

TRANSFORMER L'HABITAT

RAPPORT ANNUUEL 2022

PROFIL ET CHIFFRES CLÉS

Filiale de la Caisse des Dépôts et opérateur de la Banque des Territoires, **CDC Habitat est un opérateur global de l'habitat d'intérêt public.**

Engagés pour un habitat durable accessible à tous, nous œuvrons dans les territoires pour concevoir des cadres de vie adaptés à la diversité des locataires et des résidents, ainsi qu'aux évolutions sociétales et aux défis environnementaux.

Acteur majeur dans la construction, le financement et la gestion de logements, **nous offrons une gamme complète de solutions d'habitat :** hébergement d'urgence et logements accompagnés pour les personnes les plus précaires, logements locatifs sociaux, intermédiaires, abordables pour tous les revenus, mais également accession à la propriété et habitat spécifique pour les seniors, les étudiants et jeunes actifs...

Implantés dans toute la métropole et les territoires d'outre-mer, nous accompagnons les collectivités dans leur politique de l'habitat, nous leur proposons des programmes de logements sur mesure et nous accompagnons les bailleurs sociaux locaux dans le cadre du réseau CDC Habitat Partenaires.

Pour l'ensemble des locataires et résidents logés dans nos 545 000 logements, nous plaçons la satisfaction de nos clients et leur qualité de vie au cœur de nos priorités.



17 000

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER

17 500

LOGEMENTS
LIVRÉS

10 400

LOGEMENTS
ENGAGÉS EN RÉHABILITATION



3,4 MD€

D'INVESTISSEMENTS

2,8 MD€

PRODUITS NETS

13,7 MD€

CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT
VIA AMPÈRE GESTION



544 500

LOGEMENTS GÉRÉS,
DONT :

354 290

LOGEMENTS
SOCIAUX

108 648

LOGEMENTS
INTERMÉDIAIRES
ET ABORDABLES

81 618

LOGEMENTS ACCOMPAGNÉS
ET PLACES D'HÉBERGEMENT
GÉRÉS PAR ADOMA



PLUS DE

10 300

COLLABORATEURS

“ En Outre-mer, où plus de 12 % du parc immobilier est indigne et insalubre, les vulnérabilités liées au logement sont particulièrement importantes : difficultés d'accès à l'eau, à la scolarisation, aux biens de première nécessité, aux soins, etc. Au regard des enjeux sociaux de plus en plus prégnants et des besoins des populations vulnérables des territoires, la Croix-Rouge française a un rôle majeur et une responsabilité particulière à poursuivre le développement des actions sur ces territoires. Nous sommes également la seule association nationale à être présente sur l'ensemble des Outre-mer. Nous travaillons avec les filiales ultramarines de CDC Habitat depuis quelques années déjà, et nous avons renforcé notre partenariat en 2022 avec la signature d'une convention-cadre au niveau national qui est déclinée et adaptée par chaque territoire. Nous avons beaucoup de projets en commun : rénover notre parc vieillissant, développer ensemble des EHPAD et des crèches, bénéficier de locaux pour être au plus près de nos publics... Ce partenariat va nous permettre de mieux répondre aux besoins immenses de ces territoires et de leurs habitants. ”

FLASHEZ
LE QR CODE
POUR LIRE
L'INTERVIEW DE
GAËLLE NERBARD
DANS SON
INTÉGRALITÉ



**GAËLLE
NERBARD**

DIRECTRICE NATIONALE OUTRE-MER
DE LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE

“ Jusqu’à présent, plus de 13 000 logements sociaux de l’Eurométropole de Metz étaient gérés par un office public, l’OPHMM, en souffrance. Très peu de travaux de rénovation avaient été entrepris ces quinze dernières années, et les travaux nécessaires à la réhabilitation du parc avaient été chiffrés à plusieurs centaines de millions d’euros. L’OPH ne possédant pas la capacité financière suffisante, nous avons cherché des solutions pour y remédier. La création d’une SEM en était une. Pour ce faire, l’Eurométropole a noué un partenariat avec CDC Habitat qui a apporté 35 millions d’euros au capital de la nouvelle structure. Outre ce soutien financier, CDC Habitat va nous apporter également son expertise en tant qu’acteur majeur du logement social en France. Aujourd’hui dotée d’un capital de 181 M€, la société – dont l’Eurométropole reste majoritaire à 80 % – a désormais de nouveaux moyens pour construire des logements de qualité, rénover les logements vacants et engager un vaste programme de réhabilitation pour ces dix prochaines années. ”

FLASHEZ
LE QR CODE
POUR LIRE
L’INTERVIEW DE
FRANÇOIS GROSDIDIER
DANS SON
INTÉGRALITÉ



**FRANÇOIS
GROSDIDIER**

MAIRE DE METZ
ET PRÉSIDENT DE L'EUROMÉTROPOLE DE METZ

“ On observe à Mamoudzou une urbanisation illégale et spontanée, principalement due à l’extension des constructions de cases en tôle, ce qui contribue à la formation de bidonvilles sur de vastes zones du territoire communal. Il existe donc un besoin pressant de logements, mais pas seulement sociaux. Traditionnellement, les quartiers à Mayotte sont mixtes. Nous attendons de la SIM, le principal bailleur de Mayotte, qu’il propose différents types de logements, du locatif social et intermédiaire à l’accession à la propriété, au sein de programmes mixtes. Et aussi qu’il prenne en compte les spécificités de l’habitat local, l’importance des espaces extérieurs, des « varangues » (vérandas), ainsi que notre modèle d’organisation en villages. C’est un élément important, qui garantit un certain équilibre social. Les événements actuels sur l’insécurité ambiante plaident en ce sens... ”

FLASHEZ
LE QR CODE
POUR LIRE
L'INTERVIEW
D'AMBDILWAHEDOU
SOUMAILA
DANS SON
INTÉGRALITÉ



AMBDILWAHEDOU
SOUMAILA
MAIRE DE MAMOUDZOU

“ Quand on interroge les personnes âgées, elles veulent toutes la même chose : continuer à vivre chez elles, sans pour autant être seules. En France, il manquait une solution intermédiaire entre l'EHPAD, la résidence services et le maintien à domicile que Domani a souhaité créer en 2020 en s'inspirant notamment de ce qui se faisait en Allemagne et dans les pays nordiques. Nous avons imaginé, avec les publics concernés, un habitat partagé accueillant huit personnes âgées, accompagnées d'aidants professionnels. Chaque habitant bénéficie d'un espace privatif où il peut mettre ses meubles, recevoir sa famille. Parallèlement, il participe à une vie collective, prépare et partage des repas, sort faire des courses en fonction de ses capacités. CDC Habitat joue un rôle majeur dans notre développement puisque nous avons signé en janvier 2022 un beau partenariat qui prévoit la création de 11 habitats inclusifs, répartis sur six communes. Le Groupe est également très précieux en tant qu'opérateur global, concepteur de programmes mixtes et intergénérationnels : l'idée est bien d'intégrer ces unités à une vie de quartier riche et diversifiée. Nous sommes aux antipodes des « ghettos » pour personnes âgées ! Nous espérons faire vivre encore longtemps ce partenariat pour faire naître 100 habitats inclusifs d'ici à 2030. ”

FLASHEZ
LE QR CODE
POUR LIRE
L'INTERVIEW
D'OSCAR LUSTIN
DANS SON
INTÉGRALITÉ



OSCAR
LUSTIN
COFONDATEUR DE DOMANI



“ Strasbourg a été en première ligne dans l'accueil des réfugiés ukrainiens qui ont commencé à affluer après être passés par la Pologne et l'Allemagne. Dès le 4 mars 2022, les équipes d'Adoma ont été sollicitées pour prendre en charge les réfugiés hébergés en urgence dans plusieurs auberges de jeunesse de Strasbourg. Nos équipes se sont mobilisées le jour même pour accueillir les personnes, faire le point sur leur situation, leur état de santé et recenser les logements disponibles. En tout, nous avons accompagné plus de 800 personnes, essentiellement des femmes avec enfants. Des flux massifs que nous avons pu prendre en charge grâce à la mobilisation des logements sociaux et intermédiaires disponibles dans le parc du groupe CDC Habitat, entre autres. En quelques semaines, les 800 réfugiés avaient trouvé une solution d'hébergement stable dans différents départements. ”

**NATHALIE
BURGER**

DIRECTRICE TERRITORIALE ALSACE D'ADOMA

“ En 2019, Kockliko a fait le constat suivant : l'individualisation des frais de chauffage est une clé de la sobriété énergétique, mais les solutions en place, notamment les répartiteurs fixés sur les radiateurs, n'étaient pas satisfaisantes. Forts de notre expertise en thermique des bâtiments, nous avons mis au point un système intelligent, basé sur des algorithmes, qui calcule avec exactitude la consommation d'un ménage en fonction de la température ambiante de son logement et de ses caractéristiques. Notre solution a retenu l'attention de CDC Habitat qui souhaite, dans le cadre de sa politique de sobriété énergétique, aider ses locataires à maîtriser leurs consommations à travers des solutions simples, fiables, précises et faciles à prendre en main. C'est le cas de notre dispositif qui permet réellement aux habitants de devenir pilotes de leur consommation. Nous avons commencé avec CDC Habitat une expérimentation à Toulouse sur deux saisons de chauffe, entre 2021 et 2023, qui sera pérennisée en cas de succès. ”

**ÉRIC
VORGER**

COFONDATEUR ET PRÉSIDENT DE KOCKLIKO

“ Je suis né à La Réunion. J’y ai fait mon service militaire, puis je suis arrivé en métropole à 22 ans. À mon arrivée, j’ai été logé dans un bidonville à Bordeaux. C’était vétuste, sans salle de bain. Alors un jour, j’ai décidé d’aller voir en mairie s’il n’y avait pas un logement pour moi. Quand ils m’en ont proposé un chez CDC Habitat, j’ai dit oui, sans même avoir visité l’appartement ! J’y ai vécu 43 ans, jusqu’à sa destruction. Les équipes de CDC Habitat sont venues me demander mes préférences pour mon nouveau logement : est-ce que je préférerais une douche, une baignoire ; quel matériau je souhaitais pour le sol, etc. ? J’ai emménagé en janvier 2020 dans un appartement neuf. J’ai repris mes habitudes, je bouquine, j’écoute de la musique, je m’y sens bien. ”

FLASHEZ
LE QR CODE
POUR LIRE
L'INTERVIEW DE
GEORGES ANILA
DANS SON
INTÉGRALITÉ



**GEORGES
ANILA**

LOCATAIRE D'UN LOGEMENT SOCIAL CDC HABITAT
À BORDEAUX

“ En février 2023, je suis passée de « jeune adulte » vivant en colocation dans le centre de Lyon à la vie de couple. J’ai eu beaucoup de chance, car mon employeur, les Hospices Civils de Lyon, a conclu une convention avec CDC Habitat pour loger le personnel dans des logements intermédiaires, beaucoup plus accessibles financièrement. Très rapidement, j’ai pu visiter un appartement idéalement situé à mi-chemin entre mon travail et celui de mon conjoint. J’en ai visité beaucoup, mais j’ai eu un coup de cœur pour celui-ci. Il était tout neuf, hyper lumineux avec une grande baie vitrée, spacieux, doté de deux chambres et, cerise sur le gâteau, il avait un balcon ! À 772 euros le loyer, pour 64 m² et box compris, dans un secteur prisé, c’était clairement une super opportunité. Se loger à Lyon coûte cher, et le fait qu’un employeur donne accès à ce type de logements, dans mon budget et de grande qualité, c’est clairement un plus. ”

**LUCILE
BALVAY**

ERGOTHÉRAPEUTE,
LOCATAIRE EN LOGEMENT INTERMÉDIAIRE CDC HABITAT

L'équipage

Dans ma très longue carrière, entrecoupée de rebondissements inattendus, j'ai puisé quelques solides convictions : toute démarche collective repose sur une stratégie et c'est un grand malheur que de n'en avoir pas. Le souci de vérité et le respect du principe de réalité sont les lois fondamentales de l'entreprise : à l'époque du « métavers » où les notions d'utilité, de production, de mérite tendent à se dissoudre dans un espace virtuel, ce rappel s'avère précieux. Et surtout, ce qui soude toute communauté humaine et assure sa pérennité, c'est la culture d'équipage, le sentiment d'appartenance à un groupe solidaire dans lequel chacun se sent à l'aise, connu et reconnu.

Le véritable ciment de l'entreprise, c'est le plaisir de se retrouver tous les matins, d'échanger des idées et des plaisanteries, d'œuvrer côte à côte au grand projet commun.

Voilà pourquoi, en dépit du déchirement de la séparation familiale, les marins sont heureux d'embarquer, les aviateurs de s'envoler, les soldats de s'enrôler...

La vocation de l'entreprise est d'entretenir ces liens de camaraderie et d'amitié, hors desquels l'individu isolé perd jusqu'au sens de son existence.

Voilà la clé de la réussite durable de CDC Habitat.

**ANDRÉ
YCHÉ**

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
DE CDC HABITAT

• sommaire

12

Entretien avec
Anne-Sophie Grave

16

Entretien avec
Clément Lecuivre

18

Stratégie
Une vision partagée
au service des parties
prenantes

68

Rapport financier
Synthèse groupe

20

AU PLUS PRÈS DE
LA SOCIÉTÉ

28

AU PLUS PRÈS DE
NOS CLIENTS

34

AU PLUS PRÈS DES
TERRITOIRES

40

AU PLUS PRÈS DE
NOS COLLABORATEURS

44

TERRITOIRES

■ ENTRETIEN

ANNE-SOPHIE GRAVE

PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE DE CDC HABITAT



“ En 2022, le Groupe a fait face à l’urgence et préparé l’avenir. „

Que reprenez-vous de l’année écoulée ?

A.-S. Grave : 2022 a été une année riche d’engagement, d’adaptation et d’innovation.

Engagement parce qu’il fallait sortir la production dans un contexte qui n’était pas facile en 2022 et qui va aussi se poursuivre en 2023. Les conséquences économiques de la guerre en Ukraine se sont faites rapidement ressentir sur les coûts de l’énergie, les difficultés d’approvisionnement en matériaux et l’inflation.

Notre production de logements est restée soutenue, avec 17 000 logements mis en chantier et 17 500 logements livrés. Mais elle est néanmoins en retrait par rapport à nos objectifs. Cela s’explique par le contexte général avec des appels d’offres infructueux, des retards sur les chantiers, mais cela est dû aussi à la hausse des taux d’intérêt qui a limité très fortement les investissements des fonds gérés par AMPERE Gestion.

Engagement aussi dès les premiers jours du conflit en Ukraine, pour proposer aux pouvoirs publics des solutions pour l’accueil et le logement des réfugiés ukrainiens. Grâce à la mobilisation des équipes, nous avons pu mettre en place rapidement un dispositif complet en nous appuyant sur les synergies au sein du Groupe, l’accueil et l’accompagnement social étant assurés par Adoma, et les propositions de logements par CDC Habitat, CDC Habitat social et la Sainte-Barbe.

Et engagement pour accompagner les locataires fragilisés par la crise de l’énergie. Face à la hausse des coûts de l’énergie, nous avons pris, dès l’été, des dispositions pour lisser au maximum le surcoût pour les locataires, accompagner les plus fragiles en créant un Fonds Solidarité Énergie, et aussi mobiliser nos locataires et résidents autour des écogestes.

Et, nous nous sommes inscrits dans les démarches Ecowatt et Ecogaz de réduction des consommations énergétiques.

Quels sont les autres faits marquants de 2022 ?

A.-S. Grave : C’est d’abord l’adaptation aux enjeux de la loi Climat, autour de la sobriété foncière, des modes d’énergie ou encore de la prise en compte des événements climatiques majeurs.

Pour répondre à ce paradoxe « comment produire davantage de logements en artificialisant moins les sols », nous avons fait évoluer en 2022 nos modes de production de logements, par le recyclage de bâtiments ou la reconversion de friches. Ces projets ont représenté un potentiel de près de 4 000 nouveaux logements en 2022. Ce sont des opérations plus complexes, au long cours, qui nécessitent une phase de portage foncier. C’est pourquoi nous avons créé des supports d’investissement comme le fonds Hab’Initio pour nous accompagner dans ce portage foncier.

Et nous avons aussi lancé fin 2022 une foncière avec la Banque des Territoires et le Groupe Frey pour restructurer des zones commerciales en entrées de ville et construire des logements. Il s’agit de projets urbains, qui auront pour objectif de créer des quartiers avec une mixité d’usages (commerces, logements, activités), en leur redonnant une qualité architecturale et urbaine, en désimperméabilisant les sols et en renaturant. Les premiers projets s’engageront en 2023.

Avec les projets de territoires de nos directions interrégionales, mais aussi ceux des SIDOM et d’Adoma en cours d’élaboration, nous **adaptions nos réponses Habitat** aux spécificités territoriales.

Enfin, nous avons **adapté aussi notre organisation territoriale** (en Métropole hors Ile-de-France) pour renforcer notre proximité sur les territoires autour de notre positionnement d’opérateur global de l’habitat d’intérêt public, et gérer l’intégralité du parcours résidentiel. Nous avons ainsi mené à bien en 2022 un chantier de rapprochement de nos équipes CDC Habitat social et CDC Habitat au sein d’agences mixtes leur permettant de gérer aussi bien les logements sociaux que ceux du parc intermédiaire et libre. 27 agences mixtes ont ainsi été créées au mois de juin 2022, en regroupant des agences CDC Habitat et CDC Habitat social.

.../...

Comment faites-vous avancer le sujet de la sobriété énergétique ?

A.-S. Grave : Grâce aux réhabilitations thermiques menées depuis plusieurs années, nous disposons d'un parc vertueux en termes de consommation énergétique, en moyenne en étiquette C sur le périmètre CDC Habitat, CDC Habitat social et la Sainte-Barbe. Il nous reste moins de 1 % de notre parc en étiquettes F et G à traiter, et 7 % en étiquette E.

Nous nous inscrivons résolument dans la trajectoire 1,5 degré du plan Climat. Notre parc de logements étant majoritairement chauffé au gaz (60 %), notre enjeu porte maintenant davantage sur **l'adaptation des modes d'énergie**, pour réduire de 35 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Notre objectif est d'accélérer le recours aux énergies renouvelables, par le raccordement à des réseaux de chaleur urbains vertueux, le développement du photovoltaïque, ou la géothermie...

Et sur nos programmes neufs, nous nous fixons un objectif pour 2023 de 25 % des nouveaux programmes à la cible 2025 de la RE 2020.

Nous avons aussi à renforcer les synergies avec nos filiales en Outre-mer sur ces modes de production vertueux, largement anticipés en Outre-mer, notamment sur les conceptions bioclimatiques des quartiers et des logements.

Comment prenez-vous en compte les effets du dérèglement climatique sur le parc du Groupe ?

A.-S. Grave : Nous avons initié une démarche **d'adaptation de notre parc de logements au changement climatique**. Nous avons engagé sur les patrimoines les plus exposés aux événements climatiques majeurs (tempêtes, inondations, canicules, sécheresse...) des diagnostics de performance résilience des bâtiments, prenant en compte les scénarios du GIEC. Nous avons pour objectif de mener à partir de 2023 une centaine de diagnostics par an et de réaliser le cas échéant les travaux de confortement nécessaires, dans le cadre des programmes de réhabilitation.

Vous avez parlé « d'année d'innovation » au début de cet entretien. Pourquoi ?

A.-S. Grave : L'innovation porte tant sur la conception des bâtiments, comme évoqué précédemment, que sur leur exploitation, les services apportés aux locataires et résidents, ou encore le lien social. Elle part notamment des nouveaux usages.

Nous avons organisé des « hackathons des territoires » en 2022, portant sur les modes d'habiter et les modes de production, en y associant des partenaires, collectivités, entreprises, associations, start-up, étudiants... Cela a été extrêmement enrichissant, et très orienté sur les usages de l'habitat et du logement.

