuvre de l'accord de performance collective de 2019 qui harmonise le statut des personnels au sein de l'UES CDC Habitat (notamment provisionnement des Indemnités de Départ à la Retraite et des médailles du travail). Néanmoins, l'impact n'est pas chiffré par la société.

Les autres charges externes (hors CGLLS) sont en hausse en raison de l'augmentation de 5 millions d'euros des redevances versées au GIE Systèmes d'information et numérique, inversement les redevances versées aux autres GIE diminuent globalement de 2 millions d'euros (notamment GIE expertise et support et GIE Territoriaux). Aussi, les redevances versées aux GIE pour l'exercice 2021 s'élèvent à 108 millions d'euros contre 105 millions d'euros fin 2019, soit une augmentation de 3 %. Les GIE Expertise support, Systèmes d'information et numérique, et GIE Territoires représentent chacun 30 % des redevances supportées par CDC Habitat social (cf.4.7.3). S'agissant du GIE ES et des GIE Territoires, l'augmentation de la redevance s'explique principalement par la hausse des effectifs mis à disposition dans ces GIE. Les coûts de personnel représentent plus des ¾ des dépenses de ces GIE.

[67] Source : CDC Habitat Social 03.3.3 TDB DG

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Dans ce contexte, la maîtrise des charges de personnel est insuffisante en l'absence d'un pilotage resserré des ressources sur la période 2019-2021 (cf.4.6.3). S'agissant du GIE SIN, les dépenses sont principalement liées aux prestations et à la maintenance des infrastructures informatiques.

CDC Habitat Social reconnaît un accroissement conjoncturel de ses coûts de gestion depuis la fusion. Le projet de simplification des processus (cf. 4.3) et l'outil de gestion prévisionnelle des emplois (cf. 4.6.4) ont pour vocation à mieux les maîtriser dans les années à venir.

D'autre part les rémunérations d'intermédiaires et honoraires entre 2019 et 2021 augmentent de 6 millions d'euros et s'explique par l'augmentation des honoraires de syndics payés par l'organisme sur les logements en copropriété (+4 millions d'euros), des frais de poursuite et de justice non récupérables auprès des locataires, ainsi que des honoraires techniques, de diagnostics et d'expertises non affectés aux opérations. Enfin, les autres postes de charges diminuent globalement de 6 millions d'euros.

6.2.2 Capacité d'autofinancement

La CAF brute correspond à l'EBE après prise en compte du montant des intérêts d'emprunt, des produits financiers et autres charges financières ainsi que des produits et des charges exceptionnels. Elle représente la ressource que l'organisme est en capacité de dégager pour faire face aux remboursements d'emprunts existants, et aux investissements à venir.

Tableau 26 : Capacité d'autofinancement 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	**430 858**	**47,7%**	**453 695**	**49,8%**	**442 565**	**47,5%**
Valeurs de référence		50,0%		50,8%		48,9%
Autres produits et charges d'exploitation	19 721		12 319		1 801	
Intérêts sur financements locatifs	- 98 794	10,9%	- 89 825	9,9%	- 77 477	8,3%
CAF courante	**351 785**	**39,0%**	**376 190**	**41,3%**	**366 889**	**39,4%**
Valeurs de référence		39,8%		41,6%		40,8%
Produits financiers divers	8 926		5 908		3 937	
Autres charges d'intérêt	- 2 207		- 2 287		- 4 584	
Autres charges financières	- 57 909	- 6,4%	- 64 613	- 7,1%	- 65 347	- 7,0%
Autres produits et charges exceptionnels	- 2 091	- 0,2%	2 240	0,2%	30 837	3,3%
Impôt sur les bénéfices	- 9		0		0	
CAF brute	**298 495**	**33,1%**	**317 437**	**34,8%**	**331 731**	**35,6%**
Valeurs de référence		41,2%		43,1%		42,9%

Source : *Etats réglementaires de CDC Habitat social issus de la déclaration Harmonia*

La CAF courante est impactée par la baisse des intérêts sur financement locatif, permettant de compenser la diminution de l'EBE, mais également par des autres charges financières d'un niveau presque aussi élevé (entre 57 et 65 millions d'euros). Dans le cadre de la politique de couverture de taux par les swaps, CDC Habitat Social enregistre une charge annuelle en « autres charges financières » correspondant à l'incidence de couvertures de taux à la place des intérêts locatifs. D'autre part l'amélioration de la CAF courante s'explique par les produits de cessions de CEE enregistrés en « Autres produits et charges d'exploitation » pour 13 577 k€ en 2019 et 10 585 k€ en 2020.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

La part de la CAF brute sur le chiffre d'affaires est en légère hausse, elle passe de 33,1% en 2019 à 35,6 % en 2021. Toutefois elle reste 7 points en dessous de la valeur médiane des SA HLM. En 2019 la CAF brute ressortait à 298 M€ contre un total de 332 M€ en 2021.

La CAF brute rapportée au chiffre d'affaires est donc d'un niveau modeste et constamment en deçà de la médiane des SA d'HLM.

6.2.2.1 Le résultat net comptable

Le résultat net comptable complète la CAF brute avec l'ensemble des charges et produits calculés ainsi que les plus-values de cession d'éléments de l'actif.

Tableau 27 : Résultat net comptable 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	**430 858**	**47,7%**	**453 695**	**49,8%**	**442 565**	**47,5%**
Autres produits et charges d'exploitation	19 721	2,2%	12 319	1,4%	1 801	0,2%
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 339 639	- 37,6%	- 348 562	- 38,2%	- 368 453	- 39,5%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 2 201	- 0,2%	- 1 912	- 0,2%	- 2 226	- 0,2%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 34 692	- 3,8%	- 44 863	- 4,9%	- 45 205	- 4,9%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	40 000	4,4%	28 626	3,1%	36 586	3,9%
Résultat d'exploitation	**114 046**	**12,6%**	**99 303**	**10,9%**	**65 069**	**7,0%**
Valeurs de référence		15,1%		14,8%		13,3%
Produits financiers	**9 394**	**1,0%**	**6 151**	**0,7%**	**7 309**	**0,8%**
Charges financières	**- 158 910**	**- 17,6%**	**- 156 726**	**- 17,2%**	**- 147 408**	**- 15,8%**
Résultat financier	**- 149 516**	**- 16,6%**	**- 150 574**	**- 16,5%**	**- 140 099**	**- 15,0%**
Valeurs de référence		11,4%		10,4%		9,2%
Résultat courant	**- 35 470**	**- 3,9%**	**- 51 271**	**- 5,6%**	**- 75 030**	**- 8,1%**
Valeurs de référence		3,7%		4,3%		4,4%
Subventions d'investissement	63 494	7,0%	65 513	7,2%	56 590	6,1%
Cessions d'actifs immobilisés	242 268	26,8%	250 510	27,5%	160 134	17,2%
VNC des immobilisations sorties	- 90 155	- 10,0%	- 132 489	- 14,5%	- 57 305	- 6,1%
Autres produits et charges exceptionnels	- 2 091	- 0,2%	2 240	0,2%	30 837	3,3%
Dotations et reprises exceptionnelles	- 1 230	- 0,1%	- 1 776	- 0,2%	- 4 537	- 0,5%
Résultat exceptionnel	**212 286**	**23,5%**	**183 998**	**20,2%**	**185 720**	**19,9%**
Valeurs de référence		9,3%		9,8%		9,3%
Résultat net avant impôt	**176 816**	**19,6%**	**132 727**	**14,6%**	**110 689**	**11,9%**
Impôt sur les bénéfices	- 9	- 0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Résultat net comptable	**176 807**	**19,6%**	**132 727**	**14,6%**	**110 689**	**11,9%**
Valeurs de référence		13,9%		15,6%		14,2%

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat Social issus de la déclaration Harmonia

Le résultat net de l'exercice 2021 s'élève à 111 M€, en diminution de 22 M€ par rapport à l'exercice 2020.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le résultat d'exploitation diminue de 48 M€ au cours de la période contrôlé, passant ainsi de 114 M€ en 2019 à 65 M€ en 2021 soit 13 % du CA en 2019 contre 7 % en 2021, contre une valeur de référence de 13,3 % au niveau national. Cette évolution s'explique principalement, par l'évolution à la hausse du parc de CDC Habitat et donc l'augmentation des dotations aux amortissements du parc locatif de 29 M€ sur la période. S'y ajoute l'augmentation des provisions pour risques et charges qui s'explique principalement par l'évolution à la hausse de la provision pour indemnité de retraite (+ 10 M€) en lien avec l'augmentation mécanique des engagements sociaux et par la mise à jour du barème applicable.

La charge financière passe de -150 M€ en 2019 à -140 M€ en 2021. Cette amélioration s'explique par la diminution de la charge d'intérêts sur financement locatifs de 21 M€ correspondant à la baisse des intérêts liés aux emprunts de trésorerie à court terme, en partie compensée par l'augmentation des autres charges financières liées aux intérêts sur les taux SWAP (+7 M€).

Le résultat exceptionnel reste élevé (186 M€ pour l'année 2021) mais en baisse (-27 M€). Cette tendance s'explique principalement par la diminution des plus-values de cession d'actifs passant ainsi de 152 M€ en 2019 à 103 M€ en 2021.

Le résultat net comptable se dégrade en lien avec la baisse du résultat d'exploitation, et passe de 177 M€ soit 20 % du chiffre d'affaires en 2019 à 111 M€ en 2021, soit 12 % du chiffre d'affaires.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

6.3 Analyse de la situation financière

L'analyse fonctionnelle du bilan a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent les emplois, que le besoin en fonds de roulement est financé par l'excédent des ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Tableau 28 : Bilan fonctionnel 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	2 797 185	16,9%	2 970 307	17,5%	3 099 665	17,5%
Résultat de l'exercice (b)	176 807	1,1%	132 727	0,8%	110 689	0,6%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	1 216 550	7,3%	1 211 523	7,1%	1 197 639	6,8%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	4 190 542	25,3%	4 314 557	25,3%	4 407 994	24,9%
Valeurs de référence		22,6%		22,9%		23,0%
Provisions pour gros entretien (f)	27 469	0,2%	48 401	0,3%	49 451	0,3%
Autres provisions pour risques et charges (g)	61 284	0,4%	44 298	0,3%	49 915	0,3%
Amortissements et dépréciations (h)	4 783 949	28,9%	5 051 001	29,7%	5 372 830	30,4%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	**9 063 244**	**54,8%**	**9 458 256**	**55,6%**	**9 880 189**	**55,9%**
Dettes financières (j) (*)	7 488 920	45,2%	7 562 468	44,4%	7 801 893	44,1%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	**16 552 163**	**100,0%**	**17 020 724**	**100,0%**	**17 682 082**	**100,0%**
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 16 125 922	97,4%	- 16 650 430	97,8%	- 17 441 148	98,6%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	**426 242**	**2,6%**	**370 294**	**2,2%**	**240 934**	**1,4%**
Immobilisations financières (n)	- 9 960	0,1%	- 19 522	0,1%	- 9 777	0,1%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	**416 282**	**2,5%**	**350 772**	**2,1%**	**231 157**	**1,3%**
Valeurs de référence		3,8%		3,8%		4,2%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	37 830	0,2%	47 696	0,3%	67 845	0,4%
Emprunts promotion immobilière (p)	- 24 927	0,2%	- 24 750	0,1%	- 19 890	0,1%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 2 259	0,0%	- 2 064	0,0%	317	- 0,0%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	**10 645**	**0,1%**	**20 882**	**0,1%**	**48 272**	**0,3%**
Créances locataires et acquéreurs (s)	72 458	0,4%	73 174	0,4%	60 813	0,3%
Subventions à recevoir (t)	145 383	0,9%	168 664	1,0%	175 048	1,0%
Autres actifs réalisables (u)	138 490	0,8%	156 855	0,9%	176 224	1,0%
Dettes sur immobilisations (v)	- 181 549	1,1%	- 190 854	1,1%	- 209 034	1,2%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 266 551	1,6%	- 307 445	1,8%	- 230 956	1,3%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	**- 81 125**	**- 0,5%**	**- 78 724**	**- 0,5%**	**20 367**	**0,1%**
Valeurs de référence		0,1%		0,2%		0,4%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	568 983	3,4%	669 256	3,9%	445 949	2,5%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 507	0,0%	- 172 221	1,0%	- 165 153	0,9%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 71 069	0,4%	- 67 539	0,4%	- 70 006	0,4%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	**497 407**	**3,0%**	**429 496**	**2,5%**	**210 790**	**1,2%**
Valeurs de référence		3,1%		3,6%		3,4%
Report immobilisations financières (B)	9 960	0,1%	19 522	0,1%	9 777	0,1%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	**507 367**	**3,1%**	**449 018**	**2,6%**	**220 567**	**1,2%**
Valeurs de référence		3,3%		4,0%		3,6%

Source : Harmonia retraité sous format Diagfin ANCOLS

CDC Habitat Social présente une situation financière équilibrée. Le FRNG couvre la totalité du besoin en fonds de roulement et permet de générer une trésorerie positive.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

6.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

Le fonds de roulement net global suit une tendance baissière au cours des trois années. Il s'établit à 231 millions en 2021 contre 416 millions en 2019. Rapporté aux ressources stables, ce ratio s'élève en moyenne à 2 % entre 2019 et 2021 contre 3,9% pour la médiane des SA d'HLM au niveau national.

Son niveau ne présente toutefois pas d'inquiétude compte tenu notamment de l'amélioration du niveau du fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (encaissement des emprunts sur des opérations préfinancées).

Tableau 29 : Situation à terminaison 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Fonds de roulement net global (FRNG)	**416 282**	**350 772**	**231 157**
Subventions restant à notifier	62 373	47 414	54 205
Emprunts restant à encaisser	1 311 599	1 621 283	1 509 922
Dépenses restant à comptabiliser	- 1 479 229	- 1 320 322	- 1 217 535
Neutralisation emprunts relais	- 5 387	0	0
Neutralisation opérations préliminaires	17 893	12 609	55 639
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	**323 531**	**711 755**	**633 388**
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	**167,33**	**380,02**	**316,25**
Valeurs de référence	365,28	427,79	437,53
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	193 174	189 528	190 445
Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent en propriété	**1 674,82**	**3 755,41**	**3 325,83**
Valeurs de référence	2 912,33	3 461,33	3 732,62

Source : Harmonia retraité sous format Diagfin ANCOLS

Le fonds de roulement à terminaison mesure l'excédent de ressources stables dégagé par l'organisme en intégrant les dépenses et les ressources non comptabilisées pour toutes les opérations en cours. Il s'élève à 3 326 € en 2021 au logement contre 1 675 € au logement en 2019 ce qui s'explique en partie par le niveau plus élevé des investissements en 2019 (cf. Tableau 30). En outre, la part de financement prévisionnel sur fonds propres dans les opérations en cours était de 24 % en 2019 contre 17% en 2021.

D'un niveau nettement plus élevé que le FRNG, le fonds de roulement à terminaison confirme la solidité financière de CDC Habitat Social.

6.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement traduit par ailleurs le décalage entre les encaissements des créances d'exploitation et les décaissements des dettes d'exploitation. Entre 2019 et 2020, l'organisme n'a pas connu de besoin et a dégagé des ressources en fonds de roulement (81 M€ en 2019 et 78 M€ en 2020). En 2021, le besoin en fonds de roulement s'élève à 20,4 M€ et reste contenu comparé à la valeur de référence pour les SA d'HLM. A l'origine de ce besoin, il peut être relevé, le portage des opérations en accession (+ 38 M€ entre 2019 et 2021), l'augmentation des avances en compte courant d'associés de la SA d'Hlm dans les GIE (+41 M€ entre 2019 et 2021) et celle des subventions à recevoir (+30 M€ entre 2019 et 2021) ainsi que la baisse des dettes d'exploitation (36 M€ entre 2019 et 2020).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

6.3.3 Investissements et modalités de financement

Les investissements de l'organisme dans le développement et l'amélioration de son parc s'élèvent en moyenne à 868 millions d'euros par an et sont financés à 25% par les cessions d'actifs.

L'organisme reste sur un niveau d'investissement élevé ces dernières années, se traduisant alors par un accroissement de l'actif locatif de l'ordre de 4,5 % à 6 % par an. Ainsi, au cours de ces trois dernières années, l'organisme a investi 1 938 M€ pour la construction neuve et l'acquisition de 11 714 logements, et 667 M€ pour les travaux de réhabilitation et les renouvellements de composants, soit un total de 2 605 M€.

Bien que les montants investis dans les constructions et acquisitions neuves soient importants, le parc n'évolue pas fortement pour autant. La principale explication est que l'organisme cède près de 6 000 logements (en bloc et en lots) entre 2019 et 2021, soit un logement cédé pour près de 3 logements livrés en offre nouvelle (y compris en acquisition-amélioration). Aussi, les cessions permettent de dégager des produits de cessions d'actifs immobilisés à hauteur de 653 millions. Les produits de cessions d'actifs immobilisés rapportés aux investissements réalisés représentent 24% en 2019, 34% en 2020 et 18% en 2021. Ces ressources se situent au cœur du modèle économique de l'organisme.

Tableau 30 : Flux d'investissement 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Cumul
Foncier	146 694	163 135	196 336	506 165
Constructions neuves	625 090	343 511	464 096	1 432 697
Additions et remplacement de composants	208 908	240 617	217 363	666 887
Autres investissements (hors logements locatifs)	22 838	- 2 090	10 521	31 269
Investissements réalisés	**1 003 529**	**745 173**	**888 316**	**2 637 019**

Source : Harmonia retraité sous format Diagfin ANCOLS

Le financement de l'investissement se répartit de manière assez classique avec la prépondérance du levier de l'endettement, notamment sur le développement, mais avec un recours aux fonds propres relativement significatif.

Tableau 31 : Financement du développement

Montants en milliers d'euros

Opérations en cours	Financement	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Constructions, acquisitions	Emprunts	70%	80%	77%
	Subventions	6%	6%	6%
	Besoin fonds propres	24%	14%	17%
	Valeurs de référence	*13%*	*13%*	*14%*

Source : Harmonia retraité sous format Diagfin ANCOLS / Au numérateur : Financement prévisionnel, et au dénominateur : Prix de revient prévisionnel

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 32 : Financement des investissements sur le parc existant

Montants en milliers d'euros

Opérations en cours	Financement	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Additions et remplacement de composants	Emprunts	56%	85%	77%
	Subventions	4%	5%	10%
	Besoin fonds propres	40%	10%	13%
	Valeurs de référence	*27%*	*30%*	*27%*

Source : Harmonia retraité sous format Diagfin ANCOLS / Au numérateur : Financement prévisionnel, et au dénominateur : Prix de revient prévisionnel

6.3.4 Analyse de la dette

Au 31 décembre 2021, l'encours de la dette s'élève à 7 822 M€ contre 7 514 M€ en 2019, soit une hausse nette chiffrée à près de 308 M€ sur la période. Cette hausse s'explique par la réalisation de nouveaux emprunts pour 1 018 416 milliers d'euros, compensée par des remboursements d'échéances de 571 M€, et des remboursements anticipés de 139 M€.

En moyenne, 81 % de ces emprunts sont adossés au taux du livret A (composé essentiellement de d'emprunts souscrits auprès de la CDC), 7 % au taux variable et 11 % au taux fixe.

Tableau 33 : Répartition de l'encours de la dette avant couverture

Montants en milliers d'euros

Dettes avant couverture en M€	2019	2020	2021
Livret A	6 166	6 165	6 275
Taux variable	407	575	582
Taux fixe	762	848	965
Autres emprunts	178	0	0
Total Emprunts	**7 514**	**7 587**	**7 822**

Source : CDC Habitat Social - Rapports de gestion

Pour limiter les éventuels risques liés à la variation des taux d'intérêts, la caisse de dépôt et de consignation impose à toutes les entités du groupe CDC Habitat de couvrir une partie de leurs emprunts adossés au taux de livret A ou au taux variable, dans la limite de 50 % du total des encours.

En moyenne, CDC habitat social couvre environ 30 % de ses emprunts sur la période couverte par le contrôle. Ces opérations de couvertures sont reparties de façon suivante :

- 31 % des emprunts de livret A font l'objet de couverture chaque année, provoquant ainsi la forte baisse des emprunts adossés au livret A après la couverture. Ils représentaient en moyenne 81 % des encours d'emprunts avant la couverture, contre 56 % après ;
- Bien qu'ayant initialement une proportion faible dans le total des encours (7 %), les emprunts à taux variables font l'objet d'une couverture annuelle moyenne de 72 %, faisant ainsi passer leur part à 2 % dans le total des emprunts ;
- Enfin, la part des emprunts à taux fixe augmente en moyenne de 31 % après couverture. Ces emprunts passent de 11 % à 42 % du total des encours. Une hausse qui s'explique mécaniquement par les baissent de près de 26 % des emprunts de livret A, et de 5 % des emprunts à taux variable, après couverture dans le total des emprunts.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 34 : Analyse de l'indépendance financière et de l'annuité

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Ressources propres	9 063 244	9 458 256	9 880 189
Ressources stables	16 552 163	17 020 724	17 682 082
Ressources propres / Ressources stables	**54,8%**	**55,6%**	**55,9%**
Valeurs de référence	54,3%	55,0%	55,0%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	279 098	263 819	289 592
Intérêts sur financements locatifs (2)	98 794	89 825	77 477
Charges de couvertures de SWAP	57 909	64 613	65 347
Annuités emprunts locatifs (1) +(2)	**435 801**	**418 257**	**432 416**
Loyers de l'exercice	902 694	909 929	924 525
Annuités emprunts locatifs / Loyers	**48,3%**	**46,0%**	**46,8%**
Valeurs de référence	42,1%	41,5%	41,1%

Sources : Harmonia retraité sous format Diagfin ANCOLS

Le ratio d'indépendance financière mesure l'importance de l'endettement à long terme dans la structure financière de l'organisme, soit le rapport entre les ressources propres et les ressources stables. Dans le secteur du logement social, ce ratio avoisine les 54,7 % pour la médiane de l'ensemble des SA d'HLM entre 2019 et 2021. Sur la même période, ce ratio s'élève à 55,5 % pour CDC Habitat Social.

Ce qui traduit son indépendance vis-à-vis de ses partenaires financiers, et ce malgré son niveau d'investissement important ces dernières années, renforcée par l'appartenance au groupe CDC Habitat.

La part des annuités d'emprunts dans le loyer bien qu'étant en baisse entre 2019 et 2021, s'élève en moyenne à 47 % et reste largement supérieure à la médiane des SA d'HLM Français se situant en moyenne à 41,6 % entre 2019 et 2021. La politique de couverture du risque de taux appliquée par CDC Habitat Social, atypique dans le secteur du logement social, explique cet écart par rapport à la médiane des SA d'HLM.

La capacité de désendettement de la société s'apprécie par le nombre d'année de CAF nécessaire pour couvrir l'ensemble de l'endettement de l'organisme, à supposer que cette dernière y consacre la totalité de sa CAF. Il se situe en moyenne autour de 20 ans 9 mois sur la période couverte par le contrôle et est légèrement supérieur à la valeur de référence, en raison d'un niveau de CAF courante modérée

Tableau 35 : Capacité de désendettement 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	7 488 920	7 562 468	7 801 893
CAFC	353 766	378 995	370 058
Endettement / CAFC	**21,17**	**19,95**	**21,08**
Valeurs de référence	19,78	19,48	19,93
Valeur nette comptable du parc locatif	7 781 863	7 681 165	8 199 117
Dotations Amortissements du parc locatif	339 639	348 562	368 453
VNC / Amortissement du parc locatif	**22,91**	**22,04**	**22,25**
Valeurs de référence	25,37	25,16	24,82

Sources : Harmonia retraité sous format Diagfin ANCOLS

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le second ratio, également exprimé en nombre d'année, mesure la durée restante à l'actif locatif d'être obsolète ou totalement amorti (durée résiduelle d'amortissement). Ce ratio se situe en moyenne autour de 22 ans et 5 mois entre 2019 et 2021.

Au cas particulier, la société aurait la capacité théorique à se désendetter avant d'amortir son patrimoine. Toutefois, la marge en termes d'endettement additionnel pour financer les investissements futurs est réduite (1 an), par comparaison la valeur de référence du secteur Hlm se situe est de 6 ans.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7. POLITIQUE PATRIMONIALE

7.1 Analyse de la stratégie patrimoniale

La stratégie immobilière de CDC Habitat est définie par les documents stratégiques du groupe que sont le cadre stratégique patrimonial (CSP) et le cadre stratégique d'utilité sociale (CSUS).

Le cadre stratégique du groupe CDC Habitat fixe un objectif de livraison de 175 000 logements neufs en 10 ans (de 2020 à 2029), sociaux et intermédiaires, et vise des standards de qualité en matière énergétique et environnementale avec l'éradication complète du patrimoine classé F et G avant 2025. La stratégie d'investissement du groupe couvre l'ensemble du parcours résidentiel et du besoin en habitat : le très social, le social, l'intermédiaire, le libre et l'accession à la propriété. En outre, le groupe participe aux plans nationaux comme le plan initiative copropriétés et le plan Action Cœur de Ville.

La politique patrimoniale est adaptée selon le niveau de tension du secteur d'intervention. En secteur tendu, la production est diversifiée (sociale et intermédiaire), et au plus proche des zones d'emploi. En secteur détendu, l'objectif est de participer à la revitalisation des territoires, avec des volumes de production moins importants (renouvellement, innovation de l'habitat). Portée sur les territoires par les Directions Interrégionales du groupe au travers des projets de territoires, la politique patrimoniale est partagée avec les collectivités territoriales.

Par ailleurs, la politique de vente du groupe CDC Habitat s'inscrit dans le double objectif de favoriser les parcours résidentiels en contribuant à l'accession à la propriété des locataires et de reconstituer des fonds propres investis dans la construction neuve et la réhabilitation du patrimoine. Le cadre stratégique patrimonial ne chiffre pas d'objectif de vente à l'échelle du groupe.

Le groupe a arrêté une politique de développement en novembre 2021[68] qui fixe les priorités et les règles en matière d'investissement pour CDC Habitat, CDC Habitat Social et la Sainte-Barbe. La politique patrimoniale pour le logement libre et intermédiaire, est mise en œuvre par CDC Habitat et la Sainte Barbe, celle pour le logement social par CDC Habitat Social, Maisons et Cités, Adoma et les SIDOM.

7.2 Pilotage des objectifs stratégiques du groupe

CDC Habitat et CDC Habitat Social ont documenté leur plan stratégique de patrimoine 2020-2024. S'y ajoutent les six projets de territoires correspondant aux périmètres d'intervention des directions interrégionales (DIR) qui fixent sur 3 ans (2022-2024) des objectifs aux DIR notamment en termes de développement et d'intervention sur le parc existant. Ces projets constituent des feuilles de route pour les DIR. Les objectifs des projets de territoires sur le LLI et le LAC sont plus ambitieux que ceux prévus par le PSP de CDC Habitat qui n'a pas été actualisé depuis sa conception. Le pilotage des PSP des sociétés est renforcé en 2023 notamment avec la mise en production d'une nouvelle version de l'outil informatique dédié pour permettre l'actualisation annuelle de la segmentation du parc au regard d'hypothèses économiques et de marché et des inputs du plan à moyen terme qui l'alimentent (cf.8.1).

[68] Document 8.18 Politique de développement de l'offre nouvelle

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le groupe prévoit de valider les nouveaux PSP de CDC Habitat et CDC Habitat Social au second semestre 2024 pour y intégrer entre autres le plan stratégique Climat et de réaliser un premier bilan des projets de territoires afin d'assurer une meilleure articulation entre les documents et un meilleur suivi des objectifs stratégiques (cf. 7.2.1.4).

Les nouveaux PSP devront également s'articuler avec l'ensemble des démarches initiées depuis 2020 parmi lesquelles le Plan solidité du bâti (PSB), le Diagnostic performance et résilience (DPR) qui ont pour objectifs :

- De prévenir les situations de nature à mettre en jeu la sécurité des personnes (PSB) (façades, balcon, toitures…),
- D'identifier les meilleures zones de construction par rapport aux risques climatiques et dans le cas du patrimoine existant ou de zones tendues, d'adapter le patrimoine pour faire face aux changements climatiques

CDC Habitat et CDC Habitat Social sont engagées au travers de CUS pour la période 2020-2025. S'agissant de CDC Habitat, la CUS porte uniquement sur la partie sociale de son patrimoine soit 11 796 logements locatifs sociaux (354 ensembles immobiliers) et 2 214 logements-foyers.

Aussi, les documents qui définissent les objectifs stratégiques sont multiples ; si leur examen ne révèle pas d'incohérence, ils nécessiteraient d'être mieux articulés et agrégés pour faciliter leur suivi.

Le groupe produit des tableaux de bord consolidés notamment de l'activité développement. Le cumul de la production sur 10 ans projetée n'atteindrait pas à ce stade l'objectif de 175 000 logements livrés. Elle se situe autour de 100 000 fin 2030, dont 40 mille logements dans le cadre du plan de relance 2020 alors que le nombre de propositions retenues n'est que de 32 mille logements (cf. 7.2.1.1), ce qui montre la difficulté d'actualiser les données prévisionnelles.

Enfin, un comité d'engagement groupe a été créé à compter du 1er juillet 2010 par note interne du directeur général de CDC Habitat. Son rôle est de formuler un avis destiné aux organes décisionnaires de chacune des entités de CDC Habitat sur toutes les opérations d'investissement (développement, valorisation du patrimoine existant) d'un montant supérieur ou égal à 8 M€ HT, sur tous les projets de croissance externe quel que soit leur montant et à compter de 2012 sur toute opération comprenant un programme d'accession de plus de 20 logements, sur toute opération de « logement intermédiaire » répondant au statut défini par l'article 279-0 A bis du Code général des impôts, toute opération de logement libre et enfin sur toute opération complexe (portage foncier, opération nécessitant la création d'une société de projet, opération de résidences gérées, etc.). Un comité d'engagement « simplifié » a été créé pour les opérations d'investissement de taille plus modestes (entre 3 M€ HT et 8 M€ HT).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7.2.1 Suivi des engagements

7.2.1.1 Engagements du plan de relance 40 000 VEFA

Il s'agit d'un plan exceptionnel lancé dans le contexte de la crise sanitaire. CDC Habitat a souhaité contribuer au soutien du secteur immobilier en lançant le 27 mars 2023 un appel à projets portant sur une commande de 40 000 logements neufs. L'appel à projets se répartit en 15 000 logements locatifs abordables contractualisés, 10 000 logements locatifs intermédiaires et 15 000 logements locatifs sociaux construits en priorité dans les zones tendues (A, A bis, B1) mais également dans les communes relevant du Plan Cœur de Ville.

Cette production devrait être réalisée à la fois par CDC Habitat et d'autres filiales du Groupe (ADOMA, SIDOM, Maisons et Cités), mais aussi en coproduction avec les organismes de logement social / SEM avec lesquels CDC Habitat a déjà noué ou est en train de nouer des partenariats. Le financement d'une partie de la production est assuré via des investisseurs extérieurs.

L'appel à projets s'est finalement stabilisé autour de 32 386 logements (opérations actives). Cette production est localisée en métropole à 90 %, le reste se situant en Outre-Mer.

Tableau 36 : Nouveaux objectifs de production du plan initial « 40 000 VEFA »

	Ensemble groupe	dont Métropole	dont Outre-mer
Propostions reçues	110 633	99 133	11 500
Réservations	41 131	34 331	6 800
Abandon promoteurs	8 745	6 448	2 297
Objectif net de production	32 386	27 883	4 503

Source : Données fournies par l'organisme (point d'étape sur les plans de relance - 8.20)

Le taux de réservation des projets proposés se situe à 37% à l'échelle du groupe ; la sélectivité a été plus forte en métropole (27 %) qu'en outre-mer (59 %).