Nous avons par ailleurs lancé deux autres initiatives pour élargir **la culture de l'innovation** au sein des équipes. D'une part, un appel à projets interne « **L'Innovation Sociale en Actions** » qui a donné lieu à 24 projets lauréats sur les thématiques de la tranquillité résidentielle, la sensibilisation aux écogestes, la santé mentale, ou encore la fracture numérique. D'autre part, la création d'un réseau de *start-up angels* qui travaille aujourd'hui avec des jeunes entreprises innovantes, par exemple sur les questions du confort d'été ou de la valorisation des eaux grises.

L'année 2023 s'annonce tout aussi complexe et difficile pour le secteur. Quelle contribution allez-vous apporter ?

A.-S. Grave : 2023 nous demande à nouveau de nous adapter dans un contexte qui reste très contraint.

L'augmentation des taux d'intérêt et du taux du livret A impacte les moyens du Groupe.

La situation des locataires et résidents fragilisés par le contexte économique nécessite un accompagnement renforcé et une grande vigilance pour prévenir les situations d'impayés.

L'action du Groupe s'inscrit dans les enjeux du plan Climat, de sobriété foncière pour la production de logements, et de sobriété énergétique pour la gestion et l'exploitation de nos résidences.

La crise énergétique continuera à nous mobiliser dans l'accélération de notre plan stratégique énergétique avec un recours accru aux énergies renouvelables et l'adaptation de notre parc au changement climatique.

Nous amplifions en 2023 nos engagements sociaux et environnementaux, que ce soit par exemple sur le logement des travailleurs clés et les parcours résidentiels, sur l'innovation sociale, sur le difficile redressement des copropriétés dégradées, sur les réponses habitat au vieillissement des locataires et résidents, ou encore sur l'engagement dans la trajectoire 1,5 °C pour le climat.

Dans cette période chahutée, nous continuons à exercer pleinement notre rôle d'opérateur global de l'habitat d'intérêt public en Métropole et en Outre-mer. Cela veut dire apporter les réponses diversifiées en termes d'habitat, et jouer un rôle contracyclique dans cette période de crise pour la production de logements.

C'est en ce sens que nous avons lancé, avec l'appui de la Caisse des Dépôts, un plan de soutien à la production de logements, portant sur la commande de 17 000 logements dont 12 000 intermédiaires (soit + 50 % par rapport au rythme habituel sur ce segment) devant générer 5 000 logements sociaux. Ce plan, en faveur d'un habitat accessible à tous, représente un investissement de l'ordre de 3,5 milliards d'euros.

L'adaptation du zonage sur certains territoires au regard de leur développement économique, de la réindustrialisation, du lien emploi-logement ou de l'attractivité nouvelle de communes Action cœur de ville, nous paraît opportune pour développer cette offre de logements.

Nous étudierons également la reprise d'immeubles de logements énergivores qui ne pourraient plus être mis en location au regard de la loi Climat, pour mener à bien les travaux énergétiques et permettre ainsi d'accroître l'offre de logements locatifs.

Enfin, dans les prochains mois, nous livrerons avec nos partenaires les bâtiments du Village des Athlètes, conçu comme un démonstrateur d'un quartier de ville bas carbone, aux usages mixtes et intégrant les exigences du plan Climat à horizon 2050.

CDC Habitat vient de dévoiler sa raison d'être.

A.-S. Grave : « *Engagés pour un habitat durable et accessible à tous, nous œuvrons dans les territoires pour concevoir des cadres de vie adaptés à la diversité des locataires et des résidents, aux évolutions sociétales et aux défis environnementaux.* »

Notre raison d'être est l'aboutissement d'un travail collaboratif mené avec toutes nos parties prenantes : acteurs du logement, collectivités locales, locataires, organisations syndicales, partenaires, mais aussi les collaborateurs du Groupe qui, pour près de 80 % d'entre eux, ont mis en avant « l'engagement » et « l'intérêt général » lors de leur consultation. C'est un bel atout pour le Groupe! ●

“ Engagés pour un habitat durable et accessible à tous, nous œuvrons dans les territoires pour concevoir des cadres de vie adaptés à la diversité des locataires et des résidents, aux évolutions sociétales et aux défis environnementaux. ”

■ ENTRETIEN

**CLÉMENT
LECUIVRE**
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE CDC HABITAT



“ Nous avons reconstitué des marges de manœuvre. „

Comment qualifier cette année en matière de production ?

C. Lecuire : L'activité a été très soutenue en termes de développement et de réhabilitation, avec 17 500 logements livrés, 17 000 logements mis en chantier et un peu plus de 10 000 logements engagés en réhabilitation. Le chiffre de production est moins élevé qu'en 2021 et en deçà des objectifs que nous nous étions fixés, en raison de la hausse des coûts de construction et de la diminution de l'offre. Il est néanmoins comparable au niveau des années qui précèdent le confinement et même très au-dessus des volumes de production des années 2010.

Par ailleurs, l'année a été exceptionnelle en termes de résultats financiers, sous l'effet de l'opération Lamartine.

Quel était l'objectif de cette opération ?

C. Lecuire : CDC Habitat et AMPERE Gestion ont constitué un fonds de 8 000 logements : pour moitié des actifs déjà détenus par CDC Habitat, et pour l'autre moitié des VEFA récemment livrées ou en cours de développement dans le cadre du plan de relance.

Après mise en concurrence, nous en avons ensuite cédé le capital à hauteur de 85 % à CNP Assurances. L'objectif de cette opération était de refinancer une partie de notre plan de relance et la suite de notre développement pour les années à venir.

En intégrant cette opération, CDC Habitat a réalisé un résultat net consolidé de 394 millions d'euros.

C'est évidemment une année à part ; en 2023, le résultat net devrait renouer avec le niveau de 2021, soit environ 150 millions d'euros.

Cette opération a-t-elle également un impact sur l'endettement du Groupe ?

C. Lecuire : Notre niveau d'endettement à la fin 2022 est historiquement faible, ce qui nous procure des capacités d'investissement nouvelles pour les années à venir. Le ratio dette nette/valeur de nos actifs (*loan-to-value*) est de 35 % alors qu'il était auparavant de 40 %. Grâce à l'opération Lamartine, nous retrouvons des marges de manœuvre pour poursuivre notre développement, soutenir la production de logements dans le contexte contraint qui est le nôtre, et livrer 20 000 logements par an, conformément à notre programmation à moyen terme.

Pensez-vous renouveler ce type d'opérations dans les années à venir ?

C. Lecuire : Créer un fonds de 8 000 logements de 2,5 milliards d'actifs n'est pas une opération que l'on peut renouveler tous les ans ! Il s'agit de la plus grosse transaction sur le marché européen en 2022. Néanmoins, le bilan a été positif, car cette façon de procéder est doublement intéressante : nous dégageons des plus-values pour réinvestir et nous conservons la gestion locative des biens. C'est pourquoi nous ne nous interdisons pas de reproduire ce type d'opération à l'avenir.

Quelles sont les perspectives qui se dessinent en 2023 ?

C. Lecuivre : Nous sommes confrontés à la fois à un choc d'offre, qui découle de l'augmentation des coûts de construction, et à un choc de la demande, lié notamment à la hausse des taux d'intérêt et à la dégradation des conditions de financement.

Le marché sera sans doute moins dynamique qu'auparavant, mais nos objectifs restent ambitieux. Notre vocation, en tant qu'opérateur global de l'habitat d'intérêt public, filiale de la Caisse des Dépôts et opérateur de la Banque des Territoires, est de jouer, comme par le passé, un rôle contracyclique. Nous devons poursuivre nos investissements, *a fortiori* quand le marché est compliqué. C'est l'objet du plan de soutien que nous mettons en œuvre en 2023, pour soutenir la production de logements, avec la commande de 17 000 logements, dont 12 000 logements intermédiaires et 5 000 logements sociaux.

Avec les objectifs de sobriété foncière, les possibilités de construire se raréfient. Quelles réponses apportez-vous à ces nouvelles contraintes ?

C. Lecuivre : Tout l'enjeu, à partir de maintenant, est de recycler le foncier déjà artificialisé. C'était notre conviction depuis plusieurs années, mais 2022 a été une année d'accélération où nous nous sommes dotés des outils pour démultiplier ces opérations de recyclage du foncier, avec les deux fonds Hab'Initio et Champlain et le partenariat noué avec la Banque des Territoires et le Groupe Frey pour transformer les entrées de ville commerciales.

Quelles autres réussites mettriez-vous en avant ?

C. Lecuivre : Nous avons noué 9 nouveaux partenariats avec des organismes de logements sociaux.

À la fin 2022, le réseau compte 40 partenaires, pour 300 000 logements et nous avons investi au total environ 400 millions d'euros dans ces partenariats. La réhabilitation, notamment, est au cœur de beaucoup de partenariats que nous nouons, pour aider les organismes de logements sociaux dans leur programme de résorption des étiquettes F et G.

Dans le même esprit, à la fin 2022, nous sommes montés au capital de Maisons & Cités à hauteur de 49,14 %, à égalité avec l'actionnaire historique l'Épinorpa⁽¹⁾ (contre 34 % initialement). L'objectif est d'apporter de nouvelles ressources financières pour poursuivre le grand programme de réhabilitation des cités minières, l'Engagement pour le renouveau du bassin minier (ERBM).

De son côté, Adoma est engagé depuis 2012 dans un programme lourd de transformation des foyers pour migrants en logements autonomes. Comment avance ce chantier ?

C. Lecuivre : Ce plan se poursuit à un rythme très soutenu, puisque plus de 60 % du programme a été réalisé. Adoma est dans les temps pour le faire aboutir, comme prévu, à la fin des années 2020.

Quel bilan feriez-vous de l'année écoulée pour l'Outre-mer ?

C. Lecuivre : Nous avons conforté notre place de principal opérateur du logement social en Outre-mer en renforçant notre participation au sein de la SIMKO⁽²⁾. Et nous avons la perspective de nouer de nouveaux partenariats. Le sens de notre présence en Outre-mer est d'aider les SIDOM⁽³⁾ à poursuivre leur développement et leurs efforts de réhabilitation. L'année a été compliquée pour elles en termes d'approvisionnement et de coûts de construction, mais nos ambitions restent intactes, au regard des besoins de ces territoires.

Le Groupe vient d'annoncer sa raison d'être. Pourriez-vous nous dire comment elle a vu le jour ?

C. Lecuivre : Nous avons lancé en 2022 une démarche participative et consulté les collaborateurs du Groupe, et nos parties prenantes externes (grands acteurs du secteur de l'habitat, promoteurs, constructeurs, élus, partenaires, associations notamment). Nous leur avons demandé ce que représentait pour eux le groupe CDC Habitat, et ce qu'il devait être demain. Parallèlement, plusieurs dizaines de cadres ont travaillé à son élaboration, au cours de sessions animées par notre équipe RSE. La raison d'être a été validée le 30 mars 2023 par notre conseil de surveillance et les objectifs associés sont en cours de finalisation.

« Engagés pour un habitat durable et accessible à tous, nous œuvrons dans les territoires pour concevoir des cadres de vie adaptés à la diversité des locaux et des résidents, aux évolutions sociétales et aux défis environnementaux. »

Elle est le point d'aboutissement d'une démarche initiée en 2020 pour définir notre projet stratégique Impulse 2026 et notre politique RSE. Elle reflète qui nous sommes, ce que nous voulons être, et affirme notamment la dimension environnementale très forte de notre engagement. Elle fait écho à la raison d'être adoptée par le Groupe Caisse des Dépôts en 2022, « *alliance unique d'acteurs économiques publics et privés [qui] s'engage au cœur des territoires pour accélérer la transformation écologique et pour contribuer à offrir une vie meilleure pour toutes et tous* ». ●

(1) L'établissement de gestion immobilière de Nord-Pas-de-Calais.

(2) Société immobilière de Kourou.

(3) Sociétés immobilières d'Outre-mer.

■ STRATÉGIE

Une vision partagée au service des parties prenantes

En élaborant sa raison d'être, après son projet stratégique Impulse 2026 et l'actualisation de sa démarche RSE⁽¹⁾, CDC Habitat a conforté la cohérence de sa mission et de ses engagements. Chaque collaborateur et entité du Groupe se retrouvent ainsi autour d'une identité et d'une ambition commune pour les années à venir.

2022 est l'aboutissement d'une démarche entreprise deux ans plus tôt par CDC Habitat pour préciser son ambition, ses priorités, ses engagements et ses objectifs. En 2021, le Groupe présentait les deux premières bases de la pyramide : son projet stratégique Impulse 2026, décliné en projets de territoires, et les 16 engagements de sa politique de responsabilité sociétale d'entreprise (voir schéma). Fin mars 2023, le Groupe dévoilait sa raison d'être, élaborée durant l'année 2022 par le biais d'une grande consultation des collaborateurs et parties-prenantes : « Engagés pour un habitat durable et accessible à tous, nous œuvrons dans les territoires pour concevoir des cadres de vie adaptés à la diversité des locataires et des résidents, aux évolutions sociétales et aux défis environnementaux. »

Intronisée par la loi Pacte en 2019, la raison d'être résume l'ADN du Groupe, les principes qui l'animent et la contribution qu'il souhaite apporter à la société.

Celle-ci vient « coiffer » les socles stratégiques et opérationnels que sont Impulse 2026, les projets des territoires et les 16 engagements RSE, et forme avec eux un ensemble cohérent.

Un travail de co-construction

Cohérent dans la méthode, tout d'abord. Chacune de ces « briques » est le fruit de travaux de co-construction avec l'ensemble des collaborateurs et des représentants des autres parties prenantes. Cela avait été le cas pour Impulse 2026, nourri des réflexions des collaborateurs au sein d'ateliers, et pour l'actualisation de la démarche RSE, qui avait impliqué clients, collaborateurs, représentants des locataires, élus, partenaires et fournisseurs, promoteurs et administrateurs.

De la même manière, pour la raison d'être, chaque collaborateur a été invité à dire ce qu'était pour lui le Groupe aujourd'hui et ce qu'il devait être demain.

Cohérent également sur le fond. À l'instar du projet stratégique et des 16 engagements RSE, la raison d'être de CDC Habitat est tournée vers ses parties prenantes.

Fidèle à son rôle d'opérateur global de l'habitat d'intérêt public et à son actionnaire, la Caisse des Dépôts, CDC Habitat œuvre au service de la société, de ses clients, des territoires, de ses partenaires et collaborateurs, et reste plus que jamais attentif pour répondre à leurs besoins et aux défis actuels. Auprès de chacune de ses parties prenantes, il s'engage à offrir à ses clients des logements

(1) Responsabilité sociétale de l'entreprise.

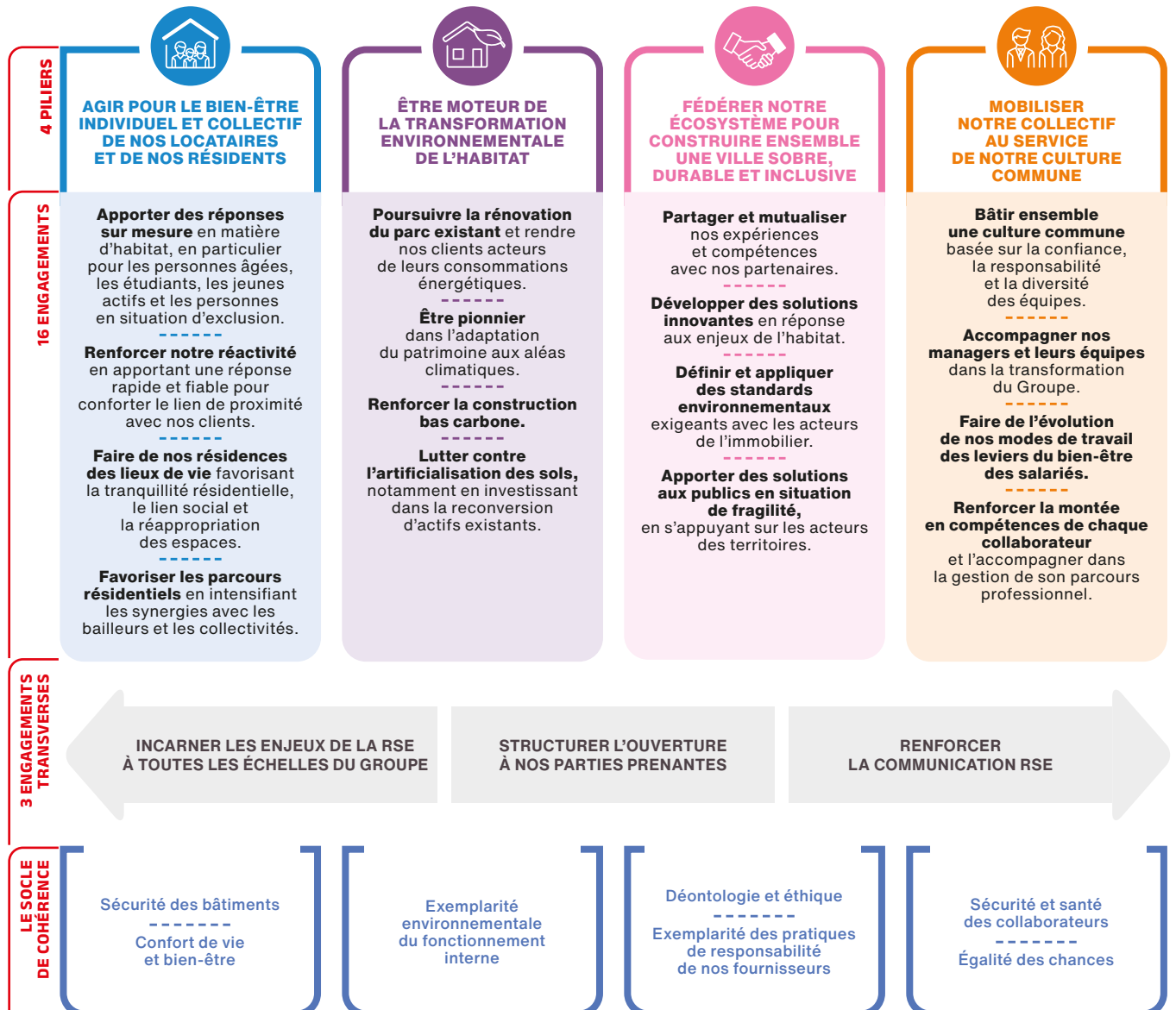
et des services de qualité en phase avec leurs attentes, à accompagner les territoires dans leurs politiques de l'habitat, à répondre aux enjeux de la société (vieillesse, logement des jeunes, logement d'urgence, etc.), à favoriser l'accès à un logement pour tous, à maintenir des objectifs ambitieux de production de logement dans le contexte complexe qui est le nôtre, tout en s'inscrivant résolument dans la trajectoire 1,5 °C.

Des engagements déjà concrétisés

Des engagements forts qui déterminent ses priorités et s'incarnent en 2022 par des actions et des initiatives majeures. Comme par exemple, la création des fonds Hab'Initio et Champlain, et de la foncière dédiée à la transformation des entrées de villes commerciales, lancée avec le groupe Frey et la Banque des Territoires.

Trois initiatives qui visent à accroître les opérations de recyclage du foncier et permettent au Groupe de tenir son engagement sociétal de production de logements et son engagement pour un moindre impact environnemental, grâce à une politique de sobriété foncière. ●

Nos engagements RSE 2021-2026



CLIMAT SOBRIÉTÉ RESPONSABILITÉ RÉSILIENCE



AU PLUS PRÈS DE LA SOCIÉTÉ

Comme le rappelle le climatologue Jean Jouzel, les acteurs de l'habitat sont en première ligne pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et limiter la hausse des températures à la fin du siècle à 1,5 °C.

L'enjeu est majeur puisque, si la trajectoire actuelle de hausse des températures se maintient, le monde deviendra progressivement invivable pour les prochaines générations.

Ce scénario n'est pas fatal, et nous connaissons les solutions : pour rester en dessous de 1,5 °C, il faut atteindre dès 2050 l'objectif zéro émission.

Avec 545 000 logements gérés et près de 17 000 logements mis en chantier en 2022, le groupe CDC Habitat est conscient de sa responsabilité et accélère sa transition énergétique. Il joue sur tous les leviers contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre : rénovation thermique des bâtiments, sobriété énergétique et foncière, innovation dans les modes de construction et fabrique de « la ville sur la ville ». ●

■ AVIS D'EXPERT



Jean Jouzel

Climatologue et glaciologue,
membre du GIEC entre 1994 et 2015

Repères

Climatologue et glaciologue, Jean Jouzel est né en 1947. En 1987, il est, avec Claude Lorius et ses collègues, co-auteur d'articles publiés dans la revue *Nature* qui font date : pour la première fois est établi formellement le lien entre l'augmentation de la température et les émissions de CO₂. Jean Jouzel a été membre du GIEC entre 1994 et 2015. Il est lauréat de plusieurs distinctions scientifiques, notamment la médaille d'or du CNRS et le prix Vetlesen.

En 2021 et 2022, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) publiait les trois volets de son sixième rapport. Plus récemment, en mars 2023, il diffusait une synthèse très précieuse pour les décideurs publics de tous les travaux réalisés depuis 2015. Ces rapports établissent sans équivoque le lien entre le réchauffement et les activités humaines. Ils marquent également les esprits par la description des menaces qui pèsent sur notre planète.

Dans le pire scénario, la planète sera 4,4 °C plus chaude à la fin du siècle. Il y aura des événements extrêmes plus fréquents et plus intenses, des conséquences sur l'acidification des océans ou encore sur la santé. Dans le meilleur scénario, la hausse se stabilisera un peu en dessous de + 1,5 °C.

Dépasser le moins possible les + 1,5 °C est vital, et chaque dixième compte. La trajectoire actuelle d'augmentation de la température, si elle se poursuivait, ne permettrait pas aux jeunes générations de s'adapter sans difficulté au réchauffement. La seule façon d'y parvenir serait d'être en ligne avec l'accord de Paris, qui appelait à une augmentation moyenne de 1,5 °C par rapport à l'ère pré-industrielle ou, au moins, à une hausse contenue bien en deçà de 2 °C.

Pour rester sous le seuil de 1,5 °C, il faut atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. L'action doit donc être immédiate et les acteurs de l'habitat ont un rôle prépondérant à jouer.

« En 2050, il y aura trois milliards d'habitants supplémentaires dans les villes. Si on les loge sans rien changer aux pratiques de construction, cela se traduira par un réchauffement global de 0,3 °C. »

Que peut-on faire ? Quels sont les leviers que nous pouvons actionner ?

Tout d'abord, il faut être attentifs aux matériaux utilisés, et notamment garder en tête le bilan carbone du béton : la production mondiale du ciment, ingrédient clé du béton, génère 7 % des émissions mondiales de CO₂... soit trois fois plus que le transport aérien. Le bois est une alternative intéressante, car il permet de « stocker » le carbone, et il faut développer le réemploi des matériaux lorsque c'est possible. Parallèlement, l'immense chantier de la rénovation thermique se présente devant nous afin de limiter la consommation énergétique des bâtiments. La stratégie nationale bas carbone (SNBC) prévoit l'atteinte du niveau « zéro émission » dès 2050.

Dans l'ancien, pour tenir le rythme attendu, il faudrait réaliser 700 000 rénovations chaque année : c'est un sacré défi !

L'autre enjeu, pour l'habitat, est l'adaptation des logements au changement climatique. Pour que les villes restent vivables, architectes et urbanistes doivent transformer les matériaux, les techniques, les manières de produire des bâtiments. La question du confort d'été devient primordiale, et l'habitat doit multiplier les approches qui permettront de rafraîchir naturellement les logements, sans faire appel à la climatisation, créer de l'ombre dans les rues, faciliter les circulations d'air, etc.

Prévention du réchauffement et adaptation à ses effets, tels sont les deux grands défis que les politiques du logement doivent mener, de front et conjointement. ●

La réponse de CDC Habitat

Alain Cauchy

Directeur du patrimoine
du groupe CDC Habitat

Le défi que nous avons à relever se résume en trois mots : rendre l'avenir possible. Depuis 2008, nous constatons l'efficacité de notre stratégie d'amélioration énergétique des bâtiments. Entre 2015 et 2022, nous sommes ainsi parvenus à réduire les émissions de CO₂ du parc de 34 %. Néanmoins, la gravité du changement climatique est telle que nous devons accélérer massivement la décarbonation de notre parc. Désormais, nous nous inscrivons dans la trajectoire 1,5 °C adoptée par la Caisse des Dépôts, qui suppose la neutralité carbone en 2050. Avec un objectif cible intermédiaire en 2030 : une émission moyenne de GES inférieure à 15 kg CO₂/m²/an, soit une baisse de 35 % par rapport à 2021. Le plan stratégique climat que nous finalisons en 2023 va nous permettre de relever le défi, en jouant sur différents leviers : anticipation des paliers réglementaires de la réglementation environnementale RE2020 pour les programmes neufs, accélération de la rénovation thermique du parc existant, montée en puissance des énergies renouvelables, construction bas carbone, matériaux biosourcés, etc.

Accélérer la sobriété énergétique

Depuis 2008, CDC Habitat se mobilise en faveur de la transition énergétique avec pour double objectif de baisser la consommation d'énergie et de réduire progressivement la part des énergies fossiles. Cette mobilisation a déjà porté ses fruits... Grâce aux rénovations thermiques, le parc social, intermédiaire et libre de CDC Habitat se situe en moyenne en étiquette C de consommation énergétique : il reste 0,7 % du parc en étiquettes F et G à traiter d'ici 2025, moins de 7 % d'étiquettes E qui seront traités avant 2032. Le gain apporté à chaque fois par ces rénovations est substantiel puisqu'elles génèrent entre 15 à 30 % de réduction de la consommation énergétique.

La crise a donné un coup d'accélérateur à cette stratégie de réduction de la consommation de l'énergie. Dès octobre 2022, le Groupe a pris des mesures d'urgence pour contribuer à l'effort national de sobriété énergétique afin d'éviter les coupures durant l'hiver et se mettre en ligne avec l'objectif gouvernemental d'une réduction de 10 % de la consommation énergétique en 2024. Ces mesures avaient également pour but de limiter les dépenses de ses locataires et de prévenir les situations de précarité énergétique.

Les leviers actionnés

Le plan de sobriété énergétique joue sur tous les leviers pour réduire la consommation énergétique : optimisation de la période de chauffe, application des recommandations gouvernementales avec des températures de 19 °C le jour et 17 °C la nuit pour les chauffages collectifs (dans les logements et les bureaux), efficacité des exploitations de chauffage, optimisation de l'éclairage, renforcement des campagnes de sensibilisation aux écogestes et au respect des consignes de température auprès des locataires équipés d'un chauffage individuel, déploiement des robinets

thermostatiques et des thermostats intelligents.

Parallèlement, le Groupe a rejoint en octobre le dispositif Ecowatt créé par le Réseau de transport de l'électricité (RTE) avec l'ADEME. *« Celui-ci fonctionne comme une "météo" de l'électricité. Il informe en temps réel les consommateurs des tensions sur le réseau et les invite à différer leur consommation pour éviter les coupures »,* explique Clément Lecuire, directeur général de CDC Habitat.

En signant la charte Ecowatt, CDC Habitat a pris trois engagements : réduire ses consommations, informer ses locataires de l'existence de ce dispositif et relayer les alertes auprès d'eux. Le Groupe a également rejoint Ecogaz, le dispositif créé par RTgaz pour informer les consommateurs des tensions sur les réserves de gaz.

Ces mesures ont été associées à un important plan d'accompagnement des locataires pour contenir l'impact de la hausse du coût de l'énergie et éviter la précarisation des plus fragiles (voir encadré). □



UN FONDS DE SOLIDARITÉ ÉNERGIE (FSE) POUR LES PLUS FRAGILES

Soutenir les plus fragiles face à la hausse du coût de l'énergie est un enjeu fort pour CDC Habitat. Pour éviter les hausses brutales des charges, le Groupe a décidé d'en lisser les provisions dès l'été 2022. Les équipes de proximité sont allées au-devant des locataires pour repérer les situations de précarité et mettre en place des mesures d'accompagnement adaptées : information sur les aides financières disponibles, mise en place d'échéanciers de paiement, etc. Conscient que cela ne suffirait peut-être pas, le Groupe a également mis en place un FSE doté de 1,15 million d'euros. Ce fonds peut être sollicité par les agences pour diminuer le montant des charges énergie d'un ménage en cas de difficulté de paiement.



0,7 %

DU PARC EST
EN ÉTIQUETTES
F ET G

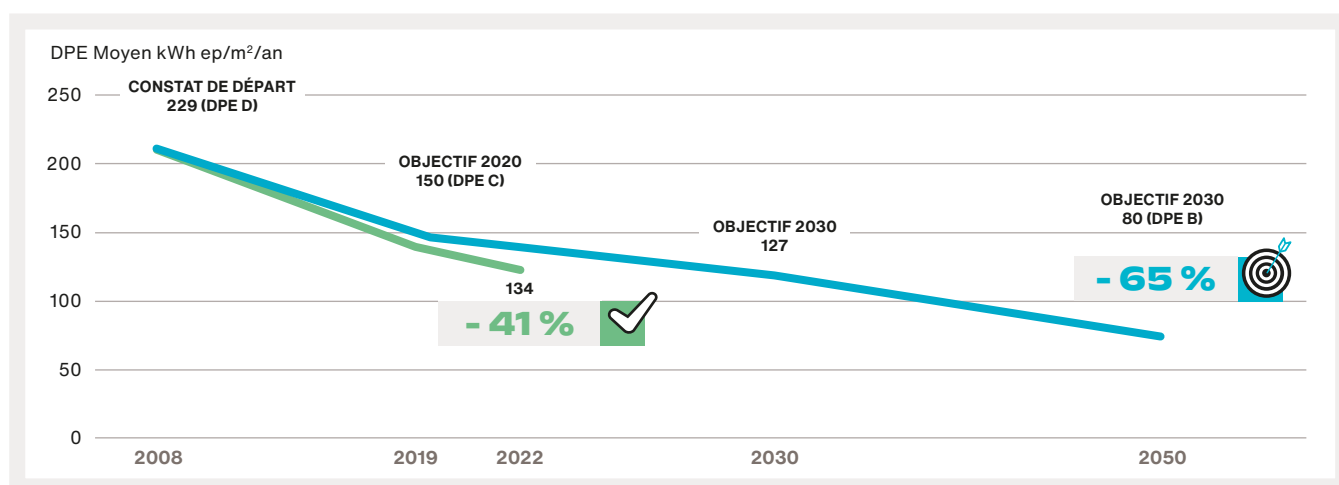
**Moins de
7 %**

DU PARC
EN ÉTIQUETTE E

1,15 M€

DE DOTATION
POUR NOTRE FONDS
SOLIDARITÉ ÉNERGIE

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE MOYENNE DU PATRIMOINE DU GROUPE CDC HABITAT



— Objectif de consommation énergétique
— Consommation énergétique atteinte

Privilégier la sobriété foncière

Parcs en Scène est une opération d'aménagement exemplaire en matière de recyclage foncier. Co-porté par CDC Habitat et Linkcity, ce projet repose sur la transformation d'une zone logistique de 14 hectares située sur les communes d'Orly et de Thiais, en un nouveau quartier de ville accueillant notamment près de 3 000 logements. Deux grands parcs viendront renaturer et désimperméabiliser le secteur afin de ramener de la nature en ville, des îlots de fraîcheur et également de la biodiversité.

Répondre aux besoins en logement de la population sans artificialiser les sols... Cet objectif de sobriété foncière est au cœur de la loi Climat et Résilience du 22 août 2021, qui vise à partir de 2050 un solde neutre entre l'artificialisation des sols et la renaturation, soit l'objectif Zéro artificialisation nette (ZAN). Les enjeux sont majeurs : limiter l'extension urbaine, c'est restaurer les fonctionnalités biologiques, hydrologiques, climatiques et agronomiques des sols.

Dans cette optique, le Groupe a construit en 2022 le socle

d'une stratégie de développement durablement économe en foncier.

L'objectif ZAN impose de produire autrement, au sein des tissus urbains déjà constitués, et non plus en « mordant » davantage les zones agricoles, les espaces naturels ou les espaces verts. Cela passe par le recyclage foncier, la reconversion des friches industrielles, zones d'activité ou zones commerciales, la transformation des bureaux en logements et par la densification des villes. Bâtir la ville sur la ville et limiter l'étalement urbain deviennent un enjeu primordial.



À Lambersart, près de Lille, le site de 5,7 ha des anciennes Briqueteries du Nord fait l'objet d'une reconversion foncière menée par CDC Habitat, sa filiale Maisons & Cités et le promoteur Quartus. Le futur « quartier-jardin » sera largement renaturé et végétalisé et accueillera à terme 500 logements, une résidence services seniors, une maison des associations, des commerces, des équipements, etc.



250 M€
**DE FONDS PROPRES
MOBILISABLES PAR
LE FONDS HAB'INITIO
ET UNE TRENTAINE
D'OPÉRATIONS
DE RECONVERSION
PRÉVUE D'ICI 2025**

200 M€
**POUR
LA TRANSFORMATION
DES ZONES
COMMERCIALES
EN ENTRÉES DE VILLE
VIA LA SOCIÉTÉ
DE PORTAGE CRÉÉE
AVEC LE GROUPE FREY
ET LA BANQUE
DES TERRITOIRES**

30 % de la production de logements réalisés sur des friches d'ici cinq ans

Pour financer ces opérations, CDC Habitat s'est doté en 2022 de trois puissants outils : d'une part, les fonds Hab'Initio et Champlain, créés en 2022 et dédiés aux opérations de conversion et de recyclage fonciers, et d'autre part, une société de portage foncier pour la reconversion des zones commerciales périurbaines en quartiers mixtes (créée en décembre 2022 avec le groupe Frey et la Banque des Territoires).

Des projets de reconversion sont progressivement identifiés, à l'image des 500 logements prévus à Lambersart, près de Lille, sur le site d'une ancienne briquetterie.

Dans les communes de Thiais et d'Orly, un projet plus ancien, résultant d'une consultation gagnée dans le cadre d'IMGP (Inventons la Métropole du Grand Paris) est entrée en phase de chantier. Une zone logistique de 14 hectares se transformera en nouveau quartier de ville (baptisé Parcs en Scène) avec près de 3 000 logements, dont 1 000 gérés par CDC Habitat, une arène dédiée à l'e-sport et deux grands parcs de huit hectares renaturalisés et désimperméabilisés.

En 2022, les projets initiés correspondent au total à un potentiel de 4 000 nouveaux logements. □

UN NOUVEAU CHAMP D'ACTION : LA RECONVERSION DES ZONES COMMERCIALES

1 million de logements : c'est le potentiel que pourrait représenter le gisement foncier sur 243 zones commerciales de périphérie des 21 plus grandes aires urbaines françaises... Un vivier d'autant plus intéressant que le modèle des zones commerciales d'entrée de ville a besoin d'être réinventé. CDC Habitat, le groupe Frey et la Banque des Territoires ont créé en décembre 2022 une société de portage pour mener à bien ces projets complexes, qui passent par différentes étapes : l'acquisition de fonciers, la démolition, la dépollution, le remembrement, l'aménagement et la revente de fonciers aménagés.



◀ Résidence La Clairière Habitée à Vertou (44), conçue avec un souci d'efficacité écologique et de confort durable : label bas carbone E+C-, énergies non fossiles (panneaux photovoltaïques, poêle à granulés), îlots verts, respect de la biodiversité, gestion des eaux pluviales...

600

**DIAGNOSTICS
DE PERFORMANCE RÉSILIENCE
EN 2027**

CORRESPONDANT À

10 %

**DES RÉSIDENCES
LES PLUS CRITIQUES**

Renforcer la résilience du parc face aux aléas climatiques

Sécheresse, canicules, inondations, mouvements de terrain, feux de forêt...

Le Groupe adapte son parc au changement climatique et travaille à la résilience de ses bâtiments face à ces aléas.

Depuis 2020, il se montre précurseur avec deux outils : une cartographie d'exposition et de vulnérabilité de son patrimoine face aux aléas climatiques à l'horizon 2050 et des diagnostics de performance résilience (DPR).

Le principe du DPR ? Évaluer la résilience d'un bâtiment au moment d'un projet de rénovation, lorsqu'il est identifié comme vulnérable, et planifier les adaptations au regard des changements climatiques. À fin 2022, 84 ensembles immobiliers avaient déjà fait l'objet de DPR, pour un objectif de 100 par an sur les années suivantes.

La cartographie d'exposition, mise en ligne en 2022 pour l'ensemble des collaborateurs, met en lumière les communes et les résidences les plus exposées aux aléas climatiques. Unique en France, elle recourt à une méthode élaborée par le bureau d'études Résalliance, qui s'appuie sur le scénario le moins optimiste

du GIEC, celui d'un réchauffement entre 3 °C et 5,5 °C d'ici 2100...

Onze aléas passés au crible

Chaque commune est analysée au regard de onze aléas climatiques et de leur évolution d'ici 2050.

La cartographie croise ensuite les données propres aux communes (leur exposition plus ou moins élevée aux aléas climatiques, selon une note de 1 à 5) et les données relatives à la vulnérabilité des bâtiments. Concrètement, une résidence est dotée d'une criticité élevée quand elle est située dans une zone exposée et quand son bâti est particulièrement vulnérable. Une fiche d'information synthétise ainsi les risques liés à chaque bâtiment détenu par le Groupe. Elle sera enrichie par des diagnostics de performance résilience au fur et à mesure qu'ils seront produits.

Un outil précieux pour prioriser les travaux

Avec ces deux outils complémentaires, cartographie et DPR, le Groupe va pouvoir adapter son patrimoine aux aléas climatiques à venir, en agissant à la fois sur

les programmes neufs et sur les réhabilitations. Il va pouvoir ainsi prioriser les travaux d'adaptation en fonction de la criticité des résidences et ajuster les modes de construction pour les programmes à venir en fonction de l'exposition des communes d'implantation.

La cartographie est un outil évolutif appelé à s'enrichir au fil des années. □

LES ENJEUX DE LA RÉSILIENCE

Thierry Deberle

RESPONSABLE STRATÉGIE
ÉNERGÉTIQUE ET ENVIRONNEMENTALE
DU GROUPE

Pourquoi prendre en compte les risques climatiques à horizon 2050 ? « C'est tout d'abord une question de sécurité pour les locataires, de confort et de qualité de vie dans nos résidences. Le maintien de l'attractivité de nos logements à travers le temps est aussi en jeu, car ces derniers seront encore occupés dans trente ans. Enfin, cela relève de la bonne gestion financière : réparer coûte plus cher qu'anticiper ».

Innover financièrement au service de la construction verte

2,4 MD€
VALEUR
DU FONDS LAMARTINE

3 950
LOGEMENTS NEUFS
EN PRODUCTION

En mars 2022, le Groupe réalisait avec sa filiale AMPERE Gestion la plus importante opération financière sur le marché résidentiel : il cédait à CNP Assurances 85 % de la société Lamartine, un fonds constitué de 7 600 logements neufs et en VEFA. De son côté, CDC Habitat reste actionnaire à hauteur de 15 % et gestionnaire du patrimoine. But de l'opération ? Dégager des fonds pour produire davantage de logements, dans le cadre des plans de relance menés par le Groupe pour la production de logements neufs sociaux, intermédiaires et abordables.

CDC Habitat, AMPERE Gestion et CNP Assurances s'inscrivent dans une démarche d'investissement socialement responsable, le fonds étant classé en article 9 du règlement européen « *sustainable finance disclosure regulation* » (SFDR).

Les critères de sélection des 7 600 logements sont extrêmement exigeants : performances environnementales et énergétiques élevées, positionnement locatif abordable au travers de logements intermédiaires et de logements libres aux loyers adaptés.

En avril et en juillet 2022, le fonds Lamartine émettait deux obligations « *green et sustainable* » d'un montant global de 850 M€. Ces émissions ont été sursouscrites plus de deux fois, notamment par des investisseurs et asset managers européens de premier plan.

Les deux émissions accompagnent la production en cours de 3 950 logements neufs. □

Résidence La Guignardière
à Chambray-les-Tours (37),
un programme exemplaire sur le plan
environnemental, livrée en 2022
et intégrée au portefeuille Lamartine.