Les produits qui ont été retenus sont :

- Des logement libres 17 514 logements, soit 54 % de la production (la cible était de 37,5 % dans l'appel à projets)
- Du logement social : 8 219 logements, soit 25 % de la production (la cible était de 37,5 % dans l'appel à projets)
- 6 653 logements intermédiaires, soit 20 % (la cible était de 25 % dans l'appel à projets).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 37 : Offres retenues du plan de relance 40 000 VEFA

Typologie/ En nombre de logements	Plan	Offres retenues	Ecart	
			Nombre	%
LLS	15 000	8 219	-6781,00	-0,45
LLI	10 000	6 653	-3347,00	-0,33
LAC/Libres	15 000	17 514	2 514	17%
Total	**40 000**	**32 386**	**-7 614**	**-19%**
Dont métropole	*nc*	*27 883*		
Dont Outre-Mer	*nc*	*4 503*		

Source : CDC Habitat – 8.22 Bilan des investissements plans de relance octobre 2022 (chiffres à fin août 2022)

Dans le détail, en septembre 2022, sur les 32 386 opérations actives[69], 23 440 logements dont 19 957 LLI et LAC (85 % de la production) et 3 483 LLS (15 %) sont au stade d'OS et 25 310 logements sécurisés[70], soit 78 % de la production ciblée. S'agissant du logement social, après 2020, l'objectif de production est porté par les sociétés immobilières d'outre-mer (SIDOM) du groupe. Il reste donc à engager à fin septembre 2022 près de 9 000 logements, soit 28 % de l'objectif. Les derniers OS devraient être lancés en 2024[71].

Dans le PMT, 31 850 logements sont programmés en livraisons dans le cadre du plan. 25 999 logements au compte des sociétés métropolitaines et 5 851 logements pour les SIDOM. Les livraisons s'étaleront jusqu'en 2027 pour la métropole et jusqu'en 2031 pour l'Outre-Mer.

Les fonds ont retenu moins d'un quart des propositions des promoteurs alors qu'ils bénéficiaient d'un droit de priorité. CDC Habitat a dû s'engager sur une part plus importante de logements (locatifs intermédiaires et abordables contractualisés) que celle prévue initialement, soit une production complémentaire de l'ordre de 3 000 ordres de service représentant un investissement supplémentaire de plus de 1 Md€[72] (cf.5.2.1).

Les opérations retenues conduisent donc à privilégier le développement de produits libres au détriment des logements sociaux (LLS) dont la production en métropole a été reportée sur un plan spécifique (cf. 7.2.1.2) et même du LLI. L'impact de ce plan sur le logement aidé aura donc été nettement moins bénéfique que prévu.

L'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus pose la question de la nécessité de mieux évaluer ces plans de relance, sachant que le mode de fonctionnement retenu (appel à projets), nécessite la mise en place d'un processus de sélectivité des opérations. En l'occurrence, la difficulté d'atteindre les objectifs en matière de production de logements sociaux est manifeste, et il serait nécessaire d'évaluer plus précisément les causes.

[69] Source : CDC Habitat – 8.22 Bilan des investissements plans de relance octobre 2022 (chiffres à fin août 2022)
[70] Les opérations sont considérées comme actives par CDC Habitat lorsqu'elles sont approuvées par le comité d'engagement ou ont fait l'objet d'une lettre de réservation. Les opérations sécurisées sont celles qui ont un contrat préliminaire de réservation signé, une consultation remportée ou permis de construire obtenu
[71] Source : CDC Habitat 3.5.6 TDB DEV Groupe 12_2021
[72] Source : CDC Habitat Comité d'orientation stratégique du 1er mars 2021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7.2.1.2 Plan de 42 000 logements, accélération de la production de LLS

Face à la diminution des agréments de logements locatifs sociaux, la Ministre Déléguée au Logement a lancé le 2 février 2021, dans le cadre de la remise du rapport de la Fondation Abbé Pierre sur le mal logement, le défi d'une forte augmentation de la production de logements locatifs sociaux dans les deux prochaines années, soit en termes d'agréments « 250 000 logements sociaux en deux ans ».

CDC Habitat s'est engagé à participer à l'effort de production de LLS en engageant sur 2 ans, 2021-2022, la production de 42 00 logements dont 36 000 logements pour le groupe CDC Habitat et 6 000 logements pour le réseau de ses partenaires à engager ; les livraisons devant intervenir au plus tard en 2024.

Ce plan s'intègre dans la production courante du groupe CDC Habitat qui tient déjà compte du plan précédemment mis en œuvre en soutien des promoteurs post crise sanitaire. Aussi, CDC Habitat Social avait obtenu 11 400 agréments de logements en 2020. L'objectif visé pour contribuer à la relance nationale est donc d'engager une production de 18 000 logements sociaux chaque année pendant 2 ans, soit une augmentation de plus de 50 % par rapport à l'année 2020. L'appel à projets lancé par le groupe CDC Habitat porte sur l'engagement d'une production de 30 000 logements sociaux, 8 500 étant déjà sécurisés dans le cadre de l'appel à projets des 40 000 VEFA, dont près de 6 000 sont fléchés dans les SIDOM.

Tableau 38 : Objectifs de production du plan logements sociaux LLS (y compris 8 500 logements du plan 40 000 VEFA)

CDC Habitat Social	14 000
SIDOM	11 000
Maisons & Cités	3 000
Adoma	8 000
Total groupe	**36 000**
Réseau partenaires	6 000
Total	**42 000**

Source : CDC Habitat- 8.20 Point d'étape sur les plans de relance

Le point d'étape sur les plans réalisé en septembre 2022 montre que sur les 42 332 propositions reçues dans le cadre du plan 30 000, 10 007 projets ont été abandonnés. 23 943 opérations ont été validées dont 17 795 sécurisées.

Au moment du contrôle, 22 263 logements sont jugés réalisables par CDC Habitat en tenant compte du risque résiduel d'abandon. Si l'on ajoute, les engagements LLS sur le plan 40 000 VEFA, soit 8 500 logements, CDC Habitat groupe, atteindrait son objectif à 60 %, avec un planning de réalisation échelonné dans le temps.

58 % de la production se fera en VEFA et en acquisition qui sont actuellement les principaux modes de production de l'offre nouvelle de CDC Habitat et CDC Habitat Social. Cependant, il est à noter une augmentation de la part de la maîtrise d'ouvrage directe qui passe de 10 % (sur les cinq dernières années) à 25 % dans le cadre du plan. 17 % des logements seront réalisés dans le cadre de grands projets ou de portage foncier.

Dans le PMT, 27 408 logements sont programmés sur la période 2022-2031 au compte de la SA d'HLM CDC Habitat Social.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

S'agissant du réseau des partenaires, seuls 1 900 logements étaient identifiés à fin septembre 2022 sur 6 000 (cf. 3.2), montrant l'actuelle difficulté à mobiliser ce réseau sur les objectifs du groupe.

7.2.1.3 Suivi des engagements hors plan de relance

La production courante de CDC Habitat et CDC Habitat Social sur la période du PMT s'établit respectivement à 19 360 logements et 20 664 logements.

Tableau 39 : Production courante programmée hors plan de relance au PMT 22-31

CDC Habitat	Nbre de logements	CDC Habitat Social	Nbre de logements
Total développement (en livraison)	34 983	Total développement (en livraison)	47 168
dont livraisons plan de relance VEFA	15 623	dont livraisons plan de relance VEFA	1 775
dont livraisons plan de relance LLS	-	dont livraisons plan de relance LLS	24 729
Production hors plans	19 360	Production hors plans	20 664

Source : CDC Habitat -PMT 2022-2031, retraitements Ancols.

Nonobstant les volumes importants de production induits par les plans de relance, la production courante des deux sociétés – rapprochée de l'analyse rétrospective – n'évolue pas considérablement sur les dix prochaines années.

S'agissant du second plan (30 000 LLS), la programmation en livraison pour CDC Habitat Social est certes cohérente avec les opérations validées et réalisables mais reste en deçà des objectifs initiaux. Par ailleurs, les opérations engagées par le réseau des partenaires restent éloignées des objectifs révisés. Cela confirme la nécessité de mieux évaluer la valeur ajoutée apportée par CDC Habitat dans la mise en œuvre des partenariats (cf. 3), et d'assurer un meilleur suivi des objectifs de production assignés aux partenaires.

7.2.1.4 Analyse détaillée des plans stratégiques de patrimoine

Les PSP de CDC Habitat et d CDC Habitat Social datent de 2019 et couvrent la période 2020-2024.

Le PSP de CDC Habitat définit la stratégie de développement de la société qui a vocation à développer le logement intermédiaire et libre du groupe CDC Habitat[73], les axes de désengagement et les actions patrimoniales sur l'existant. A ce titre, il établit un diagnostic donnant lieu à une segmentation des programmes. Le périmètre du PSP concerne le patrimoine dont CDC Habitat est propriétaire et qui a plus d'un an d'ancienneté. Les ensembles immobiliers (EI) sont classés par familles allant de 1 à 8 selon une grille prenant en compte leur attractivité, le marché ainsi que la notation économique. Ainsi, plus de 91% des programmes se situent sur un marché porteur ; 93 % sont jugés attractifs et 87 % des logements, soit 676 EI sont classés en valeurs sûres ou valeurs d'avenir. Les 40 EI non attractifs (1 321 logements) ou non porteurs sont soit fléchés à la vente, soit en gestion courante.

Le PSP de CDC Habitat Social, qui a vocation à développer le logement social, définit la stratégie de développement de la société, les axes de désengagement et les actions patrimoniales sur l'existant. Le PSP porte sur les ensembles immobiliers ayant une année complète de gestion au moment de sa conception.

[73] Les objectifs de développement de la Sainte-Barbe sont marginaux.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le diagnostic patrimonial qu'il établit procède à une segmentation des programmes immobiliers par familles selon le niveau d'attractivité, le marché ainsi qu'une note économique. 96 % du patrimoine dans le champ du PSP se situe sur un marché porteur et est attractif.

Les PSP des sociétés sont complétés par les projets de territoires qui fixent sur 3 ans des objectifs de développement, d'intervention sur le parc et de gestion locative aux directions interrégionales (DIR) en déclinaison du PSP de CDC Habitat et CDC Habitat Social, garantissant la cohérence d'ensemble des orientations et des objectifs. Les DIR se sont en effet dotées en 2021 de six projets de territoires correspondant à leur périmètre d'intervention. Les PSP des deux sociétés n'ont toutefois pas été actualisés depuis leur conception en 2019 et ont été revisités en 2023 après un premier bilan de l'avancement des projets de territoires. Ils seront validés par les instances au second semestre 2024 pour intégrer entre autres le plan stratégique Climat et la mise à plat des programmes de réhabilitation.

Tableau 40 : Principaux objectifs sur 5 ans des PSP déclinés dans les projets de territoires en matière de développement et réhabilitation

	DIR					
	IDF	AURA	PACAC	NE	SO	GO
Réhabilitations	21 120*	763	1 000	649	nc	1 200
Développement (locatif)	18 000	3 800	2 200	4 750	1 700	2 800
dont LLI/LAC	*10 800*	*2 280*	*nc*	*3 550*	*800*	*1 500*
dont LLS	*7 200*	*1 520*	*nc*	*1 200*	*900*	*1 300*

Source : Projets de territoires des DIR pour CDC Habitat et CDC Habitat Social

L'objectif de développement s'établit à 33 250 logements pour l'ensemble des DIR. En moyenne, à l'échelle de chaque DIR, le développement portera à près de 60% sur les LLI et les LAC et 40 % en LLS. Il est prévu de réhabiliter au moins 24 732 logements dont 85% seront portées par la DIR Île-de-France.

7.3 Offre nouvelle

7.3.1 CDC Habitat

Tableau 41 : Evolution du patrimoine CDC Habitat 2019 – septembre 2022

En nombre de logements

Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2019	56 011	216	1 279	2 496	-1 032	-6	-3	58 961	5,3 %
2020	58 961	125	1 304	2 651	-1 977	-56	-44	60 964	3,4 %
2021	60 964	65	2 705	228	-1 406	-67	-62	62 427	2,4 %
sept-22	62 427	30	2 581	45	-4 567	5	-181	60 340	-3,3 %
Total période 2019-2022		**436**	**7 869**	**5 420**	**-8 982**	**-124**			

Sources : CDC Habitat - 8.13 et 8.15 pour évolution du patrimoine (nombre de logements en propriété hors Apavou)

Sur la période 2019 / septembre 2022, CDC Habitat a livré 13 725 logements. Le développement de l'offre locative de la SEM s'est majoritairement fait en VEFA, mode de production privilégiée en zone tendue. La VEFA et les acquisitions représentent 97% de la production de logements sur la période 2019-2022. En prenant en compte l'ensemble des mouvements patrimoniaux, en moyenne, le patrimoine de la SEM connaît une évolution limitée à 2% par an, ce qui s'explique par le volume important des ventes. Ce développement concerne quasi-exclusivement du LLI et du logement libre.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 42 : Livraisons sur la période 2019 à octobre 2022 par type de financement

En nombre de logements

Livraisons	2019	2020	2021	Oct - 2022	Total mode dévelopt et fct	Part en %
Maitrise d'ouvrage directe	**277**	**128**	**65**	**-**	**470**	**3%**
dont LLI; Fonds propres	*135*	*48*	*35*		*218*	46%
dont PLAI	*68*	*5*	*11*		*84*	18%
dont PLUS	*66*	*71*	*15*		*152*	32%
dont PLS	*8*	*4*	*4*		*16*	3%
Acquisition-Amélioration	**2 496**	**2 651**	**228**	**45**	**5 420**	**39%**
VEFA	**1 188**	**1 382**	**2 673**	**2 749**	**7 992**	**58%**
dont LLI; Fonds propres	*1 150*	*1 382*	*2 645*	*2 749*	*7 926*	
dont PLAI	*20*		*7*		*27*	
dont PLUS	*10*		*16*		*26*	
dont PLS	*8*		*5*		*13*	
Total livraisons	**3 961**	**4 161**	**2 966**	**2 794**	**13 882**	**100%**

Sources : CDC Habitat - 8.13 et 8.15 pour évolution du patrimoine

Tableau 43 : Zone de développement des opérations livrées CDC Habitat 2019-2022 (MOD et VEFA)

En nombre de logements

	2019	2020	2021	2022
A	961	1 015	1 318	1 229
Abis	30	49	250	162
B1	335	411	1 065	1 344
B2	123	22	77	14
C	44	13		
Total livraison	**1 493**	**1 510**	**2 710**	**2 749**

Sources : CDC Habitat - 8.13 et 8.15 pour évolution du patrimoine

Le développement de CDC Habitat se concentre sur les zones les plus tendues (59%). En effet, 53% des logements livrés (4 523) se situent en zone A et 6 % (491) en zone A Bis. 37 % (soit 3 155 logements) le sont en zone B1.

7.3.2 CDC Habitat Social

Tableau 44 : Evolution du patrimoine CDC Habitat Social 2019 – septembre 2022

En nombre de logements

Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2019	159 649	911	2 937	496	-2 346	-178	0	161 469	1,14%
2020	161 469	268	3 096	1 565	-1 433	-8	-10	164 947	2,15%
2021	164 947	414	3 191	212	-446	12 210	-180	180 348	9,34%
sept-22	180 348	281	1 559	270	-963	-214	-46	181 235	0,49%
Total période 2019-2022		1 874	10 783	2 543	-5 188	11 810	-236		

Source : Sources : CDC Habitat - 8.13 et 8.15 pour évolution du patrimoine

CDC Habitat Social a livré 15 200 logements neufs et en a concomitamment vendu 5 188. La VEFA est le principal mode de production de la société. Les acquisitions ont été marquées par l'entrée dans le parc de 1 102 logements en 2020 situés à Epinay-sur-Seine et anciennement gérés par la société pour le compte de tiers.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

A l'image de la SEM CDC Habitat, l'activité de la SA d'HLM est marquée par une part importante des ventes, partie intégrante du modèle économique. Sur la période, le patrimoine de CDC Habitat Social évolue en moyenne de 3,2 % par an.

Si la dynamique de développement en offre nouvelle de CDC Habitat Social est en phase avec ses orientations stratégiques, le niveau des ventes atténue néanmoins significativement la croissance de l'offre de logements sociaux. Les conditions économiques actuelles (remontée des taux d'intérêts et par voie de corollaire baisse de la capacité financière des acquéreurs potentiels) pourraient être de nature par ailleurs à remettre en cause les objectifs fixés et donc l'équilibre du modèle.

La production livrée en maîtrise d'ouvrage directe est constituée principalement à 44% de logements financés PLAI, 23 % en PLUS, 22 % de PLS et 11% relevant d'autres financements. La production en VEFA est, quant à elle, constituée à 48% de logements PLAI, à 26% de PLUS et 25% de PLS. La production en cours à fin 2022 confirme cette tendance.

Tableau 45 : Production en cours CDC Habitat Social par financement

Projets en cours (OS n°1 lancé)	2017-2019	2020	2021	Oct - 2022	Total	Part en %
MOD	**131**	**47**	**184**	**55**	**417**	**10%**
dont PLAI	*48*	*47*	*110*		*205*	*49%*
dont PLUS	*82*		*18*		*100*	*24%*
dont PLS	*1*		*56*	*55*	*112*	*27%*
VEFA	**560**	**1 228**	**1 579**	**304**	**3 671**	**90%**
dont PLAI	*237*	*575*	*638*	*84*	*1 534*	*42%*
dont PLUS	*169*	*312*	*478*	*64*	*1 023*	*28%*
dont PLS	*154*	*340*	*455*	*153*	*1 102*	*30%*
dont autres fct (LLI, FP, ...)		*1*	*8*	*3*	*12*	*0,3%*
Total livraisons (en cours)	**691**	**1 275**	**1 766**	**359**	**4 091**	**100%**

Sources : CDC Habitat - 8.13 et 8.15 pour évolution du patrimoine

7.3.3 Analyse des coûts d'opérations de développement

S'agissant du prix de revient des opérations, les coûts varient en fonction de la zone. Le coût de revient moyen des opérations livrées en VEFA en zone A bis s'établit en 4 754 €/m²/SH. Il est à noter que sur les 40 opérations réalisées en zone A bis, 21 (184 logements) sont localisées dans les Hauts-de-Seine dont un peu plus de la moitié (94 logements) sont situés à Rueil-Malmaison. Les 6 autres opérations en A bis prennent la forme d'usufruit locatif à Paris. Les 8 opérations situées à Rueil-Malmaison ont un prix de revient moyen de 5 428 €/m²/SH. En zone A, le prix de revient s'établit à 3 490 €, 2 865 € en zone B1 et 2 351 € en zone B2.

Les coûts de sortie des opérations de la SEM se situent globalement entre les niveaux observés dans le secteur du logement social et ceux du marché. Le prix de revient moyen d'un logement social[74] à Paris s'établit à 4 239 €/m²/SU et à 3 354 €/m² dans les Hauts-de-Seine. Le coût moyen d'un logement social en Île-de-France étant de 2 960 €. Le prix de marché sur les constructions neuves dans les Hauts-de-Seine varie entre 6 860 € et 7 590 €/m².

[74] L'Atlas du logement et des territoires (édition 2020)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les critères d'investissement pour le LLI et le LAC sont fixés dans les feuilles de route aux DIR et aux fonctions centrales du groupe. Le comité d'engagement groupe peut décider d'y déroger selon la conjoncture et la qualité de l'opération. L'ensemble du dispositif mis en place permet au groupe de maîtriser le coût des opérations.

Tableau 46 : Objectifs économiques par zone en termes de rentabilité

	A Bis	A	B1
TRLB* Cible-LLI	[3,8%-4,2%]	[4,1%-4,6%]	[4,4%-4,7%]
TRLB* Réalisé-LLI	3,7%	4,1%	4,1%
Décote de prix cible-LLI	12%		
Décote de prix réalisé-LLI	nc	nc	nc
TRLB* Cible-LAC	3,70%	4,10%	4,20%
TRLB* Réalisé-LAC	3%	3,30%	3,90%
Décote de prix Cible-LAC	10%		
Décote de prix réalisé-LAC	20%	13%	13%

** TRLB : taux de rendement locatif brut*
Source : CDC Habitat - 3.6 2022- Objectifs DIR et SB

Le minimum du critère de rentabilité n'est pas atteint dans deux zones sur 3 pour le logement intermédiaire et dans aucune des trois zones pour le LAC, nonobstant des prix décotés d'acquisition par rapport au marché libre. La hausse générale des coûts et les loyers contraints peuvent expliquer cette situation.

CDC Habitat Social se situe globalement dans les moyennes observées dans le secteur. En Île-de-France, le coût de sortie moyen des opérations de la société s'établit à 2 521 €/m² de surface utile. Le coût moyen de construction d'un logement social[75] observé en Île-de-France est de 2 960 €/m²/SU avec toutefois des disparités entre départements. Paris se situe à 4 239 €/m²/SU. Les Hauts-de-Seine et la Seine-Saint-Denis présentent des coûts moyens respectifs de 3 354 €/m² et 2 885 €/m²/SU.

Dans ces deux derniers départements, CDC Habitat Social présente au global des coûts de construction en dessous des moyennes observées, se situant à 3 055 €/m²/SU dans les Hauts-de-Seine et 2 607 €/m²/SU en Seine-Saint-Denis.

En province, le coût de sortie moyen de CDC Habitat Social est de 2 000 €/m²/SU légèrement en dessous de la moyenne métropolitaine (2 163 €/m²/SU).

7.4 Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage est assurée au sein des DIR. Les DIR s'appuient sur la direction du développement du groupe (DDEVG) qui est chargée de la définition de la stratégie, de l'animation de la filière et du suivi administratif et financier des engagements.

Les opérations de développement sont engagées à différents niveaux en fonction de leur nature, de leur coût et de leur complexité. Le comité d'engagement DIR a compétence pour les opérations dont le montant d'investissement est inférieur à 12 M€, situées en zone tendue et sur un marché porteur.

[75] Données issues de l'Atlas 2020

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

S'ajoutent à ces conditions, des règles de rentabilité propres à CDC Habitat en fonction du produit développé. Pour le LLI et le LAC, il s'agit du taux de rendement locatif brut en fonction de la zone d'implantation de l'opération tout en intégrant la décote de loyer spécifique au LLI (décote minimale de 10% ; objectif cible du groupe).

Pour le LLS, sont pris en compte la valeur actuelle nette de l'opération et un autofinancement positif. Les opérations qui ne remplissent pas ces conditions ou qui présentent des éléments de complexité (notamment portage foncier, co-promotion, acquisitions, …) sont présentées en comité d'engagement groupe.

L'articulation entre les différents niveaux apparaît cohérente.

S'agissant du pilotage et du suivi des opérations, le groupe a une organisation différenciée entre l'Île-de-France et la province. En province, les fonctions de développement et de maîtrise d'ouvrage sont, soit regroupées au sein d'une seule direction, soit réparties au sein de deux directions. Indépendamment de cette organisation interne, héritage de la répartition territoriale de l'ex-SNI et des 13 SA d'HLM de CDC, les fonctions et équipes sont territorialisées au sein de chaque DIR.

Pour chaque territoire, ces fonctions sont assurées par un directeur en charge de piloter une équipe de responsables du développement, de la maîtrise d'ouvrage ainsi que les chargés d'opérations.

En Île-de-France, les fonctions de développement et de maîtrise d'ouvrage sont déléguées au GIE Grand Paris Habitat (GPH). GPH est organisé autour de deux directions majeures : la direction du développement et des investissements et la direction de la maîtrise d'ouvrage. Une direction en charge de l'ingénierie territoriale et des partenariats ainsi qu'un service après-vente viennent compléter le dispositif. S'agissant de la prospection foncière, GPH s'est doté d'une direction dédiée. Au sein des autres DIR, le développement foncier est fonction des opportunités locales notamment au sein de ZAC ou par le biais d'apporteurs d'affaires.

Les outils de montage et de suivi des opérations sont communs à l'ensemble du groupe. Le groupe met également en œuvre depuis 2015, pour l'offre nouvelle, une démarche qualité maîtrise d'ouvrage (DQMO[76]) qui a été élargie en 2018 aux opérations de réhabilitation.

Au regard du bilan d'activité de CDC Habitat et de CDC Habitat Social sur la période, l'organisation de la fonction maîtrise d'ouvrage ainsi que le dimensionnement des équipes apparaissent suffisants.

Des projets structurants sont en cours fin 2022 afin d'améliorer le pilotage de l'activité de développement et l'entretien courant. Ils montrent la dynamique du groupe, en particulier de la Direction du patrimoine groupe (DPG), à se doter d'outils d'aide à la réflexion sur la stratégie patrimoniale dans le contexte de l'élargissement du développement et des actions patrimoniales sur les zones moins tendues, la diversification des produits et des projets de territoires. Parmi ces projets en cours de déploiement d'ici 2023, il y a :

- Le déploiement d'un outil SI destiné au suivi et au pilotage des constructions et des réhabilitations dans 3 sociétés du groupe (CDC Habitat – CDC Habitat Social – Sainte Barbe). Le périmètre pourrait être élargi à ADOMA, Maisons & Cités, SIDOM, CDC Habitat Partenaires ;

[76] La DQMO est un outil opérationnel d'aide au management constitué par un ensemble d'étapes majeures du déroulé d'une opération (de la définition / conception à la phase de parfait achèvement).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

- Le développement d'ici le premier semestre 2023, d'un nouvel outil pour simplifier l'identification des enjeux liés aux territoires, au patrimoine existant, évaluer la dynamique de développement et l'attractivité des territoires ;

- L'élaboration d'une grille technique pour améliorer la démarche de gestion et d'entretien du patrimoine à l'acquisition et notamment intégrer des programmations de travaux et des enveloppes budgétaires dès la visite des sites gérés, dans le module patrimoine d'Abyla[77] (périmètre étendu aux SIDOM).

7.5 Interventions sur le patrimoine existant

Le comité Patrimoine et Maîtrise d'Ouvrage Groupe (COPAMOG) a pour mission de donner un avis en matière de politique technique, patrimoniale et de maîtrise d'ouvrage du groupe. Les membres permanents sont issus des Directions interrégionales, des filiales et des Directions support du groupe. Le comité se réunit au moins une fois par trimestre. En 2021, il s'est réuni à quatre reprises, les 30 mars, 1er juillet, 1er octobre et 13 décembre.

7.5.1 Stratégie énergétique

La politique énergétique du groupe est définie dans son plan stratégique énergétique (PSE). Le PSE porte sur le périmètre de CDC Habitat, CDC Habitat Social et la Sainte Barbe. Le PSE 2012-2020 prévoyait de faire passer l'étiquette énergétique moyenne du parc à 150 kWhep/m^2/an à terminaison. Cet objectif a été atteint avec un atterrissage en 2020 à 149 kWhep/m^2/an et a baissé de 12 points en 2021. Le nouveau PSE portant sur la période 2020-2030 aligne les objectifs du groupe sur la Stratégie Nationale Bas Carbonne, soit un patrimoine au niveau BBC[78] en 2050 avec un objectif intermédiaire de 127 kWhep/m^2/an en 2030. L'évolution tendancielle de la consommation moyenne depuis 2008 montre – au travers de la baisse du niveau des étiquettes (du D au C) – un rythme croissant des interventions thermiques sur le parc du groupe. L'outil DPE interne groupe n'étant pas adapté aux exigences de la nouvelle réforme DPE, une étude a été menée par la DPG (Direction patrimoine groupe) en collaboration avec la DSI permettant de retenir un nouvel outil DPE pour fournir une solution externe d'acquisition, de stockage, de restitution et d'intégration des DPE dans le SI groupe. Ce projet d'externalisation de l'application de suivi des DPE a été lancé en octobre 2022. La projection des nouveaux DPE montre un déclassement du patrimoine vers des valeurs basses. En effet, la moitié du patrimoine classé A et B passerait en C et D dont les valeurs s'établiraient respectivement à 42 % et 35 % du parc, soit 95 250 et 79 372 logements. La part des F et G augmente également, provenant d'anciennes étiquettes E. Les logements dont les DPE sont actuellement inconnus n'ont pas été projetés. En application des dispositions de la loi du 22 août 2021[79], à partir du 1er janvier 2023, il n'est plus possible de louer les logements les plus énergivores de la classe G, et, progressivement, l'interdiction de louer s'appliquera à la totalité des G puis aux classes F et E.

[77] Abyla : progiciel interne permettant de projeter la durée de vie des composants.
[78] Bâtiment Basse Consommation équivalent à 80 kWhep/m^2/an
[79] Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dite « loi climat et résilience »

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le PSE a été complété en 2022 par un état des lieux et perspectives de la transformation énergétique du parc rappelant les leviers à mobiliser pour l'atteinte des objectifs, notamment la décarbonation du patrimoine par une action sur le mix énergétique. Au travers de sa stratégie bas carbone, via l'actualisation en 2024 du plan stratégique Climat et la mise à plat des programmes de réhabilitation, le groupe CDC Habitat s'engage à poursuivre et finaliser le traitement de son patrimoine énergivore.

Le patrimoine de CDC Habitat et celui de CDC Habitat Social présentent les mêmes caractéristiques. Près de 60 % du parc est chauffé au gaz ; le reste étant majoritairement chauffé à l'électricité et par réseau de chaleur urbain.

Tableau 47 : Mix énergétique dans le parc CDC Habitat et CDC Habitat Social

Mode de chauffage	CDC Habitat	CDC Habitat Social
Gaz	59,9%	59,9%
Electricité	24,3%	16,2%
Réseau de chaleur	14,7%	22,4%
Bois	0,3%	1,5%
Fioul	0,6%	0,1%
Géothermie	0,2%	-

Source : Etat des lieux & perspectives d'une transformation énergétique du patrimoine groupe

En sus des actions sur le mix énergétique (systématisation des énergies renouvelables ou encore le recours à un fournisseur de « gaz vert »), d'autres initiatives sont à l'étude. C'est le cas de l'étude lancée par la direction interrégionale d'Île-de-France en 2023 sur l'opportunité et la possibilité technique de raccordement de son parc aux réseaux de chaleur.

7.5.2 Réhabilitations

Au sein du groupe[80], les opérations de réhabilitation se distinguent des autres interventions en raison, soit de l'investissement (enveloppe budgétaire de travaux d'au moins 500 k€ et 15 k€ au logement) et de la durée de l'opération (3 ans), soit du portage de l'opération au travers de financements spécifiques notamment ceux de la Banque Européenne d'Investissement. Les opérations de réhabilitations sont passées, soit en comité d'engagement en direction interrégionale (DIR), soit en comité d'engagement groupe (CEG). Dans la note interne de mai 2022, le groupe a redéfini la composition, l'organisation, la compétence ainsi que les processus de validation des décisions de l'ensemble des comités.

S'agissant des réhabilitations, les opérations sont engagées en DIR dès lors que le montant total d'investissement est inférieur à 9 M€ et que le ratio maximum au logement est inférieur à 45 k€, sous réserve de remplir les critères[81] de rentabilité. Au-delà de ces montants, elles sont engagées par le comité groupe.

[80] Note de cadrage sur la programmation des travaux 2020-2034

[81] Pour CDC Habitat : Trésorerie cumulée > 10 k€ et TRI exploitation après réhabilitation > 4,5%. Pour CDC Habitat Social : Trésorerie cumulée > 0 et amélioration du ratio l'EBE/loyers cumulés à 15 ans.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 48 : Nombre de logements réhabilités et flux d'investissement

	2019	2020	2021
OS réhabilitation	**5 898**	**4 673**	**5 244**
CDC Habitat	1 655	1 564	2 188
CDC Habitat Social	4 243	3 109	3 056
Livraisons réhabilitation (nombre de lgts)	**6 418**	**6 410**	**11 682**
CDC Habitat	1 614	1 319	1 771
CDC Habitat Social	4 804	5 091	9 911
Investissements OS en M€ (réhabilitation, résidentialisation, composants)	**230,9**	**197,1**	**232,7**
CDC Habitat	49,6	52,2	72,0
CDC Habitat Social	181,3	144,9	160,8
Investissements Livraisons en M€ (réhabilitation, résidentialisation, composants)	**261,2**	**248,6**	**416,1**
CDC Habitat	48,4	44,0	59,0
CDC Habitat Social	212,7	204,6	357,1

Source : Données transmises par CDC Habitat et CDC Habitat Social (PMT 2022-2031)

Sur la période 2019-2021, CDC Habitat a réhabilité 4 704 logements et CDC Habitat Social 19 806 logements. Au titre de l'exercice 2022, l'atterrissage intermédiaire de septembre fait ressortir 2 018 logements réhabilités dans le patrimoine de CDC Habitat et 6 631 logements pour CDC Habitat Social.

Au total, ces interventions ont représenté un investissement 1 219 M€ dont 83% au profit du patrimoine de CDC Habitat Social. En moyenne, CDC Habitat investit 50 M€ par an, principalement fléchés sur l'addition et le remplacement de composants. CDC Habitat Social, au regard du besoin de son parc, oriente l'effort d'investissement sur la réhabilitation avec un investissement moyen annuel de 258 M€.