SÉRÉNITÉ PARCOURS SATISFACTION DIALOGUE



AU PLUS PRÈS DE NOS CLIENTS

Répondre aux besoins essentiels de ses clients, améliorer leur satisfaction grâce à une haute qualité de service, mais aussi développer la culture client et favoriser les parcours résidentiels... En 2022, le Groupe a marqué des points sur ces quatre priorités du plan stratégique Impulse 2026. Le chantier de la réorganisation en agences mixtes a abouti. Il devrait se traduire par davantage de proximité et d'écoute envers les clients. Le programme de formation-action à la culture client monte en puissance, favorisant de nouvelles interactions en phase avec les nouvelles attentes des clients. Parallèlement, process et outils continuent de s'enrichir : l'espace client CDC Habitat & Moi gagne de nouvelles fonctionnalités et le Groupe renforce les moyens pour assurer la tranquillité résidentielle. ●

■ AVIS D'EXPERT



Valérie Bignon

Consultante à l'Académie du Service

Repères

Directrice d'hôtel dans le Groupe Accor jusqu'en 2008, puis consultante formatrice, Valérie Bignon a rejoint l'Académie du Service en 2014. Depuis, elle accompagne des entreprises de tous les secteurs d'activité dans leur stratégie d'expérience client et dans leur transformation.

Depuis 2020, nous accompagnons CDC Habitat afin de sensibiliser et aider les équipes à mieux prendre en compte toutes les dimensions de l'expérience client. Nous différencions en effet le *parcours* client – les différentes étapes par lesquelles passe le client tout au long de sa relation avec l'entreprise – de l'*expérience* client qui désigne l'ensemble des émotions ressenties par un client avant, pendant et après l'obtention d'un produit ou d'un service. Si cette expérience est réussie, elle constitue une source de satisfaction, de fidélisation, mais surtout de recommandation forte.

Si aujourd'hui, nombre d'entreprises s'intéressent de très près à la prise en compte des émotions vue comme étant un levier essentiel de l'expérience, que ce soit en BtoC ou en BtoB, il est cependant parfois difficile d'appréhender le sujet, car la prise en compte de la dimension émotionnelle de ses clients passe par la prise en compte de la dimension émotionnelle de ses équipes. C'est ce que nous appelons la « Symétrie des attentions » ou comment faire vivre à ses collaborateurs ce que nous souhaitons faire vivre à nos clients. Depuis 2014, nous étudions le baromètre de la « Symétrie des attentions » dans 11 secteurs, dont celui de l'immobilier. Il permet de mettre en miroir la perception

client et la perception collaborateur sur la base de dimensions telles que la confiance, la considération, l'harmonie entre l'humain et le digital, la coopération, l'écoute et le feedback, etc.

« Dans le secteur de l'immobilier, seuls 39 % des clients se sentent considérés par les professionnels, là où les collaborateurs pensent, à hauteur de 51 %, faire preuve de considération à l'égard de leurs clients.* »

Sur l'ensemble de notre panel, et de manière générale, les collaborateurs ont tendance à surestimer la qualité de l'expérience vécue par le client. Nous pourrions également prendre l'exemple de l'écoute des avis et/ou réclamations clients. Si les clients se sentent écoutés à hauteur de seulement 35 %, 64 % des équipes pensent prendre en compte et répondre aux avis et aux réclamations clients.

Quelques explications peuvent éclairer ces écarts : un sentiment d'avoir bien pris en charge le besoin du client là où le client attend une prise en compte de ce qu'il est en tant que personne, des preuves de considération pas suffisamment visibles du client, etc. Bref, un décalage qu'il faut pouvoir réduire par

un accompagnement managérial de proximité et une ouverture sur l'évolution des attentes et besoins du client qui sont en perpétuel mouvement. Cela nécessite une prise de conscience, du recul et une volonté aussi de faire évoluer les comportements de chacun, ce qui demande du temps et beaucoup d'humilité parfois.

Le travail initié il y a trois ans chez CDC Habitat va dans ce sens. Nous avons commencé par la définition d'un socle de repères communs pour définir le niveau d'exigence et d'expérience souhaité, et les comportements attendus à chaque interaction avec le client. Chaque équipe est ensuite formée (21 agences aujourd'hui) durant 2 jours à l'appropriation de ce socle, puis elle élabore son propre projet en tenant compte des spécificités locales et de la personnalité de chacun. Un travail où chacun devient acteur (« le manager et son équipe ») et qui passe par une phase de diagnostics, de plan d'action et d'animation pour un ancrage dans la durée. ●

La réponse de CDC Habitat

Joëlle Cuisset

Directrice études clients et prospective, expérience clients et cohésion sociale de CDC Habitat

La satisfaction client est une préoccupation ancienne de CDC Habitat. Nous avons développé des outils de mesure pour la suivre, tels que les baromètres de satisfaction, les enquêtes à chaud et, tous les ans, nous développons des plans d'action pour améliorer la qualité de service ainsi que de nouveaux services aux clients. Nous nous sommes aperçus que ce travail n'était pas suffisant et que nous devions travailler également la posture des collaborateurs, la façon dont ils prennent en charge les demandes, les réclamations des clients. C'est tout l'esprit du travail que nous menons à bien avec l'Académie du Service, pour développer au sein de nos équipes la réactivité, l'empathie et l'implication qui sont les trois attitudes revendiquées par CDC Habitat. Tout en continuant bien sûr à améliorer les parcours client, les processus et les outils de communication mis à la disposition de nos clients.

* Source : Baromètre Symétrie des attentions © 2022 – secteur immobilier.

Une culture client partagée par tous

La satisfaction des locataires repose sur des éléments quantifiables : la qualité du logement et des services qui lui sont associés, le professionnalisme des équipes et leur rapidité dans le traitement des demandes, l'efficacité des outils relationnels mis en place... mais pas seulement. Elle repose de plus en plus sur des éléments plus émotionnels, liés à la façon dont le client est traité et se sent traité (voir page précédente l'analyse de Valérie Bignon).

Un constat qui a poussé CDC Habitat à vouloir travailler les attitudes et postures de ses équipes auprès des clients dans le but de partager une culture client commune.

UNE CULTURE DE L'ATTENTION

L'attention aux clients passe aussi par les réunions Welcome, organisées lors de chaque livraison d'un programme neuf, parfois en présence des élus. Chaque locataire peut y faire connaissance avec ses voisins, mais surtout avec les équipes CDC Habitat afin de leur poser des questions. Une occasion de créer du lien entre les locataires et leur bailleur, et ce, dès leur arrivée dans la résidence. Gardiens et collaborateurs de l'agence organisent également des visites de courtoisie individuelles à l'arrivée des locataires.

FLASHEZ
LE QR CODE
POUR VOIR
LA VIDÉO



Depuis deux ans, 21 agences ont fait l'objet d'une formation-action organisée avec l'aide de l'Académie du Service. Une démarche qui se déroule à chaque fois sur une année entière pour agir en profondeur sur les comportements de chacun. Plus de 220 collaborateurs managers ont ainsi été formés, et 1 300 collaborateurs impactés.

Sept moments clés de la relation clients

« Nous avons défini sept moments clés dans la relation client où il est important de ne pas omettre les émotions des clients, comme la visite du logement, la signature du bail, le paiement du loyer, l'émission d'une demande ou d'une réclamation, etc. Chaque collaborateur est invité à s'interroger sur les émotions du client : que ressent-il ? Qu'attend-il notamment de son interlocuteur CDC Habitat ? Quel impact peuvent avoir les mots, l'attitude du collaborateur ? », détaille Joëlle Cuisset.

Basée sur des jeux de rôle, la méthode permet de mieux comprendre ses propres comportements et de s'adapter aux profils psychologiques des clients. Les participants sont ensuite amenés à bâtir un projet d'équipe focalisé sur l'un des moments clés.

« Vient ensuite un temps de co-développement où plusieurs agences bénéficient de séances de coaching commun, ce qui leur permet d'échanger et de profiter de l'expérience de leurs pairs. Deux ans après le lancement des premières formations-actions, le bilan est très positif. Les collaborateurs s'aperçoivent que cela donne des clés de compréhension importantes pour faire progresser la satisfaction clients », conclut Joëlle Cuisset. □

78 %
DE LOCATAIRES
SE DÉCLARENT
GLOBALEMENT SATISFAITS
DE CDC HABITAT
(+ 3 POINTS
PAR RAPPORT À 2021)

Source : Baromètre de satisfaction CDC Habitat réalisé auprès d'un échantillon représentatif de 15 000 clients en avril 2022.

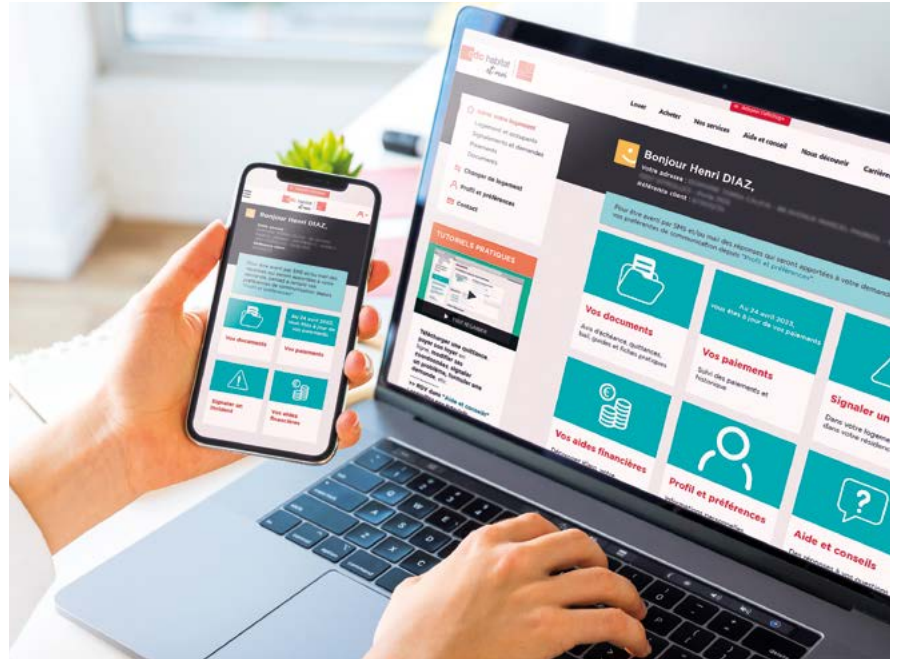


190 500
COMPTES ACTIFS

77 %
DE LOCATAIRES INSCRITS :

72 %
DES LOCATAIRES
DU PARC SOCIAL

91 %
DES LOCATAIRES
DU PARC INTERMÉDIAIRE



Fin du déploiement de CDC Habitat et Moi

Ouvert en 2021 aux locataires du parc intermédiaire, le nouvel espace client CDC Habitat et Moi a été déployé tout au long de l'année 2022 auprès des locataires du parc social et de la Sainte-Barbe, premier bailleur du bassin lorrain et filiale de CDC Habitat. **Avec cet outil, les clients gagnent en autonomie et peuvent effectuer différentes démarches sans passer par le centre contact client ou par leur agence :** payer leur loyer, télécharger une quittance, demander l'intervention d'un technicien, adresser une réclamation.

L'espace est devenu le canal privilégié des clients, celui qui leur donne la parole et leur laisse la main. Il met ainsi à disposition une boîte de dialogue entre les locataires et les équipes du Groupe, une fonctionnalité très attendue des clients. Cette messagerie génère beaucoup d'échanges et d'interactions et constitue un des leviers de

la nouvelle relation que le Groupe souhaite construire avec ses clients.

Autre innovation : lorsqu'un client fait une demande d'intervention, c'est lui qui clôture son dossier. Il peut ainsi dire si celle-ci a bien eu lieu, si elle s'est déroulée comme il le souhaitait et s'il considère le problème comme définitivement réglé. Un processus très utile pour vérifier la satisfaction du client et prévenir les réclamations ultérieures.

CDC Habitat et Moi fluidifie ainsi le travail des agences en les déchargeant des tâches les moins qualitatives, grâce au développement du « self care » des locataires, c'est-à-dire des fonctionnalités favorisant l'autonomie du client. C'est dans cet esprit que le Groupe a ouvert en juillet dernier un chatbot, un agent conversationnel plus dynamique que la FAQ déjà à disposition, qui répond à 170 thèmes utiles à la vie du locataire.

Des innovations à venir

CDC Habitat travaille en permanence à l'enrichissement de CDC Habitat et Moi. C'est ainsi qu'une version *live* de l'agent conversationnel est actuellement testée avec le centre de contact clients. Une évolution naturelle pour un outil tel que le chatbot, pour allier « humain » et lien numérique.

Autre projet à venir encore, le développement d'une plateforme de prestataires reliée à l'espace CDC Habitat et Moi, qui permettra aux collaborateurs de répondre en temps réel sur l'avancement des interventions. Piloté par la direction du patrimoine, le projet est testé en 2023 à la Sainte-Barbe, filiale de CDC Habitat dans le bassin lorrain. □

La création des agences mixtes

Juin 2022 était la date fixée pour la mise en œuvre opérationnelle de la fusion des agences CDC Habitat et CDC Habitat social en un réseau d'agences mixtes en charge de l'ensemble du parc de logements sociaux, intermédiaires et abordables. Un projet au long cours qui a débuté en 2020 et qui a nécessité un engagement de tous les instants des équipes. Ainsi, CDC Habitat bénéficie désormais d'une organisation cohérente avec son positionnement d'opérateur global de l'habitat d'intérêt public. Toute l'offre du Groupe est maintenant accessible via un réseau unique, maillé et repensé en fonction des besoins du territoire.

Plus lisible et plus cohérente pour les collectivités, partenaires et acteurs locaux, cette nouvelle organisation devrait se traduire également par une amélioration du service rendu au client. « Il y a tout d'abord un gain en compétences pour nos équipes.

Chaque collaborateur maîtrise maintenant l'ensemble de l'offre du Groupe. C'est un changement important, majoritairement perçu par les collaborateurs comme une ouverture nouvelle et un enrichissement du métier », explique Thomas Marie, directeur de la gestion locative Groupe.

Calculer au plus juste les charges, dans l'intérêt du client

La réorganisation des agences s'est accompagnée de la création d'un pôle centralisé des charges (PCC), mis en place en juin 2022, qui réunit une centaine de collaborateurs, répartis sur 23 sites.

Libérées de la gestion des charges confiée dorénavant au PCC, les équipes des agences peuvent se concentrer davantage sur leur travail de proximité au bénéfice des locataires.

« Cette mutualisation au sein d'un même pôle profite aux clients. Dans notre métier, l'enjeu principal est de provisionner au plus juste les charges et de les régulariser au plus vite, dans l'intérêt des locataires », note Thomas Marie.

Et de poursuivre... « Par ailleurs, le fait de mettre en place ce pôle d'expertise avant le déclenchement de la crise énergétique actuelle a constitué une réelle opportunité. En réalisant un inventaire des caractéristiques de chaque patrimoine, nous avons pu ajuster finement les acomptes de chauffage et d'eau chaude sanitaire liés à l'augmentation du coût du gaz. » □

PRÉVENIR LES IMPAYÉS ET LES CONTENTIEUX

Le contentieux, de son côté, a également gagné en lisibilité. Les agences sont en charge du pré-contentieux (la gestion amiable); les directions interrégionales du contentieux des locataires encore logés dans le parc et la direction locative Groupe, du contentieux des locataires sortis du parc. « Les équipes des agences jouent un rôle important de prévention des impayés. Elles disposent d'un panel d'outils pour éviter le passage des dossiers au stade contentieux, de l'étalement du règlement des charges locatives au fonds de solidarité énergie récemment mis en place », note Thomas Marie.



Garantir la tranquillité résidentielle

Permettre à chaque locataire de profiter pleinement de son logement est un enjeu primordial pour le Groupe.

L'intranquillité résidentielle a plusieurs visages : occupation illicite des parties communes, dégradation des biens, phénomène de squats, actes de malveillance, vandalisme, agression du personnel, ou trafic de stupéfiants. Le Groupe y répond depuis des années par la modernisation des accès et le développement de la vidéo surveillance ; des mesures qui ne sont toutefois pas suffisantes. Comme tous les bailleurs, le Groupe est confronté à une progression des incivilités, et les collectivités attendent beaucoup de CDC Habitat dans ce domaine. **Pour mieux traiter ces phénomènes, la direction de la sûreté du Groupe a mis en place un projet stratégique de sûreté.**



Ce projet prévoit notamment le renforcement de la coopération avec les services de police et de justice pour optimiser les interventions des forces de l'ordre, améliorer le suivi des plaintes et échanger des informations. CDC Habitat

travaille également à la mutualisation des outils et des expériences avec ses partenaires bailleurs, au sein du réseau CDC Habitat Partenaires (plans d'action partagés, échange de bonnes pratiques, etc.).

Sentinelle, l'outil de mesure et de traitement des actes de malveillance, fera par ailleurs l'objet avant l'été 2023 d'une nouvelle version. Il offrira plus de réactivité dans le traitement des incidents : utilisation optimisée sur les smartphones, nouvel onglet permettant aux collaborateurs agressés d'être soutenus et de porter plainte, amélioration du suivi et du pilotage. Sentinelle permettra ainsi aux services du contentieux d'engager des sanctions si l'auteur des faits est locataire, qui peuvent aller jusqu'à la résiliation du bail. □

3,7 M€
ENGAGÉS POUR LE PROJET
STRATÉGIQUE DE SÛRETÉ, DONT
1,5 M€
DANS L'INSTALLATION
DE VIDÉOPROTECTIONS

Avec les commissions dématérialisées, une participation facilitée pour les élus

Moment clé de la relation avec les bailleurs, les Commissions d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) étaient pour les élus une contrainte forte sur leurs agendas. Pour faciliter leur participation, CDC Habitat a déployé la mise en place en 2022 d'une solution en ligne sécurisée qui permet aux agences d'organiser des commissions dématérialisées.

Plutôt que de se déplacer en agence, les élus bénéficient d'une durée variable pour se connecter et voter numériquement à distance (cette durée dépend de l'organisation de

l'agence et surtout du volume moyen de dossiers à examiner). La plateforme donne accès à une liste des logements vacants et aux candidatures des demandeurs. Trois candidats minimum sont proposés pour chaque logement, et une messagerie instantanée permet d'échanger avec les équipes de CDC Habitat.

Sur le terrain, les équipes se sont rapidement approprié l'outil qui a été également adopté par les collectivités, dont certaines qui n'avaient jamais encore participé à ces commissions. Expérimenté en période de confinement, ce format a trouvé sa place de manière pérenne.

En 2022, 457 CALEOL numériques se sont tenues avec nos partenaires. Pour autant, cela ne signifie pas la fin des réunions physiques. En cas de désaccord ou de besoin d'approfondissement sur un dossier, les membres des CALEOL – dont les élus – peuvent le renvoyer à une séance en présentiel (ce qui a été le cas de 38 d'entre elles sur les 457 CALEOL dématérialisées réalisées).

Enfin, accélérant le process de la relocation, les CALEOL dématérialisées devraient permettre de diminuer la vacance sur le patrimoine. □

ANCRAGE DYNAMISME ÉCOUTE PARTENARIAT



AU PLUS PRÈS DE NOS TERRITOIRES

Longtemps, la métropolisation a pu se faire au détriment du développement dans les autres territoires. Sous-jacent depuis plusieurs années, un certain rééquilibrage s'est enclenché avec la crise de la COVID-19. Même si les métropoles restent un pôle majeur d'attractivité, certaines villes moyennes ont vu leur attractivité se renforcer. Leurs atouts ? Répondre aux aspirations nouvelles des Français pour un cadre de vie apaisé, des logements plus spacieux et abordables, une proximité plus immédiate avec la nature.

En tant qu'opérateur global de l'habitat d'intérêt public, CDC Habitat accompagne les mutations de tous les territoires. Partenaire des métropoles, il répond à leurs problématiques de production de logements, de renouvellement urbain, de diversification de l'habitat et de résorption des copropriétés dégradées. Parallèlement, le Groupe intensifie sa présence auprès des villes moyennes, avec l'aide de ses partenaires bailleurs, forts de leur implantation locale.

Le programme Action cœur de ville, lancé en 2017 et renouvelé en janvier 2023, a renforcé ce processus de revitalisation. ●

■ AVIS D'EXPERT



Hélène Peskine

Secrétaire permanente
du Plan urbanisme construction
architecture (PUCA)

Repères

Architecte urbaniste en chef de l'État, Hélène Peskine est fonctionnaire depuis 2003 au service du ministère de la Transition écologique. Elle a été amenée à exercer différentes missions dans les domaines de l'urbanisme, du réseau de transport du Grand Paris, de l'énergie et de la transition écologique. Elle est secrétaire permanente du Plan urbanisme construction architecture (PUCA) depuis 2017. Cet organisme interministériel a été créé en 1998 pour faire progresser les connaissances sur les territoires et les villes, et éclairer l'action publique.

On a beaucoup débattu, à la faveur de la pandémie, de regain d'attractivité des villes moyennes et même parfois d'exode urbain... Le PUCA a publié une étude en février 2022 sur la question*. Que nous enseigne-t-elle ? Tout d'abord qu'on ne peut pas parler d'exode urbain.

Le monde d'après ressemble fortement au monde d'avant : il reste principalement structuré autour des pôles urbains, qui concentrent emplois, services, structures éducatives, ainsi qu'une grande partie de la population française.

En revanche, la pandémie a bel et bien renforcé des dynamiques nouvelles qui préexistaient, notamment un certain rééquilibrage de la hiérarchie urbaine. Elle a globalement accéléré les départs en provenance des grandes métropoles, vers des villes un peu plus petites.

Un Parisien peut choisir d'aller à Nantes, par exemple, ou Marseille ou Lyon ; un Rennais, de migrer vers Quimper ou Vannes. Ce mouvement, perceptible avant la crise de la COVID-19, s'est confirmé après et devrait se poursuivre dans les prochaines années.

On constate depuis des années un certain désamour pour les métropoles, de plus en plus perçues comme des « aspirateurs à mondialisation », rendues invivables en raison de la pollution, de la densité urbaine, des difficultés dans les transports, de la menace terroriste.

« Dans ce contexte, les villes moyennes ont clairement une carte à jouer. Le baromètre de l'immobilier des villes moyennes Action cœur de ville confirme leur attractivité. Elles sont de plus en plus reconnues pour ce qu'elles offrent : des logements plus spacieux et accessibles que dans les métropoles, un cadre de vie plus agréable avec des espaces naturels, des commodités et des services essentiels à proximité. »

Les situations restent tout de même très hétérogènes. Les territoires qui parviennent le mieux à tirer leur épingle du jeu restent la façade atlantique, le cœur de la Bretagne, la vallée du Rhône et le cœur de la Nouvelle-Aquitaine.

Une attractivité décuplée qui pose un second défi aux bailleurs sociaux. Dans les villes moyennes les plus convoitées, en raison de la hausse des prix immobiliers, il devient difficile pour les « locaux » de se loger. Les bailleurs sociaux ont donc un rôle important à jouer pour maintenir une offre de logements accessibles.

Toutes ces évolutions donnent raison aux actions volontaristes en faveur du renforcement de l'attractivité des villes à taille humaine. La prolongation d'Action cœur de ville en 2023-2026 devrait amplifier le mouvement... ●

La réponse de CDC Habitat

Arnaud Cursente

Directeur général adjoint en charge des territoires

Présent dans 169 villes sur les 222 d'Action cœur de ville (ACV), CDC Habitat s'est massivement investi dans l'acte 1 du programme qui a permis de financer et d'accompagner les collectivités dans la revitalisation de leur territoire.

Les résultats sont là. Mulhouse, Châmbéry, Besançon, Montauban, Albi, Lunel, Grasse, Béziers, Vannes, Thionville, Libourne, Pau, etc. La liste est longue des villes qui connaissent un regain d'attractivité et de dynamisme à la faveur notamment de ce programme.

Alors que démarre l'acte 2 d'ACV, CDC Habitat renouvelle son engagement dans ce programme majeur pour le rééquilibrage des territoires. Avec la Banque des Territoires et nos partenaires bailleurs, nous accompagnons une cinquantaine de communes dans la revitalisation des centres-villes, mais aussi des quartiers de gare et entrées de villes.

Des collectivités qui, à l'instar de Vichy, sont engagées avec résolution dans un processus de revitalisation et de renforcement de leur attractivité.

* Exode urbain : impacts de la pandémie de COVID-19
(<https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/l-exode-urbain-petits-flux-grands-effets-les-a2388.html>).



40

**PARTENAIRES
ORGANISMES DE
LOGEMENTS SOCIAUX**

9

**NOUVEAUX PARTENAIRES
EN 2022**

394 M€

**D'INVESTISSEMENTS
ENGAGÉS PAR
CDC HABITAT**

Liens renforcés avec les organismes de logements sociaux

L'année 2022 a été une année dynamique pour le réseau CDC Habitat Partenaires avec neuf nouveaux adhérents, portant à 40 le nombre de partenaires, représentant plus de 300 000 logements.

Parallèlement, les projets de co-développement se multiplient. CDC Habitat a créé une filiale commune avec Les Résidences Yvelines Essonne pour développer le logement intermédiaire sur les deux départements. Il a également acté la création d'une COOP avec Brest Métropole Habitat et d'un Office foncier solidaire avec la SAGEM, agréé sur les territoires des Alpes-Maritimes, des Bouches-du-Rhône et du Var.

Le réseau permet aussi aux partenaires organismes de logements sociaux d'adhérer à des groupements d'intérêt économique (GIE) et de puiser dans un catalogue des différentes expertises du Groupe mises à leur disposition.

Un autre motif de satisfaction est l'approfondissement des liens entre les différents partenaires et

la qualité des échanges de travail. *« Les premières années, nous avons appris à nous connaître les uns les autres. Désormais, c'est acquis, et nous sommes entrés dans le vif du sujet, très concrètement »*, estime Pierre de la Ronde, directeur en charge des relations organismes HLM et SEM.

Une horizontalité féconde

La direction des partenariats veille à ce que les échanges soient fructueux pour les partenaires, qu'ils puissent y trouver des idées, des solutions, un savoir-faire directement opérationnel. En puisant dans les ressources des expertises du Groupe, mais aussi dans les retours d'expérience des autres partenaires. *« Le réseau est clairement horizontal et non vertical : les partenaires ont d'autant plus de choses à s'apporter qu'ils rencontrent très souvent les mêmes problématiques. Certains sont en avance sur tel sujet, leurs homologues sur un autre... »*, témoigne Pierre de la Ronde.

C'est ainsi qu'en 2022, dans le cadre d'un atelier consacré au montage d'opérations complexes, une dizaine

d'organismes de logements sociaux ont été invités par la SAGEM à La-Seyne-sur-Mer (83) pour découvrir le travail de revitalisation du centre ancien que la société d'économie mixte a mené à bien dans le cadre d'une concession publique d'aménagement.

Le 5 juillet 2022, les partenaires se sont réunis pour la cinquième édition du séminaire Agir en Réseau avec comme sujet d'étude les nouvelles dynamiques résidentielles en jeu dans les territoires, et notamment l'attractivité des villes moyennes. □

FAIRE FACE À LA CRISE ÉNERGÉTIQUE ENSEMBLE

Comme tous les bailleurs, les organismes de logements sociaux ont été confrontés dès la rentrée 2022 à la problématique de la crise énergétique. L'adhésion au réseau CDC Habitat Partenaires leur a permis d'accéder à la plateforme documentaire mise en place sur cette question par la direction du patrimoine du Groupe. Tous les deuxièmes mardis de chaque mois, un échange de 45 minutes a été organisé pour présenter le dispositif du bouclier tarifaire, les mesures mises en place par le groupe CDC Habitat, les différents outils au service de la sobriété énergétique, et pouvoir échanger et répondre aux questions des partenaires.

Des hackathons pour « booster » l'innovation au service des territoires

Entre mars et mai 2022, chaque direction interrégionale a proposé à une cinquantaine de professionnels, locataires, étudiants, start-up, associations, collectivités locales et collaborateurs, de « phosporer » une journée entière.

Objectif de ces « hackathons des territoires » : faire émerger des idées innovantes au profit du logement de demain.

Les six directions interrégionales et la Sainte-Barbe ont donc organisé ces six événements, retenant chacun un thème différent : le logement des jeunes, le réchauffement climatique, la tranquillité résidentielle, l'habitat intergénérationnel, le logement frugal et le logement évolutif.

Répartis en petits groupes, les participants ont croisé leurs regards et imaginé des solutions novatrices. En fin de session, ils ont pitché leur idée à un jury. À la clé pour l'idée lauréate : pouvoir être expérimentée.

En novembre 2022, la démarche des Ateliers a ainsi été lancée, pour une durée de 8 mois, afin d'expérimenter ces idées lauréates au travers de tests et de prototypes.

Les 6 idées lauréates en cours d'expérimentation

Atelier Sud-Ouest : le Sas'Partage

Pouvoir faire émerger, puis aménager des espaces communs dans la résidence, partiellement privatisables pour les résidents et gérés directement par eux, et permettre ainsi de créer du lien.

Atelier Grand Ouest :

le Réseau d'Assistance Mutuelle

La solution RAM identifie la question du lien social comme centrale pour sortir les habitants de leur isolement et diminuer le sentiment d'insécurité.

Atelier Nord-Est – la Sainte-Barbe : la Bourse à l'Espace

La bourse met en relation des locataires ayant des espaces de vie inoccupés avec des utilisateurs ayant un besoin d'espace temporaire, mais éventuellement récurrent, pour des motifs professionnels (télétravail, déplacement, etc.).

Atelier Île-de-France : Opti'Logis

Une solution pragmatique pour réduire la vacance locative, en proposant la réalisation de mobiliers fixes et sur mesure dans des logements mal agencés et peu pratiques, améliorant ainsi le confort de nos locataires et l'attractivité du logement.

Atelier Auvergne Rhône-Alpes : Place au vélo

Promouvoir l'usage quotidien du vélo et satisfaire les besoins de nos locataires en offrant des stationnements vélos individuels, confortables et sécurisés, dans nos résidences.

Atelier Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse : challenge « Fraich'Attitude »

L'enjeu est de sensibiliser les locataires aux écogestes du confort d'été, en leur proposant de participer à un challenge, avec la mise en pratique des écogestes et l'appareillage de leur logement pour mesurer le confort d'été. □



300

**PARTICIPANTS
POUR LES**

6

**JOURNÉES DÉDIÉES
À L'INNOVATION DANS**

6

**GRANDES MÉTROPOLIS
(AIX-MARSEILLE-
PROVENCE, BORDEAUX,
LYON, NANTES, PARIS,
STRASBOURG)**

Engagé auprès d'une trentaine de copropriétés dégradées

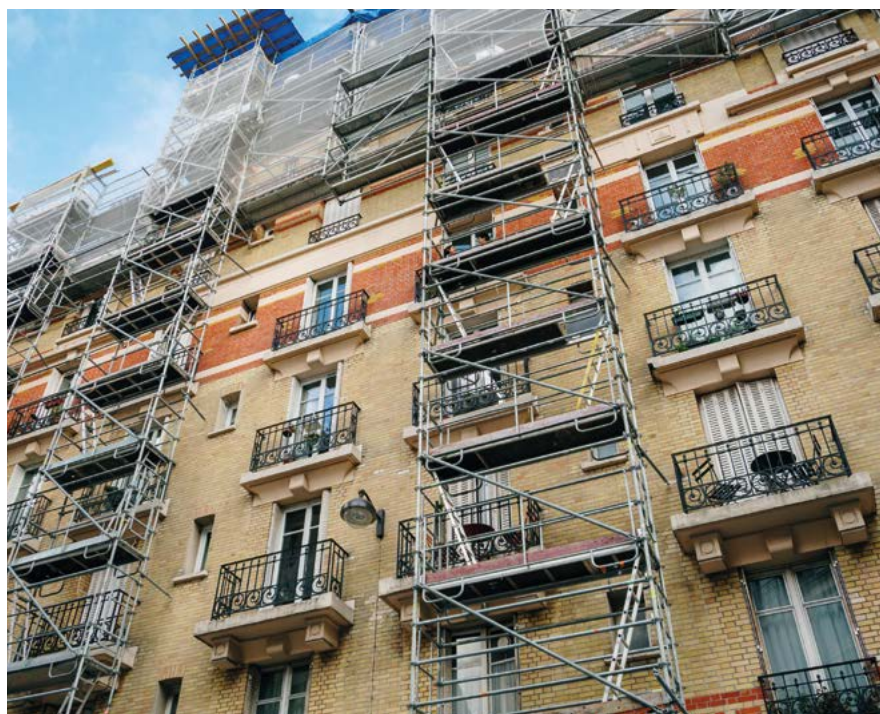
La direction de la rénovation des copropriétés dégradées (DRCD) de CDC Habitat, née en 2019 au sein du Groupe, est un cas d'école. « *Aucun autre opérateur ne dispose aujourd'hui d'une équipe dédiée à ces missions spécifiques. Le Groupe agit dans un objectif d'intérêt général* », lance Alexandra Lescaut, sa directrice. Et d'expliquer... « *Ce sont des dossiers complexes, extrêmement longs et les collectivités sont démunies parfois par rapport à cette problématique, qui est pourtant majeure : une copropriété dégradée peut présenter notamment des risques techniques engageant la sécurité des personnes.* »

Quatre ans après sa création, l'équipe continue à monter en puissance avec 20 collaborateurs, environ 700 logements rachetés en cumul à la fin 2022, 29 conventions d'urgence signées (ou en cours de signature) avec les collectivités territoriales et trois concessions d'aménagement.

Un travail de dentelle pour faire face à un cumul de difficultés

La copropriété Robespierre, à Saint-Étienne-du-Rouvray, fait partie depuis un an et demi des trois concessions d'aménagement signées par CDC Habitat Action Copropriétés (filiale créée spécifiquement pour cette activité). Ce site reflète parfaitement les problématiques courantes des copropriétés dégradées. Les 166 logements répartis sur cinq barres concentrent toutes les difficultés habituelles : désordres du bâti, absence de travaux depuis des années, troubles à la sécurité publique, administration provisoire de l'immeuble en raison d'un fort endettement, précarité sociale importante, etc.

La concession d'aménagement, signée entre CDC Habitat Action Copropriétés et la Métropole Rouen Normandie, prévoit le rachat des logements par CDC Habitat Action Copropriétés, l'accompagnement



social des habitants, leur relogement, puis la démolition des bâtiments vers 2025-2026 (voir encadré).

Quand les copropriétés peuvent faire l'objet d'un redressement, le groupe CDC Habitat achète alors quelques logements, majoritairement à des copropriétaires défaillants, assainit les finances de la copropriété, rénove les logements, participe à la vie de la copropriété, contribue à faire engager les travaux en parties communes, permettant ainsi d'améliorer la situation globale de la copropriété.

Une fois l'attractivité de l'immeuble rétablie, les appartements sont revendus progressivement. Ce travail en dentelle peut durer entre 10 et 15 ans, contre 7 à 8 ans en cas de démolition. □

SAINT-ÉTIENNE-DU-ROUVRAY : UNE DÉMOLITION, PUIS UN ENGAZONNEMENT

À Saint-Étienne-du-Rouvray, la Métropole Rouen Normandie a fait un choix atypique. Contrainte de démolir les bâtiments vétustes, elle exclut pour le moment la reconstruction et préfère « engazonner » le terrain. « *La collectivité garde le terrain en réserve foncière et se laisse le temps d'imaginer un projet futur. Une démarche pragmatique et réaliste, car reconstruire immédiatement quand l'attractivité d'un quartier n'a pas encore été rétablie conduit souvent à l'échec* », ponctue Alexandra Lescaut. C'est dans le cadre du NPNRU que sera repensé l'aménagement de ce quartier.

Action cœur de ville, acte 2 : priorité aux projets les plus structurants

Ce sont 2,4 Md€ qui ont été investis entre 2018 et 2022 ainsi que 14 000 logements neufs produits, dont 46 % en Outre-mer et 54 % en métropole... « CDC Habitat est intervenu massivement dans le cadre du premier programme Action cœur de ville (ACV), poussé par deux aiguillons : l'Outre-mer et le plan de relance », explique Arnaud Cursente, directeur général adjoint en charge des territoires. Dans le cadre du plan de relance 2020, CDC Habitat a en effet racheté 3 600 logements en VEFA aux promoteurs qui sont engagés dans des stratégies de diversification géographique et développent de plus en plus de projets dans les villes moyennes.

Le 1^{er} janvier 2023 démarrait la phase 2 du programme ACV, dotée d'une enveloppe de 5 milliards d'euros à investir sur 4 ans dans 234 villes.

Selon le souhait de la Caisse des Dépôts, le programme se focalise désormais sur les cœurs de ville, mais également sur les entrées de villes et les quartiers des gares.

CDC Habitat est d'ores et déjà mobilisé pour cette seconde phase. « Nous allons intervenir dans une cinquantaine de villes, soit en direct, soit avec nos partenaires organismes de logements sociaux, comme par exemple à Vichy, Montélimar ou Draguignan », avance Arnaud Cursente.

Pour cet acte 2 d'ACV, CDC Habitat est encore plus sélectif sur la qualité des programmes. « Nous visons les programmes les plus structurants pour les territoires », résume Arnaud Cursente. Soit ceux qui sont les plus en phase avec « l'esprit Cœur de ville », qui vont dans le sens de la revitalisation du cœur urbain

et non de l'étalement de la ville. Soit ceux qui ont le plus de chance d'aboutir à un réel rééquilibrage du territoire parce qu'ils sont portés par un projet global de regain d'attractivité. □

2,4 MD€
INVESTIS ENTRE 2018 ET 2022
POUR LE 1^{ER} PROGRAMME
ACTION CŒUR DE VILLE, DONT
85 %
EN PRODUCTION NEUVE ET
15 %
POUR LA RÉHABILITATION
14 000
LOGEMENTS NEUFS PRODUITS

À Villiers-le-Bel, CDC Habitat désenclave un quartier

En 2018, CDC Habitat finalisait dans le cadre de l'ANRU 1 un premier programme sur le Quartier des Carreaux à Villiers-le-Bel (95). Aujourd'hui, un nouveau projet est en cours dans le secteur Derrière-les-Murs de Monseigneur (DLM) cette fois dans le cadre de l'ANRU 2. « Il s'agit d'un quartier mixte où l'on trouve près de 2 000 logements en copropriété et un parc social d'environ 1 100 logements gérés par CDC Habitat. Nous travaillons avec la ville sur une recomposition

ambitieuse pour désenclaver cet espace qui ne bénéficie aujourd'hui d'aucune voie de circulation intérieure », explique Julien Solo, directeur adjoint en charge du renouvellement urbain de Grand Paris Habitat, structure qui regroupe les équipes franciliennes du développement, de maîtrise d'ouvrage et de rénovation urbaine de CDC Habitat.

Pour libérer de l'espace en faveur des circulations et dédensifier le quartier,

206 logements sont démolis. Le boulevard principal pourra ainsi être prolongé et les bus traverseront le quartier, reliant celui-ci à la gare RER et au pôle d'emploi de Roissy. Des voies secondaires seront créées, réorganisant l'espace en petits îlots plus facilement accessibles.

Parallèlement à ce travail de démolition, CDC Habitat réhabilite plus de 800 logements. Ce programme comporte l'isolation thermique des bâtiments par l'extérieur, la reprise des halls et des parties communes, et des travaux d'amélioration dans les logements. 494 logements feront également l'objet d'une résidentialisation.

Au total, CDC Habitat investira près de 85 millions d'euros en faveur de cet ambitieux projet urbain. □

ACTEURS CULTURE COLLECTIF ENGAGEMENTS



AU PLUS PRÈS DE NOS COLLABORATEURS

En 2021, le projet stratégique Impulse 2026 fixait les priorités pour les ressources humaines : développer une culture de Groupe fédératrice, accompagner les collaborateurs et managers, mais aussi les changements, moteurs de la performance collective. En 2022, cette feuille de route est largement sur les rails. La direction des ressources humaines a formalisé un nouveau modèle managérial qui prend en compte les défis du Groupe et les nouvelles aspirations des salariés. Un modèle qui vise à renforcer le sens du travail et favoriser l'engagement de chacun.