7.5.3 Intervention sur le parc existant

L'effort global sur le patrimoine existant est mesuré par les coûts d'intervention sur le parc. Ces derniers comprennent les charges d'entretien et de maintenance (qui incluent les charges d'exploitation liées aux immeubles, les travaux d'entretien et de réparation courants engagés sur contrats et hors contrats, les dépenses de gros entretien) ainsi que les dépenses d'investissements en addition et remplacement de composants. Il est à noter que les coûts d'intervention déclarés par CDC Habitat et CDC Habitat Social dans Harmonia n'intègrent pas l'intégralité des investissements sur le parc matérialisés dans le § 7.5.2. Les additions et remplacements de composants indiqués ci-dessous (cf. tableaux 49 et 50) ne montrent qu'en partie les interventions, toutes les réhabilitations lourdes n'y étant pas intégrées. En effet, sont considérées comme des opérations de réhabilitation dans le suivi des travaux, celles qui s'inscrivent dans une enveloppe budgétaire de travaux d'un montant minimum de 500 k€ (dont 15 k€ par logement) et si cette opération s'étale sur une durée totale de 3 ans minimum ou bien alors si cette opération fait preuve d'un financement spécifique tel que ceux de la banque Européenne d'investissement (cf. ci-dessus).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7.5.3.1 CDC Habitat

Tableau 49 : Evolution des coûts d'intervention sur le parc 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Charges d'exploitation liée aux immeubles	4 488	3 113	3 363
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	27 576	33 274	34 213
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	25 069	22 154	25 469
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	0	0	0
Maintenance locative en régie - Consommations	0	0	0
Coût de la maintenance (1)	**57 134**	**58 541**	**63 045**
Additions et remplacement de composants	42 938	30 243	35 213
Coût total d'intervention sur le parc (2)	**100 071**	**88 783**	**98 257**
Nombre de lots et équivalent logement gérés (3)	71 089	80 654	84 012
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	**803,69**	**725,82**	**750,42**
Valeurs de référence	633,42	658,78	710,05
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	**1 407,69**	**1 100,79**	**1 169,56**
Valeurs de référence	1 346,22	1 300,97	1 475,58

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

Les coûts liés à la maintenance ont relativement peu varié, augmentant de 10 % (+5 911 k€). En effet, ces coûts restent relativement stables même s'il est à noter la variation à la baisse des charges d'exploitation liées aux immeubles (-25 % sur la période contrôlée) due principalement à la baisse des charges de gardiennage non récupérables passant ainsi de 875 k€ en 2019 à 234 k€ en 2021, mais aussi à la variation à la hausse de l'entretien et des réparations courants sur biens immobiliers locatifs (+24 % sur la période contrôlée) due principalement à l'augmentation des charges pour la remise en état de logements. Enfin, les dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs n'ont pas varié sur la période contrôlée.

Le coût de la maintenance, rapporté au logement, est sur la période 2019-2021 au-dessus de la valeur de référence et témoigne d'un bon niveau d'entretien.

Le coût total d'intervention sur le parc existant au logement reste en-dessous de la valeur de référence depuis l'exercice 2020, en raison d'un niveau d'investissement plus modéré, qui peut s'expliquer par la jeunesse du parc et la forte rotation des actifs CDC Habitat et aussi par les critères retenus pour recenser les travaux de réhabilitation.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7.5.3.2 CDC Habitat Social

Tableau 50 : Coût d'intervention sur le parc 2019-2021

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Charges d'exploitation liée aux immeubles	8 472	9 779	11 708
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	49 955	52 695	60 586
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	34 576	24 700	26 346
Maintenance locative en régie - Coût du personnel			
Maintenance locative en régie - Consommations			
Coût de la maintenance (1)	**93 003**	**87 174**	**98 639**
Additions et remplacement de composants	42 275	240 617	201 540
Coût total d'intervention sur le parc (2)	**135 278**	**327 791**	**300 179**
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	171 040	171 576	179 306
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	**543,75**	**508,08**	**550,11**
Valeurs de référence	633,21	658,35	715,90
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	**790,91**	**1 910,47**	**1 674,11**
Valeurs de référence	1 339,74	1 298,27	1 479,81

Source : Etats réglementaires de CDC Habitat Social issus de la déclaration Harmonia

Dans l'ensemble, les coûts liés à la maintenance ont relativement peu varié, augmentant de 6 % (+5 636 k€). En effet, ces coûts restent relativement stables même s'il est à noter la variation à la hausse des entretiens et réparations courants sur biens immobiliers locatifs au cours de la période contrôlée (+11 M€). Cette variation s'explique principalement par l'augmentation des entretiens et réparations courants (+2,4 M€) et par l'augmentation des remises en état de logement (+7 M€). De même, il est important de noter que les dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs baissent au cours de la période contrôlée passant ainsi de 34,6 M€ en 2019 à 26,3 M€ en 2021 (-8,3 M€). Cette variation est due principalement à la baisse des dépenses de gros entretien (-11 M€).

Il est constaté une importante évolution à la hausse du coût total d'entretien du parc, passant ainsi de 135 M€ en 2019 à 300 M€ en 2021 (+165 M€ sur la période contrôlée). Cette évolution s'explique par la forte augmentation des dépenses d'investissements (additions et remplacements de composants : +159 M€ sur la période contrôlée).

Le coût total d'intervention sur le parc rapporté au logement apparaît donc de bon niveau à partir de 2020 où il devient supérieur à la médiane des SA d'HLM.

7.5.4 Accessibilité et adaptation du parc

Selon l'enquête OPS de 2020, CDC Habitat avait sur son parc 9,96 % d'occupants ayant 65 ans et plus pour une moyenne des bailleurs sociaux en France métropolitaine à 14,33 %. La part des nouveaux entrants (3,22 %) se situe également en dessous des données nationales des bailleurs sociaux (5,15 %). CDC Habitat Social se rapproche davantage des caractéristiques d'occupation des autres bailleurs sociaux avec 10,62 % de 65 ans et plus sur l'ensemble des occupants du parc et 7,70 % sur les nouveaux locataires.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les deux sociétés se sont engagées dans le cadre de la CUS sur des objectifs de mise en accessibilité du parc. En 2019, CDC Habitat comptait 2 613 logements accessibles et la société s'est engagée à porter ce chiffre à 2 706 logements en 2025. CDC Habitat Social s'est, quant à elle, engagée à rentre accessible sur la même période 7 088 logements faisant ainsi passer le parc accessible de 24 575 à 31 663 logements. Les sociétés indiquent qu'en dehors de ces objectifs, les mises en accessibilité sont envisagées dans le cadre des réhabilitations ou des résidentialisations et que le suivi du parc accessible est intégré à leur ERP. Le recensement des résidences pour lesquels des travaux d'accessibilité sont considérés comme prioritaires est en cours et sera documenté dans les PSP actualisés d'ici le second semestre 2024.

Concernant l'adaptation des logements, les demandes des locataires sont instruites par les agences. Cependant, les conditions de recevabilité et d'instruction des demandes en adaptation n'ont pas été définies à l'échelle du groupe. La société indique qu'une réflexion est actuellement menée sur ces sujets.

7.5.5 Exploitation et sécurité dans le parc

Le groupe dispose de contrats pour l'exploitation de chacun des équipements. Les marchés sont allotis géographiquement et passés à l'échelle des DIR. Deux procédures encadrent les achats (le CIMPA et le guide des achats responsable). L'agence relève une complexité opérationnelle, à savoir l'utilisation de plusieurs modules de gestion informatique en fonction du patrimoine géré (H, HS ou gestion pour tiers) ce qui implique une "gymnastique" au quotidien pour les équipes de proximité qui n'est pas simple. La fusion des bases de données à la suite de la fusion ne semble pas opérante et alimente des difficultés dans la gestion courante.

Pour les équipements dont l'exploitation et le respect des obligations réglementaires nécessitent un suivi particulier, CDC Habitat et CDC Habitat Social se font accompagner au travers de marchés d'assistance technique (MAT). Globalement, les MAT concernent les ascenseurs, les chaufferies et chaudières, les systèmes de fermeture automatique (SFA) et ponctuellement les sujets relatifs à l'amiante. Le reporting (relevés techniques et financiers) de ces marchés d'assistance se fait dans un outil dédié « DATAMAT ». Le suivi des équipements est fait au niveau intermédiaire avec un degré de connaissance plus ou moins exhaustif et fiabilisé, en fonction des DIR.

Le groupe a en outre développé des outils internes dédiés à la surveillance du parc. ADP Sécurité (Aide à la Décision de Programme Sécurité) est un questionnaire de surveillance des risques pour mettre à niveau le patrimoine. Cet outil est adossé à une mission d'audit de l'état du patrimoine au regard de la règlementation. S'ajoute à la démarche ADP, une visite technique de conformité (VTC) effectuée chaque année sur chaque ensemble immobilier par les équipes de proximité.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Ascenseurs

CDC Habitat et CDC Habitat Social disposent d'un parc d'ascenseurs de 4 252 ascenseurs répartis comme suit :

Tableau 51 : Nombre d'ascenseurs sur le parc de CDC Habitat et CDC Habitat Social (2022)

	CDC Habitat	CDC Habitat Social
DIR NE	75	281
DIR GO	89	293
DIR PACAC	86	221
DIR SO	89	235
DIR IDF	622	1 958
DIR AURA	44	259
Total	**1 005**	**3 247**

Source : Tableau créé par Ancols à partir des données fournies par l'organisme

Le reporting des indicateurs de suivi de la performance de l'exploitation des ascenseurs n'était pas disponible (taux de panne…).

La DIR Île-de-France a dans son périmètre plus de la moitié du parc d'ascenseurs (supérieur à 60 %). Les travaux de modernisation et de mise en sécurité ont été réalisés. CDC Habitat et CDC Habitat Social n'ont pas effectué l'ensemble des contrôle techniques obligatoires (CTO) dans les délais réglementaires. Les articles R. 134-11 et suivants du CCH prévoient à la charge du propriétaire la réalisation d'un CTO tous les cinq ans afin de s'assurer de la sécurité des personnes et du bon état de fonctionnement de l'équipement.

L'analyse des deux dernières campagnes de contrôle des ascenseurs révèle des erreurs dans les données transmises en cours de contrôle par la DIR Île-de-France (erreurs provoquées au moment de la fusion des bases de données ex-Efidis et ex-OSICA). Il est à noter que les données transmises n'ont pas permis le contrôle exhaustif du respect des délais de réalisation des CTO sur le parc des autres directions interrégionales qui n'archivent pas les CTO au-delà de 5 ans. La DIR IDF prévoit, pour limiter le risque de dépassement des délais de renouvellement (137 cas de dépassement de délai de 4 mois à 1 an sont identifiés pour CDC Habitat et CDC Habitat Social) d'anticiper le renouvellement de 6 mois. L'agence invite le groupe à poursuivre les actions pour harmoniser les méthodes et fiabiliser le suivi des CTO afin de garantir le respect des obligations règlementaires.

Les plans pluriannuels de travaux des deux sociétés prévoient des investissements sur les ascenseurs. CDC Habitat prévoit 30 088 k€ en remplacement d'appareils notamment dans le cadre de réhabilitations, en travaux de mise en sécurité, en composants, en gros entretien et travaux d'amélioration. Le GE non programmable est de 1 078 k€.

CDC Habitat Social a prévu un investissement total de 43 677 k€ dont 97 % (42 458 k€) en remplacement, travaux de mise en sécurité et d'amélioration et 1 219 k€ en GE non programmable.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Amiante

CDC Habitat et CDC Habitat Social ont adossé à leurs PSP respectifs une stratégie amiante. La stratégie amiante identifie, sur la base des repérages et de la cartographie de parc dont le permis de construire est antérieur au 1er juillet 1997, la part du patrimoine avec des matériaux susceptibles de contenir de l'amiante. Ensuite, ce patrimoine est classé, soit en gestion (GAP), soit en retrait de l'amiante (RAP). La méthodologie de classement repose sur les actions patrimoniales prévues au PMT (gestion courante, réhabilitation, vente ou démolition).

Tableau 52 : Segmentation du patrimoine selon la stratégie amiante (2019)

	CDC Habitat	CDC Habitat Social
Gestion amiante en place (GAP)	28 201	80 739
Retrait amiante programmé (RAP)	2 237	39 504
Hors périmètre amiante ou absence avérée	16 961	39 504

Source : PSP CDC Habitat et CDC Habitat Social 2020-2024

En 2019, ce sont 150 681 logements qui présentent des matériaux susceptibles de contenir de l'amiante. 108 940 logements sont classés en gestion de l'amiante en place et 41 741 logements programmés en retrait. D'un point de vue opérationnel, l'amiante est principalement gérée par les directions interrégionales (DIR). Les DIR sont ponctuellement accompagnées par le MAT. L'ensemble du patrimoine CDC Habitat et CDC Habitat Social dispose d'un dossier technique amiante (DTA) à jour avec un suivi des matériaux amiantés.

S'agissant des diagnostics amiante partie privative (DAPP), leur réalisation est à la charge du propriétaire et est obligatoire depuis le 1er janvier 2013, conformément au décret n° 2011-629 du 3 juin 2011[82] et à l'article 8 de l'arrêté du 12 décembre 2012[83]. CDC Habitat et CDC Habitat Social réalisent des campagnes de diagnostic. Pour les DAPP qui n'ont pas pu être réalisés dans le cadre des campagnes de diagnostics, ils sont systématiquement prévus à la relocation. Le taux de couverture du parc en DAPP, tel qu'il ressort du système d'information, est de 90 % (la migration de l'ensemble des rapports DAPP dans le SI n'est pas totalement achevée, expliquant une grande partie de l'écart).

Le taux de disponibilité dans le SI pour les diagnostics CDC Habitat est de 61 % en DTA et 72 % en DAPP ; les diagnostics CDC Habitat Social étant disponible à hauteur de 74 % pour les DTA et 83 % pour les DAPP. L'agence invite CDC Habitat et CDC Habitat Social à poursuivre les actions déjà engagées, au niveau des DIR et en central, pour compléter et fiabiliser les données dans l'outil de gestion.

[82] Décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante dans les immeubles bâtis.
[83] Arrêté du 12 décembre 2012 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.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Chaudières individuelles gaz et chauffe bains au gaz

L'exploitation et le suivi des équipements à combustion gaz est assuré par les agences avec le support des DIR notamment sur la gestion des contrats.

Observation 2 : Le taux de pénétration dans les logements pour le contrôle des équipements individuels au gaz est insuffisant (R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement) (CDC Habitat et CDC Habitat Social).

Les taux de pénétration dans le cadre de la visite annuelle des chaudières recensés sont variables d'une DIR à l'autre. Les taux les plus faibles sont constatés sur les DIR AURA et NE.

Tableau 53 : Moyenne des taux de pénétration par DIR CDC Habitat et CDC Habitat Social (2022)

	CDC Habitat	CDC Habitat Social
DIR AURA*	51%	72%
DIR GO	93%	81%
DIR NE	75%	74%
DIR PACAC	86%	79%
DIR SO	72%	85%

**Données partiellement communiquées ;*
Source : Données transmises par l'organisme (non disponible pour l'IDF)

En Île-de-France, sur le parc de CDC Habitat Social, 9 agences ont un taux de pénétration supérieur à 80 % (avec une moyenne à 84 %). Le taux de pénétration des 10 autres agences oscille entre 68 % et 78 %. L'agence CDC Habitat Île-de-France Est présente un taux de pénétration de 65%.

En prenant en charge l'entretien des équipements individuels gaz, les sociétés engagent leur responsabilité notamment sur l'obligation de visite annuelle. Par conséquent, elles doivent s'assurer d'une couverture complète du parc afin de garantir la sécurité de ses locataires. Un outil centralisé intégrant les chaudières individuelles sera déployé en 2024 pour renforcer le suivi des prestataires et améliorer les taux de pénétration dans le cadre des visites annuelles.

Sécurité incendie

Les équipements de sécurité incendie sont couverts par des contrats d'exploitation. Dans ce cadre, ils font l'objet de contrôles périodiques. Les passages des prestataires sont consignés dans le registre de sécurité. En outre, les visites techniques de conformité annuelles permettent un contrôle visuel assuré par les équipes de proximité.

CDC Habitat relève, fin juin 2022, qu'un quart des contrôles réalisés sur site (visite de sécurité annuelle obligatoire) ne permet pas de justifier de la présence ou de la bonne tenue du registre complet[84]. L'agence a effectivement constaté lors des visites de patrimoine que la gestion des registres de sécurité n'était pas homogène d'un site à l'autre (dématérialisation ou non).

[84] COPAMOG du 21 juin 2022

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Le groupe s'est engagé dans un projet de dématérialisation généralisé des registres inscrits dans le cadre du CCH (Code de Construction et de l'Habitation) et du CT (Code du Travail). Il s'agit d'un véritable enjeu pour CDC Habitat car le propriétaire est responsable de la tenue des registres de sécurité.

Lorsque les autorités compétentes (pompiers, justice, etc…) exigent la présentation du registre de sécurité, le degré de responsabilité est alors aggravé si le responsable n'est pas en mesure de le fournir ou de prouver sa bonne mise à jour.

Visite de patrimoine

A l'occasion du contrôle, 76 ensembles immobiliers ont été visités par l'agence. La visite de patrimoine a permis de constater de visu le bon niveau d'entretien du parc et le respect des obligations de maintenance des équipements. Concernant le patrimoine d'Epinay-sur-Seine, l'Agence invite CDC Habitat à porter une attention particulière aux ensembles immobiliers dont la réhabilitation est programmée en 2026 mais qui présentent déjà des signes de dégradation rapides notamment sur la structure du bâti.

La bonne tenue des registres de sécurité était en revanche hétérogène (cf. ci-dessus).

7.6 Ventes et parcours résidentiel

Tableau 54 : Activité vente au sein du groupe CDC Habitat en nombre de logements vendus et plus-values de cession réalisées 2019-2021

	2019		2020		2021		Total 2019-2021	
	Nombre de logements cédés	Plus-values cession M€	Nombre de logements cédés	Plus-values cession M€	Nombre de logements cédés	Plus-values cession M€	Nombre de logements cédés	Plus-values cession M€
Pôle consolidé (1)	1 129	77	2 048	109	1 471	155	4 648	341
CDC Habitat Social	2 664	155	1 725	104	1 550	104	5 939	363
ADOMA	69	21	662	20	190	19	921	60
SIDOM	250	45	265	15	259	6	774	66
Maisons et Cités	208	12	254	12	272	17	734	41
Groupe CDC Habitat	**4 320**	**310**	**4 954**	**260**	**3 742**	**301**	**13 016**	**871**
% CDC Habitat / CDC Habitat Soc	88%	75%	76%	82%	81%	86%	81%	81%

(1) Pôle consolidé : CDC Habitat, Sainte-Barbe, CDC Actions copropriétés
Source : Rapport d'activité du Groupe CDC Habitat 2019- 2021

Au total, le groupe a vendu plus de 13 mille logements en trois ans avec une plus-value de cession de 871 millions d'euros. La baisse du volume des ventes entre 2020 et 2021 est compensée par le niveau des plus-values unitaires (+11 %).

Les ventes en bloc représentaient 70 % de l'activité en début de période, 52 % en 2021. Elle baisse au profit des ventes en lot. La part de la promotion est marginale dans l'activité du groupe.

Les deux filiales CDC Habitat et CDC Habitat Social représentent 81% de l'activité vente sur la période 2019-2021. L'importance de cette activité interroge le modèle économique du groupe dans la mesure où le résultat net de CDC Habitat repose en très grande partie sur ses cessions. Concernant CDC Habitat Social, cela atténue les efforts réalisés en matière de développement du logement social (cf. 7.3.2), même si le niveau d'investissement permet de justifier la réutilisation effective des produits de cession.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7.6.1 Organisation de l'activité vente

Le GIE ventes, créé en 2010, est chargé de la mise en œuvre de la politique de vente décidée par ses membres, notamment pour accompagner et piloter les ventes de logements en bloc et en lots, rechercher des acquéreurs, finaliser le processus de vente et garantir sa traçabilité.

En 2021, l'objet social du GIE a été étendu aux opérations d'achat, de recherche, d'échange, de location ou de sous-location d'immeubles de gestion immobilière et à l'exercice des fonctions de syndic de copropriétés. Au 1er janvier 2022, sa dénomination a changé pour devenir GIE Services Clients. Il est composé de : CDC Habitat, CDC Habitat Social, SAS Sainte Barbe, SEM Immobilière de Rambouillet, Brest Métropole Habitat, CDC Habitat Action Copropriétés.

A fin 2021, le GIE Ventes comptait 63 collaborateurs et est appuyé dans son action par les référents ventes à l'échelle des DIR.

Un comité ventes a été créé en mars 2021 en parallèle du comité d'engagement groupe, pour distinguer l'activité vente de celle du développement. Il examine les projets de ventes de plus de 3 millions de chiffre d'affaires (l'instruction des autres relevant du circuit de validation dématérialisé ou « workflow »). Il est composé de 6 membres dont le directeur général du groupe (Président), le directeur général adjoint en charge des finances et le directeur adjoint en charge des ventes. Son action est complétée par des commissions locales tenues au niveau des DIR pour sélectionner et valider les candidatures à l'acquisition.

Le directoire a compétence pour autoriser les ventes dont le prix de vente est supérieur à 3 M€ et inférieur à 20 M€, au-delà, le CS est décisionnaire (inférieur à 3 M€, une décision simplifiée est prise en comité ventes).

Des procédures encadrent l'activité de vente de logements en bloc et en lot. Elles sont communes à CDC Habitat et CDC Habitat Social.

Le pilotage de l'activité est assuré au niveau de la direction service client groupe (DSCG) par le CODIR GIE Ventes, qui réunit le directeur du GIE, ses adjoints (ventes lots, ventes blocs, montages ventes lots, juridique) et le contrôleur de gestion/interne. Une réunion plénière par DIR se tient toutes les 4 à 6 semaines entre le GIE Ventes en central et les DIR régionales.

L'articulation entre les différents dispositifs apparaît cohérente.

7.6.2 Stratégie de vente et engagement des opérations

La vente des logements est au cœur de la stratégie du groupe. Elle participe au financement des investissements notamment le financement du développement et de la politique de renouvellement des actifs. La politique de vente porte de ce fait en particulier sur le patrimoine ancien. Elle est mise en œuvre au travers des plans stratégiques patrimoniaux de CDC Habitat et CDC Habitat Social.

La mise en vente des ensembles immobiliers (EI) répond à une démarche d'arbitrage patrimonial et un processus décisionnel associant les services du siège et les directions territoriales. En effet, deux fois par an, se tiennent à l'échelle du groupe des sessions d'arbitrages afin d'établir un programme de ventes.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Ces sessions sont précédées d'une note méthodologique adressée aux DIR précisant les critères permettant d'identifier les logements dans le champ du périmètre arbitrable ainsi que les objectifs annuels retenus pour CDC Habitat et CDC Habitat Social.

A l'issue des arbitrages, un programme de ventes en lots est validé en directoire et CS et soumis au directoire pour engagement des crédits d'études[85].

7.6.3 La commercialisation

Les équipes « ventes bloc » de la DSCG sont chargées de l'ensemble du processus du montage à la signature des actes. Pour la vente en lots, le montage et de la commercialisation sont gérés par deux services distincts. Une réunion de passation marque le passage de l'EI en commercialisation. Qu'il s'agisse du montage ou de la commercialisation, les services du groupe s'appuient sur les référents ventes au sein des DIR et les responsables de secteurs en agence.

Tableau 55 : Ventes bloc et lots 2019-2022

		2019	2020	2021	2022
CDC Habitat	Logements vendus en bloc	694	1 550	775	1
	Logements vendus en lot	331	422	623	459
CDC Habitat Social	Logements vendus bloc	2 210	1 311	1 027	832
	Logements vendus en lot	430	371	446	425
Total logemnts vendus groupe CDC		**3 665**	**3 654**	**2 871**	**1 717**

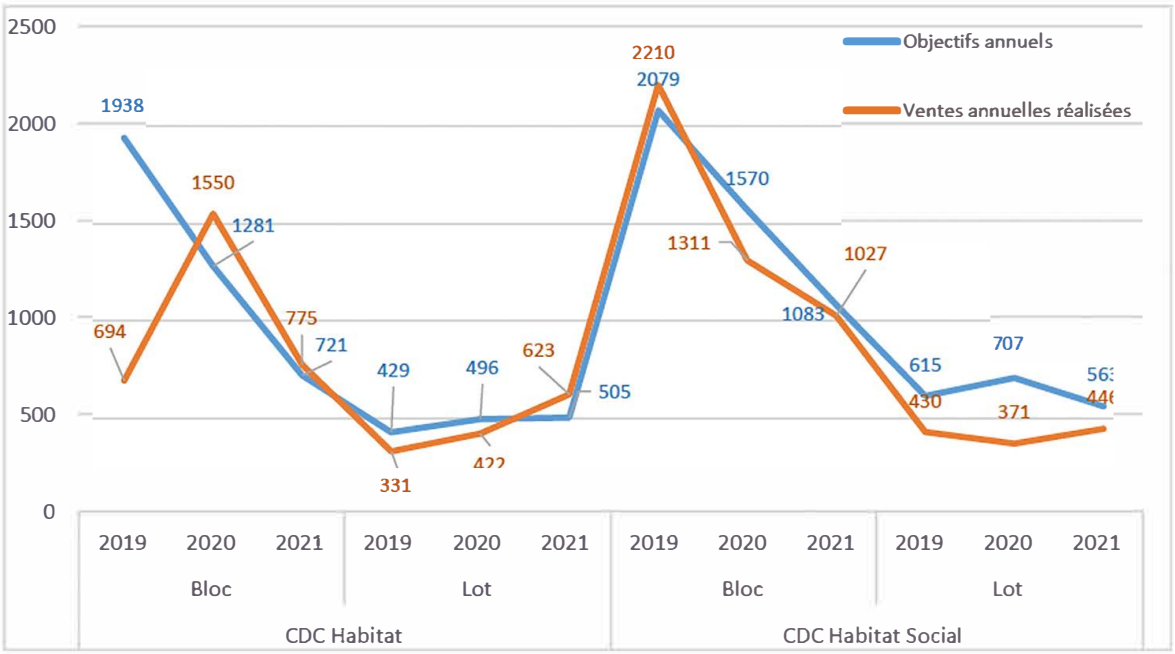
Source : Données issues des tableaux de bord du GIE Ventes (hors ventes Lamartine en 2022)

Sur la période 2019-2022, les deux sociétés ont vendu 11 907 logements. CDC Habitat a vendu 3 020 logements en bloc, CDC Habitat Social a vendu sur la même période 5 380 logements. Les ventes en lot des deux sociétés se sont établies à 3 507 logements. En 2022, en raison de la cession de patrimoine dans le cadre du projet Lamartine, aucune vente en bloc n'a été programmée par CDC Habitat.

[85] Etude de faisabilité : enquêtes locataires, audit juridique et foncier, études techniques et diagnostics, visite de site, etc.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Figure 8 : Evolution des objectifs annuels de vente et réalisations (bloc et lot)



Source : Données issues des tableaux de bord du GIE Ventes

Globalement, les objectifs annuels de ventes sont atteints même si des disparités peuvent apparaitre en fonction des DIR et selon le type de cession en raison notamment du public cible.

7.6.4 Les profils des acquéreurs

Au-delà des objectifs de renouvellement du parc sus rappelés, la vente en lot est également positionnée au sein du groupe comme principal levier du parcours résidentiel.

L'acquéreur cible des logements CDC Habitat Social, conventionnés ou non, respecte la réglementation HLM : la vente est possible au locataire en place depuis au moins 2 ans, à son conjoint ou ses ascendants ou descendants et leur conjoint-pacsé-concubin à condition de respecter les plafonds de ressources PLS. Pour les logements occupés PLS de + de 15 ans, la vente est possible à des personnes morales de droit privé, avec maintien des baux et de la convention APL jusqu'au départ du locataire. La « Proposition d'achat » vaut « Offre de vente », pendant 24 mois. En ce qui concerne les logements vacants, la société applique l'ordre de priorité des offres d'achat issu de la loi ELAN[86].

[86] Article L 443-11 du CCH

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 56 : Evolution des ventes par type d'acquéreur

	2019	2020	2021
CDC Habitat	**337**	**423**	**623**
Locataire occupant	91	78	178
Ayant droit	3	3	11
Locataire de l'ensemble immobilier	5	27	16
Locataire du département	3	5	4
Total locataire	102	113	209
% vente au locataire	**30%**	**27%**	**34%**
Acquéreurs extérieurs	235	310	414
% vente acquéreur extérieur	**70%**	**73%**	**66%**
CDC Habitat Social	**430**	**371**	**446**
Locataire occupant	86	100	115
Ayant droit	19	19	26
Locataire de l'ensemble immobilier	6	4	7
Locataire du département	69	46	56
Total locataire	180	169	204
% vente au locataire	**42%**	**46%**	**46%**
Acquéreurs extérieurs	250	202	242
% vente acquéreur extérieur	**58%**	**54%**	**54%**

Source : CDC Habitat-02.11.3 Rapport de Gestion & Comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 GIE Services Clients

Globalement, plus de la moitié des acquéreurs ne sont pas issus du parc HLM. Cette situation est moins marquée concernant le patrimoine de CDC Habitat Social. L'enquête auprès des acquéreurs réalisée en 2022 confirme les tendances observées avec 25% des acquéreurs de CDC Habitat qui sont des locataires du parc HLM et 75% sont des acquéreurs extérieurs. S'agissant de CDC Habitat Social, la part des acquéreurs issus du parc HLM s'élève à 45%.

Dans les cas d'acquisition par un salarié, les dispositions légales et règlementaires sont complétées par des procédures internes relatives à la déontologie et au dispositif anticorruption. La vente est soumise à accord préalable des instances de gouvernance de la société concernée avant passage en commission d'attribution. Par ailleurs, le salarié ne pourra bénéficier de la décote locataire que s'il occupe le logement depuis plus de 3 ans.

Les conditions de vente des logements LAC aux locataires ne sont en revanche pas précisées et pourraient utilement être documentées, bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation réglementaire.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

7.6.5 L'accession sociale

La possibilité de parcours résidentiel vers l'accession est dans sa quasi-totalité offerte par la vente de logement au locataire. L'accession sociale à la propriété de type PSLA ou VEFA reste en effet minoritaire dans le dispositif du groupe. L'ensemble des programmes livrés et en cours (y compris phase d'étude) sont repartis sur 33 opérations représentant 424 logements.

Tableau 57 : Programmation de l'activité Accession sociale

	A l'étude/PC	Actés	sous CPR*	En chantier	Livré	Livraisons 2023-2026
CDC Habitat (en nombre de lgts)	29			15		44
CDC Habitat Social (en nombre de lgts)	85	51	17	18	209	167

** CPR = contrat préliminaire de réservation*
Source : Tableau créé par Ancols à partir des données fournies par CDC Habitat- 10.8

L'examen de la conformité aux dispositions règlementaires, notamment le respect des plafonds de ressources acquéreurs en phase locative et acquisitive, n'a révélé aucune irrégularité.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

8. ANALYSE PREVISIONNELLE

8.1 PMT 2022-2031 de CDC Habitat

Le PMT 2022-2031 a été validé par le conseil de surveillance de CDC Habitat du 1er juillet 2022. Il s'agit d'un PMT consolidé, qui regroupe CDC Habitat, Sainte-Barbe, Ampère Gestion, FLI, Adoma et Adestia. Les hypothèses tiennent compte entres autres d'incertitudes : inflation en forte progression, hausse des prix des matériaux et des coûts de l'énergie auxquelles s'ajoute celle des taux d'intérêt. Ces tendances érodent à la fois le rendement locatif pour les investisseurs institutionnels et la capacité d'investissement des ménages. Pour chaque entité, des hypothèses de croissance et d'amélioration du parc (ordres de service, livraisons, cessions, réhabilitations…) et d'investissements ont été détaillées. Ces éléments ne sont pas adossés au PSP dont la dernière actualisation date de 2019 et couvre la période 2020-2024. A titre d'exemple, le PSP prévoit le lancement de 6 287 OS entre 2022 et 2024, alors que le PMT en projette 7 661 OS. Aussi, des ajustements sont faits en termes de développement et d'amélioration du parc dans le PMT qui est un outil plus agile pour intégrer les évolutions par rapport au plan initial et suivre les grands équilibres financiers. L'articulation entre les deux documents prévisionnels est garantie à la mise à jour triennale du PSP, qui sera réalisée en 2024.

S'agissant des projections financières utiles pour l'analyse des soldes intermédiaires de gestion et de la situation bilancielle, celles-ci ne sont pas modélisées pour les comptes individuels de CDC Habitat pour la période 2022-2031. Seules des projections financières consolidées ont été communiquées pour la période 2022-2031. Les analyses des projections financières sont extraites du PMT 2021-2030[87] actualisé des évolutions liées au projet Lamartine ainsi que de la perte de la gestion du parc domanial du Ministère des Armées (8 975 logements sont sortis du parc géré). Les analyses de l'Ancols reposent donc sur cette version « ancienne » des projections financières. L'agence relève que les hypothèses de croissance du parc sont moins favorables dans le dernier PMT pour la période 2022 à 2030 : +7 704 logements contre 8 751 logements dans le PMT 2021-2030 actualisé.

8.1.1 Investissements et modalités de financement

Tableau 58 : Evolution du parc de logements 2022-2031

PMT 2022-2031	Total parc détenu (hors promo)	Parc Géré	Logements gérés non détenus
Réel 31/12/2021	**65 143**	**87 958**	**22 815**
Livraisons	*31 671*	*79 507*	*47 836*
Cessions	*- 21 797*	*- 36 996*	*- 15 199*
Démolitions	*- 732*	*- 732*	*-*
Pertes de gestion	*- 807*	*- 10 069*	*- 9 262*
Autres	*3*	*- 460*	*- 463*
Parc	**73 481**	**119 208**	**45 727**
Variations 2022-2031	*8 338*	*31 250*	*22 912*
Variations 2022-2030	*7 704*		*32 366*

Source : CDC Habitat _ 11.14.1 PMT 2022-2031

[87] PMT validé par le conseil de surveillance en décembre 2020, et dont l'actualisé a été validé par le conseil de surveillance le 25 juin 2021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les chiffres projetés montrent la montée en puissance du rôle de foncière de CDC Habitat dont le volume de logements gérés dont elle n'est pas propriétaire augmente de manière très significative. La société doit adapter ses indicateurs financiers à ce nouveau modèle. L'agence rappelle que l'activité de gestion pour le compte des fonds sur la période rétrospective était bénéficiaire grâce aux dividendes perçus des fonds, mais l'exploitation des contrats et des mandats était déficitaire.

Globalement, entre 2022 et 2031, l'organisme prévoit d'investir près de 5,3 milliards d'euros dans l'offre nouvelle et l'amélioration du parc existant.

Les investissements dans le développement de l'offre nouvelle s'élèvent à 4,8 milliards d'euros pour la mise en chantier de 21 661 ordres de service (OS) lancés (dont 10 mille s'inscrivent dans le cadre du plan de relance de 40 000 VEFA pour un investissement de 2,3 milliards d'euros). S'agissant des ordres de service, ils seront répartis comme suit entre le social, le libre et l'intermédiaire.

- 2,8 milliards d'euros seront investis pour la mise en chantier de 13 293 logements intermédiaires. Ils représentent près de 60 % du portefeuille d'investissement prévu pour le développement du parc ;
- 1,9 milliards seront investis également pour la mise en chantier de 8 003 logements abordables contractualisés (LAC). Ils constituent 35 % du total investi dans le développement du parc. Dans cette catégorie, la SEM a prévu de construire de 415 logements foyers pour un coût de 38 millions.

En cohérence avec la stratégie de spécialisation de CDC Habitat sur le secteur libre et intermédiaire, le développement du logement social s'arrête en 2024.

Les investissements dans le développement de l'offre nouvelle seront financés à 60 % par les emprunts et 40 % par les besoins en fonds propres de l'organisme. La part des subventions est quasiment nulle et représente seulement 1 million d'euros.

S'ajoute à l'offre nouvelle sur 2022-2031, les foyers de Jeunes (546 livrés), les résidences sociales (216 livraisons) et la promotion (573 logements).

Tableau 59 : Financement de l'intervention sur le parc existant

Rubriques	Exercices 2022 à 2031	
	Montants M€	% du total
Investissements sur le parc existant	***457***	***100%***
Emprunts	*355*	*78%*
Subventions	*-*	*0%*
Besoins en fonds propres	*102*	*22%*

Source : CDC Habitat – 11.14.1 PMT 2022-2031

Les investissements sur le parc existant s'élèvent à 457 millions et portent sur les opérations de réhabilitations et d'améliorations de composants.

- Les opérations de réhabilitations porteront sur 2 427 logements et nécessiteront un investissement de 55 millions d'euros totalement financé par emprunt ;
- 402 millions d'euros seront investis sur les composants. Ils représenteront ainsi 88 % des investissements sur le maintien et l'amélioration du parc dont 75 % financés par emprunt et les 25 % restants (102 millions) par les fonds propres.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Globalement, l'organisme ne bénéficiera d'aucune subvention pour financer les opérations de réhabilitation, d'additions et de remplacements de composants. Le financement sera assuré par les emprunts à hauteur de 355 millions d'euros, et le reste de 102 millions d'euros sera couvert par des fonds propres.

8.1.2 Les produits et plus-values de cessions

Le PMT 2022-2031 projette la cession de 18 787 logements (hors 3 000 VEFA cédées dans le cadre du projet Lamartine) dégageant un produit de cession estimés à 3 470 millions d'euros (1 878 millions d'euros de plus-values de cession) dont :

- 12 921 logements en bloc, pour 2 509 millions d'euros de produits de cessions. Le montant de la plus-value est estimé à 1 286 millions d'euros et représente 51% du prix de vente ;
- 5 866 logements en lots, pour 961 millions d'euros de produits de cessions. Le montant de la plus-value est estimé à 593 millions d'euros, soit 61% des produits de cessions.

La trésorerie dégagée par les cessions est estimée autour de 2 052 M€ et doit permettre de financer la quasi-totalité des besoins en fonds propres liés au développement (1 906 M€) et aux interventions sur le parc existant (102 M€).

8.1.3 Analyse des prévisions financières

Tableau 60 : Evolution de la CAF

Montants en millions d'euros

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Loyers	520	536	560	577	590	608	623	641	657
Écart de récupération de charges	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits des activités annexes	34	55	57	51	54	71	79	90	90
Chiffre d'affaires locatif	**554**	**591**	**617**	**628**	**644**	**678**	**702**	**730**	**747**
Marge sur activité de promotion	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Production immobilisée	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Produit des activités	**554**	**591**	**617**	**628**	**644**	**678**	**702**	**730**	**747**
Coût personnel (hors régie)	-52	-53	-55	-56	-58	-60	-61	-63	-64
Autres charges externes (hors CGLLS)	-114	-122	-123	-121	-127	-128	-127	-126	-123
Coût de gestion	**-167**	**-176**	**-178**	**-177**	**-185**	**-188**	**-189**	**-188**	**-187**
Ratio % Chiffre d'affaires	*30%*	*30%*	*29%*	*28%*	*29%*	*28%*	*27%*	*26%*	*25%*
Charges de maintenance (y.c régie)	-54	-47	-48	-49	-50	-50	-51	-51	-52
Ratio % Chiffre d'affaires	*10%*	*8%*	*8%*	*8%*	*8%*	*7%*	*7%*	*7%*	*7%*
Taxes et cotisations	-8	-8	-8	-8	-7	-7	-7	-7	-7
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-42	-42	-46	-49	-51	-53	-55	-55	-56
Ratio % Chiffre d'affaires	*8%*	*7%*	*7%*	*8%*	*8%*	*8%*	*8%*	*8%*	*8%*
Créances irrécouvrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Excédent brut d'exploitation	**283**	**318**	**338**	**345**	**351**	**381**	**401**	**429**	**445**
Ratio % Chiffre d'affaires	*51%*	*54%*	*55%*	*55%*	*55%*	*56%*	*57%*	*59%*	*60%*
Produits financiers divers	27	37	43	46	49	85	83	85	86
Intérêts sur financements locatifs	-105	-98	-97	-97	-99	-102	-103	-107	-108
Impot sur les societes	-85	-37	-23	-25	-25	-42	-41	-47	-56
Autres produits et charges exceptionnels	-1	-0	-0	-1	-1	-1	-1	-1	-1
CAF brute	**119**	**221**	**260**	**269**	**276**	**321**	**338**	**358**	**366**
Ratio % Chiffre d'affaires	*22%*	*37%*	*42%*	*43%*	*43%*	*47%*	*48%*	*49%*	*49%*

Source : CDC Habitat – 11.14.1 Prévisions financières CDC Habitat 2021- 2030 révisées

La performance d'exploitation analysée à travers l'excédent brut d'exploitation et la CAF serait en croissance sur la période 2022-2030.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Comparée à la dernière année de la situation rétrospective où l'EBE était égal à 212 M€, une nette amélioration en volume de ce ratio est attendue, 283 M€ en 2022 avant d'atteindre son niveau le plus élevé en 2030, soit 445 M€.

Rapporté au chiffre d'affaires, ce ratio s'élèverait en moyenne à près de 56% du chiffre d'affaires contre 50 % pour la période rétrospective. Cette situation s'explique par :

- Une croissance annuelle moyenne prévue des loyers de 2,96 %, soit une croissance globale de près de 27 % sur l'ensemble de la période. L'évolution de son niveau sera fonction de l'évolution du patrimoine, qui connaîtra lui aussi une progression annuelle moyenne autour de 1 %.
- Les coûts de gestion et de maintenance au logement de l'ordre de -1,39 % et -3,28 % en moyenne par an.

Enfin, la CAF quant à elle, connaîtrait une croissance beaucoup plus importante que l'EBE sur la période, passant de 119 M€ en 2022 à 366 M€ en fin de période, soit une croissance de 207 %. La principale explication de cette forte progression serait la hausse des produits financiers de près de 222 % (dividendes), combinée à la baisse prévue de l'impôt sur les sociétés de près de 35% sur la période. Les intérêts sur le financement locatif seraient en légère hausse de 3% sur l'ensemble de la période.

Tableau 61 : *Evolution des ratios d'activités*

Montants en millions d'euros

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coût de la maintenance (1)	**54**	**47**	**48**	**49**	**50**	**50**	**51**	**51**	**52**
Additions et remplacement de composants	69	61	61	54	34	32	34	35	35
Coût total entretien du parc (2)	**123**	**109**	**109**	**103**	**83**	**83**	**85**	**87**	**87**
Nombre de logements et équivalent logement (3)	88 451	91 056	97 729	103 116	106 361	108 338	109 702	110 690	110 988
Coût de la maintenance au logement en euros = (1) / (3)	**612**	**520**	**490**	**475**	**466**	**464**	**464**	**464**	**469**
Coût total d'intervention sur le parc au logement = (2) / (3)	**1 393**	**1 194**	**1 112**	**999**	**783**	**762**	**771**	**782**	**781**
Coût de gestion normalisé (4)	**167**	**176**	**178**	**177**	**185**	**188**	**189**	**188**	**187**
Coût personnel (hors régie)	***52***	***53***	***55***	***56***	***58***	***60***	***61***	***63***	***64***
Autres charges externes (hors CGLLS)	***114***	***122***	***123***	***121***	***127***	***128***	***127***	***126***	***123***
Nombre de logements et équivalent logement (3)	88 451	91 056	97 729	103 116	106 361	108 338	109 702	110 690	110 988
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (4)/(3)	***1 885***	***1 928***	***1 820***	***1 715***	***1 740***	***1 732***	***1 721***	***1 699***	***1 685***
Coût de personnel au logement et équivalent logement gérés	***590***	***584***	***559***	***543***	***544***	***551***	***560***	***565***	***574***
Autres charges externes au logement et équivalent logement gérés	***1 295***	***1 344***	***1 261***	***1 172***	***1 196***	***1 181***	***1 162***	***1 134***	***1 111***

Source : CDC Habitat – 11.14.1 Prévisions financières CDC Habitat 2021- 2030 révisées et données d'évolution du parc du PMT 2022-2031

Les projections montrent une baisse des coûts de gestion normalisés au logement par rapport à la situation rétrospective (2019-2021). Ils s'élèvent autour de 2 200 euros au logement[88] en période rétrospective (2021) contre 1 885 euros en 2022 et 1 685 euros en fin de période. Ces améliorations pourraient s'expliquer par le fait que les charges de gestion de l'organisme croissent moins vite que le volume de logements gérés. La SEM CDC Habitat profiterait donc, tout au long de cette période, de la forte croissance de son parc géré pour réaliser des économies d'échelle sur ses charges de gestion. Néanmoins, cette trajectoire ne repose pas sur un plan documenté permettant d'identifier où ces économies d'échelle seraient réalisées.

[88] Il ne s'agit pas d'un coût de gestion uniquement locatif (développement, commercialisation…)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 62 : *Evolution du FRNG*

Montants en millions d'euros

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépots de garantie)	**-405**	**-219**	**-506**	**-457**	**-498**	**-479**	**-512**	**-730**	**-1 029**
Autofinancement net HLM	**-69**	**-51**	**15**	**16**	**54**	**41**	**-134**	**-97**	**27**
Produits nets de cessions de patrimoine	657	268	195	194	178	159	128	129	143
Fonds propres investis sur travaux	-25	-17	-6	8	-11	-12	-12	-11	-12
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-569	-326	-61	-158	-123	-118	-117	-124	-120
Fonds propres investis sur investissements de structure	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Frais d'acquisition	-11	-9	-9	-8	-8	-8	-8	-8	-8
Prises de participations	-309	-148	-60	-28	-21	-21	-1	-12	-1
Dividendes	-	-	- 24	-49	-48	-63	-62	-78	-88
Apports ressources haut de bilan	514	- 3	-	-15	-	-10	-10	-96	0
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépots de garantie)	**-218,54**	**-505,54**	**-457,16**	**-498,23**	**-478,71**	**-512,06**	**-730,46**	**-1028,61**	**-1089,12**

Source : CDC Habitat – 11.14.1 Prévisions financières CDC Habitat 2021- 2030 révisées

Le FRNGT s'élève à -219 millions d'euros dans les prévisions de 2022 contre -1 089 millions en 2030, soit une baisse de 870 millions d'euros en volume et de 397 % sur la période. Cette baisse s'explique, d'une part par le volume important des fonds propres injectés dans le financement des opérations nouvelles financés par la trésorerie de cessions (voir plus de détails dans investissement et modalités de financements).

Le niveau du fonds de roulement à long terme apparaît nettement insuffisant, et nécessitera un recours supplémentaire à d'autres sources de financement (endettement, recapitalisation etc.) pour financer notamment les prises de participations.

Tableau 63 : Evolution de l'endettement

Montants en millions d'euros

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Endettement	5 121	5 156	5 232	5 301	5 380	5 401	5 230	5 077	5 039
CAF Courante	225	319	358	367	375	424	442	467	475
Endettement / CAF Courante	**22,81**	**16,16**	**14,62**	**14,46**	**14,35**	**12,73**	**11,82**	**10,88**	**10,60**
Remboursement des emprunts locatifs (1)	188	272	245	253	221	279	472	455	339
Charges d'intérêts (2)	105	98	97	97	99	102	103	107	108
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**293**	**370**	**342**	**350**	**320**	**382**	**575**	**562**	**447**
Loyers de l'exercice	520	536	560	577	590	608	623	641	657
Annuités emprunts locatifs / Loyers	**56,3%**	**69,0%**	**61,1%**	**60,7%**	**54,3%**	**62,8%**	**92,3%**	**87,7%**	**68,1%**

Source : CDC Habitat – 11.14.1 Prévisions financières CDC Habitat 2021- 2030 révisées

En période rétrospective (2019-2021), le niveau d'endettement annuel moyen de la SEM s'élevait à 4 250 M€ contre 5 215 M€ prévu entre 2022 et 2030, soit une progression moyenne de près 23% du niveau d'endettement. Sur la même période, la CAF courante s'élevait en moyenne à 160 M€ contre 383 M€ dans la prévisionnelle, soit une progression moyenne de 139 % entre les deux périodes. Ainsi, les prévisions de croissance de la CAF courante étant plus élevées que celles du niveau d'endettement de l'organisme, le ratio de désendettement s'améliorerait constamment année après année au point de faire baisser la durée de désendettement de 50 % passant alors de près de 23 ans à environ 11 ans entre le début de la période prévisionnelle et la fin de cette même période. Ceci laisse présager une marge de manœuvre supplémentaire de recours à l'endettement, ainsi qu'un fonds de roulement positif, qui restera à confirmer à l'occasion d'une actualisation des prévisions financières.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Toutefois, la part des annuités d'emprunts dans les loyers serait plus élevée que dans la situation rétrospective. Elle s'élèverait en moyenne à 68% sur la période prévisionnelle contre 52% pour la période rétrospective.

8.2 PMT 2022-2031 de CDC Habitat Social

8.2.1 Investissements et modalités de financement

Tableau 64 : Evolution du parc de logements 2022-2031

PMT 2022-2031	Total parc détenu (hors promo)	Parc Géré	Logements gérés non détenus
Réel 31/12/2021	**193 247**	**196 086**	**2 839**
Livraisons	*43 094*	*43 587*	*493*
Cessions	*- 18 636*	*- 18 636*	*-*
Démolitions	*- 1 900*	*- 1 900*	*-*
Pertes gestion		*- 1 645*	*- 1 645*
Autres	*- 1 237*	*-*	*1 237*
Parc	**214 568**	**217 492**	**2 924**
Variations 2022-2031	*21 321*	*21 406*	*85*
Variations 2022-2030	*19 551*		

Source : CDC Habitat Social – 11.14.PMT 2022-2031

La société prévoit de maintenir ses investissements au même niveau que sur la période 2019-2022, soit 870 millions d'euros en moyenne chaque année, répartis entre le développement du parc pour 82 % et l'intervention sur le parc existant pour 18 %.

Tableau 65 : Investissements prévus 2022-2031

Rubriques	Exercices de 2022 à 2031		
	Nbre de lgts	Montants investis en M€	% du total
Developpement du parc	***40 360***	***7 115***	***82%***
Logements lancés (OS)	*40 360*	*7 115*	*82%*
Intervention sur le parc existant	***NA***	***1 582***	***18%***
Réhabilitations	*32 152*	*882*	*10%*
Résidentialisation	*10 031*	*92*	*1%*
Composants	*NA*	*608*	*7%*
Total investissements		***8 697***	***100%***

Source : Simulation PMT 2022-2031 CDC Habitat Social

Sur la période 2022-2031 du PMT, l'organisme prévoit d'investir 8 697 millions d'euros sur l'ensemble de son parc, allant du développement à l'amélioration du parc existant. Ces investissements sont repartis à 82 % sur le développement de l'offre nouvelle et 18 % sur l'amélioration de son parc.

Les investissements dans le développement du parc s'élèvent à 7 115 M€ et correspondent à la mise en chantier de 40 mille logements locatifs sociaux sur la période y compris les foyers sur lesquels l'organisme prévoit d'investir 395 millions pour le lancement de 4 086 logements foyers.

En l'attente d'un PSP actualisé (cf. 7.2.1.4), les hypothèses s'avèrent plus ambitieuses que les prévisions du PSP initial pour la période 2020-2024 celles-ci ne tenant pas compte entre autres des objectifs du plan de relance pour le LLS. Elles prévoient le lancement de 12 370 logements entre 2022-2024 contre 14 157 logements sur la même période pour le PMT (cf.8.1.1)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les investissements sur l'offre nouvelle sont composés majoritairement de :

- 5 200 millions d'euros investis pour la mise en chantier de 28 569 logements sociaux inscrits dans le cadre du plan de relance de 30 000 logements dont 2 679 logements foyers pour 254 M€ investis ;
- 68 millions d'euros investis en 2022 pour la mise en chantier de 383 logements finalisant ainsi les opérations à lancer par l'organisme dans le cadre du plan de relance de 40 000 VEFA au sein du groupe.

L'organisme prévoit également d'investir 882 millions d'euros dans les opérations de réhabilitions, 92 millions dans les opérations de résidentialisation et 608 millions dans le renouvellement des composants, soit un total de 1 582 millions d'euros investis dans l'amélioration de son parc actuel.

Pour soutenir les objectifs de développement et d'amélioration de son parc, l'organisme procède à de nombreuses ventes dans le but de dégager suffisamment de produits de cession lui permettant de faire face à ses besoins en fonds propres dans le financement de ses investissements.

Tableau 66 : Modalités de financement des opérations sur le développement du parc

Rubriques	Exercices 2022 à 2031	
	Montants M€	% du total
Nombre de lgts lancés	*40 360*	
Investissements dans le développement du parc	***7 115***	***100%***
Emprunts	*5 039*	*71%*
Subventions	*359*	*5%*
Besoins en fonds propres	*1 717*	*24%*

Source : 11.14.1 PMT 2022-2031 CDC Habitat Social

La société prévoit de financer ses investissements de développement de 7 115 millions d'euros, à 71 % par des emprunts, 5 % par des subventions et 24 % par des besoins en fonds propres.

Modalités de financement des opérations d'amélioration du parc existant :

Les investissements d'amélioration du parc portent sur les opérations de réhabilitations, résidentialisations et les renouvellements de composants.

- Les opérations de réhabilitations porteront sur 32 152 logements pour un investissement de 882,5 millions d'euros. Elles seront financées à 67 % par les emprunts (594 M€), 4 % par les subventions (33 M€) et 29 % par des besoins en fonds propres ;
- Les résidentialisations porteront sur 10 031 logements et nécessiteront un investissement de 92 millions d'euros. La quote-part de l'investissement financée par les emprunts s'élève à 34 M€ d'euro soit 37 %, contre 21,4 M€ (23 %) pour les subventions et 37 millions (40 %) par les besoins en fonds propres.
- Les investissements dans les composants s'élèveront à près de 608 millions d'euros, financés par moitié par des emprunts et par moitié par des besoins en fonds propres.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 67 : Modalités de financement des opérations sur le parc existant

Rubriques	Exercices 2022 à 2031	
	Montants M€	% du total
Investissements sur le parc existant	***1 582***	***100%***
Emprunts	*931*	*59%*
Subventions	*54*	*3%*
Besoins en fonds propres	*597*	*38%*

Source : Simulation PMT 2022-2031 CDC Habitat Social

Globalement, le besoin en fonds propres dans le financement de 1 582 millions d'euros prévu pour l'amélioration du parc s'élève à 597 M€ soit 38% du total, contre 931 M€ pour les emprunts et seulement 54 M€ pour les subventions qui représenteront 3% des prévisions de financement.

Les produits et plus-values de cessions :

L'organisme prévoit de céder 19 459 logements pour une plus-value attendue de 1 224 millions d'euros. Le flux de trésorerie qui serait dégagé grâce à ces cessions s'élèverait à 1 536 millions d'euros. L'agence a attiré l'attention de CDC Habitat Social sur le niveau très important de ses ventes, dans un contexte économique peu porteur pour les acquéreurs potentiels, et sur la diminution du parc social qui en découlera. Les produits de cessions hors promotions permettraient ainsi de financer autour de 20 % du total des investissements sur la période.

8.2.2 Analyse de l'exploitation

En ce qui concerne l'évolution des loyers, une mesure de prudence budgétaire en début de période limitant la hausse des loyers à 2 % en 2023 et 2024 (versus IRL à 3,6 % et 3,9 % dans le cadrage macro-économique CDC) a été retenue au vu des réflexions gouvernementales en cours. Pour information, l'hypothèse retenue est prudente, la loi pour la protection du pouvoir d'achat a plafonné à 3,5% la variation de l'indice de référence des loyers pour 2023.

Malgré une croissance annuelle moyenne au logement des loyers plus importante que celle des coûts de gestion et maintenance réunies (2 % contre 0,12 % pour les coûts de gestion et 0,94 % pour la maintenance), l'organisme n'arriverait pas à dégager une capacité d'autofinancement rapportée au chiffre d'affaires plus importante que la situation rétrospective.

Les données du tableau ci-dessous sont issues du PMT 2022-2031 et de sa note de présentation soumise au conseil de surveillance de l'organisme.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 68 : Evolution de la CAF

Montants en millions d'euros

Rubriques	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031
Loyers	942	971	999	1 030	1 059	1 093	1 131	1 165	1 197	1 229
Écart de récupération de charges	-8	-9	-9	-9	-9	-9	-10	-10	-10	-11
Produits des activités annexes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Péréquation RLS										
Chiffre d'affaires locatif	**934**	**962**	**990**	**1 022**	**1 050**	**1 084**	**1 121**	**1 156**	**1 187**	**1 219**
Marge sur activité de promotion	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Production immobilisée	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Produit des activités	**934**	**962**	**990**	**1 022**	**1 050**	**1 084**	**1 121**	**1 156**	**1 187**	**1 219**
Coût personnel (hors régie)	-85	-83	-87	-90	-93	-95	-98	-101	-105	-108
Autres charges externes (hors CGLLS)	-186	-187	-187	-187	-187	-188	-188	-189	-190	-191
Coût de gestion	**-271**	**-270**	**-275**	**-277**	**-279**	**-283**	**-287**	**-291**	**-295**	**-299**
Ratio % Chiffre d'affaires	*29%*	*28%*	*28%*	*27%*	*27%*	*26%*	*26%*	*25%*	*25%*	*24%*
Charges de maintenance (y.c régie)	-102	-102	-103	-105	-108	-111	-114	-115	-118	-121
Ratio % Chiffre d'affaires	*11%*	*11%*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*
Taxes et cotisations (dont Cotisation CGLLS)	-21	-22	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-108	-110	-121	-123	-125	-128	-131	-133	-136	-139
Ratio % Chiffre d'affaires	*12%*	*11%*	*12%*	*12%*	*12%*	*12%*	*12%*	*12%*	*11%*	*11%*
Créances irrécouvrables	-10	-10	-11	-11	-11	-12	-12	-13	-13	-13
Excédent brut d'exploitation	**423**	**448**	**461**	**485**	**505**	**528**	**554**	**579**	**599**	**620**
Ratio % Chiffre d'affaires	*45%*	*47%*	*47%*	*47%*	*48%*	*49%*	*49%*	*50%*	*51%*	*51%*
Autres charges et produits d'exploitation	11	1	6	10	13	15	15	16	15	15
Produits financiers divers	6	7	4	3	3	4	6	7	7	8
Intérêts sur financements locatifs	-140	-172	-183	-163	-178	-188	-206	-215	-219	-222
Autres charges d'intérêt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits et charges exceptionnels	11	13	8	3	1	-1	-1	-2	-2	-2
CAF brute	**311**	**298**	**296**	**338**	**344**	**358**	**369**	**386**	**401**	**419**
Ratio % Chiffre d'affaires	*33%*	*31%*	*30%*	*33%*	*33%*	*33%*	*33%*	*33%*	*34%*	*34%*

Source : Simulation PMT 2022-2031 CDC Habitat Social

Dans les prévisions 2022-2031, la CAF, sera semblable à celle de la période rétrospective, voire même inférieure de près de 2 %. En moyenne, elle représente 33 % du chiffre d'affaires sur la période concernée par les prévisions contre près de 35 % entre 2019 et 2021. Cette moyenne ne présente pas des dispersions élevées, d'autant plus que le ratio aura tendance à se maintenir constant autour de 33 % du chiffre d'affaires malgré de légères fluctuations à la baisse en 2023 et 2024, où il atteindra son niveau le plus bas sur la période (30%). Par ailleurs, le niveau le plus élevé sera atteint en 2030 et restera constant en 2031, avec une CAF qui représente 34% du chiffre d'affaires. Cependant, il n'atteindra jamais le niveau de 2021 (35,8 % du chiffre d'affaires).

La constance de ce ratio entre la rétrospective et la perspective (34% contre 33%) s'explique par le fait que la proportion des coûts de gestion, de maintenance et des intérêts dans le chiffre d'affaires est du même niveau que dans la situation rétrospective (elle s'élève respectivement à 26 %, 10 % et 17 % du chiffres d'affaires). Néanmoins, sur la période prospective, l'EBE s'améliorerait sensiblement (passant de 45 % à 51 %), tandis que les charges financières augmenteraient parallèlement, neutralisant leur impact sur la CAF brute, qui demeure relativement stable.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Evolution du chiffre d'affaires :

En début de prévisions, le montant des loyers est estimé à 934 millions d'euros contre 1 219 millions d'euros en 2031, soit une augmentation de 30 % sur la période et une croissance annuelle moyenne de 3 %. Cette croissance s'explique par la mise en location de 18 268 logements supplémentaires d'ici 2031, et par une augmentation du loyer moyen par logement de près de 2 %.

Tableau 69 : Evolution des ratios d'activités

Montants en millions d'euros

Rubriques	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031
Coût de la maintenance (1)	**102**	**102**	**103**	**105**	**108**	**111**	**114**	**115**	**118**	**121**
Additions et remplacement de composants	180	184	175	151	159	151	147	151	141	145
Coût total entretien du parc (2)	**281**	**286**	**278**	**256**	**267**	**261**	**261**	**266**	**259**	**266**
Nombre de logements et équivalent logement (3)	199 224	200 693	202 829	205 148	207 245	209 817	212 112	213 797	215 571	217 492
Coût de la maintenance au logement en euros = (1) / (3)	**512 €**	**510 €**	**510 €**	**513 €**	**519 €**	**528 €**	**536 €**	**537 €**	**546 €**	**557 €**
Coût total d'intervention sur le parc au logement = (2) / (3)	**1 413 €**	**1 426 €**	**1 371 €**	**1 248 €**	**1 286 €**	**1 246 €**	**1 228 €**	**1 244 €**	**1 200 €**	**1 223 €**

Coût de gestion normalisé (4)	**271**	**270**	**275**	**277**	**279**	**283**	**287**	**291**	**295**	**299**
Coût personnel (hors régie)	***85***	***83***	***87***	***90***	***93***	***95***	***98***	***101***	***105***	***108***
Autres charges externes (hors CGLLS)	***186***	***187***	***187***	***187***	***187***	***188***	***188***	***189***	***190***	***191***
Nombre de logements et équivalent logement (3)	199 224	200 693	202 829	205 148	207 245	209 817	212 112	213 797	215 571	217 492
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (4)/(3)	**1 358 €**	**1 345 €**	**1 354 €**	**1 351 €**	**1 348 €**	**1 348 €**	**1 352 €**	**1 359 €**	**1 366 €**	**1 373 €**
Coût de personnel au logement et équivalent logement gérés	***425 €***	***413 €***	***430 €***	***440 €***	***446 €***	***454 €***	***464 €***	***475 €***	***485 €***	***496 €***
Autres charges externes au logement et équivalent logement gérés	***934 €***	***932 €***	***924 €***	***911 €***	***902 €***	***894 €***	***888 €***	***885 €***	***881 €***	***877 €***

Source : Simulation PMT 2022-2031 CDC Habitat Social

Dans les prévisions de l'organisme, les coûts de gestion, rapportés au logement, ne connaîtront pas d'évolution significative. Ils s'élèveront en moyenne à 1 355 € au logement dans la situation prévisionnelle contre 1 391 € dans la rétrospective. Cette légère amélioration s'explique principalement par une diminution des autres charges externes au logement (877 € contre 934 € en début de période). Aucune économie d'échelle n'est constatée sur les coûts de personnel qui passent de 425 € au logement à 496 euros en fin de période malgré les actions engagées pour améliorer le pilotage des effectifs et de la masse salariale (cf. 4.6.4).

8.2.3 Analyse de la situation financière

Tableau 70 : Evolution du FRNG

Montants en millions d'euros

Rubriques	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépots de garantie)	**578**	**675**	**590**	**475**	**376**	**352**	**317**	**334**	**330**	**364**
Autofinancement net HLM	**18**	**29**	**19**	**42**	**42**	**59**	**62**	**71**	**85**	**94**
Produits nets de cessions de patrimoine	110	148	163	158	165	135	163	162	169	164
Fonds propres investis sur travaux	-61	-45	-65	-48	-55	-62	-40	-68	-48	-71
Fonds propres investis sur investissement structure	-6	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-74	-203	-218	-241	-165	-158	-158	-158	-161	-162
Autres remboursements	-3	-2	-2	-2	-0	-	-	-	-	-
Prises de participations	-2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-3	-8	-9	-6	-7	-8	-8	-8	-8	-8
Apports ressources haut de bilan	117	-1	-0	-1	-0	-	-	-	-	-
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépots de garantie)	**675**	**590**	**475**	**376**	**352**	**317**	**334**	**330**	**364**	**380**

Source : Simulation PMT 2022-2031 CDC Habitat Social

Le FRNGT s'élève à 675 millions d'euros dans les prévisions de 2022 contre 380 millions en 2031, soit une baisse 295 millions d'euros en volume et de 44 % sur la période. Cette baisse n'est pas inquiétante.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Elle est la résultante de la masse importante des fonds propres injectés dans le financement des opérations nouvelles entre 2022 et 2031, tout en restant à un niveau convenable.