Parallèlement, le Groupe a travaillé à diffuser au plus grand nombre la culture de l'innovation, grâce à différents projets impliquant les collaborateurs et les parties prenantes externes. Ces nouvelles pratiques constituent elles aussi un levier puissant de transformation des équipes et de motivation. ●

■ AVIS D'EXPERT



Joséphine Simeray

Directrice conseil chez RaiseLab

Repères

Joséphine Simeray travaille depuis douze ans dans le domaine du conseil, des start-up et de l'innovation.

Directrice conseil chez RaiseLab, premier acteur français spécialisé dans l'open innovation, elle accompagne les projets de collaboration entre grands groupes et start-up. Auparavant, elle a cofondé la start-up Citizen Mobily, une plateforme de chauffeurs privés à destination des seniors.

Née au début des années 2000, l'open innovation a fait son chemin. Les grands groupes, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont de plus en plus nombreux à se tourner vers des partenaires extérieurs (entreprises, start-up, universités, chercheurs, étudiants) pour mener à bien des projets qui relèvent de véritables enjeux stratégiques et opérationnels.

Pourquoi aller chercher ailleurs ce qu'ils pourraient élaborer eux-mêmes ? Les gains sont multiples : élargissement du réservoir d'idées, amélioration du rapport coût/efficacité, rapidité de la mise sur le marché et apport de nouveaux talents.

« L'open innovation permet de trouver à l'extérieur de nouvelles idées, d'avoir accès à des équipes extrêmement qualifiées dont on ne dispose pas forcément en interne. C'est aussi l'occasion de bénéficier de l'agilité et de la rapidité d'exécution, marque de fabrique du monde des start-up. »

Au-delà de ces retombées pour le business, l'open innovation est un puissant moteur de transformation pour les ressources humaines.

En travaillant sur des projets avec des start-up, les collaborateurs d'une grande entreprise développent des compétences, des aptitudes, de nouvelles manières de travailler qui les invitent à repenser leurs manières de concevoir les projets. Sortir de leur zone de confort, se confronter à une forme d'inconnu, s'autoriser la prise de risque, tester de nouvelles méthodologies de projet... cette expérience peut être décisive en termes de créativité et de confiance en soi, et le tout de manière durable.

RaiseLab a pu le constater en menant des interviews auprès des collaborateurs de grands groupes, plusieurs mois après la fin d'un projet d'open innovation. Ces derniers ont confirmé qu'ils avaient beaucoup appris avec ces projets et qu'ils continuaient à appliquer les méthodes apprises dans leurs projets internes.

Participer à ces projets relève bien d'un parcours RH et d'une montée en compétences des collaborateurs. Et constitue également un levier de motivation important. À l'heure où l'on parle de plus en plus de quête de sens au travail, le recours à l'open innovation est perçu par les collaborateurs comme un plus et une source d'attractivité pour les salariés.

D'autant plus que dans la plupart des cas, les projets abordent des questions criantes d'actualité, qui rejoignent leurs préoccupations en tant que citoyens : 70 % des projets d'open innovation sont en lien avec les grands enjeux du défi climatique.

Les entreprises se rendent compte qu'il faut accélérer leur contribution à la transition énergétique et écologique, et que pour aller vite, il faut implémenter rapidement. D'où le recours à l'open innovation... ●

La réponse de CDC Habitat

Clotilde Saint Hilaire

Directrice de la mission innovation

Il y a deux ans, CDC Habitat a souhaité accélérer l'innovation dans le Groupe en misant notamment sur la diffusion la plus large possible de cette culture auprès de nos collaborateurs.

Nous avons lancé des hackathons dans les territoires qui se poursuivent par une démarche d'expérimentation des idées lauréates, et réalisé, avec la direction du service client Groupe, un appel à projets en interne dédié à l'innovation sociale.

Nous sommes également lancés dans une démarche d'open innovation, en mettant en place un réseau de référents internes, les start-up angels, que nous avons formé à ces méthodes.

En 2023, ils rentrent dans le vif du sujet et expérimentent, en lien avec des start-up, des projets relatifs à la valorisation des eaux grises pour la végétalisation des résidences, des techniques visant à améliorer le confort d'été dans un contexte d'urgence climatique et des solutions pour identifier efficacement les interlocuteurs internes dans un groupe en perpétuelle mutation.

Une culture managériale au service de l'intelligence collective

Pour Catherine Chavanier, directrice des ressources humaines du groupe CDC Habitat, la feuille de route est claire, fixée par le projet stratégique Impulse 2026 : « Il nous faut promouvoir une culture managériale en renforçant la transversalité, la décentralisation des décisions, la responsabilité et la confiance. » CDC Habitat ayant choisi de faire évoluer son modèle d'organisation vers un modèle d'organisation décentralisé, la valorisation des compétences des collaborateurs à tous les niveaux, et au plus proche du terrain, est au cœur de son projet.

S'ajoute à cela un autre facteur, qui n'est pas propre à CDC Habitat, mais d'ordre sociétal : « Les attentes des salariés évoluent par rapport à leur travail. Nous devons prendre en compte de profondes mutations », poursuit Catherine Chavanier.

Notamment en faisant évoluer la posture et le rôle du manager. « Un manager n'est pas là pour œuvrer à la place des collaborateurs, mais pour les accompagner, les guider : il crée les conditions pour que chacun soit capable de jouer son rôle. C'est le concept du "manager jardinier" ou comment agir sur l'environnement des collaborateurs

pour favoriser le développement des compétences, le bien-être au travail, la performance individuelle et collective... », explique la DRH. Et de poursuivre... « C'est aussi celui qui donne du sens, veille à être exemplaire, équitable, transparent, qui valorise les réussites de chacun et n'hésite pas à se remettre en question. »

Une offre de formation revue en 2023

Pour promouvoir cette nouvelle culture du management et de ses pratiques, la direction des ressources humaines a construit un « modèle managérial » auquel les managers peuvent se reporter pour s'autoévaluer et faire évoluer leurs pratiques. En juin 2022, le Groupe a réuni plus de 800 managers avec pour objectif de partager cette vision du management, lancer cette nouvelle démarche managériale et faire vivre la communauté des managers. Parallèlement, un cycle de six conférences autour des pratiques de l'intelligence collective (sur l'autonomie et la responsabilisation, le droit à l'erreur, la motivation, le *feedback* et la reconnaissance, la confiance, le management inclusif) a été organisé en 2022.

Autre levier encore, l'espace manager de l'intranet est régulièrement alimenté de contenus liés aux thèmes des conférences et de documents de référence.

En 2023, l'acculturation à ces nouvelles pratiques de management se poursuit, avec une offre de formation au management entièrement revue, un programme d'accompagnement lancé au deuxième semestre et des séances de co-développement pour les managers ayant vu leur métier évoluer dans le cadre de la réorganisation des agences. « L'idée est de réunir des pairs confrontés aux mêmes situations pour leur permettre de partager leurs problématiques, expériences et solutions ; c'est très fécond ! », résume Catherine Chavanier. □

Convention organisée par le Groupe en juin 2022 et réunissant plus de 800 managers.



Les collaborateurs en première ligne de l'innovation sociale

Une forêt comestible plantée au sein d'une résidence intergénérationnelle, ou la création d'un studio partagé pour les visites des proches, une application pour challenger les locataires sur les écogestes, des ateliers de théâtre multilingues pour les jeunes, une maison de santé dans un quartier très précaire, etc. Tous ces projets en cours de déploiement dans le parc de CDC Habitat ont été imaginés, conçus par des collaborateurs du Groupe.

Le 19 septembre 2022, le Groupe lançait son premier appel à projets interne « L'Innovation Sociale en Actions » (L'ISA). Objectif : faire émerger des projets novateurs pour les déployer ensuite dans son parc. « Nos équipes sont les mieux placées

pour connaître les besoins des locataires et savoir quelles innovations sont susceptibles de fonctionner. Elles sont sur le terrain, ont un relationnel fort avec les locataires et les acteurs locaux », analyse Charlotte Happe, responsable innovation sociale et partenariats.

31 dossiers déposés

Chaque collaborateur a été invité à proposer un projet, seul ou en équipe, accompagné au besoin d'un partenaire, d'une association ou d'une collectivité. Quatre thématiques étaient proposées : l'appropriation des écogestes, l'amélioration de la tranquillité résidentielle et de la qualité de vie, l'accompagnement de la santé

mentale et la lutte contre la fracture numérique. Une fois sélectionnés, les projets bénéficient d'un financement (jusqu'à 10 000 euros) et doivent être déployés dans les six mois. « Nous ne sommes pas dans le one shot. L'idée est bien d'expérimenter les projets pour pouvoir les répliquer dans notre parc s'ils sont pertinents », précise Charlotte Happe. La première édition de l'appel à projets L'ISA est un succès et a créé une belle émulation : 31 dossiers ont été déposés, dont 24 retenus par le jury. □



280 gardiens à recruter en Outre-mer



GUYANE
SIGUY et SIMKO



MARTINIQUE
SIMAR



GADELOUPE
SIG



RÉUNION
SIDR, SEMADER et SODIA



MAYOTTE
SIM



Alors que CDC Habitat est très attaché au rôle de proximité essentiel que jouent les gardiens, ses filiales d'Outre-mer, hormis la SEMADER, n'en disposaient pas jusqu'ici pour des raisons historiques. En 2020, la SIDR a entamé le déploiement d'une cinquantaine de postes de gardien. Validé en 2022, un plan de gardiennage prévoit à présent la création de 280 postes de gardien pour l'ensemble des sociétés immobilières d'Outre-mer (SIDOM).

La SEMADER est la plus avancée : ses collaborateurs de proximité déjà en place vont être repositionnés en gardiens. À la SIDR, 50 postes supplémentaires vont être créés, 45 à la SIG et autant à la SIMAR, 20 à la SIMKO et autant à la SIGUY, et 7 à la SODIAC. La SIM recrutera à terme une dizaine de nouveaux gardiens.

Chaque bailleur s'est rapproché des antennes de Pôle emploi pour recruter les gardiens en contrat de professionnalisation et a organisé des parcours de formation. Pour certains territoires, il s'agissait de créer cette filière de formation qui n'existait pas ou plus. Le recrutement des gardiens rentre dans un projet plus global d'amélioration de la relation client (réactivité sur les petites interventions techniques, contrôle quotidien de la qualité des prestations, relations quotidiennes avec les clients). Grâce à cette présence de terrain, l'objectif est également d'améliorer la réactivité pour les réclamations clients : la généralisation des centres de relation client et des extranets client permettront d'orienter les demandes et d'avoir plus de fluidité pour le suivi. □



ENGAGÉS AUPRÈS DE TOUS AU QUOTIDIEN

Grâce à leur ancrage au cœur des territoires de métropole et d'Outre-mer, nos directions interrégionales et nos filiales peuvent assurer une gestion de proximité de qualité et répondre aux besoins des collectivités en matière d'habitat.

Au cours de cette année 2022 complexe, les équipes du groupe CDC Habitat ont fait preuve de dynamisme pour faire face à la hausse des coûts de l'énergie et des travaux, en maintenant une forte activité de production et de réhabilitation. Nos collaborateurs se sont également mobilisés pour accompagner au mieux nos locataires et résidents dans ce contexte de la hausse des coûts de l'énergie et œuvrer en faveur de la sobriété énergétique. ●





ÉRIC DUBERTRAND

Directeur interrégional CDC Habitat Île-de-France

Quels sont les faits marquants de 2022 ?

L'année a été très particulière, puisque nous n'étions pas encore totalement sortis de la crise sanitaire qu'il a fallu faire face à une crise géopolitique et énergétique qui nous a durement impactés (augmentation des coûts de l'énergie et de l'inflation, raréfaction des matières premières pour nos chantiers...). Notre objectif premier a été de protéger au maximum nos locataires en renforçant nos dispositifs d'accompagnement social. Dans ce contexte, nous avons également maintenu un important volume de livraisons et poursuivi notre programme de réhabilitations. Nous avons aussi pu faire avancer beaucoup de dossiers, comme la mise en œuvre de notre projet de territoires.

Qu'avez-vous engagé dans le cadre de la sobriété énergétique ?

Le premier moyen de lutter contre la précarité énergétique, c'est de rénover massivement le bâti pour réduire la consommation d'énergie. Près de 42 000 logements franciliens ont ainsi été réhabilités ces 15 dernières années, soit 32 % de notre parc. Aujourd'hui, la priorité est donnée à l'éradication des « passoires thermiques » en étiquettes F et G.

Il nous reste 965 logements à traiter, ce qui devrait être fait d'ici fin 2025.

Nous avons aussi lancé une grande étude pour identifier tous les immeubles où nous pourrions développer des solutions énergétiques alternatives aux énergies fossiles.

Quel est l'apport de votre projet de territoires ?

C'est un outil très précieux. Le projet de territoires fixe un cap pour les trois prochaines années en donnant du sens et en renforçant l'action déjà engagée par la direction régionale et Grand Paris Habitat, structure dédiée au développement, à la maîtrise d'ouvrage et au renouvellement urbain. À travers ce projet de territoires, notre volonté est aussi d'accompagner les collectivités autour de plusieurs thématiques identifiées comme prioritaires : besoins des collectivités en lien avec les populations, construction durable, création de lien social, mixité sociale et d'usages, logement des travailleurs clés...

Depuis le mois d'octobre 2022, nous allons à la rencontre des collectivités pour leur présenter nos orientations et les plans d'action imaginés sur leurs territoires afin de les confronter à leur vision, les enrichir, affiner les priorités et les projets à porter ensemble dans les années qui viennent.

142 939

LOGEMENTS GÉRÉS

3 418

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

4 514

LOGEMENTS LIVRÉS
EN 2022

3 100

LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION

1 945

COLLABORATEURS, DONT :

167

COLLABORATEURS
CHEZ GRAND PARIS HABITAT

27

AGENCES TERRITORIALES

Cette démarche, inédite de la part d'un bailleur, conforte notre position et notre rôle en Île-de-France.

Les communautés d'agglomération comprennent tout l'intérêt qu'elles ont à s'appuyer sur un opérateur global de l'habitat d'intérêt public, filiale de la Caisse des Dépôts, pour bâtir leurs politiques de l'habitat.

Quelles sont les perspectives en 2023 ?

CDC Habitat s'engage une nouvelle fois afin de répondre aux besoins de logements sur les territoires avec un plan de soutien de la production qui prévoit la commande de 17 000 logements. En Île-de-France, nous participerons massivement à ce nouvel effort pour favoriser un habitat accessible à tous, en étroite collaboration avec les équipes de Grand Paris Habitat, pilotées par Aude Debreil, en qualité de présidente du directoire depuis mars 2023. Ce travail conjoint servira indéniablement la qualité et la réussite de cet ambitieux projet. ●

“ Notre objectif premier a été de protéger au maximum nos locataires en renforçant nos dispositifs d'accompagnement social. ”



AUDE DEBREIL

Présidente du directoire de Grand Paris Habitat

« La première mission de Grand Paris Habitat est de développer l'offre en contribuant à relancer la maîtrise d'ouvrage directe, sachant que parallèlement d'importantes négociations sont en cours pour des acquisitions en bloc de programmes en VEFA auprès des promoteurs. À brève échéance, nous devons aussi intensifier les programmes de réhabilitation pour contribuer à la stratégie de la Caisse des Dépôts qui s'est engagée sur la trajectoire 1,5 °C du plan Climat. La réhabilitation du parc existant est un levier important qui va fortement dimensionner notre action pour les années à venir. Notre organisation sera adaptée pour nous permettre de décliner cette stratégie et s'inscrire dans la raison d'être du Groupe dont Grand Paris Habitat est une composante à part entière. »



01

Livraison de la résidence Idésia : le plus haut bâtiment en structure bois de Seine-Saint-Denis (93)

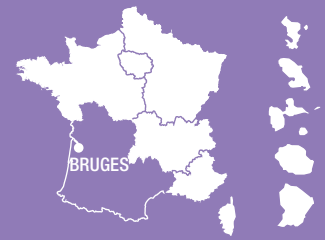
52 logements – dont 28 achetés logements abordables contractualisés (LAC) gérés par CDC Habitat – dont la particularité est une ossature en bois massif CLT (*cross laminated timber* ou bois lamellé contre-croisé) bas carbone. Un matériau très performant et qui permet une bonne isolation. La structure de l'opération a été finalisée en 4 mois et a nécessité la venue de seulement 32 camions. C'est le plus haut bâtiment bois du département (R+9) construit à partir de bois transformé et façonné en France.

02

À Villiers-le-Bel (95), une démolition vertueuse

Dans le quartier de Derrière-les-murs de Monseigneur (DLM) – en rénovation urbaine depuis 2017 (voir page 39) – plus de 800 logements sont à réhabiliter. Démarrée en janvier 2023, la première opération de démolition a une durée d'un an et s'organise en trois étapes : la préparation, le désossage pour ne garder que la structure, puis la démolition par grignotage. Dans ce chantier, il est prévu que 80 % des déchets issus de la démolition soient recyclés. Le réemploi est également partie prenante de l'opération avec des radiateurs en fonte remis à neuf et installés, et des composants électriques des ascenseurs (boîtier de la ligne d'appel de secours, variateur) réinstallés dans le patrimoine.





JÉRÔME FARCOT

Directeur interrégional CDC Habitat Sud-Ouest

Comment qualifieriez-vous l'année écoulée ?

Intense ! Elle l'a été sur l'ensemble de nos métiers, du fait de la réorganisation des agences en agence mixtes, mais également de la forte activité de mise en location. Nous avons livré un grand nombre de logements : plus de 1700, en forte progression par rapport à l'année précédente où nous en avons livré 1300.

Elle a été intense aussi du point de vue du développement dans un contexte économique très compliqué où les appels d'offres ressortaient à des prix jamais égaux.

Toutes nos activités ont demandé en 2022 beaucoup d'efforts d'adaptation et de mobilisation. Dans aucun domaine, nous n'avons pu dire « *tout se déroule comme avant* ».

Ce niveau d'activité va-t-il se maintenir en 2023 ?

Ce sera également une année très dense en livraisons (avec 2140 logements), placée au service des besoins des territoires. En 2018, nous avons signé une convention avec le CHU de Bordeaux qui nous permet de loger, à ce jour, près de 150 infirmiers, aides-soignants et personnels administratifs. L'enjeu est majeur, car les hôpitaux ont du mal à recruter ces travailleurs clés, en partie en raison de la cherté des loyers. En 2022, nous avons poursuivi ce travail avec un protocole conclu avec le CHU de Toulouse.

En 2023, nous allons faire de même avec le Centre Hospitalier de la Côte Basque et le CHU de Montpellier.

Tout début janvier 2023, vous avez inauguré une opération de coliving senior à Mimizan. Quel est son principe ?

Cette nouvelle formule, conçue par notre partenaire Domani, apporte une réponse aux personnes âgées qui souhaitent garder une certaine autonomie à l'intérieur d'une structure collective de 9 personnes.

Elle ne remplace pas un EHPAD (Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), mais offre une alternative très humaine : ces personnes âgées ont leur studio privatif de 25 m² en moyenne, partagent repas et vie collective dans un grand espace salon/cuisine commun et bénéficient de l'aide de professionnels du grand âge.

Le succès de cette formule est tel que nous allons la déployer sur une dizaine de communes d'ici 2024. Notre ambition est d'intégrer, quand nous le pouvons, entre 2 et 4 de ces appartements dans nos programmes pour leur apporter encore davantage de mixité.

35 829
LOGEMENTS GÉRÉS

1 224
LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

1 727
LOGEMENTS LIVRÉS
EN 2022

521
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION

355
COLLABORATEURS

6
AGENCES TERRITORIALES

Quels sont vos autres projets en 2023 ?

Nous livrons en juillet, à Toulouse, une résidence pour étudiants de 332 logements étudiants.