Sur 2,28 Md€ investis en fonds propres, il y a 1,7 Md€ en opérations nouvelles (74%) couverts à hauteur de 1,54 Md€ par les produits de cession d'actif et seulement 0,52 Md€ en autofinancement net. Le financement de l'investissement est donc très dépendant de la capacité à réaliser des cessions à l'avenir.

8.2.4 Analyse de la dette

Tableau 71 : Evolution de l'endettement

Montants en millions d'euros

Rubriques	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031
Endettement	8 479	8 904	9 311	9 710	10 047	10 406	10 749	10 932	11 142	11 331
CAF Courante	294	277	284	332	340	355	364	380	396	413
Endettement / CAF Courante	**28,85**	**32,12**	**32,82**	**29,25**	**29,54**	**29,33**	**29,57**	**28,74**	**28,12**	**27,43**
Remboursement des emprunts locatifs (1)	292	269	277	296	303	299	307	314	317	325
Charges d'intérêts (2)	140	172	183	163	178	188	206	215	219	222
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**432**	**441**	**460**	**459**	**481**	**487**	**513**	**529**	**535**	**547**
Loyers de l'exercice	942	971	999	1 030	1 059	1 093	1 131	1 165	1 197	1 229
Annuités emprunts locatifs / Loyers	**45,9%**	**45,4%**	**46,1%**	**44,6%**	**45,4%**	**44,6%**	**45,4%**	**45,4%**	**44,7%**	**44,5%**

Source : Simulation PMT 2022-2031 CDC Habitat Social

Face une croissance annuelle moyenne plus rapide de l'endettement de l'organisme, par rapport à celle de la CAF (3,27 % contre 1,69 % pour la CAF), le ratio de désendettement de l'organisme ne s'améliore pas par rapport à la situation rétrospective, mais reste assez stable. Il a atteint son niveau le plus élevé en 2024, soit près 33 années de CAF pour rembourser la dette. En moyenne, il faut à peu près 29 ans 7 mois à l'organisme pour se désendetter contre 20 ans et 9 mois dans la situation rétrospective.

La part des annuités d'emprunts dans le loyer s'élève à 45 % et est en légère amélioration par rapport à la situation moyenne 2019-2021 de 47 %, tout en demeurant très stable.

Au regard de l'analyse de différentes projections des ratios d'exploitation et de soutenabilité de la dette, la principale marge de manœuvre de CDC Habitat Social afin d'améliorer la profitabilité et par la même occasion rendre soutenable sa dette avec les ressources tirées de son activité, porte sur la maîtrise de son coût de gestion. La situation est tendue en raison notamment de la faible capacité d'autofinancement qui questionne la stratégie de réduction des coûts de fonctionnement ainsi que les politiques de financement.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

9. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

9.1 Caractéristiques des populations logées

La connaissance des populations logées est assurée au travers des enquêtes annuelles sur l'occupation du parc social (OPS) qui s'adressent aux occupants des logements conventionnés ou qui ont bénéficié d'une aide de l'Etat.

La direction Service Clients Groupe de CDC Habitat dresse un état de l'occupation du parc LLI et LAC à partir des données recueillies à l'entrée dans les lieux. Ces données sont plus difficilement exigibles auprès des locataires en cours de bail, compte tenu notamment d'absence de cadre réglementaire le prévoyant. Aussi, la connaissance des populations logées et de l'évolution de leur situation est donc limitée pour les locataires du parc de CDC Habitat : moins de 14 % du parc entre dans le champ des enquêtes OPS.

Logements dans le champ de l'enquête OPS

Aussi, CDC Habitat et CDC Habitat Social 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. Ce point, signalé lors de la dernière mission de contrôle par l'Agence des sociétés ex-Osica et ex-Efidis[89], n'a donc toujours pas été corrigé afin d'assurer une meilleure information des membres du conseil de surveillance.

Les enquêtes OPS ont porté au total sur 161 875 logements en 2018 et sur 173 293 logements en 2020 (dont environ 93% appartiennent à CDC Habitat Social). Le taux de participation de CDC Habitat est demeuré stable (proche de 86 %) durant ces deux années tandis que celui de CDC Habitat Social a diminué, passant de 80,9 % à 77 %.

Le patrimoine de ces deux sociétés étant réparti sur tout le territoire national, la base de comparaison qui a été retenue, est le niveau France métropolitaine.

Tableau 72 : Principaux résultats des enquêtes OPS 2018 et 2020 (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
2018	CDCH	26,83%	14,76%	17,21%	8,00%	37,30%	22,14%	24,11%	4,63%
	CDCHS	28,05%	16,29%	23,36%	17,26%	62,41%	9,65%	39,87%	9,41%
	France métro.	39,50%	10,43%	21,15%	22,16%	60,73%	10,62%	45,64%	13,34%
2020	CDCH	25,66%	13,99%	16,72%	8,15%	38,52%	21,61%	27,53%	9,96%
	CDCHS	34,20%	11,99%	19,56%	15,51%	54,96%	12,70%	40,73%	10,62%
	France métro.	40,17%	10,75%	21,59%	21,25%	60,60%	10,30%	46,64%	14,33%

** Revenus des locataires par rapport aux plafonds PLUS.*
Sources : Portail Ancols. Enquêtes OPS 2018 et 2020. Données apurées revues par les sociétés s'agissant des occupants de plus de 65 ans.

[89] Cf. rapports définitifs de contrôle n° 2018-020 et 2018-019.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Recommandation 8 : Améliorer l'accès au logement des populations les plus sociales (CDC Habitat et CDC Habitat Social)

Le caractère peu social est plus prégnant chez CDC Habitat que chez CDC Habitat Social. Ce constat se confirme au niveau régional ainsi que pour les locataires entrants.

Le caractère faiblement social des locataires de CDC Habitat s'explique principalement par le fait qu'environ 56 % du parc conventionné est réservé par des administrations (50,7 %) ou Action logement services (5,3 %) dont les candidats disposent de ressources supérieures à 20 % du plafond PLUS.

- S'agissant de CDC Habitat : Entre 2018 et 2020, la part des ménages bénéficiant de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS a augmenté de 1,22 point pour terminer à 38,52 % mais demeure 22,08 points en dessous de la moyenne France métropolitaine (60,60 %). La part des ménages dépassant les plafonds diminue légèrement entre ces deux années (passage de 22,14 % à 21,61 %), mais demeure 11,31 points au-dessus de la moyenne nationale. La proportion des bénéficiaires d'aides au logement progresse sur la même période tout en demeurant nettement en deçà de la moyenne nationale (27,53 % contre 46,64 %).

  La part des ménages d'au moins 3 enfants est plus importante qu'au niveau national (13,99 % contre 10,75 % en 2020) tandis que la part des personnes isolées et des familles monoparentales est moins représentée (respectivement 25,66 % contre 40,17 % et 16,72% contre 21,59 %).

- S'agissant de CDC Habitat Social : Entre 2018 et 2020, la part des ménages bénéficiant de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS a diminué de 7,45 points passant de 62,41 % à 54,96 %. Elle se situe en 2020 en dessous de la moyenne France métropolitaine (60,60 %). De la même manière, la part des ménages dépassant les plafonds augmente entre ces deux années (passage de 9,65 % à 12,70 %, contre 10,30 % au niveau national). La proportion des bénéficiaires d'aides au logement progresse légèrement sur la même période tout en demeurant nettement en deçà de la moyenne nationale (40,73 % contre 46,64 %).

  La part des ménages d'au moins 3 enfants et des familles monoparentales a diminué entre 2018 et 2020 (respectivement 16,29 % vs 11,99 % et 23,36 % vs 19,56 %) au profit des personnes isolées (progression de près de 6 points pour atteindre 34,20% en 2020).

Une analyse effectuée au niveau régional confirme le caractère peu social des locataires de CDC Habitat et de CDC Habitat Social (sauf s'agissant des régions Île-de-France et Grand-Est).

En ce qui concerne les nouveaux entrants, une progression de la part des ménages défavorisés est à noter au sein de CDC Habitat Social. En revanche, le caractère peu social continue à être très marqué s'agissant de CDC Habitat.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Logements hors champ de l'enquête OPS

Les statistiques produites en janvier 2023 montrent que les occupants des LAC et des LLI sont en moyenne âgés de moins de 40 ans (respectivement 39 ans et 37 ans respectivement), les jeunes de moins de 30 ans représentent environ 1/3 des occupants[90]. Environ 70 % des ménages sont des couples sans enfant ou des personnes seules. Les cadres sont plus représentés dans les LAC (15%) que dans les LLI (8%).

Enfin, les ressources des ménages sont en moyenne de 3 185 € dans le LLI (10 % bénéficient d'allocations logement) et avoisinent 4 000 € dans les LAC (avec une part de bénéficiaires d'AL de seulement 5 %). Le taux d'effort moyen des ménages à 23 % est plutôt modéré au regard des critères fixés pour la sélection des candidatures[91] (cf. 9.2).

9.2 Politique d'attribution

9.2.1 Le parc conventionné

Les conseils de surveillance de CDC Habitat et de CDC Habitat Social définissent régulièrement les orientations applicables à l'attribution des logements. La dernière version de la politique d'attribution qui s'applique aux logements relevant du champ d'application du SLS (logements conventionnés ou ayant bénéficié de fonds de l'Etat) pour lesquels les CALEOL sont amenées à se prononcer, a été validée respectivement les 31 mars 2021 et 23 mars 2021. En revanche, s'agissant des logements non conventionnés, les conseils de surveillance ne se prononcent pas sur une politique d'attribution.

Un règlement intérieur, régulièrement mis à jour, reprend la politique d'attribution mise en œuvre au sein des CALEOL. Ces deux documents sont disponibles sur le site internet desdits organismes conformément à l'article R.441-9 du CCH.

La politique d'attribution de ces deux sociétés est globalement identique pour les logements conventionnés ou ayant bénéficié de l'aide de l'Etat ; CDC Habitat précise toutefois que son parc devra répondre « *avant tout aux besoins des réservataires institutionnels que sont les ministères* ».

Pour les logements libres, non intermédiaires, mais contractualisés avec des ministères, ou autres institutions telles que les hôpitaux publics, le cadre juridique d'attribution est différent et concerne des fonctionnaires des ministères civils ou des Armées, des agents d'EDF, des gendarmes logés pour obligation de service, etc. La gestion et les conventions de réservation des logements concernés sont différentes du logement social : il n'y a pas de plafonds de ressources mais une cible privilégiée, à savoir les classes moyennes et les classes moyennes supérieures. Cette notion reste toutefois relativement vague et ne constitue pas véritablement une orientation susceptible d'être évaluée.

Il est prévu que la politique d'attribution se conforme aux objectifs en matière de ménages prioritaires, de mixité sociale ainsi qu'aux engagements résultants des dispositifs locaux (liés aux 45 départements, 240 EPCI et EPT, à la commune de Paris et à la Métropole de Lyon) où le patrimoine est implanté.

[90] Fiches « Le parc LLI et son occupation » et « Le parc LAC et son occupation » en janvier 2023, transmises par CDC Habitat.

[91] Le taux d'effort est au maximum de 32% pour la catégorie 1 de la famille I constituée des LLI, des libres, des LAC, des PLI et des PLS.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Il est en outre précisé qu'afin de favoriser l'autonomie, accompagner les clients-demandeurs et s'inscrire dans les partenariats d'acteurs nationaux et locaux, les candidatures des catégories de demandeurs suivants seront examinées de manière privilégiée :

- La sortie des familles logées dans des centres d'hébergement ou d'insertion et les résidences sociales,
- Les jeunes de moins de 30 ans et en particulier ceux en situation d'apprentissage ou de professionnalisation,
- Les personnes en situation de handicap et les personnes âgées,
- Les travailleurs clés,
- Les clients locataires.

En l'absence d'un système de cotation des demandes, il n'est pas possible d'apprécier dans quelle mesure ces critères sont effectivement valorisés au moment de l'étude des dossiers des candidats au logement et impactent le processus de sélection.

La gestion dès 2023[92] des attributions se fera en flux et non plus en stock, et les nouveaux objectifs d'attribution en matière de public prioritaire au sens des articles L. 441-1 et L. 441-2-3 du CCH (indicateurs CUS PS1/PS2/PS3) constituent des évolutions qui nécessitent d'être anticipées et traduites opérationnellement au sein des directions de la gestion locative.

Durant la période de contrôle, la mise en place du système de cotation et de la gestion en flux étaient à l'étude aux fins d'une opérationnalité dans les délais impartis. Un des enjeux majeurs du passage à la gestion en flux est l'adaptation des outils de système informatique afin de permettre, à terme :

- Le suivi du flux avec le pilotage de l'activité de commercialisation et la vision en temps réel de la consommation du flux,
- Le bilan annuel avec une automatisation de l'extraction et le partage avec les parties prenantes.

[92] Echéance initiale fixée au 24 novembre 2021 (loi ELAN du 23 novembre 2018), repoussée au 23 novembre 2023 par la loi 3DS du 21 février 2022, pour tenir compte des difficultés de mise en œuvre.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

9.2.2 Le parc intermédiaire et libre

Le LLI est une offre locative, à proximité des zones d'emploi et dans les secteurs tendus, qui se situe à un prix inférieur au marché libre, tout en se démarquant du logement social dévolu aux organismes HLM par un loyer plus élevé. Cette offre est réglementée et les plafonds de ressources et de loyer sont fixés par décret.

Parmi les logements libres, CDC distingue le logement abordable contractualisé, LAC, pour constituer une offre d'accession différée. Cette offre est apparue avec le plan de relance de 2020 ; le logement a vocation à être revendu à moyen-terme (entre 5 et 10 ans en moyenne), avec priorité donnée aux locataires occupants. CDC Habitat s'engage notamment à ne pas donner de congé pour vente ni à vendre de logement occupé, garantissant ainsi aux locataires une stabilité dans leur parcours résidentiel s'ils ne souhaitent pas devenir propriétaire de leur logement.[93]

Recommandation 9 : Définir des orientations en matière d'attribution des logements libres et intermédiaires (CDC Habitat)

CDC Habitat n'a pas défini d'orientation en matière d'attribution des logements libres et intermédiaires, sachant que seul l'intermédiaire est contraint par le respect de règles. Les prospects sont appréciés essentiellement sur des critères de ressources avec des limites fixées en matière de taux d'effort et de reste à vivre. Une attention particulière est toutefois portée à la situation professionnelle (CDD/ CDI…). Théoriquement, dans la limite des plafonds du LLI, le prospect avec le meilleur taux d'effort (jusqu'à 32 %) sera fléché sur les logements les plus attractifs. A contrario, les prospects qui affichent un taux d'effort de 38 % (avec un reste à vivre de 24 €/jour) sera orienté vers un logement plus difficile à louer. Dans tous les cas, le plafond réglementaire doit être respecté pour les logements LLI.

Les logements libres, y compris les LAC, ne sont, quant à eux, pas soumis au respect d'un plafond de ressources. CDC Habitat gagnerait à aligner le profil des locataires entrants dans les logements libres avec la mission d'intérêt général de la SEM, en fixant par exemple des ratios cibles afin de répondre aux besoins de logements dans les zones tendues de la classe moyenne[94], des jeunes de moins de 30 ans, ou de favoriser par exemple la mobilité professionnelle. Ces ratios cibles permettraient également d'évaluer la politique du logement spécifique mise en œuvre par CDC Habitat au regard du profil des occupants de son parc.

Sans que cela ne soit une obligation, un système de cotation des demandes de logements non conventionnés pourrait permettre de garantir un traitement égalitaire des demandes de logements. Le critère du taux d'effort pourrait être pondéré par exemple par d'autres critères comme le parcours résidentiel du locataire (sortie du logement social, rapprochement lieu de travail…), le profil du ménage etc.

[93] Informations tirées de la présentation des LAC sur le site de CDC Habitat.
[94] C'est-à-dire à des locataires aux ressources situées entre les plafonds LLI et les plafonds LLI décotés de 30 % (PLS).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

9.2.3 Gestion de la demande pour le logement conventionné

L'enregistrement des demandes de logement est généralement réalisé, soit par les réservataires, soit directement en ligne par le demandeur. À défaut, les sociétés y procèdent. L'instruction des demandes s'effectue au sein des agences, tout comme les radiations qui s'opèrent dans le système national d'enregistrement (SNE) via leur progiciel de gestion intégré (sauf s'agissant des départements gérés par Imhoweb[95]).

Une analyse des radiations a été effectuée sur les années 2020 et 2021. Elle met en évidence le fait que des radiations ont été réalisées avant la signature du bail et qu'une part non négligeable ne respecte pas les dispositions de l'article R.441-2-8 du CCH (à savoir une radiation dès la signature du bail), même en appliquant une tolérance de huit jours.

Tableau 73 : Evolution entre 2020 et 2021 des radiations, prématurées ou tardives, des attributions suivies de la signature d'un bail

Rubriques		2020	2021
CDC Habitat	Nombre d'attributions suivies de la signature d'un bail	1 391	1 358
	Nombre de radiations avant signature	35	43
	Part des radiations avant signature	2,5%	3,2%
	Nombre de radiations > 8 j	60	36
	Part des radiations > 8 j	4,3%	2,7%
CDC Habitat social	Nombre d'attributions suivies de la signature d'un bail	10 414	12 322
	Nombre de radiations avant signature	141	200
	Part des radiations avant signature	1,4%	1,6%
	Nombre de radiations > 8 j	553	319
	Part des radiations > 8 j	5,3%	2,6%

Source : SNE de 2020 à 2021 - Portail BO Ancols

Il existe des procédures relatives à la gestion des radiations[96] ainsi qu'une requête (QlikView 0047) permettant d'identifier les erreurs de radiation afin que ces dernières puissent être corrigées en agences. Toutefois, il s'avère que les opérationnels n'avaient pas toujours connaissance de ces outils (ou ne s'en sont pas imprégnés) de sorte qu'il n'existait pas un suivi régulier des anomalies de radiation. Depuis le contrôle de l'Agence, les mesures nécessaires pour remédier à l'irrégularité relevée ont été prises par les sociétés : une communication à l'intention du personnel a été faite pour rappeler aux personnels concernés les éléments réglementaires relatifs à la radiation et le suivi de la radiation a été rajouté aux contrôles à réaliser par les référents contrôle interne des DIR mais également par les missions de contrôle sur site réalisés par l'assistance juridique.

[95] C'est un outil de gestion des fichiers départementaux de la demande de logement social.
[96] Cf. 6.15 FR Contrôler la radiation du numéro unique et 6.70 FP Radier une demande satisfaite SNE.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Observation 3 : CDC Habitat et CDC Habitat Social ne mettent pas en œuvre les dispositifs légaux prévoyant la perte du droit au maintien dans les lieux de certains locataires (articles L.442-3-1 à L.442-3-4 et L.442-5-1 du CCH).

Conformément aux articles L. 442-3-1 du CCH et suivants, le bail de tout locataire du parc locatif social peut être remis en cause lorsque son titulaire se trouve dans une des situations suivantes : sous-occupation au sens de l'article L.621-2 du CCH[97], logement adapté qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap, ressources supérieures, pendant deux années consécutives, à 150 % des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux (PLS) et absence de réponse, pendant deux années consécutives, à l'enquête annuelle sur les ressources.

Une partie de ces mesures, prévues par la loi Molle[98], ont été renforcées par la loi égalité et citoyenneté[99] 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. Sur la base de ces textes, les bailleurs sont donc tenus de procéder, lorsqu'une enquête, prévue à l'article L.442-5 du CCH, fait apparaître l'un de ces cas, à un examen de la situation du locataire et des possibilités d'évolution de son parcours résidentiel.

Cette obligation de suivi des locataires a été renforcée par la loi du 23 novembre 2018[100], dite loi Elan, qui a créé l'article L.442-5-2 du CCH. Ainsi, cet article impose aux bailleurs, depuis le 1er 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 mentionnées.

Or, CDC Habitat et CDC Habitat Social, bien qu'ayant élaboré des requêtes permettant d'identifier les ménages potentiellement concernés par la perte du droit au maintien dans les lieux, n'ont pas mis en place toutes les démarches de gestion et de suivi de ces ménages[101]. 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.

Les sociétés ont précisé que l'examen des conditions d'occupation des logements tous les trois ans était en cours d'expérimentation au sein de plusieurs agences franciliennes (24 agences sur 51) avant une généralisation à l'ensemble des agences d'ici le deuxième trimestre 2024. Ce plan s'appuie sur une évolution des outils informatiques. Le projet de dématérialisation de l'ensemble des CAL dont la gestion de la demande est effectuée par le SNE (38 agences) d'ici la fin de l'année 2023, devrait faciliter cette généralisation. Pour les autres agences dont la demande de logements est gérée via Imhoweb (18 départements concernés[102]), les solutions informatiques restent à définir.

---

[97] 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).

[98] Mesures de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite « loi Molle », applicables depuis le 1er janvier 2012.

[99] Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, dite « loi égalité et citoyenneté ».

[100] Loi n° 2018-1021 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

[101] Environ 7500 ménages (120 pour CDC Habitat et 7 350 pour CDC Habitat Social) seraient concernés par la sous-occupation, 1 000 pour occupation d'un logement adapté alors qu'il n'y a plus de personne présentant un handicap, 4 pour dépassement des plafonds PLS de plus de 150%, 25 pour non-réponse à l'enquête pendant deux années consécutives.

[102] Fiche pratique « Utiliser IMHOWEB » mise à jour le 15 novembre 2021.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

CDC Habitat et CDC Habitat Social procèdent au suivi des demandes de mutation interne faites par leurs locataires. Sur les années 2017 à 2019, CDC Habitat Social a effectué en moyenne 1 020 mutations internes par an tandis que CDC Habitat en réalisait environ 170 par an. Dans le cadre de la CUS seconde génération, ces sociétés se sont engagées à augmenter de 10% la moyenne annuelle des mutations internes et de porter l'objectif à 185 mutations internes par an pour CDC Habitat et à 1 163 pour CDC Habitat Social (cf. indicateur PP-5).

9.2.4 Commercialisation des logements non conventionnés

La commercialisation des logements de CDC Habitat et de CDC Habitat Social qui ne passent pas en CALEOL, est assurée par la Direction services clients groupe (DSCG) qui effectue également, en vertu de conventions passées majoritairement avec CDC Habitat, la gestion pour compte d'autrui de près de 24 000 logements[103].

Cette activité est gérée via une plateforme d'appui commercial (PAC) pour tous les logements non conventionnés de CDC Habitat ; pour cette catégorie de logements gérée par CDC Habitat Social, le choix a été laissé aux agences de passer ou non par ce tunnel de location[104].

Les logements disponibles à la location dépendant de la famille I (LLI, libre, LAC, PLI et PLS) sont répartis, à l'initiative des directeurs d'agence, en trois catégories en fonction de leur attractivité[105]. En fonction de cette répartition, des taux d'effort et des restes à vivre sont définis afin de guider l'appréciation des prospects.

Cette plateforme, mise en place en novembre 2016, est composée au moment du contrôle d'une quarantaine de NICE (négociateur immobilier central) qui utilisent les technologies du CRM Ms Dynamics[106] et un logiciel de couplage téléphonie-informatique pour valoriser les logements et qualifier les contacts. Après la mise en ligne des offres de logements, elle constitue le premier point d'entrée des prospects et s'assure de leur éligibilité par rapport au logement convoité (contrôle des plafonds de ressources pour les LLI et les PLI) et de l'adaptation du logement à leur besoin (veille à ne pas générer une situation de suroccupation).

Un rendez-vous est ensuite fixé avec un négociateur immobilier local (NIL), basé en agence, mais sous lien fonctionnel de la DSCG. Une soixantaine de NIL sont répartis sur le territoire national et sont chargés d'effectuer les visites et de vérifier la complétude des pièces déposées sur MEL (Mon Espace Location). La procédure prévoit ensuite la transmission du dossier pour vérification par un agent de gestion locative (AGL) et validation par le directeur adjoint de l'agence. Toutefois, l'analyse d'un panel de 30 dossiers de logements financés en LLI a montré que les dossiers étaient parfois directement validés par l'AGL qui génère ensuite un bail, signé électroniquement par le directeur adjoint d'agence et le locataire.

---

[103] L'activité de gestion pour compte d'autrui est très marginale chez CDC Habitat Social (environ 170 logements). Les mandats de gestion de CDC Habitat ont principalement été conclus avec Ampère gestion, Solinter Actifs ou Hestia holding.
[104] Note CDC Habitat Logements non conventionnés (9.4 Politique sociale complément).
[105] Catégorie 1 (en zone tendue et/ou sur des produits considérés comme recherchés), catégorie 2 (en zone tendue/détendue et/ou sur des produits recherchés ou standards) et catégorie 3 (problématique de remplissage ou de forte vacance).
[106] La gestion de la relation client (CRM) est un ensemble de solutions logicielles intégrées et pilotées par les données qui permettent d'assurer la gestion, le suivi et le stockage des informations liées aux clients actuels et potentiels. En conservant ces informations dans un système centralisé, les équipes opérationnelles peuvent accéder aux informations dont elles ont besoin, au moment où elles en ont besoin.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

L'organisme a justifié cette pratique d'auto-validation des dossiers de candidature dans le cadre du projet de simplification du groupe. Cette démarche interpelle toutefois dans la mesure où les critères permettant de définir le niveau d'expérimentation des CGLC ne sont pas établis et où cela revient à supprimer un niveau de contrôle interne ; le processus étant par ailleurs identifié comme risque majeur dans la cartographie des risques du groupe.

L'analyse d'une trentaine de dossiers a également mis en lumière que les candidatures retenues ne semblent pas correspondre à la cible visée par les LLI (ménages disposant de ressources supérieures aux plafonds des logements sociaux mais non suffisantes pour accéder au marché privé). En effet, 26 ménages sur 30 disposent de ressources n-2 inférieures aux plafonds PLS (22 de revenus inférieurs aux plafonds PLUS). Ainsi, seules 13 % des candidatures retenues relèvent de la cible. CDC Habitat explique cette situation par les délais d'attente dans le parc social qui générèrent de fait un report vers le parc intermédiaire notamment en zones tendues. Ce constat n'est pas totalement satisfaisant et soulève la question de l'adéquation de l'offre orientée vers la classe moyenne, à la demande qui remplit les conditions d'accès au logement social.

Il est par ailleurs précisé qu'afin de garantir la pérennité du processus de commercialisation locative et d'assurer la rentabilité des investissements, des objectifs de remplissage des ensembles immobiliers neufs ont été fixés[107] comme suit :

- Livraison + 1 jour : 50 %,
- Livraison + 30 jours : 70 %,
- Livraison + 365 jours : 96 % pour les LLI et 95% pour les LAC.

Une analyse des programmes de plus de 35 logements, livrés entre 2020 et 2022, a été réalisée ce qui représente 48 programmes et 2 278 logements (appartenant ou gérés par CDC Habitat). Il en résulte que seuls 18 programmes remplissent le premier objectif (moyenne de 39 %) et 20 programmes le deuxième objectif (moyenne de 60,9 %). Le 3ème objectif est, quant à lui, majoritairement rempli, seuls cinq programmes ne parviennent pas à l'atteindre (5927, 6318, 6400, 6534 et 6736).

A la suite d'une étude de la performance du processus de commercialisation locative pour les logements non conventionnés dont les conclusions ont été remises en décembre 2022, une vingtaine de pistes d'optimisation ont été mises en œuvre et le nombre de négociateurs immobiliers a été ajusté afin de tenir compte des livraisons. Grâce aux mesures prises, la durée de commercialisation aurait diminué de moitié en 2023. Par ailleurs, le suivi des baux signés fait l'objet d'une réunion hebdomadaire au niveau des directions concernées et un nouvel outil de pilotage du processus de location des logements de l'ensemble du parc à destination des agences est en cours de production avec un objectif de déploiement au 1er trimestre 2024.

[107] Cf. note du 1er octobre 2022 relative aux objectifs de commercialisation locative établie par la DSCG.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

9.2.5 Gestion des attributions de logements passant en CALEOL

9.2.5.1 Analyse de la gestion des attributions

Dans le cadre de son plan de transformation Trajectoire 2022, CDC a réorganisé, à compter du 1er janvier 2019, ses activités de logement social et intermédiaire sur l'ensemble du territoire métropolitain en créant trois échelons d'intervention (six directions interrégionales, des directions fonctionnelles et métiers au niveau national et un réseau local de proximité).

Au niveau de la DIR Île-de-France, la réforme s'est notamment traduite par le maintien d'un réseau de 20 agences CDC Habitat Social avec la création de 6 nouvelles implantations, d'un organigramme commun, l'harmonisation des compétences techniques, la présence d'un conseiller économique, social et familial (CESF) par agence et la création d'un service d'appui et de pilotage de la filière technique au sein de la direction du patrimoine.

En juin 2022, une nouvelle phase d'évolution a marqué la structuration de CDC Habitat et CDC Habitat Social, comprenant trois volets :

- La création des agences mixtes (AMI) entre le pôle intermédiaire et le pôle social (hors Île-de-France qui avait déjà fait l'objet d'une récente réorganisation) : 51 agences dont 27 AMI,
- La finalisation de la gestion des impayés et du contentieux en trois niveaux (l'activité précontentieuse traitée par les agences, les dossiers contentieux présents confiés aux DIR et les contentieux partis remontés en central, au sein de la DGLG),
- La centralisation du traitement des charges locatives récupérables au sein d'une entité dédiée (le PCC ou Pôle Centralisé des Charges).

En raison de la disparité géographique du parc locatif, la gestion des attributions de CDC Habitat et de CDC Habitat Social est assurée par au moins une CALEOL par agence gérant du patrimoine locatif conventionné.

Les commissions statuent nominativement sur l'attribution de tous les logements conventionnés ainsi que des logements familiaux construits, améliorés ou acquis avec le concours financier de l'Etat ou ouvrant droit à l'Aide Personnalisée au Logement ce qui représente un parc d'environ 186 000 logements[108].

Chaque CALEOL se réunit selon un planning indicatif établi par l'agence et communiqué à chaque membre, de préférence en fin d'année précédente ou lors de la première CALEOL de l'année. La fréquence de la tenue des CALEOL s'inscrit généralement selon un rythme hebdomadaire.

[108] Environ 13 600 logements de CDC Habitat et 173 000 logements de CDC Habitat Social (source : fichier « 9.32_Patrimoine_Lot_2022 ».

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 74 : Activité des CALEOL de CDC Habitat et CDC Habitat Social durant la période 2020-2022 (en moyenne 10 900 attributions par an, suivies de la signature d'un bail)

Organisme		2020	2021	2022	Moyenne sur la période 2020-2022	Cumul 2020-2022
CDC Habitat	Nombre de dossiers examinés dont notamment :	2 304	2 465	2 521	2 430	7 290
	Nombre de dossiers attribués (rang 1) avec ou sans conditions	1 610	1 651	1 515	1 592	4 776
	Nombre de dossiers attribués (> rang 1) avec ou sans conditions	359	404	509	424	1 272
	Nombre de dossiers non attribués (irrecevables ou autres)	335	410	497	414	1 242
	Dont nombre de dossiers attribués suivis de la signature d'un bail	1 448	1 518	1 399	1 455	4 365
	Part des dossiers attribués, suivis de la signature d'un bail, par rapport aux dossiers présentés	62,8%	61,6%	55,5%	59,9%	59,9%
CDC Habitat social	Nombre de dossiers examinés dont notamment :	21 680	27 671	28 735	26 029	78 086
	Nombre de dossiers attribués (rang 1) avec ou sans conditions	10 169	11 527	10 753	10 816	32 449
	Nombre de dossiers attribués (> rang 1) avec ou sans conditions	5 613	7 679	7 960	7 084	21 252
	Nombre de dossiers non attribués (irrecevables ou autres)	5 898	8 465	10 022	8 128	24 385
	Dont nombre de dossiers attribués suivis de la signature d'un bail	8 929	10 191	9 114	9 411	28 234
	Part des dossiers attribués, suivis de la signature d'un bail, par rapport aux dossiers présentés	41,2%	36,8%	31,7%	36,2%	36,2%

Source : recueil de données – 9.29 – CALEOL, complété par les sociétés

Il est rendu compte annuellement de l'activité des CALEOL au sein du conseil de surveillance de CDC Habitat et de CDC Habitat Social. L'information transmise pourrait être plus détaillée afin de suivre l'avancement de la réalisation des objectifs fixés en matière de gestion locative dans le cadre de la CUS nouvelle génération[109]. Ainsi, il est simplement fait mention du nombre d'attributions en QPV à des personnes ayant des ressources supérieures au premier quartile sans pour autant indiquer le nombre d'attributions dans ces quartiers. Il n'est pas non plus indiqué si cela comprend toutes les attributions ou seulement celles qui ont été suivies de la signature d'un bail. Il en va de même s'agissant des attributions en QPV à des ménages bénéficiant de ressources inférieures au premier quartile.

S'agissant du parc réservé, les chargés ou agents de gestion locative (appellation différente selon l'organisme qu'il conviendrait d'harmoniser pour une meilleure lisibilité) informent les réservataires dès la libération du logement et instruisent les dossiers de candidature proposés par ces derniers.

S'agissant du contingent non réservé de CDC Habitat Social (plus de 30% du parc), les candidatures sont, selon la politique d'attribution, recherchées en prenant en compte les 3 catégories d'objectifs d'attribution : généraux (applicables sur tout le territoire national), de mixité sociale (applicables sur certains territoires) et internes au groupe (politique d'attribution).

Dans les faits, il apparaît que les candidatures ne sont pas prioritairement sélectionnées à partir de SYPLO[110] ou du SNE[111] mais sont généralement recherchées, soit parmi les demandes de mutation interne, soit parmi les précédentes attributions qui n'ont pas été suivies de la signature d'un bail ou soit le logement est proposé aux réservataires et notamment Action Logement Services (ALS) afin de satisfaire les conventions de parc.

[109] Indicateurs PS-1 : part d'attributions hors QPV pour 1er quartile ou relogements ANRU, PS-2 : part d'attributions ménages prioritaires sur parc non réservé ou rendu et PS-3 : part d'attributions DALO.
[110] SYPLO (système Priorité logement) est une application informatique pour la gestion du contingent préfectoral et le relogement des publics prioritaires.
[111] Système national d'enregistrement des demandes de logement locatif social.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Sur ce point, il convient de préciser que l'activité commerciale de placements en droits uniques (DU) auprès des réservataires est relativement hétérogène en fonction des directions interrégionales tout comme le suivi qui est uniquement assuré au sein de la DIR Île-de-France et de PACAC[112].

Avec le passage à la gestion en flux d'ici la fin de l'année 2023, il est prévu de mettre à disposition des DIR un outil de suivi, de comptabilisation des DU et de reporting auprès des réservataires avec un process formalisé ce qui fait défaut au moment du contrôle.

Le recours à ce type de financement, en contrepartie de la mise à disposition de logements, ne saurait toutefois pas se faire au détriment des ménages défavorisés ce d'autant que les sociétés ne remplissent pas leurs objectifs en la matière (cf.9.2.5.2). Une plus grande implication des sociétés dans le processus de présélection des candidatures, en recourant notamment au SNE ou à SYPLO, permettrait certainement d'améliorer les résultats.

Une fois les candidatures sélectionnées, un bon de visite est transmis aux candidats potentiels, par le réservataire ou par la société, 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 aux membres de la CALEOL. Une fois le logement attribué, il est procédé à la signature du contrat de location et à la remise des annexes (règlement intérieur, accord collectif sur les modalités d'application de la vétusté lors de l'état des lieux, dossier de diagnostic technique…). Depuis quelques années, la signature du bail s'opère généralement de façon électronique. Ce n'est qu'en cas d'impossibilité du locataire de recourir à ce type de signature que le contrat de location est signé manuellement en agence.

L'examen des dossiers d'attribution a mis en évidence que certaines pièces obligatoires (décompte de surface, dossier de diagnostic technique…) ne sont pas toujours jointes au contrat de location ou sont parfois périmées (article L.126-23 du CCH) (CDC Habitat et CDC Habitat Social). La mise en place à compter de 2024 de la signature électronique des annexes dans le même temps que la signature du bail dématérialisé doit permettre de rectifier ces anomalies.

Observation 4 : Trois candidats ne sont pas systématiquement présentés aux CALEOL de CDC Habitat, en contradiction avec l'article R. 441-3 CCH, alors que la demande le justifie pleinement dans les territoires situés en zone tendue.

Les CALEOL n'examinent pas systématiquement au moins 3 demandes pour un même logement à attribuer. Ainsi, sur 540 dossiers attribués en 2021 par les CALEOL de CDC Habitat de la DIR IDF, suivis de la signature d'un bail, seuls 890 dossiers ont été examinés (soit en moyenne 1,6 dossier par logement). L'agence invite CDC Habitat, s'agissant des logements situés en zone tendue, à pallier l'insuffisance non motivée de candidatures proposées par les réservataires, en proposant des candidatures complémentaires.

S'agissant de CDC Habitat Social, la moyenne s'élève à 2,7 ménages proposés pour un même logement à attribuer ce qui n'est pas pleinement satisfaisant compte tenu du stock de demandes actives en cours pour la région francilienne (783 401, fin 2022)[113].

[112] Au 30 juin 2022, la DIR IDF était encore redevable de 3 052 logements (44 au 30 septembre 2022 pour CDC Habitat) et la DIR PACAC de 134 logements au 30 septembre 2022.
[113] Source : Data.gouv.fr. Données SNE arrêtées au 31 décembre 2022.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

CDC Habitat s'engage à accentuer les actions de sensibilisation auprès des réservataires s'agissant de leur obligation de proposer au minimum trois candidats.

Observation 5 : Le contrôle des attributions a fait apparaître des dépassements de plafonds de ressources et quelques autres irrégularités liées à l'incomplétude des dossiers (43 situations au total), en méconnaissance des articles D.353-11, R.441-1 du CCH, L.441-1 du CCH et de l'article 4 de l'arrêté du 29 juillet 1987 modifié[114] (CDC Habitat et CDC Habitat Social).

L'analyse a porté sur les dossiers attribués en CALEOL (sans tenir compte du rang) entre 2020 et septembre 2022 ce qui représente environ 54 500 dossiers (dont seulement 10 % dépendent de CDC Habitat). Parmi ces attributions, un échantillon de 202 dossiers (70 dépendant de CDC Habitat et 132 de CDC Habitat Social) a été examiné et a révélé des irrégularités concernant 43 d'entre eux (17 relevant de CDC Habitat et 26 de CDC Habitat Social. Ainsi, le contrôle du respect des plafonds de ressources a mis en évidence que 39 demandeurs[115] se sont vu attribuer un logement alors qu'ils présentaient un dépassement allant de 0,1 à 121,3 %. CDC Habitat et CDC Habitat Social les expliquent principalement par le fait que ces attributions ont été réalisées en lien avec les services déconcentrés de l'Etat ou en raison de leur faible dépassement. Or, en application de l'article R.441-1-1 du CCH, les dérogations préfectorales qui ne peuvent être accordées que par arrêté, doivent concerner tous les logements d'un même immeuble ou ensemble immobilier. Un simple courrier ou mail concernant une situation individuelle ne saurait donc être considéré comme valable.

Par ailleurs, 4 logements ont été attribués à des candidats alors que leur dossier était incomplet (non-production de l'avis d'imposition relatif aux revenus n-2, de pièces d'identité en cours de validité au moment de la signature du bail ou d'un justificatif de séparation valable).

L'analyse a également mis en évidence que plus de la moitié des attributions de CDC Habitat ont été réalisés en 2021 dans un délai inférieur à 3 mois après la délivrance du numéro unique (environ 16 % s'agissant de CDC Habitat Social). Près de 83 % des attributions se sont faites dans un délai inférieur à 1 an s'agissant de CDC Habitat (46 % pour CDC Habitat Social). Ce constat confirme la nécessité pour CDC Habitat d'améliorer la recherche de candidats au sein du fichier des demandeurs et de proposer à la CALEOL plusieurs candidatures pour un même logement.

Tableau 75 : Moyenne des délais d'attributions en 2020 et 2021 par CDC Habitat et CDC Habitat Social

Année	Délais d'attribution suivie de la signature d'un bail	CDC Habitat	CDC Habitat social
2020	Part des attrib. dans un délai < 3 mois après NU	57,1%	18,2%
	Part des attrib. dans un délai < 6 mois après NU	73,0%	30,7%
	Part des attrib. dans un délai < 12 mois après NU	85,0%	47,7%
	Part des attrib. dans un délai < 30 mois après NU	95,1%	75,1%
	Part des attrib. dans un délai > 30 mois après NU	4,9%	24,9%
2021	Part des attrib. dans un délai < 3 mois après NU	51,5%	15,8%
	Part des attrib. dans un délai < 6 mois après NU	69,1%	28,9%
	Part des attrib. dans un délai < 12 mois après NU	82,3%	46,4%
	Part des attrib. dans un délai < 30 mois après NU	93,6%	72,9%
	Part des attrib. dans un délai > 30 mois après NU	6,4%	27,1%

Source : recueil de données - 9.29 - CALEOL, complété par les sociétés. Retraitement Ancols.

[114] 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.
[115] 15 locataires CDC Habitat et 24 locataires CDC Habitat Social.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Observation 6 : Des logements conventionnés sont loués au sein de CDC Habitat Social à des personnes morales non autorisées, en contradiction avec les dispositions des articles R.441-1 et L.442-8-1 du CCH.

Conformément aux dispositions de l'article R.441-1 du CCH, 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. Parmi ces dernières, figurent les organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'intermédiation locative et à la gestion locative sociale.

CDC Habitat Social, et dans une moindre mesure CDC Habitat (4 logements fin septembre 2022), loue des logements conventionnés à des personnes morales (environ 1 700 à cette même date), sans être en mesure de justifier que ces dernières répondent toutes aux prescriptions des articles susvisés. Tel est notamment le cas de 18 logements[116] appartenant à CDC Habitat Social pour lesquels, à défaut de pouvoir justifier du bien-fondé de ces locations, une dénonciation des contrats devra être effectuée dans les meilleurs délais.

Par ailleurs, le justificatif de l'agrément octroyé n'est généralement demandé qu'au moment de l'attribution sans vérification de sa validité pendant la durée de vie du bail. A compter de 2024, cette vérification sera réalisée, tous les 3 ans par la Direction de la Gestion Locative Groupe (DGLG), dans le cadre de ses contrôles internes sur site et semestriellement par la DGLG, en articulation avec les directions interrégionales, dans le cadre d'une nouvelle activité « Amélioration Continue et Contrôle » créé en janvier 2024 au sein du service coordination.

9.2.5.2 Bilan des attributions aux ménages prioritaires

Observation 7 : CDC Habitat ne respecte pas la part d'attributions à des ménages prioritaires sur son parc non réservé ou rendu, telle que prévue à l'article L.441-1 du CCH.

Outre le contingent de l'État déjà mobilisé à 100 % (hors fonctionnaires) pour les publics prioritaires, les autres réservataires (collectivités territoriales et Action Logement) et les bailleurs doivent consacrer au moins 25 % des attributions de leur contingent (et les rendus pour un tour s'agissant du bailleur) aux ménages DALO ou, à défaut, aux ménages prioritaires tels que listés à l'article L. 441-11 CCH.

L'attention est attirée sur le fait qu'en fonction de la source utilisée (bilans annuels des CALEOL, fichier 9.29_CALEOL_V2 ou SNE à partir du portail BO Ancols), les résultats peuvent différer de manière significative, ce qui dénote un manque de fiabilité des données. Après vérification dans l'outil de reporting, CDC Habitat et CDC Habitat Social se sont aperçues que le nombre d'attributions aux personnes prioritaires (hors DALO) n'alimentait pas correctement la base de données infocentre dont sont issues les informations du bilan CALEOL.

Une fois les données stabilisées, il est apparu que CDC Habitat n'a pas, sur la période contrôlée (2020-2022), respecté cette obligation puisque la part s'élève à seulement 7,4 % fin 2022 (12,7% sur le parc non réservé[117]). CDC Habitat Social est très proche de la cible en fin de période avec un taux de 24,2 % (tous publics prioritaires confondus). La part d'attributions à des ménages DALO demeure, quant à elle, faible (10 % en 2022 pour CDC Habitat Social et 2,2 % pour CDC Habitat).

---

[116] Il s'agit des logements suivants : 324776, 324781, 179253, 326465, 135901, 316785, 336722, 326532, 193749, 122203, 333316, 113046, 107763, 112135, 110081, 101543 et 19383.
[117] Source : CDC Habitat ; données transmises dans la phase contradictoire

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 76 : Evolution des attributions au titre du DALO et autres publics prioritaires sur la période 2020-2022 (année de passage en CAL)

Organisme	Rubriques	2020	2021	2022	Total
CDC Habitat	Attributions suivies de la signature d'un bail	1 448	1 518	1 399	**4 365**
	Nombre total de relogements DALO	11	15	31	**57**
	Part des DALO dans les attributions totales	0,8%	1,0%	2,2%	**1,3%**
	Nombre d'attrirbutions aux autres personnes prioritaires au titre de l'art. L.441-1 CCH (hors DALO)	62	69	73	**204**
	Part des publics prioritaires (DALO + autres) dans les attrib	5,0%	5,5%	7,4%	**6,0%**
CDC Habitat social	Attributions suivies de la signature d'un bail	8 929	10 191	9 114	**28 234**
	Nombre total de relogements DALO	877	1123	915	**2 915**
	Part des DALO dans les attributions totales	9,8%	11,0%	10,0%	**10,3%**
	Nombre d'attributions aux autres personnes prioritaires au titre de l'art. L.441-1 CCH (hors DALO)	1140	1165	1295	**3 600**
	Part des publics prioritaires (DALO + autres) dans les attrib	22,6%	22,5%	24,2%	**23,1%**

Sources : recueil de données - 9.29 - CALEOL, complété par les sociétés et bilans CALEOL (données revues par les organismes)

L'agence invite donc CDC Habitat Social, et plus particulièrement CDC Habitat, à s'impliquer davantage dans le processus de pré-sélection et à recourir plus systématiquement à l'application de gestion de la demande SYPLO afin de favoriser le relogement de l'ensemble des publics prioritaires. 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 non plus respectés.

CDC Habitat précise que la mutualisation des compétences opérée grâce à la mise en place mi-2022 d'agences mixtes (hors Île-de-France) devrait permettre une meilleure sensibilisation des collaborateurs au respect de cette obligation qu'elle s'engage à respecter dans les meilleurs délais.

Observation 8 : CDC Habitat et CDC Habitat Social ne respectent pas l'obligation de réserver au moins 25% de ses attributions annuelles, suivies de baux signés, en dehors des QPV, aux demandeurs du premier quartile ainsi qu'aux ménages relogés dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain mise en place par la loi n°2017-86 du 17 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (art. L.441-1 du CCH).

La loi susvisée a notamment introduit, à compter de 2017, deux mesures codifiées à l'article L.441-1 du CCH et destinées à favoriser la mixité sociale et l'égalité d'accès au logement social, en obligeant les bailleurs sociaux à consacrer au moins :

- 25 % des attributions annuelles, suivies de baux signés, qu'ils réalisent en dehors des QPV, aux demandeurs du 1er quartile ainsi qu'aux ménages relogés dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain ;
- 50 % des attributions en QPV en faveur des ménages appartenant aux trois quartiles de ressources les plus élevées.

En préalable, l'attention est attirée sur le manque de fiabilité des données qui ont été transmises par les organismes (unités de consommation mal renseignées et montants des plafonds des quartiles par EPCI incorrects ou non mis à jour annuellement sur la base de l'arrêté préfectoral).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Aussi, un comparatif a été établi avec les données transmises par la DHUP (CERBERE) basées sur le SNE qui ne sont là encore pas complètement fiables. En effet, les données SNE ne sont pas souvent mises à jour par les bailleurs au moment de l'attribution du logement et de la signature du bail.

Quoiqu'il en soit et quelle que soit la source, il apparaît que le premier objectif est globalement loin d'être rempli pour CDC Habitat Social et encore plus pour CDC Habitat (respectivement 6 % et 1,3 % en prenant la base bailleurs).

Tableau 77 : Evolution des taux d'attribution, hors QPV, aux ménages du premier quartile sur la période 2020-2022

		Données Bailleurs				Données CERBERE			
		2020	2021	2022	Moy. sur la période	2020	2021	2022	Moy. sur la période
CDC Habitat	AUVERGNE/RHONE ALPES	0,4%	1,5%	1,5%	1,1%	16,7%	5,6%	9,8%	10,7%
	GRAND-OUEST	2,7%	3,1%	0,0%	2,0%	1,2%	5,0%	1,0%	2,4%
	IDF	0,7%	0,3%	1,6%	0,8%	0,9%	0,3%	2,1%	1,1%
	NORD-EST	0,0%	0,9%	0,0%	0,3%	2,5%	0,0%	3,8%	0,8%
	PACAC	0,8%	3,6%	0,7%	1,7%	3,6%	0,6%	3,8%	2,7%
	SUD-OUEST	2,1%	5,7%	4,1%	4,0%	3,9%	6,1%	3,7%	4,6%
	ENSEMBLE DIR	1,1%	2,5%	1,3%	1,7%	4,8%	2,9%	4,0%	3,7%
CDC Habitat Social	AUVERGNE/RHONE ALPES	12,3%	8,3%	10,9%	10,5%	13,0%	9,3%	7,7%	10,4%
	GRAND-OUEST	14,3%	7,8%	5,1%	9,1%	10,8%	7,6%	6,8%	7,2%
	IDF	9,8%	9,8%	9,0%	9,6%	10,0%	10,8%	10,6%	10,5%
	NORD-EST	6,8%	5,0%	2,8%	4,9%	9,5%	8,6%	6,6%	8,2%
	PACAC	7,2%	6,3%	3,5%	5,6%	5,8%	7,2%	7,4%	7,6%
	SUD-OUEST	13,9%	10,3%	7,4%	10,2%	16,3%	16,7%	11,5%	14,8%
	ENSEMBLE DIR	11,0%	8,0%	6,0%	8,0%	11,0%	10,0%	8,0%	10,0%

Source : Données locatives transmises par CDC Habitat et CDC Habitat Social et données SNE transmises par la DHUP - traitement ANCOLS.

Une analyse au niveau de l'EPCI montre que l'obligation en 2022 n'est respectée sur aucun d'entre eux (sur les 61 où CDC Habitat est implanté). Au niveau de CDC Habitat Social, le nombre d'EPCI où l'obligation est respectée est de 6 sur les 125 (source bailleurs).

Le second objectif (consacrer au moins 50 % des attributions annuelles des logements dans les QPV à des demandeurs autres que ceux relevant du premier quartile) est atteint, par CDC Habitat et CDC Habitat Social[118].

Observation 9 : CDC Habitat et CDC Habitat Social ne satisfont pas à leurs obligations en matière de gestion du fichier SNE telles que définies par les articles L. 441-1 et R. 441-2-9 du CCH.

Les divergences de résultats figurant dans le tableau ci-dessus (n°78) confirment que les données du SNE ne sont pas correctement complétées et/ou actualisées par les sociétés (notamment les ressources mensuelles des ménages et les unités de consommation).

[118] Source : CDC Habitat ; données fiabilisées transmises dans la phase contradictoire

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Des disparités également importantes ont été relevées s'agissant de la comptabilisation du nombre de ménages DALO et de ménages prioritaires en fonction de la source utilisée (cf. développements supra).

Ces constats montrent que les sociétés CDC Habitat et CDC Habitat Social ne s'acquittent pas de leur obligation d'actualiser « *les informations de la demande de logement en fonction de la situation de l'attributaire au moment de l'attribution du logement et de la signature du bail.* » (Cf. 2ème alinéa de l'article R.441-2-9 du CCH). En particulier, elles doivent préciser si l'attributaire bénéficie d'une décision favorable au titre du DALO ou s'il relève d'un public visé par la convention intercommunale d'attribution, par l'accord collectif départemental ou intercommunal, ou s'il est prioritaire au sens de la nouvelle définition des publics prioritaires.

CDC Habitat et CDC Habitat Social prennent acte de cette observation et s'engagent à mener un plan de mise en qualité de la donnée dans cet environnement et à effectuer auprès de son éditeur une vérification des aspects techniques des flux entre son ERP et le SNE.

9.2.6 Gestion des contingents

Les contingents de réservation des logements sont bien identifiés et se répartissent de la façon suivante :

Tableau 78 : Répartition, arrêtée à fin 2022, du patrimoine des sociétés en fonction des contingents

	Rubriques	Non réservé	Etat prioritaires	Etat fonct.	Action logement	Collectivités et EPCI	Défense nationale	Autres	Total général
CDCH	Lgts conventionnés	3 438	942	150	622	640	4 822	1 132	**11 746**
	Part de réservation	29,3%	8,0%	1,3%	5,3%	5,4%	41,1%	9,6%	**100,0%**
	Lgts non conventionnés	23 706	39	61	437	56	6 057	1 193	**31 549**
	Part de réservation	75,1%	0,1%	0,2%	1,4%	0,2%	19,2%	3,8%	**100,0%**
	Total logements	27 144	981	211	1 059	696	10 879	2 325	**43 295**
	Part de réservation	62,7%	2,3%	0,5%	2,4%	1,6%	25,1%	5,4%	**100,0%**
CDCHS	Lgts conventionnés	50 510	25 783	16 143	30 722	30 552	165	8 514	**162 389**
	Part de réservation	31,1%	15,9%	9,9%	18,9%	18,8%	0,1%	5,2%	**100,0%**
	Lgts non conventionnés	3 819	44	89	960	390	135	320	**5 757**
	Part de réservation	66,3%	0,8%	1,5%	16,7%	6,8%	2,3%	5,6%	**100,0%**
	Total logements	54 329	25 827	16 232	31 682	30 942	300	8 834	**168 146**
	Part de réservation	32,3%	15,4%	9,7%	18,8%	18,4%	0,2%	5,3%	100,0%
	Total général (CDCH & CDCHS)	**81 473**	**26 808**	**16 443**	**32 741**	**31 638**	**11 179**	**11 159**	**211 441**
	Part de réservation	**38,5%**	**12,7%**	**7,8%**	**15,5%**	**15,0%**	**5,3%**	**5,3%**	**100,0%**

Source : CDC Habitat/CDC Habitat Social - 9.41 – Réservataires des logements

9.3 Accessibilité économique du parc

9.3.1 Charges locatives

Le contrôle des charges a porté sur les exercices 2019-2021.

<u>CDC Habitat</u>

Globalement, les principaux postes de charges ont peu varié sur la période. Les charges de personnel récupérables et les dépenses liées à l'entretien ménager réalisé par les entreprises ont en moyenne représenté 20%. Le poste achat de matières et fournitures a principalement porté sur l'eau et le chauffage ayant représenté chacun 15% des charges récupérables. Les dépenses d'entretien et de réparation notamment des équipements ainsi que la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) ont également chacun représenté 15% des sommes récupérées.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Sur la période, CDC Habitat a en moyenne récupéré moins de 90% des charges facturées au locataire. Ce niveau de récupération a engendré une perte financière de 22,7 M€ pour la société sur les 3 années. Sur ce point le dispositif de la SEM reste perfectible. Toutefois, le montant des charges facturées rapportées au logement reste dans les valeurs de référence observées.

CDC Habitat Social

A l'image de la SEM, plus de 40% des charges récupérables du parc de CDC Habitat Social sont des achats de matières et de fournitures constitués principalement des postes eau et gaz. La part des charges récupérées au titre du nettoyage effectué par les prestataires est plus importante (21% en moyenne). Les dépenses d'entretien et de réparation évoluent à la baisse à partir de 2020. La société indique que les effets de la crise sanitaire ont provoqué un ralentissement des interventions.

Au global, la part des charges relatives à l'entretien ménager (contrat d'entreprise et récupération des frais de personnel) est la plus importante avec 24 %, suivie des dépenses en eau (22 %). Les dépenses de chauffage ont représenté 14% des charges tout comme les redevances et taxes d'enlèvement des ordures ménagères. La part de l'entretien de divers équipements s'est élevée à 12 %. Si la part des charges récupérées sur celles facturées est satisfaisante, rapporté au logement, le volume des charges apparait élevé. CDC Habitat Social a facturé en moyenne 1 420 € au logement sur la période 2019-2021 se situant ainsi très au-delà des valeurs de référence (moyenne de 923 €/logement). Le niveau des charges devra faire l'objet d'un suivi détaillé par la société pour en identifier les causes et les possibles sources d'optimisation.

En 2022, CDC Habitat et CDC Habitat Social ont procédé à la régularisation partielle des provisions perçues au titre de l'année 2020 pour un montant total de 252,5 M€ dont 65,1 M€ pour le parc de CDC Habitat et 187,4 M€ au compte des locataires du parc de CDC Habitat Social.

Recommandation 10 : Revoir le processus de régularisation des charges locatives (CDC Habitat et CDC Habitat Social) afin de permettre une régularisation annuelle des charges et de rattraper l'important retard

Les précédents rapports Ancols[119] notaient les pistes d'amélioration sur les délais de régularisation et les sur ou sous-provisionnement sur certains programmes. CDC Habitat et CDC Habitat Social s'étaient engagés à une meilleure gestion de ces délais et un ajustement des provisions. Le contrôle des charges locatives a montré des délais encore longs et le contrôle en cours ne montre pas d'amélioration significative sur ce point.

La régularisation de 2022 a porté sur l'exercice 2020 à hauteur de 58% correspondant à 1 601 ensembles immobiliers (EI) dont 271 EI sur le parc de CDC Habitat et 1 333 pour CDC Habitat Social.

Globalement, cette régularisation intervient deux années après l'exercice de facturation. Cette situation ne permet pas à CDC Habitat et CDC Habitat Social de procéder à un meilleur ajustement des provisions. En outre l'Agence rappelle aux deux sociétés que les régularisations globales de deux exercices ou plus sont susceptibles de créer des situations d'impayés chez les locataires se trouvant en situation de fragilité économique.

[119] Notamment les rapports n° 2018-020 et 2018-019

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

L'agence invite CDC Habitat et CDC Habitat Social à requestionner leur processus afin de raccourcir les délais de régularisation des charges, la mise en place récente de la nouvelle organisation n'ayant pas permis d'en évaluer l'impact sur la performance de l'activité.

Le contrôle a révélé que CDC Habitat et CDC Habitat Social ont facturé des charges au titre de l'exercice 2020 et qu'en 2023, celles-ci n'ont pas encore fait l'objet de régularisation. L'Agence estime à 54 M€ les sommes perçues non régularisées. Au 20 décembre 2023[120], 19% des dossiers 2021 restent toujours à régulariser et 52% des dossiers 2022 (dont 91% en copropriété). CDC Habitat projette que 100% des dossiers seront régularisés au bout d'un an en 2025.

Tableau 79 : Charges provisionnées par DIR en 2020 et non régularisées à fin 2022

	CDC Habitat	CDC Habitat Social	Total
DIR Auvergne Rhône-Alpes	631 967	1 503 477	2 135 443
DIR Grand-Ouest	807 332	3 978 351	4 785 683
DIR Ile de France	1 160 538	32 054 265	33 214 803
DIR Nord-Est	730 619	4 257 933	4 988 553
DIR PACAC	1 382 257	1 224 621	2 606 877
DIR Sud-Ouest	2 365 014	3 935 974	6 300 988
Total général	**7 077 726**	**46 954 621**	**54 032 347**

Source : Données transmises par les organismes – 09.31

9.3.2 Politique de loyers

Aux termes de la CUS nouvelle génération, CDC Habitat et CDC Habitat social ont renoncé à mettre en œuvre une nouvelle politique des loyers au 1er janvier 2020 au motif que l'écart entre les loyers plafonds et les loyers pratiqués à la relocation révélait des marges de manœuvres insuffisantes pour la mettre en place.

L'étude des loyers a, compte tenu de la part prépondérante de logements non conventionnés au sein de CDC Habitat (plus de 72 %), été réalisée en distinguant selon le conventionnement ou non des logements.

Tableau 80 : Niveau des loyers mensuels, au m² de surface habitable, de l'ensemble des logements loués au 1er janvier 2022

	Conventionnement APL	Nb de lgts	25ème centile	Médiane	75ème centile	Loyer moyen
CDC Habitat	Non	27 605	8,22	9,87	12,00	10,24
	Oui	10 640	6,48	7,33	8,48	7,41
CDC Habitat Social	Non	5 234	7,06	8,26	9,87	8,55
	Oui	150 845	5,89	6,62	7,46	6,72
France métropolitaine	Non	244 637	6,13	8,1	10,86	8,4
	Oui	4 442 254	5,11	5,9	6,78	5,97

Source : RPLS au 1er janvier 2022 - Portail BO Ancols. Les logements non conventionnés s'entendent hors logements libres, LLI et LAC.

Le niveau médian des loyers est globalement supérieur à la médiane de la France métropolitaine, et ce, qu'il s'agisse de logements conventionnés ou non. Ainsi, CDC Habitat affiche un montant médian de loyer de 9,87 €/m²/SH s'agissant des logements non conventionnés (contre 8,1 €/m²/SH) et CDC Habitat Social un montant médian de loyer de 6,62 €/m²/SH s'agissant des logements conventionnés (contre 5,9 €/m²/SH).

[120] Source : CDC Habitat, données transmises dans la phase contradictoire

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les sociétés sont principalement implantées en Île-de-France (41,4% du parc de CDC Habitat, 57% du parc de CDC Habitat Social). Dans cette région, le loyer médian de CDC Habitat (tous logements confondus) est de 9,96 €/m²/SH et celui de CDC Habitat Social (tous logements confondus) de 6,77 €/m²/SH. Ils se situent au-delà du loyer médian en Île-de-France de 5,95 €/m²/SH.

Sur la période contrôlée, les révisions de loyer qui sont pratiquées annuellement au 1er janvier, ont généralement respecté les taux légaux fondés sur l'évolution de l'indice de référence des loyers (IRL). L'analyse des loyers sur un échantillon de logements de CDC Habitat et CDC Habitat Social a toutefois mis en exergue qu'une révision de 0,75 % avait été pratiquée en 2018 sur certains programmes alors qu'un gel des loyers aurait dû être appliqué. Une remise à niveau des loyers auprès des locataires concernés a été demandée.

9.3.2.1 Logements conventionnés

Observation 10 : Des dépassements de plafonds de loyer ont été relevés concernant un total de 651 logements (126 appartenant à CDC Habitat et 525 appartenant à CDC Habitat Social), contrevenant aux conventions APL signées avec l'Etat ainsi qu'à l'article D.353-16 du CCH.

Un échantillon de conventions APL a été demandé à chacune des sociétés afin de vérifier la fiabilité des données transmises et, par voie de corollaire, la régularité des loyers pratiqués. Il résulte de cet examen que :

- Sur les 1 200 loyers de CDC Habitat, contrôlés au vu des conventions applicables (sur un total d'environ 11 700 logements), 126 dépassements ont été constatés correspondant à un trop perçu mensuel d'environ 2 500 € (taux d'irrégularité de 10,5 %),
- Sur les 5 100 loyers de CDC Habitat Social, contrôlés au vu des conventions applicables (sur un total d'environ 160 800 logements), 525 dépassements ont été constatés correspondant à un trop perçu mensuel d'environ 7 300 € (taux d'irrégularité de 10,3 %).

Compte tenu du volume des irrégularités relevées dans l'échantillon testé (10%), une revue exhaustive des loyers pratiqués apparaîtrait nécessaire ainsi qu'un renforcement du dispositif de contrôle interne.

L'analyse des justificatifs produits à la suite du contrôle pour CDCH et d'un échantillon, s'agissant de CDCHS, a mis en lumière que les régularisations opérées ne correspondent pas toujours à ce qui est attendu. Sur les 126 loyers irréguliers de CDC Habitat, seuls 35 ont été correctement régularisés. Pour CDC Habitat Social, sur un échantillon de 66 loyers irréguliers vérifiés, 4 n'ont pas été correctement régularisés.

La régularisation des irrégularités relevées est donc incomplète. Il appartiendra aux sociétés de procéder aux correctifs nécessaires dans l'ERP et de justifier du remboursement, dans la limite des trois dernières années, du trop-perçu aux locataires concernés par les dépassements relevés.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

9.3.2.2 Logements libres, intermédiaires et LAC

La politique de CDC Habitat est d'appliquer des niveaux de loyer proches du marché local privé s'agissant des logements libres et des LAC. Une décote d'environ 10 à 12 % par rapport au marché privé est en revanche appliquée s'agissant des LLI.