Une autre opération va également marquer les esprits, car elle est symbolique. Nous démolissons à l'automne, par explosion « foudroyage », la Tour des célibataires de Mourenx (64), construite dans les années 1960 pour les salariés du gaz de Lacq. Une tour si emblématique de la ville qu'elle figurait sur son blason ! Notre pari est de reconstruire à la place un bâtiment tout aussi emblématique, mais qui correspondra aux attentes actuelles, avec de grands balcons et des appartements traversants. ●

“ Toutes nos activités ont demandé en 2022 beaucoup d'efforts d'adaptation et de mobilisation. Dans aucun domaine, nous n'avons pu dire « tout se déroule comme avant ». ”



01

01
Livraison du programme de coliving pour seniors à Mimizan (40)

02
Ouverture d'une librairie solidaire dans le quartier de La Benaugue à Bordeaux (33)

Inaugurée en février 2022, la Librairie solidaire du Secours populaire est installée dans un local mis à disposition par CDC Habitat. Plusieurs milliers de livres y sont proposés à des coûts très raisonnables. Cette opération s'inscrit dans un partenariat de longue date entre CDC Habitat Sud-Ouest et le Secours populaire.

03
Des premiers logements pour les personnels du CHU de Montpellier (34)

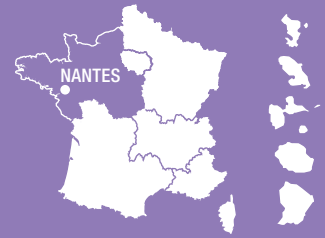
Plusieurs logements de la résidence Les Demeures du Parc sont réservés aux salariés du CHU éligibles au logement social. Parmi les premiers dossiers acceptés, une aide-soignante et une infirmière. Une convention de partenariat sera signée avec le centre hospitalier en 2023.



02



03



CAMILLE BONIN

Directeur interrégional Grand Ouest

Que retenir de cette année ?

2022 a été bien remplie ! Notre projet d'organisation en agences mixtes aura d'abord mobilisé une grande partie des équipes du Grand Ouest, pendant toute l'année.

La conjoncture économique – inédite – aura également eu des conséquences dans tous nos métiers : l'accompagnement des locataires confrontés à la hausse du coût de l'énergie, l'impératif de sobriété piloté par notre gestion technique et la recherche de solutions avec nos partenaires impactés comme nous par l'inflation générale des coûts. Malgré tout, nous avons globalement atteint tous nos objectifs opérationnels.

Quelle est la situation de votre parc ?

Nous avons la chance de disposer d'un patrimoine plutôt jeune, respectant des normes thermiques relativement récentes. Concernant notre patrimoine plus ancien, les travaux de réhabilitation ont été engagés régulièrement depuis plusieurs années. À ce jour, dans tout le Grand Ouest, nous ne comptons que 38 logements classés F ou G.

Nos efforts portent aussi sur le patrimoine neuf où nous allons relever notre niveau d'exigence environnementale en anticipant les seuils 2025 et 2028 de la RE2020.

Sur les bâtiments existants, notre projet de territoires prévoit d'expérimenter l'installation de panneaux photovoltaïques sur les toitures de nos résidences. Notre première installation sera mise en service en 2023 à Joué-lès-Tours (37). Trois autres sont à l'étude et pourraient ouvrir la voie de la généralisation à l'avenir de ce type d'équipement.

Y a-t-il d'autres sujets que vous expérimentez dans le domaine de l'énergie ?

Nous travaillons actuellement avec une start-up qui utilise l'intelligence artificielle pour optimiser la consommation énergétique des ballons d'eau chaude individuels. Les résultats de l'expérimentation pourront bénéficier aux autres directions interrégionales et filiales du Groupe.

Quels sont les enjeux à venir ?

Ces prochaines années, un autre enjeu sera très certainement de maintenir notre production de logements neufs à un niveau comparable à celui enregistré par le passé. La hausse concomitante des coûts de travaux et des taux d'intérêt fragilisent les équilibres d'opération. L'impératif de moindre artificialisation des sols invite à réinterroger les modes d'occupation du foncier et de manière générale les façons de construire la ville.

35 686

LOGEMENTS GÉRÉS

1 321

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

983

LOGEMENTS LIVRÉS
EN 2022

233

LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION

404

COLLABORATEURS

6

AGENCES TERRITORIALES

En réponse à ces défis, le groupe CDC Habitat a récemment créé une foncière pour accompagner la requalification des entrées de ville commerciales, en partenariat avec le groupe Frey et la Banque des Territoires. Elle pourrait tout à fait intervenir dans les grandes métropoles du Grand Ouest. Notre aptitude à porter – en maîtrise d'ouvrage directe – des projets mixtes et complexes constitue également un atout que nous continuerons de cultiver. ●

“ Nos efforts portent aussi sur le patrimoine neuf où nous allons relever notre niveau d'exigence environnementale en anticipant les seuils 2025 et 2028 de la RE2020. ”



01

Un village pour favoriser l'accès à la propriété à Vertou (44)

La Clairière Habitée compte 13 logements en accession sociale et 21 PSLA (Prêt social location-accession). Labellisé bas carbone E+C-, le programme est exemplaire sur le plan environnemental (panneaux photovoltaïques, poêle à granulés, respect de la biodiversité, gestion des eaux pluviales).

02

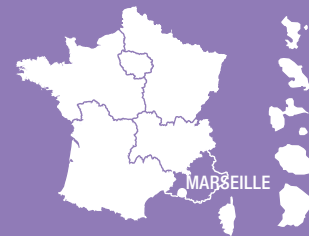
E-tinér@nce : accompagner nos locataires dans les démarches numériques

En partenariat avec l'association Le Coup de Main Numérique, CDC Habitat a lancé en 2022 le dispositif « E-tinér@nce ». Installée dans une caravane mobile tout équipée, une médiatrice propose aux locataires une aide dans les démarches administratives en ligne. Le dispositif est expérimenté pendant 3 ans sur plusieurs sites.

03

Livraison de la résidence Parc des Quatre Vents à Cormelles-le-Royal (14)

52 logements en locatif social, dont 12 maisons individuelles et 6 logements individuels superposés. Labels: BBC Éffinergie 2017 E+C-.



PIERRE FOURNON

Directeur interrégional PACA et Corse

Que retenir de 2022 ?

Le plan de relance 2020 est entré dans sa phase de pleine activité avec une croissance forte du volume de livraisons. Nous avons livré plus de 2 000 logements, dont un tiers de logements sociaux et deux tiers de logements intermédiaires ou libres, essentiellement dans les Alpes-Maritimes, le Var et les Bouches-du-Rhône.

Cette tendance va-t-elle perdurer en 2023 ?

Nous devrions également connaître une croissance forte des livraisons, même s'il subsiste quelques incertitudes liées à l'inflation des coûts et aux difficultés des promoteurs à maintenir leur équilibre budgétaire sur les opérations.

L'impact de ce contexte s'est fait sentir dès le milieu 2022, suscitant des reports de démarrage d'opérations. Nous avons lancé moins d'opérations que prévu en 2022 : environ 1 800 ordres de service, soit 20 % de moins que nos objectifs fixés à 2 100 logements.

2022 est également l'année de la réorganisation en agences mixtes...

Nous avons effectivement redécoupé le territoire pour rassembler les activités de logement social et intermédiaire au sein d'un unique réseau d'agences mixtes.

Nous bénéficions désormais de six agences mixtes sur la région PACA : à Nice, Toulon, Marseille, Aix-en-Provence, Istres et Orange.

La Corse pour sa part est sous la responsabilité de Toulon.

Cette réorganisation s'est traduite par des déménagements, des formations, pour que chacun puisse monter en compétences et maîtriser l'ensemble de notre offre. Nous avons pu la mener à bien grâce à l'investissement de nos équipes. Chacun gagne à cette évolution : les collaborateurs qui ne sont plus cantonnés à un seul métier, les collectivités qui ont désormais un seul interlocuteur et les clients qui pourront bénéficier d'un parcours résidentiel fluidifié.

Quelles sont les priorités dégagées dans votre projet de territoires, déployé en 2022 ?

Nous souhaitons nous positionner davantage en amont de la chaîne de production du logement en intervenant sur le foncier et en accompagnant les collectivités dans leurs politiques de l'habitat. Et nous avons pour ambition de développer la maîtrise d'ouvrage directe.

Cette stratégie se concrétise d'ores et déjà par de nouvelles opérations, comme à Aubagne, dans le centre-ville de Marseille, ou à Coudoux où nous réalisons en partenariat avec la commune un nouvel éco-quartier avec 200 logements qui devrait être livré en 2025.

Nous entendons également renforcer notre mission d'intérêt général vis-à-vis des personnes en situation de handicap (en collaboration notamment avec l'association HandiToit) et vis-à-vis des seniors.

26 373

LOGEMENTS GÉRÉS

1 817

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

2 162

LOGEMENTS LIVRÉS
EN 2022

325

LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION

413

COLLABORATEURS

6

AGENCES
TERRITORIALES

Au premier semestre 2023, nous ouvrons ainsi une nouvelle résidence senior à Nice, ainsi qu'une autre à La Fare-les-Oliviers, à côté d'Aix-en-Provence. ●

“ Nous souhaitons nous positionner davantage en amont de la chaîne de production du logement en intervenant sur le foncier et en accompagnant les collectivités dans leurs politiques de l’habitat. ”



01

Livraison de la résidence **Eden Roch Plaza à Nice (06)** : 56 logements sociaux et 56 logements intermédiaires.

02

Inauguration du nouveau centre social des Moulins à Nice (06)
CDC Habitat a aménagé un local en plein cœur de la résidence Les Terrasses de Jacarandas afin que puisse s’installer le centre social des Moulins, une structure de proximité de 200 m² à vocation familiale et intergénérationnelle.

03

Livraison en septembre 2022 de la résidence **Aroma à Menton (06)** : 82 logements locatifs intermédiaires.

CDC Habitat réinvente le quartier du Panier à Marseille (13)

CDC Habitat est partenaire du vaste programme de rénovation urbaine de l’ANRU dans le quartier du Panier dans le vieux Marseille. Le Groupe a déjà livré 4 des 8 immeubles à rénover sur ce secteur en partie classé monument historique et extrêmement difficile d’accès pour les entreprises de travaux. Ces 8 projets de réhabilitation lourde portent sur de petits immeubles et concernent une trentaine de logements dans un état de dégradation avancée et pour la plupart vacants.





PHILIPPE BLECH

Directeur interrégional Nord-Est

Quels sont les événements marquants de l'année 2022 ?

L'année a été extrêmement positive, avec un grand nombre de projets menés à bien : la réorganisation en agences mixtes, des partenariats actifs avec les organismes de logements sociaux (voir encadré), un développement soutenu avec plus de 1400 logements mis en chantier et plus de 1300 livrés, dont 70 % apportés par les plans de relance.

Quel bilan feriez-vous de la réorganisation en agences mixtes ?

Cette réorganisation conforte notre position. Nous bénéficions maintenant d'une agence à Lille, ce qui était devenu une nécessité au regard de notre développement sur cette métropole. L'agence de l'Oise (60), auparavant rattachée à la DIR Île-de-France, fait désormais partie de notre périmètre, et nous avons gagné en cohérence géographique et en proximité.

2022 est également l'année de la mise en œuvre de votre projet de territoire. Quelles sont ses grandes priorités ?

Le projet de territoire est le fil conducteur de nos investissements sur l'ensemble de notre territoire. Nous avons souhaité le construire en amont avec les élus des collectivités. Nous disposons de beaucoup de données statistiques sur les besoins des territoires, encore faut-il les confronter avec les politiques de l'habitat.

Une ville comme Strasbourg a beaucoup de demandes de logements, mais également une politique très axée sur l'écologie, ce qui nous incite à accentuer nos efforts vers des projets encore plus innovants en matière d'économie d'énergie. Dans d'autres collectivités, les élus invitent les bailleurs à produire des logements à destination des étudiants, comme à Dijon, ou encore adaptés aux seniors.

Il nous a donc semblé important de valider notre approche en amont et de fixer nos priorités en accord avec les élus.

Comment cette démarche a-t-elle été accueillie par les collectivités ?

Très favorablement, car en les associant, nous nous positionnons comme un véritable partenaire de confiance qui met sa stratégie au service de leur politique de l'habitat.

Cette démarche semble porter ses fruits. Nous avons été retenus pour un projet de portage de foncier de cinq hectares par la ville et l'Eurométropole de Strasbourg. Deux raisons principales semblent avoir orienté leur choix : notre appartenance au groupe Caisse des Dépôts et la confiance établie localement avec nos équipes.

26 535
LOGEMENTS GÉRÉS

1 455
LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

1 334
LOGEMENTS
LIVRÉS EN 2022

308
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION

302
COLLABORATEURS

6
AGENCES TERRITORIALES

Quels sont les territoires sur lesquels vous souhaitez vous développer ?

Traditionnellement, nous sommes très implantés dans les métropoles, comme Strasbourg ou Lille. Aujourd'hui, nous nous intéressons également à deux territoires frontaliers : le Nord Mosellan, où chaque matin 120 000 frontaliers vont travailler au Luxembourg, la commune de Saint-Louis et le secteur des Trois Frontières en Alsace, où 40 000 frontaliers travaillent tous les jours en Suisse. Nous avons quelques projets en cours sur ces régions, en logement intermédiaire et logement abordable contractualisé. ●



01

01
Réhabilitation de la résidence
Kageneck à Strasbourg (67)
37 logements locatifs sociaux.

02
Un « hackathon » pour faire
évoluer les usages de l'habitat
Le 31 mai 2022, les équipes de CDC Habitat et de la Sainte-Barbe ainsi que des élus de l'Eurométropole de Strasbourg, des promoteurs, bailleurs, étudiants et architectes ont cherché de nouvelles solutions pour produire du logement évolutif et abordable. L'idée retenue : la création d'une bourse d'échange d'espaces disponibles dans les quartiers. Celle-ci pourrait permettre aux locataires du parc social ayant de la place chez eux, notamment suite au départ des enfants du domicile familial, d'accueillir quelqu'un de leur quartier pour qu'il puisse télétravailler quelques heures dans de bonnes conditions.

03
Livraison de la résidence Reflets
Rivéo à Marquette-lez-Lille (59)
20 logements intermédiaires.

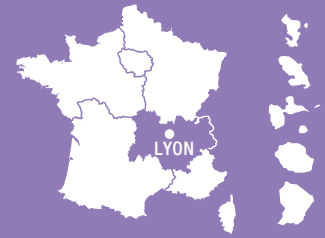


02

“ Le projet de territoire est le fil conducteur de nos investissements sur l'ensemble de notre territoire. Nous avons souhaité le construire en amont avec les élus des collectivités. ”



03



**ANNE
CANOVA**

Directrice régionale Auvergne-Rhône-Alpes

Comment votre direction régionale a-t-elle traversé l'année 2022 ?

2022 a été une année de remise en question. Très rapidement, nous avons été confrontés à la crise énergétique et à l'inflation des coûts de construction. Ce contexte a plongé notre activité dans un climat d'incertitude, de renégociations et d'urgence sociale. Nous avons dû répondre très vite aux risques d'aggravation de la précarité, notamment énergétique, pour nos clients.

Nous avons heureusement anticipé ces questions et avons des clés pour accompagner au mieux nos locataires à traverser cette crise. Nous avons en effet lancé il y a plus de dix ans un plan stratégique énergétique pour diminuer la consommation énergétique moyenne de nos résidences. À ce jour, nous n'avons plus que 64 logements en étiquette F et G, soit 0,2 % de notre parc.

Par ailleurs, nous avons déjà mis en place des partenariats associatifs pour sensibiliser nos locataires aux écogestes, avec notamment l'Agence Locale de l'Énergie et du Climat (Alec) à Lyon et l'association Unis-Cité à Clermont-Ferrand.

En février 2022, vous avez organisé un hackathon sur les modes de construction frugaux. Ce sujet est-il important pour vous ? Comment le portez-vous ?

C'est un nouvel axe que nous souhaitons développer. À l'heure actuelle, nous favorisons, par exemple, le réemploi de matériaux issus de chantiers de démolition sur deux projets de réhabilitation, à Clermont-Ferrand et à Vénissieux. Soit nous les réutilisons sur nos chantiers, soit nous les confions à des plateformes de réemploi, mises en place par des partenaires comme l'association Métabatik implantée dans le Puy-de-Dôme.

Quels sont les projets développés sur le champ de l'innovation sociale ?

Nous avons initié deux partenariats en réponse aux difficultés de logement des jeunes. Le premier, développé à Grenoble avec l'association Camarage, est une application de mise en relation entre des personnes âgées qui disposent d'une chambre libre et des jeunes « de confiance ». Le second, la Koloc' A Projets Solidaires (Kaps), est un système de colocation solidaire imaginé par l'Afev : on propose un logement à plusieurs jeunes en colocation et ces derniers s'engagent à réaliser un projet solidaire, de soutien scolaire, de repas partagés, etc.

23 841
LOGEMENTS GÉRÉS

746
LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

1 832
LOGEMENTS LIVRÉS
EN 2022

95
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION

279
COLLABORATEURS

4
AGENCES TERRITORIALES

Quelles sont les perspectives en 2023 ?

En 2022, notre activité a été fortement soutenue par deux plans de relance avec la livraison de plus de 1800 logements, comme en 2021, contre plutôt 1000 les années précédentes. 2023 devrait être encore dynamique et le volume de livraisons devrait baisser à partir de 2024, suite à une crise de l'offre observée cette année. L'objectif est donc de relancer notre développement, en réinterrogeant nos pratiques pour introduire plus de maîtrise d'ouvrage directe. Dans le contexte zéro artificialisation nette, nous devons construire la ville sur la ville, recycler des bureaux en logements, par exemple. Nos équipes de développement vont aller encore davantage au contact des acteurs locaux pour se positionner en amont des projets sur l'acquisition et le portage de fonciers. ●



“ L’objectif est donc de relancer notre développement, en réinterrogeant nos pratiques pour introduire plus de maîtrise d’ouvrage directe. ”



01

Livraison de la résidence **Rives de Saône** à **Neuville-sur-Saône (69)**: 11 logements sociaux et 12 logements intermédiaires.

02

Un hackathon sur le logement frugal

Le 22 mars 2022, architectes, bureaux d’études, constructeurs, promoteurs, chercheurs et étudiants se sont réunis pour échanger et proposer des solutions concrètes en faveur d’un habitat plus frugal et abordable. Le projet lauréat vise à favoriser l’émergence d’un réseau de formation-action et de capitalisation des expériences.

03

Livraison de la résidence **Positiv** à **Valleiry (74)**: 11 logements sociaux, 10 logements abordables contractualisés (LAC) et 3 logements en location-accession (PSLA).

CDC Habitat obtient son agrément OFS pour l’Auvergne-Rhône-Alpes

À la demande de plusieurs collectivités, dont la métropole de Lyon, CDC Habitat s’organise pour réaliser la vente HLM sous forme de BRS (Bail réel solidaire), qui permet de dissocier foncier et bâti. L’agrément OFS (Office Foncier Solidaire) obtenu en août permettra de répondre à cette demande et, plus généralement, de développer l’accession sociale à la propriété.



EMMANUEL BALLU

Directeur général d'Adoma

Quel est votre bilan de l'année 2022 ?

Je suis fier de ce que nos équipes sont parvenues à faire, grâce à leur engagement et leur ténacité, dans un contexte extrêmement difficile. Nous avons tenu le cap, alors que notre modèle économique était plus qu'en tension : augmentation du prix de l'énergie et des matières premières, des taux du livret A, difficulté d'accès aux droits et aux aides sociales qui a fragilisé la situation de nos bénéficiaires et augmenté le risque d'impayés...

Le plus préoccupant est bien sûr la hausse du coût de l'énergie. Le modèle d'Adoma est très protecteur pour les locataires qui payent une redevance « tout compris » pour le loyer, l'ensemble des charges et diverses prestations. Nous sommes donc beaucoup plus affectés par la hausse des prix de l'énergie que les bailleurs sociaux, car nous ne pouvons pas la répercuter sur la redevance, qui est indexée sur l'IRL (Indice de référence des loyers).

Cela a-t-il eu un impact sur votre activité ?

Financièrement, c'est indéniable. Nos résultats ont baissé d'environ 11 millions d'euros en 2022 (et devraient baisser d'environ 24 millions en 2023). Mais d'un point de vue opérationnel, nous avons remporté plusieurs succès. 41 % des 11 000 résidents qui ont quitté notre parc en 2022 ont accédé à un logement de droit commun, social ou privé.