Pour définir les valeurs de référence « marché » applicables à un territoire donné, CDC Habitat a recours à différents prestataires et observatoires locaux ou régionaux lors de la première mise en service ou de la relocation. S'agissant des mises en service de logements neufs, ce diagnostic territorialisé est établi en amont afin de permettre d'établir une grille de prix permettant d'équilibrer l'opération (validée préalablement par le propriétaire des logements gérés par CDC Habitat). Toutefois, au moment de la livraison, une adaptation du montant du loyer défini peut parfois être opérée en fonction de l'évolution du marché.

L'offre de ce type de produits se concentre majoritairement en Île-de-France (33,7 %) et en PACA/ Corse (22,2 %).

Tableau 81 : Répartition des logements (LLI, libres et LAC) livrés entre 2019 et 2022 selon les DIR

	Intermédiaires				Libre/LAC					Total général
DIR	Abis	A	B1	Total	Abis	A	B1	Autres	Total	
Auvergne-Rhône-Alpes	-	1 387	1 284	2 671	-	533	493	21	1 047	**3 718**
Part	0,0%	51,9%	48,1%	100,0%	0,0%	50,9%	47,1%	2,0%	100,0%	**17,3%**
Grand Ouest	-	-	366	366	-	-	302	55	357	**723**
Part	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	84,6%	15,4%	100,0%	**3,4%**
Île-de-France	1 000	3 432	134	4 566	1 197	1 426	61	14	2 698	**7 264**
Part	21,9%	75,2%	2,9%	100,0%	44,4%	52,9%	2,3%	0,5%	100,0%	**33,7%**
Nord-Est	-	266	1 194	1 460	-	35	420	78	533	**1 993**
Part	0,0%	18,2%	81,8%	100,0%	0,0%	6,6%	78,8%	14,6%	100,0%	**9,3%**
PACA et Corse	-	3 344	373	3 717	-	946	108	8	1 062	**4 779**
Part	0,0%	90,0%	10,0%	100,0%	0,0%	89,1%	10,2%	0,8%	100,0%	**22,2%**
Sud-Ouest	-	224	1 796	2 020	-	115	781	133	1 029	**3 049**
Part	0,0%	11,1%	88,9%	100,0%	0,0%	11,2%	75,9%	12,9%	100,0%	**14,2%**
Total général	**1 000**	**8 653**	**5 147**	**14 800**	**1 197**	**3 055**	**2 165**	**309**	**6 726**	**21 526**

Source : Fichier " ANCOLS - LIV LLI-LAC 2019-2022 VDEF 2 " transmis par CDC Habitat. Retraitement Ancols.

Les données transmises par CDC Habitat[121] montrent que les loyers des logements libres et des LAC, livrés entre 2019 et 2022, sont en moyenne inférieurs d'environ 3,4 % par rapport au loyer du marché privé. Ceux des LLI sont en moyenne inférieurs d'environ 13,4 % par rapport au loyer du marché privé.

[121] Les données transmises portent sur l'ensemble des opérations de LLI, libres et LAC, livrées entre 2019 et 2022 (environ 33 300 logements), en ce compris les logements appartenant aux fonds gérés par CDC Habitat (dont Ampère gestion).

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Tableau 82 : Comparaison des niveaux moyens de loyers pratiqués sur les logements livrés entre 2019 et 2022 et gérés par CDC Habitat par rapport aux loyers moyens du marché (en €/m²/SH)

Zone loyer	Type de financement	2019				2020				2021				2022			
		Nombre de logements livrés	Loyer moyen pratiqué	Loyer moyen marché	Ecart moyen	Nombre de logements livrés	Loyer moyen pratiqué	Loyer moyen marché	Ecart moyen	Nombre de logements livrés	Loyer moyen pratiqué	Loyer moyen marché	Ecart moyen	Nombre de logements livrés	Loyer moyen pratiqué	Loyer moyen marché	Ecart moyen
A bis	LLI	213	15,47	18,02	-14,13%	181	16,47	18,35	-10,27%	373	15,69	17,93	-12,48%	233	16,93	22,91	-26,10%
	Libre/LAC	107	16,71	18,67	-10,49%	142	23,07	23,28	-0,89%	522	19,47	20,76	-6,20%	426	18,04	18,07	-0,16%
A	LLI	2 226	12,61	14,7	-14,21%	2 042	12,62	14,48	-12,85%	2 541	12,64	14,78	-14,49%	1 844	12,41	14,03	-11,57%
	Libre/LAC	16	15,28	15,28	0%	252	11,66	12,79	-8,87%	808	13,47	13,82	-2,52%	1 979	13,78	14,16	-2,68%
B1	LLI	1 285	9,96	11,27	-11,65%	859	9,91	11,27	-12,02%	1 290	9,94	11,47	-13,40%	1 713	9,84	11,16	-11,83%
	Libre/LAC	0	0	0	0%	53	10,01	10,23	-2,17%	533	10,52	10,85	-3,04%	1 579	10,53	10,88	-3,15%
Autres	LLI	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
	Libre/LAC	0	0	0	0%	22	9,28	9,59	-3,24%	129	9,85	10,56	-6,67%	158	9,69	10,13	-4,36%
Total		3 847				3 551				6 196				7 932			

Source : Fichier " ANCOLS - LIV LLI-LAC 2019-2022 VDEF 2 " transmis par CDC Habitat. Retraitement Ancols.

CDC Habitat n'a pas été en mesure de transmettre des données complètes au logement ne permettant par conséquent pas de procéder à une analyse détaillée par lot. Ainsi, environ un tiers des surfaces habitables et des loyers pratiqués faisaient défaut tandis que des données renseignées apparaissaient manifestement erronées.

9.3.3 Supplément de loyer de solidarité

CDC Habitat et CDC Habitat social mettent en œuvre les dispositions législatives et réglementaires[122] prévoyant l'instauration du supplément de loyer de solidarité (SLS) pour les locataires dont les ressources dépassent de 20 % les plafonds réglementaires.

Le traitement et la gestion du SLS n'appellent pas d'observations particulières sauf en ce qui concerne les notifications d'assujettissement au SLS forfaitaire qui se font uniquement en courrier simple et non en courrier recommandé avec accusé de réception. Ce défaut de formalisme, expliqué par les organismes pour des raisons financières, ne permet toutefois pas de s'assurer de l'effectivité de la réception par le locataire de la notification qui conditionne le point de départ du délai de 15 jours prévu à l'article L.441-9 du CCH. En effet, cet article dispose que : « *A défaut et après mise en demeure restée infructueuse pendant quinze jours, l'organisme d'habitations à loyer modéré liquide provisoirement le supplément de loyer* ».

[122] Articles L 441-3 à L 441-15 du CCH et R 441-19 à R 441-30 du CCH

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

9.3.3.1 Réduction de loyer de solidarité (RLS)

Tableau 83 : Evolution de la RLS entre 2020 et 2022

Rubriques		2020	2021	2022
CDC Habitat	Nombre de locataires APLisés éligibles à la RLS	2 816	2 689	2 620
	Montant RLS	-1 674 875	-1 591 868	-1 650 138
	Nombre de locataires non APLisés éligibles à la RLS	9	16	12
	Montant RLS	-1 445	-5 402	-278
CDC Habitat Social	Nombre de locataires APLisés éligibles à la RLS	69 981	69 561	67 520
	Montant RLS	-43 259 196	-42 973 930	-43 628 617
	Nombre de locataires non APLisés éligibles à la RLS	194	280	360
	Montant RLS	-27 125	-27 746	-28 092

Source : données transmises par les sociétés (fichier « 9.50 - RLS_CDC_Habitat Social_2023 03 23 VDGLG »)

Le progiciel de gestion dispose d'un traitement spécifique qui permet d'identifier les locataires non bénéficiaires de l'APL mais susceptibles de bénéficier de la RLS. Celui-ci est lancé mensuellement, après le traitement des fichiers APL, auprès des locataires de logements conventionnés n'ayant pas perçus de l'APL ledit mois.

9.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

9.4.1 Information et accueil des locataires

Différents canaux de communication et solutions d'échanges sont proposés aux locataires :

- Accueil physique en se rendant en loge ou en agence durant les heures d'ouverture au public ;
- Accueil téléphonique : deux centres de contact clients (l'un basé à Montpellier et l'autre, à Dijon), joignables du lundi au vendredi de 8h à 19h. Depuis décembre 2021, un système de « call-back » a été mis en place afin de proposer aux locataires d'être rappelés quand il y a trop d'appels dans la file d'attente. En dehors des créneaux d'ouverture des centres d'appels, un service, assuré par un prestataire extérieur, gère les urgences liées aux parties communes ;
- Accueil digital via l'espace client : Intitulé auparavant « Mon espace locataire », il permettait seulement d'obtenir des informations sur sa résidence, faire une demande de logement en ligne, d'accéder à sa quittance et de poser une question.

Cet outil de gestion a ensuite été enrichi et renommé « CDC Habitat & moi ». Il a été déployé en plusieurs phases[123] et devient le point d'entrée de la qualité de service. Ce nouvel outil permet maintenant aux locataires de télécharger facilement des documents, de payer leur loyer en ligne, d'effectuer les démarches d'aides au logement, et de suivre l'avancée de leurs demandes administratives ou techniques.

[123] A partir du 25 janvier 2021 au sein de CDC Habitat et, depuis le 31 mars 2022, au sein de CDC Habitat Social.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Malgré la mise en place de tous ces dispositifs, la perception des locataires concernant la joignabilité et la prise de contact avec le bailleur, demeure perfectible (note de 6,6 sur 10)[124].

9.4.2 Accompagnement social lié au logement

L'accompagnement repose sur plusieurs dispositifs :

- La présence d'un CESF par agence consécutivement à la réorganisation post fusion (cf. 9.2.5.1). Son rôle est de contribuer à la solvabilisation et à l'accompagnement social des familles en difficulté, en développant les actions sociales auprès des locataires (ex. mise en place des fonds de solidarité logement) et les partenariats avec les administrations et les collectivités territoriales (en contact avec les assistantes sociales des villes). Il peut également intervenir dans le cadre de trouble de voisinage et est en lien avec le service technique concernant l'accompagnement des dossiers PMR (personne à mobilité réduite) auprès des personnes vieillissantes ou présentant un handicap ;

- Le dispositif « Toutes mes Aides »[125] : signature en juin 2021 d'un contrat de partenariat avec « Toutes mes Aides » pour une expérimentation de 15 mois sur le périmètre de CDC Habitat et CDC Habitat Social à compter de janvier 2022 après avoir été testé par la DIR Grand-Ouest.

  L'objectif est de donner aux locataires l'accès à un service en ligne collectant l'ensemble des aides auxquelles ils peuvent prétendre au regard de leur situation personnelle et professionnelle, permettant ainsi d'augmenter leur pouvoir d'achat et réduire les risques d'impayés de loyer. L'accès à la plateforme est gratuit, illimité, personnel et confidentiel. Les locataires ont été informés de la mise en place de ce service via différents canaux de communication.

- L'aide sur quittance (prévue à l'article L.441-3-2 du CCH) : Il s'agit d'une aide financière qui intervient dans le cadre d'une démarche d'accompagnement du locataire sous la forme d'une subvention. Elle se traduit par une baisse de la quittance résiduelle sur une période courte et définie (le montant moyen des aides est de 300 € sur 3 mois). L'objectif est de jouer un rôle préventif afin de participer à la réduction et à la prévention des impayés locatifs mais également de favoriser l'accès et/ou le maintien dans les lieux des locataires en difficulté. Fin décembre 2021, deux conventions ont été signées avec Soli'AL afin de pérenniser le dispositif sur CDC Habitat Social (qui avait expiré la même année) et de l'étendre à CDC Habitat. Deux enveloppes, réparties par agence en fonction du nombre de logements, ont été allouées pour 2 ans à chaque entité (936 704€ pour CDC Habitat Social et 74 520 € pour CDC Habitat)[126].

9.4.3 Concertation des locataires

CDC Habitat et CDC Habitat Social ont établi un plan de concertation locative (PCL) qui a été signé le 14 juin 2019 sans avoir fait l'objet d'une validation préalable par leur conseil de surveillance respectif. Son approbation a en effet été sollicitée ultérieurement lors des séances des 27 septembre et 3 octobre 2019.

[124] Cf. baromètre relations clients de l'année 2022 (environ 15 000 locataires interrogés).
[125] C'est un simulateur qui intègre l'ensemble des dispositifs au niveau national, régional, départemental et local. Il permet aux locataires de tester leur éligibilité et d'être accompagnés dans leurs démarches administratives.
[126] Source : Bilan dispositif Aide Sur Quittance (ASQ) 2022 transmis par CDC Habitat.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les plans sont entrés en vigueur, rétroactivement à compter du 1er janvier 2019, pour une durée de quatre ans (terme fixé au 31 décembre 2022, tout en précisant que le plan restera applicable jusqu'à l'obtention d'un nouvel accord).

Chaque plan prévoit la création de deux niveaux de concertation :

- Un conseil de concertation locative centralisé (CCLC) au siège de la société afin notamment d'informer sur la stratégie patrimoniale, la stratégie en matière d'économie d'énergie, les programmes annuels de gros entretien, la politique de gestion en matière de loyers, de charges, de qualité de service…
- Des conseils de concertation locative locaux (CCLL) dans chaque agence dont le patrimoine est égal ou supérieur à 3 000 logements ou lorsque l'éloignement le justifie[127] afin d'émettre des avis, au niveau local, sur les thèmes abordés au niveau central.

Il est prévu dans le PCL que le CCLC se réunira au moins deux fois par an et qu'un « *bilan annuel sera dressé à l'occasion de la réunion du CCLC de fin d'année et prendra en compte l'activité des CCLL* ». Les CCLL devront, quant à eux, se réunir au moins une fois par an.

L'analyse des comptes rendus des CCLL (portant sur la période 2019-2021) montre que les thématiques abordées sont plus ou moins fournies selon les conseils et que ces derniers ne se réunissent pas tous chaque année (ex : CCLL de CDC Habitat de l'agence des pays de l'Adour, CCLL de CDC Habitat de l'agence Paris centre…) ; certains n'ayant pas encore pu être constitués (ex : CCLL de CDC Habitat Social de l'agence de Massy) au moment du contrôle.

Un compte rendu du CCLC est présenté annuellement au conseil de surveillance de chaque entité ainsi qu'un bilan de la tenue des CCLL.

Un protocole d'accord sur la procédure d'état des lieux, les réparations locatives et l'application de la vétusté a été actualisé en décembre 2021.

Observation 11 : L'entretien des équipements des parties privatives des logements n'a pas été soumis au conseil de concertation locative (Articles 41ter et 42 de la loi Méhaignerie du 23 décembre 1986) (CDC Habitat Social).

Par ailleurs, il convient de préciser que lors des derniers contrôles de l'Ancols des sociétés ex-Osica et ex_Efidis, la société CDC Habitat Social s'était engagée à soumettre, courant 2020, à l'avis de son nouveau CCLC sa volonté d'assurer directement et collectivement l'entretien des équipements du logement.

L'article 9 « Entretien locatif » des conditions générales du contrat de location prévoit d'ailleurs explicitement cette possibilité : « *Si le bailleur assure collectivement l'entretien de la plomberie sanitaire et des appareils individuels de production d'eau chaude sanitaire ou de chauffage ou de tous autres équipements collectifs ou individuels, le coût de cet entretien sera intégré aux charges locatives conformément aux dispositions réglementaires en vigueur* ». L'entretien continue à être assuré collectivement alors même que le CCLC n'a toujours pas été consulté afin de l'autoriser (cf. 7.5.5).

[127] Une liste des CCLL, annexée à chaque plan, en prévoit 9 pour CDC Habitat et 36 pour CDC Habitat Social (une coquille s'est glissée dans le listing puisqu'il est fait mention du CCLL de Bruges au lieu vraisemblablement de celui de Bordeaux.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

CDCHS explique cette situation par la crise sanitaire et précise avoir néanmoins engagé des négociations avec les organisations représentatives. Ainsi, le protocole d'accord national portant sur les accords collectifs locaux au profit des locataires du patrimoine géré par CDC Habitat et CDC Habitat social ainsi que l'accord collectif relatif à la mise en place d'un contrat d'entretien des robinetteries et des chaudières individuelles, déclinés par DIR, seront présentés aux prochains CCLC qui se tiendront en 2024.

9.4.4 Enquête de satisfaction des locataires

Jusqu'en 2020, CDC Habitat, CDC Habitat Social et Sainte Barbe interrogeaient tous les ans un échantillon représentatif de leurs locataires sur la base d'un questionnaire unique balayant tous les champs de satisfaction : logement, résidence, relation-clients, satisfaction globale. Le groupe a ensuite décidé de diversifier les enquêtes, tout en allégeant celle réalisée annuellement sur la satisfaction globale.

Ainsi, ce baromètre annuel a été complété par diverses enquêtes : relation clients (interrogation d'environ 1 000 locataires par mois, à l'échelle du groupe, ayant fait une demande d'ordre technique ou administratif le mois précédent (cf. 9.4.5. Réclamations des locataires), nouveaux entrants dans les groupes neufs ou à la relocation, acquéreurs de logement dans le cadre de la vente en lot (depuis février 2021), étudiants des résidences Studefi/Meecam gérées en direct (fréquence annuelle), enquête pré et post travaux de réhabilitation, enquête intention d'achat (réalisée en interne, par mail, deux fois par an et enquête post-relogement ANRU.

En 2021, l'enquête de satisfaction générale a porté sur un échantillon global de 12 001 locataires et, en 2022, sur 15 023[128].

La dernière enquête de satisfaction a été réalisée au cours du 2e trimestre 2022 par un prestataire de service, différent de celui ayant effectué l'enquête l'année précédente. Elle met en évidence pour les entités, CDC Habitat et CDC Habitat social, une satisfaction globale de 78%, en hausse au regard de l'année précédente (+3,5%) mais qui demeure légèrement en deçà de la moyenne nationale (note de 6,8 contre un benchmark métier[129] de 7,2). Cette amélioration est portée par CDC Habitat Social qui affiche une hausse de plus de 5 points par rapport à 2021 tandis que celle de CDC Habitat baisse de 1,3 point).

Les items qui affichent au global (CDC Habitat, CDC Habitat Social et Sainte-Barbe) la plus forte progression (écart significatif d'au moins 3 points) sont :

- « Le logement en général » avec un taux de 84,8% (en progression de 3,4 points par rapport à 2021 grâce à CDC Habitat Social qui enregistre une hausse de 4,6 points tandis que CDC Habitat stagne autour de 87% ;
- « La propreté des parties communes de l'immeuble » : 69,7% versus 62,3% en 2021 (+3 points pour CDC Habitat mais baisse de 5,3 points pour la DIR Nord-Ouest et + 8.,7 points pour CDC Habitat Social) ;

[128] Il s'agit des locataires dont les réponses ont pu intégralement être traitées.
[129] Les données de ce benchmark portent sur près de 151 000 locataires, répartis auprès de 92 bailleurs, au niveau national et sur une période de moins de 2 ans.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

- « La résidence : 72,3% contre 66,6% en 2021 (+2,9 points pour CDC Habitat et + 6,7 points pour CDC Habitat Social),
- « Le fonctionnement général des équipements du logement » : 74,4 % contre 69,3 % en 2021 (-1 point pour CDC Habitat mais baisse de 3,4 points pour la DIR Île-de-France et de 5,8 points pour la DIR Sud-Ouest et + 6,9 points pour CDC Habitat Social).

La qualité des relations avec le bailleur, globalement stable, affiche un taux de satisfaction de 69,4% (68,5% en 2021) avec une baisse notable néanmoins pour CDC Habitat qui perd 3 points (66,5 % versus 69,5 %) mais en hausse de 1,9 point (69,4% versus 67,3%) pour CDC Habitat social.

Les thématiques qui nécessiteront une vigilance renforcée, sont notamment les suivantes :

- « L'état du logement » : malgré une hausse de la satisfaction concernant le logement en général (cf. supra), la satisfaction des locataires de CDC Habitat chute de 3,4 points. Les DIR Sud-Ouest, Nord-Est, PACAC et Auvergne-Rhône-Alpes de CDC Habitat enregistrent les plus fortes diminutions avec respectivement - 2,9 points, - 7,6 points, -6,6 points et -6,1 points ;
- « La tranquillité dans la résidence » : - 3,4 points pour le groupe CDC par rapport à l'année précédente avec une démarcation plus forte pour CDC Habitat (-5,4 points) que pour CDC Habitat Social (-2.9 points) en raison principalement de troubles de voisinage et de nuisances dans les parties communes. Un observatoire des incivilités « la sentinelle » a été mis en place en 2021 au niveau du groupe afin de permettre un traitement coordonné entre les agences et les différents services du siège (suivi des incidents et de leur traitement) ;
- « La qualité des relations avec le bailleur » : baisse de 7 points à la DIR Grand-Ouest, de 6,4 points à la DIR Auvergne-Rhône-Alpes, de 6,9 points à la DIR Sud-Ouest, de 6,4 points à la DIR Nord-Est de CDC Habitat ; baisse de 4,5 points à la DIR Grand-Ouest de CDC Habitat Social ;
- « L'entretien des espaces verts » : baisse de 7,2 points à la DIR Nord-Est, 10,4 points à la DIR Auvergne-Rhône-Alpes, 3,1 points à la DIR Sud-Ouest et de 4,9 points à la DIR PACAC de CDC Habitat et de 5,3 points à la DIR Grand-Ouest de CDC Habitat social ;
- « La propreté des espaces de stationnement » : recul de 10,2 points à la DIR Grand-Ouest (- 6,3 points à CDC Habitat Social), de 14,8 points à la DIR Auvergne-Rhône-Alpes (- 5,6 points à CDC Habitat Social), de 5,1 points à la DIR Nord-Est, et de 3,3 points à DIR PACAC de CDC Habitat ainsi que 3 points à la DIR Sud-Ouest de CDC Habitat Social

9.4.5 Réclamations des locataires

Les résultats des dernières enquêtes de satisfaction soulignaient la nécessité pour CDC Habitat et CDC Habitat Social d'être plus réactifs notamment aux demandes techniques.

Le bilan du baromètre relation clients (réalisé entre février et décembre 2022) a également mis en évidence une faible satisfaction globale (notation de 5,9 sur 10 pour CDC Habitat et CDC Habitat Social). Les demandes techniques continuent à être moins bien notées que les demandes administratives. Il est notamment reproché un manque d'information du suivi de la demande tout comme l'absence de rappel par le bailleur nécessitant des relances par le locataire. En outre, moins de 45 % des demandes sont traitées dans un délai inférieur à 5 jours et seule l'agence de Limoges affiche une part de demandes sans relance supérieure à 65 %.

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Les motifs d'insatisfaction du traitement de la demande technique demeurent identiques à ceux abordés lors de la dernière enquête triennale de satisfaction, à savoir : une intervention des prestataires perfectible concernant l'interphonie, le chauffage, l'entretien des parties communes et les espaces extérieurs. S'agissant des réponses apportées par les métiers, les motifs d'insatisfaction portent sur les charges et le SLS.

C'est ainsi que l'outil de gestion en ligne « CDC Habitat & Moi » a été mis en place (cf. 9.4.1) afin de centraliser toutes les demandes et sollicitations des locataires qui nécessitaient une action. Il permet aux métiers de la proximité d'être informés en temps réel des informations déposées par les locataires afin de pouvoir apporter une réponse de meilleure qualité, dans un délai plus court. En parallèle, le locataire est en mesure de suivre ses demandes administratives et techniques jusqu'à leur résolution et même de clôturer sa demande dès lors qu'elle a été correctement traitée par le bailleur. L'exploitation des réclamations issues de l'outil doit permettre de faire ressortir des items communs aux enquêtes de satisfaction et ainsi identifier des axes pour les DIR.

Compte tenu de la récente mise en place de l'outil, les bénéfices n'ont pas pu être pleinement mesurés.

9.4.6 Gestion de proximité

Le taux d'absentéisme[130] est de 6 % en 2021 (6,7 % en 2020). Il est autour de 11% pour le personnel de proximité (11,4 % pour les gardiens).

Les effectifs de proximité de l'UES sont stables alors que le patrimoine augmente de 3,9 %[131] à l'échelle du groupe CDC.

Tableau 84 : Effectifs des agences au 31 décembre 2021 – CDC Habitat et CDC Habitat Social

	CDC Habitat					CDC Habitat Social					CUMUL				
	Nombre logements gérés	Personnel Adm.	Ratio	Personnel Proximité	Ratio	Nombre logements gérés	Personnel Adm.	Ratio	Personnel Proximité	Ratio	Nombre logements gérés	Personnel Adm.	Ratio	Personnel Proximité	Ratio
DIR IDF	28 743	174	165	158	182	112 462	696	162	949	119	141 205	870	162	1 107	128
DIR Grand-Ouest	10 774	90	120	20	539	24 735	226	109	87	284	35 509	316	112	107	332
DIR Sud-Ouest	14 771	122	121	34	434	19 653	142	138	57	345	34 424	264	130	91	378
DIR Auv.Rhône Alpes	7 351	76	97	7	1 050	14 834	141	105	48	309	22 185	217	102	55	403
DIR Nord-Est	11 341	119	95	15	756	12 470	112	111	49	254	23 811	231	103	64	372
DIR PACA Corse	2 306	139	17	53	44	11 932	128	93	82	146	14 238	267	53	135	105
Total	**75 286**	**720**	**105**	**287**	**262**	**196 086**	**1 445**	**136**	**1 272**	**154**	**271 372**	**2 165**	**125**	**1 559**	**174**

Source : CDC Habitat 11.41b effectifs 2019, 2020, 2021 CDC Habitat et CDC Habitat Social et 3.9 Rapport Activité Groupe 2021

Ces chiffres montrent des ratios en nombre de logements gérés disparates selon les régions.

CDC Habitat et CDC habitat Social gagneraient à évaluer le dimensionnement des équipes de proximité ; certaines directions montrent des ratios de proximité (Nombre de logements couverts par un personnel de proximité) particulièrement élevés (Sud-Ouest, Grand Ouest, Nord Est, AURA), et donc une présence moindre.

[130] Pour le taux d'absentéisme Maladie et Acc. Travail/Acc. Trajet – source CDC Habitat-Bilans sociaux UES
[131] Source : CDC Habitat-3.9 Rapport d'activité Groupe 2019 et 2021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Des ajustements pouvant entrainer une réaffectation des ressources apparaissent nécessaires pour améliorer la gestion de proximité. A cet effet, des effectifs cibles doivent être fixés en tenant compte des spécificités territoriales et des caractéristiques sociales et patrimoniales.

9.4.7 Politique de suivi des créances et des impayés

Le bilan de l'activité de gestion du contentieux présent a été dressé en mai 2021 dans le cadre du projet de création des agences mixtes[132]. Il relève en particulier :

- Une forte hétérogénéité organisationnelle d'une DIR à l'autre : répartition des collaborateurs entre les agences et les sièges des DIR, secteurs d'intervention des profils dédiés au contentieux des locataires présents…
- Des processus et modes de fonctionnement qui diffèrent entre les DIR mais aussi entre CDC Habitat et CDC Habitat Social,
- Des niveaux de performance et de mobilisation disparates au sein du groupe,
- Des tâches morcelées et un grand nombre d'intervenants.

La réorganisation consiste à définir une organisation cible : spécialisation de chaque échelon du groupe sur l'une des étapes de la chaîne contentieuse (précontentieux en agence, contentieux présents en DIR, et contentieux partis à la DGLG), tout en assurant les liens entre les échelons.

Sur la période rétrospective (2019-2021), le niveau des impayés pour les 2 entités reste stable et maîtrisé.

Le taux d'impayés de CDC Habitat est à 1,2 % (+0,01 point sur un an) et est proche de l'objectif annuel fixé à 1,1 %133. Le taux d'impayés s'explique principalement par les impayés d'APAVOU. Il peut être relevé que le montant des créances sur les locataires et acquéreurs, en prenant en compte le terme échu non exigible du mois de décembre, est autour de 9% en 2021.

S'agissant de CDC Habitat Social, le taux est en baisse (-0,09 point) pour s'établir à 1 %, en amélioration par rapport à l'objectif annuel moyen de 1,2 %[134]. La part des charges sur le quittancement pour CDC Habitat Social est stable mais reste supérieure à la valeur de référence sur la période contrôlée. Elle atteint 20,20 % contre 15,40 % pour la médiane. De même, le taux de créances locataires augmente légèrement pour se situer à 15 %, soit 2 points au-dessus des valeurs de référence.

A fin 2021, en flux, le taux de recouvrement pour les 2 entités atteint un niveau très satisfaisant (supérieur à 99 %)[135].

[132] Source CDC Habitat - Information et consultation du CSE Central sur le projet d'évolution des agences des réseaux CDC Habitat et CDC Habitat Social (hors Île-de-France) et d'évolution de l'organisation de la gestion des charges et du contentieux présent, et sa déclinaison dans les Directions Interrégionales
[133] Source CDC Habitat - 3.9 Rapport d'activité Groupe 2021
[134] Source CDC Habitat - 3.9 Rapport d'activité Groupe 2021
[135] Source : Etats réglementaires de CDC Habitat issus de la déclaration Harmonia

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

ANNEXES DU RAPPORT

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme

RAISON SOCIALE	**CDC Habitat**	
SIEGE SOCIAL		
Adresse du siège	33 Avenue Pierre Mendes France	
Code postal	75013	
Ville	PARIS	
PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	André Yché	
PRESIDENT DU DIRECTOIRE	Anne-Sophie Grave	
DIRECTEUR GENERAL	Clément Lecuivre	
GROUPE	**CDC HABITAT**	
CONSEIL DE SURVEILLANCE DU :	**13/05/2022**	
Avec voix délibérative		
PRESIDENT	André Yché	Conseiller auprès du Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations dans les domaines de l'immobilier, de l'habitat et de l'aménagement
VICE PRESIDENT	Jean-Pierre Balligand	Ancien Membre de la Commission de Surveillance de la Caisse des Dépôts et Consignations
	Olivier Sichel	Directeur Général Délégué de la Caisse des Dépôts et Consignations
	Marion Cabrol	Représentante permanente de la Caisse des Dépôts et Consignations au sein du Conseil de Surveillance, Directrice de Participations, Gestion des Participations Stratégiques du groupe Caisse des Dépôts
	Anne de Bayser	Présidente d'Arkho Conseil
	Bérénice Bouculat	Responsable du Service Logement Social et Réaménagement au sein de la Direction des Prêts de la Banque des Territoires, groupe Caisse des Dépôts
	Méka Brunel	
	Patrick Martin	Président du MEDEF
	Robin Rivaton	Chief Executive Officer de Stonal
	Gisèle Rossat-Mignod	Directrice du Réseau de la Banque des Territoires, groupe Caisse des Dépôts
	Antoine Saintoyant	Directeur des Participations Stratégiques, groupe Caisse des Dépôts
	Bernard Spitz	Fondateur de BSConseil, Président de la Commission Europe et international du MEDEF
	Perrine Vidalenche	Ancienne Directrice Générale Adjointe du Crédit Immobilier de France
	Rémy Wéber	Directeur Général de Suka Conseil et Senior Advisor de Bridgepoint
Conseil de Surveillance salariés désignés par le Comité Social et Economique (CSE) Central du Groupe CDC Habitat	Anne COUERY	Contrôleur de gestion
	Olivier MARTEAU	Responsable des Services Généraux
Conseil de Surveillance représentant les locataires du parc conventionné de CDC Habitat élus par les locataires	Florence Renggle	CNL
	Samia Dardour	AFOC
Avec voix consultative		
Censeurs	Bernard Boucault	Préfet hors classe, ancien Préfet de Police de Paris
	Jean-Louis Fousseret	Maire Honoraire de Besançon, Président Honoraire de Grand Besançon Métropole
Comité Social et Economique Central du Groupe CDC Habitat	Pascale Balmisse	Secrétaire du Comité Social et Economique Central de l'Unité Economique et Sociale CDC Habitat
COMMISAIRE AUX COMPTES	PricewaterhouseCoopers Mazars	
DIRECTOIRE	PRESIDENT	Anne-Sophie Grave Clément Lecuivre Thierry Laget

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

RAISON SOCIALE	**CDC Habitat Social**

SIEGE SOCIAL	
Adresse du siège	33 Avenue Pierre Mendes France
Code postal	75013
Ville	PARIS

PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	Anne-Sophie Grave
PRESIDENT DU DIRECTOIRE	Jean-Paul Clément

GROUPE	**CDC HABITAT**

CONSEIL DE SURVEILLANCE DU :		
Avec voix délibérative		
PRESIDENT	Anne-Sophie Grave	Présidente du Directoire de CDC Habitat et Présidente du Conseil de Surveillance de CDC Habitat social
ADESTIA	Clément Lecuivre	Directeur Général CDC Habitat
	Brigitte Laurent	Directrice
	Anne Fremont	Directrice
	Annabelle Beugin	Chargée de participations stratégiques du Groupe Caisse des Dépôts
	Najoua Benfalla	Directrice régionale Adjointe Ile-de6fRance du groupe Caisse des Dépôts
ACTION LOGEMENT IMMOBILIER	Daniel Weizmann	Vice-président du MEDEF Ile-de-France
	Elizabeth Kahn	
	Michel Lannez	
BORDEAUX METROPOLE	Jean-Jacques Puyobrau	Vice-président de Bordeaux Métropole, maire de Floirac
EUROMETROPOLE DE STRASBOURG	Suzanne Brolly	Adjointe à la ville résiliente – Ville de Strasbourg, Vice-présidente en charge de l'habitat et du foncier
METROPOLE DE LYON	Renaud Payre	3ème Vice-président de la Métropole de Lyon

Représentants des locataires	Dolores Bernard	INDECOSA CGT
	Daniel Gonzalez	CLCV
	Tahar Hammami	UFC Que Choisir

Conseil de Surveillance représentant les locataires du parc conventionné de CDC Habitat élus par les locataires	Florence Renggle	CNL
	Samia Dardour	AFOC

Avec voix consultative

Censeurs	Pierre Pribetich	4ème adjoint à la mairie de Dijon délégué à l'urbanisme, 1er Vice-président de Dijon Métropole

Représentants du personnel Groupe CDC Habitat	Karine Giordano
	Zinedine Hamman
	Abderrazak Benkaddour
	Faiza Adjerid

COMMISAIRE AUX COMPTES	Mazars

DIRECTOIRE	Jean-Paul Clément	Directeur général adjoint du Groupe, en charge de l'habitat des bassins miniers
	Christophe Cappe	Directeur du réseau et du patrimoine Groupe
	Catherine Chavanier	Directrice des Ressources Humaines du groupe CDC Habitat
	Eric Dubertrand	Directeur interrégional Ile-de-France du Groupe
	Emmanuelle Puente-Miguez	Directrice des finances du Groupe

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

II. Annexe 1. Tableau des filiales et participations Adestia (Pôle social CDC Habitat)

Ref	Libellé OLS	Forme juridique	Nombre de logements (a)	% détention	Contrôle	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	var 2018-2021	Engagements cumulés 09/2022 (b)
1	CDC HS (après opérations de fusion)	sa d'hlm	196 086	66%	Exclusif	58 791	159 040	159 040	159 040	100 249	159 040
2	CDC Habitat Copropriétés création 20/08/2019	sas	101	100%	Exclusif		5 000	5 000	30 000	30 000	30 000
3	YSALIA CENTRE VAL DE LOIRE (création)	sa d'hlm	336	61%	Exclusif			1 002	1 002	1 002	11 002
4	YSALIA GARONNE HABITAT (création)	sa d'hlm	2 472	100%	Exclusif				10 325	10 325	10 325
5	MEECAM (acquisition)	sa d'hlm	4 104	100%	Exclusif				1 514	1 514	1 514
	Sous total filiales		**203 099**			**58 791**	**164 040**	**165 042**	**201 881**	**143 090**	**211 881**
1	Maisons & Cités sa d'hlm	sa d'hlm	65 033	34%	Conjoint	150 150	150 150	150 150	150 150	-	150 150
2	LRYE (issue d'une fusion avec un office)	sa d'hlm	32 157	46%	Conjoint			100 032	100 032	100 032	100 032
3	SEMCODA (Reprise CDC)	SEM (ex CDC)	35 591	22%	Conjoint				37 915	37 915	37 915
4	Eurométropole de Metz Habitat (EMH)	SEM	15 560	20%	Conjoint				45	45	34 988
5	SCIC COOP CHARENTE MARITIME	COOP	-	50%	Conjoint			2 000	2 000	2 000	8 000
	Sous total partenaires en contrôle conjoint		**148 341**			**150 150**	**150 150**	**252 182**	**290 142**	**139 992**	**331 085**
1	REIMS HABITAT	SEM	11 000	25%	Adossement et contrôle conjoint				56	56	45 056
2	SA HABITAT PERPIGNAN (issue d'une fusion avec un office)	sa d'hlm	7 871	34%	Adossement et contrôle conjoint			14	34 014	34 014	34 013
3	SAEM MONTELIMAR HABITAT	SEM	2 291	24%	Adossement et contrôle conjoint			100	10 000	10 000	15 000
4	ESH ELBEUF (issue d'une fusion avec un office)	sa d'hlm (ex CDC)	4 602	30%	Adossement et contrôle conjoint		3 015	3 015	3 015		13 015
5	SA ORLEANS Résidences	SEM	9 665	12%	Adossement et contrôle conjoint			100	12 511	12 511	12 511
6	SAIEM AGIRE	SEM (ex CDC)	2 530	40%	Adossement et contrôle conjoint			7 028	7 028		12 373
7	ESH MAISONS ALFORT (issue d'une fusion avec un office)	sa d'hlm (ex CDC)	3 212	40%	Adossement et contrôle conjoint			5 200	5 468		5 468
8	VICHY Habitat	SEM (ex CDC)	1 033	40%	Adossement et contrôle conjoint		4 474	4 474	4 474		4 474
9	SEM Pays d'Arles	SEM	1 768	25%	Adossement et contrôle conjoint			1 897	1 897	1 897	1 897
10	SEM SARREGUEMINES CONFLUENCEHABITAT	SEM	1 874	30%	Adossement et contrôle conjoint			73	10 000	10 000	10 000
11	SEMIVIM MARTIGUES	SEM	2 834	10%	Adossement et contrôle conjoint				3 801	3 801	9 645
12	SAIEM DE DRAGUIGNAN	SEM (ex CDC)	1 067	40%	Adossement et contrôle conjoint			4 740	4 740		9 040
13	SAIEM SAINT JEAN CAP FERRAT	SEM (ex CDC)	118	48%	Adossement et contrôle conjoint				1 491		1 491
14	SEM 4V	SEM (ex CDC)	4 062	40%	Adossement et contrôle conjoint		75	594	594		594
	Sous total partenariats ELAN		**53 927**			**-**	**7 564**	**27 235**	**99 089**	**72 279**	**174 577**
13	Loge. GBM (issue d'une fusion avec un office)	SEM (ex CDC)	8 034	15%	Minoritaire		5 127	11 127	11 127	11 127	11 127
17	SEMI TARBES	SEM	1 248	20%	Minoritaire				2 190	2 190	10 000
21	Urbavileo	SEM	6 366	15%	Minoritaire					-	6 500
24	SEMIR	SEM (ex CDC)	1 073	18%	Minoritaire				2 176	2 176	4 076
26	SEM HABITAT PAYS CHATELLERAUDAIS	SEM	1 800	13%	Minoritaire					-	1 700
30	SEINE OUEST HABITAT ET PATRIMOINE (SOPH)	SEM	7 928	4%	Minoritaire				473	473	473
	Autres		nd	nd		1 747	1 826	1 842	1 804	57	nd
	Sous total partenariats Minoritaires		**26 449**			**1 747**	**6 953**	**12 969**	**17 770**	**16 023**	**33 876**
TOTAL Fililales et participations (c)			**431 816**			**210 688**	**328 707**	**457 428**	**608 882**	**371 384**	**751 419**

(a) 1 pour 1, logements gérés au 31 décembre 2021

(b) Données issues du fichier 2.10.4, données à jour à fin 09/2022

(c) N'inclut pas la SEM Pays de Meaux qui entre dans le périmètre social mais qui est détenue en direct par CDC Habitat, à 11% (6 713 logements, pour 2 M€ d'investissement)

Source CDC Habitat : Adestia_Etats financiers 2021 ; CDC Habitat, CDC Habitat Social, Adestia_ pv conseil de surveillance 2021, 2022 ; 2.10.4_Tableau des partenariats signés en 2022 ; retraitements Ancols

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

III. Annexe 2. Liste des contrats Asset et Property management

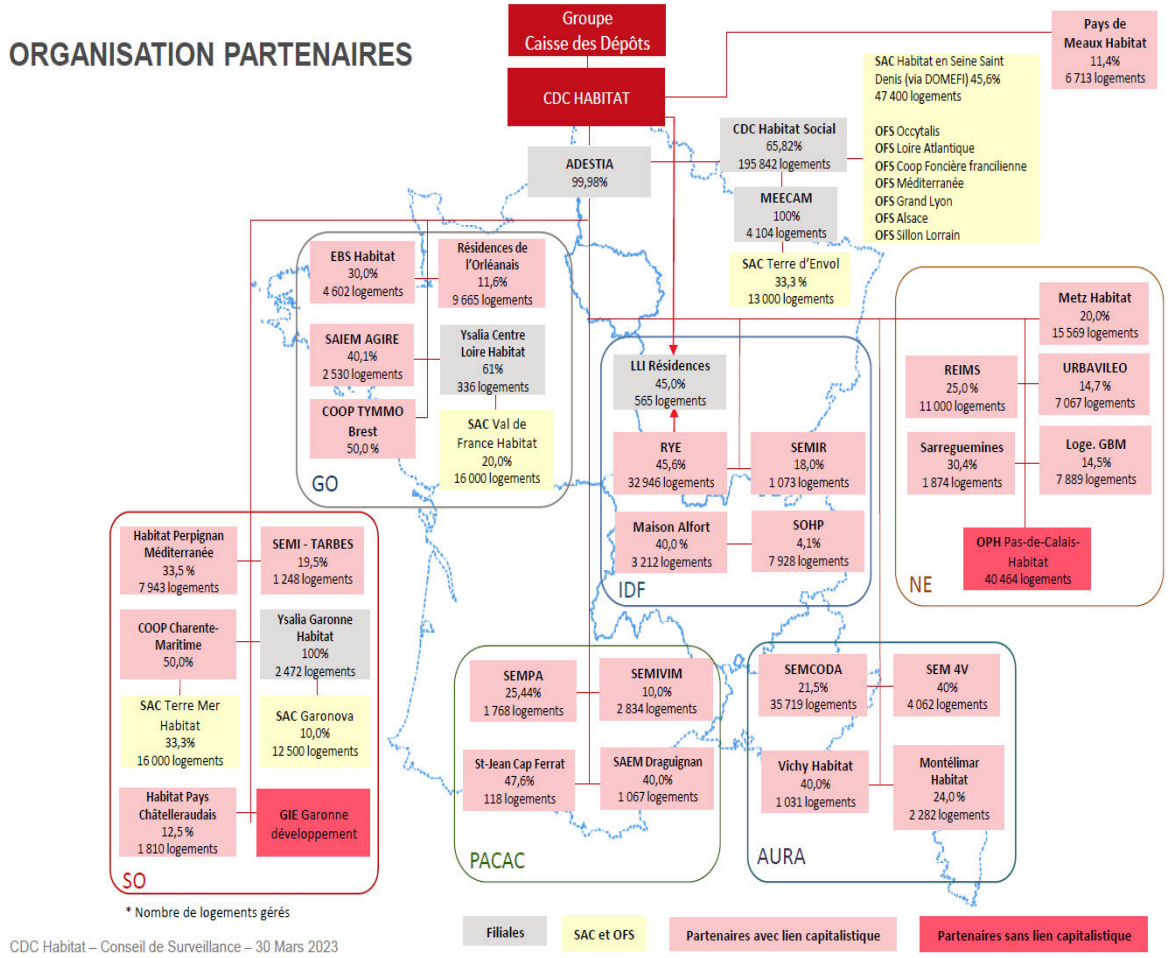
Cartographie des fonds gérés par CDC Habitat pour le compte des fonds :

Les Fonds	Les Véhicules (personnes morales)	Type de Patrimoine	Type de Loyer	Date MES du 1er actif	Asset Manager	Property Manager
FLI 1	FLI	VEFA	LLI	01/05/2016	CDC HABITAT	CDC HABITAT
SLI	SOLINTER ACTIF 1	VEFA	LLI	01/10/2016	CDC HABITAT	CDC HABITAT
				01/02/2018		ESSET ex FONCIA
				30/05/2017		SCAPRIM
				01/04/2021		NEXITY
						QUADRAL
MENDES	SCI Puteaux La Verrière	VEFA	LAC	17/09/2019	CDC HABITAT	CDC HABITAT
	SAS Mendès Asset	VEFA	LAC	17/12/2020		
		ACQUISITION OCCUPEE	LAC	18/11/2019		
	SCI Mendes 1	VEFA	LAC	14/06/2021		
	SCI Mendes 2	VEFA	LAC	26/02/2021		
	SCI Mendes 3	VEFA	LAC	16/12/2020		
	SCI Mendes 4	VEFA	LAC	01/12/2021		
	SCI Mendes 5	VEFA	LAC			
CAP RESIDENTIEL	SCI Cap Résidentiel 1	VEFA	LLI	27/02/2020	CDC HABITAT	CDC HABITAT
		ACQUISITION OCCUPEE et VEFA	LAC	01/06/2020		
	SCI Cap Résidentiel 2	VEFA	RESIDENCES GEREES	31/05/2021	CDC HABITAT (GIE Génération)	GIE GENERATION
FLI2	SCI FLIMMO 1	VEFA	LLI	18/01/2021	CDC HABITAT	CDC HABITAT
HESTIA	SAS HESTIA	ACQUISITION OCCUPEE	LLM	18/12/2020	CDC HABITAT	CDC HABITAT
	SCI HESTIA	VEFA	LAC	30/06/2021		
LAMARTINE	SAS LAMARTINE	ACQUISITION OCCUPEE	LAC			
	SCI LAMARTINE	VEFA	LLI			
	SCI MILLY	VEFA	LAC	01/12/2020	CDC HABITAT	CDC HABITAT
JUNO	SCI VESTA	ACQUISITION OCCUPEE	LAC		SLAM	ICF NOVEDIS
		VEFA	LAC		CDC HABITAT	ICF NOVEDIS
FONCIERE MEDITRINE	SCI AREPA GENERATIONS		RESIDENCES GEREES	01/12/2020	CDC HABITAT (GIE Génération)	GIE GENERATION
	SAS SPV CRETEIL		RESIDENCES GEREES			
	SAS MNH IMMOBILIER LE MANS		RESIDENCES GEREES			
	SAS SPV TOULOUSE PURPAN		RESIDENCES GEREES			

Source : CDC Habitat - Cartographie des fonds GPC (DSCG) mise à jour au 30 mars 3021

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

IV. Annexe 3. Cartographie des partenaires



Source : CDC Habitat – Présentation au conseil de surveillance du 30 mars 2023

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

V. Annexe 4. Caractéristiques des partenariats

Nom du partenaire	Forme jur.	Ville	Nombre de logements	Montants engagés (K€)	Dont montants libérés (K€)	ACHAT de titres (K€)	AKA (K€)	Avance en cpte courant (M€)	Prêt participatif (M€)	Action Cœur de Ville	Zone
REIMS HABITAT	SEM	Reims	11 000	45 056	11 820		45 056			non	B1
Eurométropole de Metz Habitat (EMH)	SEM	Metz	15 560	34 988	34 988					non	B1
LES RESIDENCES DE L'ORLEANAIS	SEM	Orléans	9 665	12 511	12 511		12 511			non	B1
ESH Perpignan Méditerranée	ESH	Perpignan	7 871	34 013	34 013	3 013	31 000			oui	B1
MONTELIMAR AGGLOMERATION HABITAT	SEM	Montélimar	2 291	15 000	10 100	100	10 000	5 000		oui	B2
ESH ELBEUF	ESH	Elbeuf	4 789	13 015	8 015	3 000	15	5 000	5 000	non	B1
SAIEM AGIRE	SEM	Evreux	2 536	12 373	12 373	7 373	5 000			oui	B2
SEM Sarreguemines	SEM	Sarreguemines	1 874	10 000	10 000	73	9 927			oui	B2
SEMIVIM	SEM	Martigues	2 834	9 645	3 801	3 801	5 844			non	A
SAIEM DE DRAGUIGNAN	SEM	Draguignan	1 066	9 040	4 740	4 740		4 300		oui	A
COOP CHARENTE-MARITIME HABITAT	COOP	La Rochelle	-	8 000	5 000	2 000	5 000	3 000		non	B1/B2
ESH MAISONS ALFORT	ESH	Maisons Alfort	3 212	5 468	5 468	5 200	268			non	A bis
VICHY Habitat	SEM	Vichy	1 033	4 474	4 474	2 474	2 000			oui	B2
SEM PAYS ARLES (SEMPA)	SEM	Arles	1 768	1 897	1 897	337	1 560			oui	B1
SAIEM SAINT JEAN CAP FERRAT	SEM	St Jean Cap Ferrat	118	1 491	1 491	1 491				non	A
TYMMO BREST	COOP	Brest	-	1 200	400		400	800		non	B2
SEM 4V	SEM	Albertville Ugine	4 062	594	594	236	358			non	B2
Loge. GBM	SEM	Besançon	8 034	11 127	11 127	5 127	6 000		non	oui	B2
SEMI-TARBES	SEM	Tarbes	1 248	10 000	2 190	2 190		7 810	non	oui	B2
URBAVILEO	SEM	Boulogne sur mer	6 366	6 500	6 500				non	oui	B2
SEMIR	SEM	Rambouillet	1 073	4 076	2 176	2 176	1 900		non	oui	A
SEM Pays de Meaux Habitat	SEM	Meaux	6 943	2 000	2 000		2 000		non	oui	A
SEM HABITAT PAYS CHATELLERAUDAIS	SEM	Chatellerault	1 800	1 700	1 700		1 700		non	oui	C
SEINE OUEST HABITAT ET PATRIMOINE (SOPH)	SEM	Issy les Moulineaux	7 928	473	473				non	non	A bis
OFS COOPERATIVE FONCIERE FRANCILIENNE	OFS	Paris		60	60		60			non	A/ ABIS/ B1
OFS LOIRE-ATLANTIQUE	OFS	Nantes		30	30		30			non	B1
OFS OCCYTALIS	OFS	Toulouse		14	14		14			non	B1
OFS MEDITERRANEE	OFS	La Garde		955	75		75			non	A/ ABIS/ B1
OFS GRAND LYON	OFS	Lyon		3	3		3			non	A
OFS SILLON LORRAIN	OFS	Metz		60	15		60			non	B1
OFS ALSACE	OFS	Strasbourg		50	-		50			non	B1
SAC VAL DE FRANCE HABITAT	SAC	Bourges	16 000	10	10					oui	B2
SAC GROUPE HABITAT EN SEINE-ST-DENIS	SAC	Bobigny	47 100	123	123					non	A
SAC TERRE MER HABITAT	SAC	La Rochelle	16 000	100	100					non	B1
SAC GARONOVA	SAC	Toulouse	12 500	50	50					non	B1
SAC TERRE D'ENVOL HABITAT	SAC	Aulnay - Drancy	13 000	70	35					non	A

(1) Hors SEMCODA en plan de sauvetage

Source : CDC Habitat - Présentation au conseil de surveillance du 30 mars 2023

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

VI. Annexe 5. Liste des adhérents des GIE et poids des refacturations au 31 décembre 2021

Membre/nombre	GIE SI	GIE E&S	GIE Services Clients	GIE CCC	GIE AURA	GIE IDF	GIE PACAC	GIE SO	GIE GO	GIE NE (a)	GIE GPH (b)
Nombre de membres	17	14	6	3	3	3	2	3	6	2	17
CDC H	29%	50%	55%	21%	48%	76%	59%	50%	30%	46%	44%
CDC HS	64%	45%	45%	77%	52%	24%	41%	50%	70%	54%	50%
SAINTE BARBE	4%	3%	x	2%							
GIE CCC	1%	x									
GIE VENTES											
GIE CDC HABITAT OUTRE-MER	1%	2%									
Ysalia CV	ns	x							ns		
Ysalia GH	ns	x						ns			
Maisons & Cités	ns										
MEECAM	x	x				x					
CDC Habitat Actions Copropriétés			x								
SEMISO		x									1%
SEM RAMBOUILLET	ns	x	x								ns
BMH	ns	x	x						x		
Vichy Habitat	ns	x			x						
SAIEM AGIRE	x	x							x		
SA DHLM Perpignan Méditerranée	x										
SAIEM de Construction de Draguignan		x									
OPH Pas de Calais Habitat	x										
SA D'HLM Elbeuf Boucle Seine Habitat	x								x		ns
OPH Bagnolet											ns
OPH Seine Saint Denis Habitat											x
OPH Val d'Oise Habitat											1%
OPH Hauts de Seine Habitat											x
OPH Courbevoie EPT Paris-Ouest la Défense											x
OPH Seine et Marne											ns
OPH Villemomble Grand Paris-Est											ns
OPH de La ville d'Aubervillers											1%
sa d'hlm ESH Maisons-Alfort											x
sa d'hlm les Résidences SA											x
VILOGIA											2%
Pays de Meaux Habitat											ns

(a) Entrée de Maisons et Cités dans le GIE en 2022
(b) Entrée de 5 nouveaux membres en 2022 Versailles Habitat, MEECAM, CROUS de Versailles, CROUS de Créteil, CROUS de Paris
X : Membre mais non utilisateur des services du GIE en 2021
Source : CDC Habitat - 2.11 Docs JUR GIE Supports et Territoires (y compris GPH,) au 31 décembre 2021 (hors GIE OM)

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

VII. Annexe 6. Rapprochement des dépenses des GIE et des charges constatées dans les comptes de CDC Habitat au 31 décembre 2021

Exercice 2021	Refacturations à CDCH en M€			
	Rapport de l'administrateur	*Dont ADF n°1 selon budget 2021*	*Dont ADF N°2 selon budget 2021*	*Dont Régularisation selon arrêtés définitifs 2021 AG 2022*
GIE SO	4.1	*2.0*	*2.0*	*0.0*
GIE PACAC	4.9	*2.9*	*2.9*	*- 0.8*
GIE AURA	3.1	*1.8*	*1.8*	*- 0.5*
GIE GO	3.1	*1.7*	*1.7*	*- 0.4*
GIE NE	2.9	*1.5*	*1.5*	*- 0.1*
GIE GPH	7.2	*4.0*	*4.0*	*- 0.9*
GIE IDF	5.2	*2.7*	*2.7*	*- 0.1*
GIE CCC	1.2	*0.5*	*0.5*	*0.1*
GIE ES	34.1	*16.7*	*16.7*	*0.6*
GIE SIN	16.3	*7.2*	*7.2*	*1.8*
GIE SC	4.0	*1.9*	*1.9*	*0.2*
GIE HOM	1.9	*1.1*	*1.1*	*- 0.2*
TOTAL	**87.9**	***44.1***	***44.1***	***- 0.3***
GIE GENERATIONS				
TOTAL				
Renvois	c	a		b

Etats financiers 2021 CDCH en M€				
Compte #61172000	*Dont ADF n°1 et n°2 selon budget 2021*	*Dont Provision Régul 2021 selon arrêtés provisoires 2021*	*Dont Provision Production Immobilisée 2021*	*Dont Impact reddition définitive 2020 selon AG 2021*
3.2	*4.1*	*0.7*	*-0.6*	*-1.0*
3.9	*5.7*	*-0.2*	*-0.8*	*-0.8*
2.1	*3.6*	*-0.2*	*-1.1*	*-0.2*
2.5	*3.5*	*0.5*	*-0.9*	*-0.5*
2.9	*3.0*	*1.5*	*-1.2*	*-0.4*
3.3	*8.1*	*-1.0*	*-4.0*	*0.3*
4.9	*5.3*	*-0.5*		*0.0*
1.1	*1.0*	*0.1*		*0.0*
38.1	*33.5*	*2.9*		*1.6*
16.9	*14.4*	*2.7*		*-0.2*
4.1	*3.7*	*0.4*		*0.0*
1.9	*2.1*	*-0.2*		*0.0*
84.9	***88.1***	***6.7***	***- 8.6***	***- 1.3***
1.0	*1.2*	*-0.2*		
85.9	***89.3***	***6.5***	***- 8.6***	***- 1.3***
g	a	d	e	f

Passage de la synthèse des refacturations à la comptabilité 2021

+a appels de fonds n°1 et 2 de 2021 facturés	88.1
+b Impact réddition définitive 2021 suite à AG juin 2022 des GIE, facturé en 2022	- 0.3
= c Total refacturations GIE à CDC Habitat relatifs à l'exercice 2021	**87.9**
-b Reddition définitive 2021 comptabilisée dans les comptes 2022 de CDC H (à exclure des comptes 2021)	0.3
+a appels de fonds n°1 et 2 de 2021 facturés du GIE Générations	1.2
+d provision de décembre 2021, sur la base des arrêtés provisoires des GIE de 2021	6.5
+e comptabilisation en décembre 2021 de la production immobilisée estimée pour l'exercice 2021	- 8.6
+f Impact réddition définitive 2020 comptabilisée en 2021	- 1.3
= g Total comptabilité 2021 de CDC Habitat	**85.9**

Source : CDC Habitat – 11.41.c Mémo sur les impacts comptables liés au fonctionnement des GIE

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

VIII. Annexe 7. Rapprochement des dépenses des GIE et des charges constatées dans les comptes de CDC Habitat Social au 31 décembre 2021

Exercice 2021	Refacturations à CDCHS en M€				Etats financiers 2021 CDCHS en M€					
	Rapport de l'administrateur	*Dont ADF n°1 selon budget 2021*	*Dont ADF N°2 selon budget 2021*	*Dont Régularisation selon arrêtés définitifs 2021 AG 2022*	**Comptes comptables**	**Total comptabilisé**	*Dont ADF n°1 et n°2 selon budget 2021*	*Dont Provision Régul 2021 selon arrêtés provisoires 2021*	*Dont Provision Production Immobilisée 2021*	*Dont Impact reddition définitive 2020 selon AG 2021*
GIE SO	4.1	*2.0*	*2.0*	*0.1*	62851200	2.4	*4.1*	*0.2*	*-2.1*	*0.3*
GIE PACAC	3.5	*1.7*	*1.7*	*0.1*	62851200	2.7	*3.3*	*0.4*	*-1.6*	*0.5*
GIE AURA	3.4	*1.7*	*1.7*	*0.1*	62851200	2.9	*3.3*	*0.2*	*-1.1*	*0.4*
GIE GO	7.1	*3.6*	*3.6*	*0.0*	62851200	4.6	*7.2*	*-2.6*	*-0.1*	*0.2*
GIE NE	3.5	*1.7*	*1.7*	*0.0*	62851200	2.6	*3.5*	*0.1*	*-1.2*	*0.3*
GIE GPH	8.4	*4.7*	*4.7*	*-1.1*	62852700	0.0	*9.4*	*0.9*	*-10.3*	*0.0*
GIE IDF	16.6	*8.0*	*8.0*	*0.6*	62851200	16.2	*16.0*	*0.6*		*-0.4*
GIE CCC	3.3	*1.9*	*1.9*	*-0.5*	62852400	2.9	*3.8*	*-0.7*		*-0.2*
GIE ES	37.8	*20.3*	*20.3*	*-2.8*	62851025 & 62851027	33.9	*40.6*	*-5.3*		*-1.3*
GIE SIN	36.5	*17.4*	*17.4*	*1.7*	62851024 & 62851026	35.0	*34.8*	*1.1*	*-0.6*	*-0.2*
GIE SC	3.2	*2.1*	*2.1*	*-1.0*	62852500	3.0	*4.2*	*-1.1*		*0.0*
TOTAL	**127.4**	***65.1***	***65.1***	- ***2.7***		**106.4**	***130.1***	- ***6.1***	- ***17.1***	- ***0.5***
GIE GENERATIONS					62853000	1.2	*1.7*	*-0.3*		*-0.2*
TOTAL						**107.5**	***131.8***	- ***6.5***	- ***17.1***	- ***0.7***
Renvois	**c**	a		b		**g**	a	d	e	f

	Passage de la synthèse des refacturations à la comptabilité 2021	
+a	appels de fonds n°1 et 2 de 2021 facturés	130.1
+b	Impact réddition définitive 2021 suite à AG juin 2022 des GIE, facturé en 2022	- 2.7
= c	**Total refacturations GIE à CDC Habitat Social relatifs à l'exercice 2021**	**127.4**
-b	Reddition définitive 2021 comptabilisée dans les comptes 2022 de CDC HS (à exclure des comptes 2021)	2.7
+a	appels de fonds n°1 et 2 de 2021 facturés du GIE Générations	1.7
+d	provision de décembre 2021, sur la base des arrêtés provisoires des GIE de 2021	- 6.5
+e	comptabilisation en décembre 2021 de la production immobilisée estimée pour l'exercice 2021	- 17.1
+f	Impact réddition définitive 2020 comptabilisée en 2021	- 0.7
= g	**Total comptabilité 2021 de CDC Habitat Social**	**107.5**

Source : CDC Habitat – 11.41.c Mémo sur les impacts comptables liés au fonctionnement des GIE

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

IX. Annexe 8. Réallocation des ETP entre CDC Habitat et CDC Habitat social au travers des GIE « Territoires » et « Support »

	CDC H			CDC HS			Autres			Total	
	MAD ETP (a)	*Refact ETP (b)*	*Réallocation des ressources (b-a)*	*MAD ETP (a)*	*Refact ETP (b)*	*Réallocation des ressources (b-a)*	*MAD ETP (a)*	*Refact ETP (b)*	*Réallocation des ressources (b-a)*	*MAD Total ETP*	*Refacturé Total ETP*
GIE IDF (1)	65	114	49	290	231	-59		10	10	355	355
GIE Sud Ouest	43	33	-10	36	45	9				79	78
GIE PACAC	42	47	5	39	33	-6				81	80
GIE AURA	30	33	3	40	35	-5				70	68
GIE Nord Est	26	28	2	35	33	-2				61	61
GIE Grand Ouest	21	30	9	76	69	-7				97	99
GIE Territoires	**227**	**284**	**57**	**516**	**446**	**-70**	**-**	**10**	**10**	**743**	**740**
GIE Expertise et Support	444	281	-163	174	312	138		25	25	618	618
GIE SI	96	30	-66	16	72	56		10	10	112	112
GIE Services Clients	55	31	-24	1	25	24		-		56	56
										-	
GIE Support	**595**	**342**	**-253**	**191**	**409**	**218**	**-**	**35**	**35**	**786**	**786**
TOTAL	**822**	**626**	**-196**	**707**	**855**	**148**	**-**	**45**	**45**	**1 529**	**1 526**

(1) y compris GPH

Sources : CDC Habitat et CDC Habitat Social 3.3 Tableaux de bord de la direction générale 2019 à 2021 ; 11.23 tableaux de suivi des refacturations ; 11.41 Mapping des comptes 2021 ; 2.11 Docs Jur GIE Territoires / Docs Jur GIE Support et retraitements Ancols

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54

X. Annexe 9. Cadrage parc CDC Habitat

Passage Parc CDG / Parc Harmonia

Parc Harmonia		**84 012**	Parc géré CDC Habitat
Parc Promo en double	-	102	erreur de saisie dans harmonia
Parc STB géré	-	310	Parc géré par CDC H, mais comptabilisé dans parc STB (pour vision conso)
Parc APAVOU géré par tiers		2 672	Parc CDC H géré par la SIDOM
Parc CMC non pris dans Harmonia		489	Parc prend en compte commerces, foyers et logements
Parc hors SI SCI CDC		284	Programmes SCI CDC non encore acquis au 31/12/21 (mais comptabilisés dans le parc par anticipation)
Parc Méditrine non pris		369	Non déclaré dans Harmonia, car non présent dans le SI
Parc Vesta non pris		79	Non déclaré dans Harmonia, car non présent dans le SI
Parc FLIMMO2 non pris		345	Non déclaré dans Harmonia, car non présent dans le SI
Parc CAP 2 manque 1 EI		120	Non déclaré dans Harmonia, car non présent dans le SI
Parc CDG		**87 958**	Rapport d'activité 2021

Source : CDC Habitat- 11.41 d Réel 2021-Parc CDC Habitat

Docusign Envelope ID: 1C9A3F8A-AE61-441B-AF37-936650E1DF54