C'est un grand motif de satisfaction, car c'est le sens même de notre action : aider les bénéficiaires à retrouver une autonomie. Parallèlement, le taux de satisfaction de nos résidents est passé à 85,6 %, soit 8,4 points de progression.

Par ailleurs, nous avons maintenu un bon volume de production, avec 13 nouvelles résidences sociales ouvertes et 11 nouvelles pensions de famille. Nous avons passé le cap des 80 000 logements au total et avons mis en chantier près de 4 000 logements. Nous restons sur le même niveau de maîtrise d'ouvrage directe que l'année dernière, avec 88 % de la production réalisés par nos équipes.

Quels sont vos projets pour 2023 ?

En 2022, nos différentes directions d'établissement ont réalisé une première ébauche de leurs projets de territoires pour fixer nos priorités d'intervention sur cinq ans, à l'échelle de chaque région, département, métropole, en s'appuyant sur un diagnostic très précis. Ce travail sera partagé avec les élus, l'ensemble des équipes et les directions interrégionales de CDC Habitat en 2023. Nous démarrons par ailleurs les travaux d'un projet emblématique : la réhabilitation lourde du centre d'hébergement d'urgence La Boulangerie, boulevard Ney à Paris, qui accueille plus de 400 personnes.

3 157

LOGEMENTS LIVRÉS EN 2022

3 892

LOGEMENTS NEUFS ET RÉHABILITATIONS MIS EN CHANTIER EN 2022

61

PENSIONS DE FAMILLE UN OBJECTIF DE :

100

PENSIONS DE FAMILLE EN 2028

1 200

PLACES OUVERTES EN URGENCE POUR LES DÉPLACÉS UKRAINIENS

PLAN DE RÉSORPTION DES FOYERS :

105

FOYERS RESTANT À TRAITER À LA FIN 2022

Parallèlement, nous déployons trois plans d'action initiés en 2022 sur la sécurité, l'énergie et le recrutement. La question de la sobriété énergétique est devenue cruciale, et nous réinterrogeons tous nos projets pour les améliorer avec des solutions énergétiques plus vertueuses. C'est ainsi, par exemple, qu'à Marseille, un ancien foyer de travailleurs migrants en cours de transformation en résidence sociale sera doté de panneaux solaires sur le toit. À la clé, une économie de 70 % sur la consommation d'énergie.

Enfin, la société comme les attentes et le profil de nos bénéficiaires évoluent, et l'une de nos grandes priorités est de mieux répondre à ces nouveaux publics : jeunes actifs, familles monoparentales, femmes victimes de violences... Nous allons donc notamment lancer une nouvelle « marque jeunes » pour développer une offre spécifique de logements pour les moins de 30 ans. ●



01

01

La résidence sociale Françoise-Hélène Jourda dans le 4^e arrondissement de Lyon a été inaugurée en mai dernier

Le foyer de travailleurs migrants, mis en service en 1978, laisse aujourd'hui place à une résidence de 134 logements, du T1 au T1bis allant de 20 m² à 33 m², dans un nouvel espace de vie lumineux avec une vue imprenable sur la Saône.

02

Projet de territoires

Adoma a lancé en 2022 la formalisation de 5 projets de territoires. Ils précisent à long terme les objectifs et les plans d'action de chaque direction interrégionale en matière de développement et d'exploitation du patrimoine (gestion locative et hébergement), d'engagements environnementaux et de qualité de service. Les projets visent à renforcer la territorialisation de l'action d'Adoma, afin de consolider son rôle d'acteur de référence du logement accompagné et de l'hébergement des demandeurs d'asile, tant à l'échelle nationale que locale.

03

Accueil des Ukrainiens

Premier opérateur national de l'accueil des demandeurs d'asile, Adoma a été en première ligne en 2022 pour orienter, loger et accompagner les déplacés ukrainiens accueillis (1162 places de SAS d'hébergement dans 11 départements).

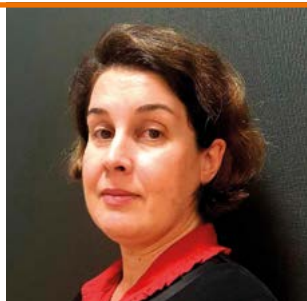


02

“ Nous avons tenu le cap, alors que notre modèle économique était plus qu'en tension. ”



03



MYRIAM CHALMETON

Directrice générale de la SIDR

“ L’innovation sociale est un peu
notre marque de fabrique. ”

Quel bilan faites-vous de l'année écoulée ?

2022 aura été marquée par une conjoncture économique plus tendue qui complexifie notre métier de constructeur. L'activité de développement est très impactée par le contexte économique, et nous n'avons pu livrer et mettre en chantier que 50 % des logements prévus initialement. Néanmoins, nous maintenons nos objectifs fixés à l'été 2021 : mettre en chantier en moyenne 700 logements par an. C'est important, car 39 000 demandes de logement social sur l'île ne sont pas satisfaites.

Quels sont les autres faits marquants ?

Grâce à la mobilisation de nos équipes et à leur travail de proximité, le taux de satisfaction des locataires est passé à 64,9 %, en progression de 4 points, et nous allons poursuivre cette dynamique. Nous avons maintenu nos efforts pour réhabiliter le parc en engageant 37,5 millions d'euros en 2022. Notre patrimoine est vieillissant, et nous investirons encore plus massivement en 2023.

Nous avons également lancé un chantier pour recruter 50 gardiens supplémentaires dans les prochaines années. Nous nous sommes rapprochés de Pôle emploi pour mettre en place des contrats de professionnalisation et organisé un parcours de formation adéquat.

Un autre fait marquant à noter sur le volet client est le lancement de la plateforme Klaro (ex-Toutes mes aides), destinée à faciliter l'accès aux aides pour nos locataires. Nous sommes le premier bailleur de l'île de La Réunion à mettre gratuitement à la disposition de ses clients cette plateforme qui existait déjà en métropole. Le nombre de connexions est important et, surtout, certains locataires se connectent plusieurs fois, ce qui est le signe qu'ils trouvent le dispositif utile. À noter que nous faisons désormais partie du GIE CDC Habitat Outre-mer qui mutualise les expertises des filiales ultramarines du Groupe (SIDOM), et nous y avons fait un retour sur cette expérience : Klaro devrait ainsi être déployé en 2023 à la SEMADER, à la SODIAC ainsi que dans les Antilles et en Guyane.



SAINT-DENIS

29 965
LOGEMENTS GÉRÉS

422
LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

200
LOGEMENTS LIVRÉS EN 2022

732
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION EN 2022

407
COLLABORATEURS

Klaro n'est pas la première initiative en faveur de l'innovation sociale de la SIDR ; c'est un marqueur fort de votre entreprise ?

Effectivement, c'est devenu un peu notre marque de fabrique, et nos équipes sont très attachées à cette mission d'innovation sociale. En 2021, nous avons proposé à nos locataires un soutien scolaire gratuit sur la plateforme Acadomia. Nous poursuivons cette initiative, car la lutte contre l'illettrisme est un sujet majeur à La Réunion. Nous continuons aussi *via* le dispositif Lokal à faciliter l'accès de nos résidents à la formation et à l'emploi en accueillant les associations d'insertion en bas d'immeuble.

Nous avons enfin préparé en 2022 le lancement d'une assurance responsabilité civile à tarifs négociés pour nos locataires qui ne disposent pas d'assurance. Un projet qui devrait voir le jour en 2023 et qui a également vocation à être répliqué dans les autres SIDOM s'il est concluant. ●



LA RÉUNION **SEMADER ET SODIAC**

POUR LA SEMADER

8 240
LOGEMENTS GÉRÉS

238
LOGEMENTS MIS
EN CHANTIER EN 2022

121
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION
EN 2022

171
COLLABORATEURS
(Y COMPRIS ACTISEM)

POUR LA SODIAC

4 184
LOGEMENTS GÉRÉS

64
LOGEMENTS MIS
EN CHANTIER EN 2022

59
LOGEMENTS LIVRÉS
EN 2022

45
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION
EN 2022

80
COLLABORATEURS

**ANNE
SÉRY**

Directrice générale de
la SEMADER et de la SODIAC



“ Nous ambitionnons de produire
350 logements par an sur dix ans
pour la SEMADER et 250 logements
pour la SODIAC. ”

Quel est votre bilan de l'année 2022 ?

Nous avons été fortement impactés par le contexte économique, la hausse des coûts de construction, et nous n'avons pu mettre en chantier que la moitié de ce que nous avions prévu (500 logements à l'origine). C'est une situation totalement nouvelle, liée à une conjoncture particulièrement difficile, mais cela ne remet pas en cause nos ambitions qui restent fortes : produire 350 logements par an sur dix ans pour la SEMADER et 250 logements pour la SODIAC. Les perspectives pour 2023 sont plus encourageantes ; nous devrions au total, pour la SEMADER et la SODIAC, lancer 700 logements et en livrer 500.

Quels ont été les autres faits marquants ?

Pour la SEMADER et la SODIAC, nos objectifs de gestion locative ont été tenus, notamment le taux de vacance relouable entre 0,65 % et 0,69 % à fin 2022 et entre 1,38 % et 2,34 % pour la vacance moyenne totale. C'est le résultat d'un travail de fond pour réorganiser les services des deux structures. Auparavant, nous n'avions qu'une seule commission par mois pour réattribuer les logements vacants.

Aujourd'hui, dès qu'un logement se libère, nous en organisons une.

La SODIAC a par ailleurs participé à un dispositif partenarial innovant de recrutement et de formation de gardiens d'immeubles, améliorant ainsi son service de proximité. Nous avons ainsi accueilli nos 4 premiers gardiens. Ils sont recrutés en contrat de professionnalisation afin de suivre une formation tout en étant actif sur le terrain. La SEMADER compte, elle, déjà 22 gardiens.

Quels sont vos projets pour 2023 ?

Dès 2022, nous avons diversifié nos modes de production de logements en augmentant les rachats d'immeubles de logements existants dans le parc libre. Cette stratégie d'acquisition-amélioration va se poursuivre en 2023. Nous développons également une offre de logements gérés en partenariat avec des structures associatives nationales présentes localement (Croix-Rouge française, ALEFPA, groupe SOS).

Nous répondons ainsi à des appels à projets, notamment du Département, sur la création d'un EHPAD et de deux résidences autonomie sur l'île.

Par ailleurs, pour accompagner les collectivités dans l'aménagement de leur territoire, le GIE Territoire Océan Indien a été créé en 2020 et regroupe aujourd'hui 4 SEM. Cela représente 43 collaborateurs et 43 opérations d'aménagement et de mandats qui nous ont été confiés sur La Réunion et Mayotte. La mutualisation de nos équipes et de nos expertises nous permet aujourd'hui de répondre à tous les types de projets d'aménagement du territoire, notamment celui du GIP Ecocité Réunionnaise qui a lancé Kreolab, une grande consultation d'aménagement et d'urbanisme tropical sur l'ouest de La Réunion, qui allie aménagement du territoire, construction bioclimatique et immobilier d'entreprise, et sur laquelle nous sommes toujours en lice. Sur l'écoquartier de Cœur de Ville de la Possession, 65 % des travaux d'aménagement sont finalisés et plus de 400 logements ont été mis en chantier en 2022.

Enfin, la SODIAC et la SEMADER, à travers sa filiale ACTISEM, ont un savoir-faire et un patrimoine conséquent en immobilier d'entreprise ; nous allons accélérer le développement de cette activité pour répondre aux besoins des entreprises locales. ●



AHMED ALI MONDROHA

Directeur général de la SIM

Quel bilan feriez-vous de l'année écoulée ?

Malgré une conjoncture économique compliquée, l'année a été plutôt positive, sur beaucoup d'aspects. Nos indicateurs de gestion locative s'améliorent depuis deux ans, notamment le taux de vacance, et nous avons été performants cette année. Le taux de vacance continue de converger vers les standards du Groupe. Le taux de satisfaction des locataires, qui était de 50 %, est passé à 65 %. Il y a encore des progrès à faire, mais la dynamique est bonne. C'est le résultat notamment des efforts de nos équipes en matière de proximité. Nous déployons ainsi un plan de gardiennage pour avoir 15 gardiens d'ici 10 ans.

Dans un contexte économique compliqué, qu'en est-il de votre stratégie de développement ?

De ce point de vue, le bilan est mitigé. Compte tenu du contexte économique, nous n'avons pas pu sortir autant d'opérations que prévu. Le prix des matières premières a explosé avec, par exemple, une augmentation de 80 % du prix du bois. L'impact de ces hausses a été d'autant plus important que le tissu des entreprises est localement restreint et fragile.

Mayotte est un petit territoire, et les difficultés des entreprises ont des conséquences directes sur les chantiers. Nous devons livrer 285 logements, nous n'en avons livré que 211 ; et nous n'avons pu en mettre en chantier que 477 au lieu des 600 prévus. Notre rythme de croissance sur ces dernières années n'en reste pas moins remarquable.

Ce contexte remet-il en cause les ambitions de la SIM sur son territoire ?

Pas du tout, car ce phénomène est conjoncturel. Ces chantiers se feront, ils sont simplement décalés. La situation est déjà en train de s'améliorer et les prix de certains matériaux commencent à revenir à la normale. Les besoins en logement sont immenses. Pour y répondre, il faudrait développer plus de foncier aménagé et augmenter les capacités de production des entreprises du BTP. Pour exemple, nous avons essayé de mettre en chantier 750 logements en 2021, mais nos appels d'offres sont restés infructueux, faute de disponibilité d'entreprises de gros œuvre. Aussi, nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux, mais réalistes : livrer 500 logements par an.



2 633

LOGEMENTS GÉRÉS

477

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

211

LOGEMENTS LIVRÉS EN 2022

170

LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION EN 2022

125

COLLABORATEURS

Où en êtes-vous dans le déploiement de votre projet de territoire ?

Nous avons commencé à rencontrer les élus pour échanger sur les priorités de leur territoire. C'est une démarche nouvelle à Mayotte, car le logement n'est entré que très récemment dans les prérogatives des collectivités, notamment les EPCI. Il relevait jusqu'à présent de l'État.

L'un des nouveaux sujets dont nous souhaitons nous emparer est celui des logements étudiants, car nous comptons quasiment 2 000 étudiants à l'université de Mayotte. En l'absence d'offre spécifique, ils ont beaucoup de mal à se loger et louent chez l'habitant.

Dès 2023, nous espérons développer une première résidence étudiante qui leur sera destinée.

Par ailleurs, nous commençons à réfléchir sur le développement du logement senior. ●

“ Nous nous sommes fixé
des objectifs ambitieux, mais réalistes :
livrer 500 logements par an. ”



GUADELOUPE SIG

19 248

LOGEMENTS GÉRÉS

148

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

222

LOGEMENTS LIVRÉS EN 2022

68

LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION EN 2022

185

COLLABORATEURS

**OLIVIER
BAJARD**

Directeur général de la SIG



“ Notre objectif est de « remettre de l'humain » au cœur de notre patrimoine, à tous les niveaux. ”

Que retenir-vous de l'année 2022 ?

À l'instar des autres bailleurs du territoire, nous avons été freinés dans notre développement par le ralentissement de l'activité BTP. Nous avons livré 222 logements et nous en avons mis en chantier 148. Malgré tout, notre parc reste le plus important des Antilles, avec 19 248 logements gérés à la fin 2022.

Quelles sont vos priorités de développement pour les années à venir ?

La Guadeloupe est en décroissance démographique, avec un vieillissement important de la population. Par ailleurs, nous allons être contraints par l'objectif zéro artificialisation nette (ZAN) et par les problématiques d'assainissement, très importantes en Guadeloupe. Notre développement est « percuté » par ces paramètres. Nous devons donc produire différemment : diversifier nos produits, notamment auprès des personnes âgées, recycler l'existant, éviter de construire dans des zones où les infrastructures d'assainissement sont fragiles, remplacer les anciennes « barres d'immeuble » en inventant de nouvelles manières d'habiter les quartiers...

C'est ce que nous faisons notamment avec le projet « Réinventer la Pwent », à Pointe-à-Pitre, en lien étroit avec le programme NPNRU de Cap Excellence, notre principale intercommunalité.

Nous remodelerons complètement ce morceau de ville en rachetant près de 1 700 logements que nous allons soit réhabiliter, soit détruire et reconstruire. Nous souhaitons dédensifier, apporter de la mixité sociale en attirant des familles aux revenus plus aisés grâce à une production plus diversifiée, faire de ce morceau de ville un territoire où le parcours résidentiel peut s'exprimer à plein.

Pour renforcer la proximité, vous avez lancé la démarche « Sig Bô Kaz » en créole, « la SIG près de chez vous ». Comment avez-vous avancé sur ce sujet ?

Nous avons ré-internalisé l'action sociale, confiée auparavant à une association, et embauché des travailleurs sociaux. Et dès 2023, nous réorganisons nos équipes de proximité pour une présence accrue au plus près des habitants. En complément, nous visons le recrutement de 40 gardiens d'ici trois ans.

Notre objectif est de « remettre de l'humain » au cœur de notre patrimoine, à tous les niveaux.

Quelles sont vos perspectives en 2023 ?

Nous finalisons notre projet de territoire, que nous avons élaboré en 2022, en misant sur l'intelligence collective. Chaque collaborateur a eu l'opportunité de s'exprimer et de donner des idées à travers des ateliers collaboratifs. Parmi nos objectifs, nous souhaitons notamment passer d'une logique de « compétition » entre bailleurs à une logique de coopération et de partenariat. Dans le cas d'un projet NPNRU, comme par exemple à Pointe-à-Pitre où 900 familles doivent être relogées, cela n'a pas de sens de travailler en solo. Il faut avancer main dans la main avec les autres bailleurs. Notre ambition est de porter collectivement l'ambition d'améliorer la qualité de vie dans chaque quartier où nous sommes implantés, pour que les familles ne se sentent pas « locataires d'un bailleur », mais habitants d'un quartier. ●



**BRUNO
RIBAC**

Directeur général de la SIMAR

**Quels sont les faits
marquants de l'année ?**

L'année 2022 a été très dense, avec notamment la réorganisation de nos agences en faveur d'une plus grande proximité. 40 de nos collaborateurs ont vu leurs missions évoluer et ont été formés. Nous créons également le métier de gardien d'immeuble qui n'existait par à la SIMAR et visons 43 postes en 2023.

Impactés par l'inflation des coûts de construction, nous sommes malgré tout parvenus à livrer 105 logements, 648 logements réhabilités, et à mettre en chantier 209 logements neufs et 655 logements en réhabilitation. Autre fait marquant, le lancement de notre démarche de projet de territoire. À travers des ateliers, 42 % des collaborateurs, toutes filières représentées, ont contribué à la définition de nos orientations et objectifs à court et moyen terme au service de l'habitat du territoire, avec pour ambition de rester le premier bailleur de la Martinique. C'est un chantier fédérateur pour les équipes de la SIMAR.

**Quels sont vos objectifs
de production pour
les années qui viennent ?**

Nous ambitionnons de livrer 350 logements en moyenne par an dans les dix prochaines années. Nous sommes le premier bailleur de Martinique – ce qui nous confère une responsabilité particulière – et le territoire comptabilise 12 000 demandes de logements sociaux.

C'est l'équivalent de notre patrimoine ; il faudrait donc le doubler pour répondre aux besoins du territoire !

**Quelles sont les autres
priorités de développement ?**

32 % de nos clients ont plus de 60 ans. L'accompagnement au vieillissement est un sujet majeur. Depuis 2022, nous avons élargi notre prospection aux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), en leur proposant de les reconstruire. Nous visons aussi la construction de nouveaux établissements. Lors des réhabilitations, nous adaptons systématiquement les logements aux personnes âgées : douches à l'italienne, plans de travail abaissés dans la cuisine et salle de bain...

Nous cherchons par ailleurs à développer les services aux seniors dans une logique partenariale ou bien à attirer des professionnels de santé en rez-de-chaussée d'immeubles. Pour bien identifier les besoins de nos locataires, nous avons lancé en décembre 2022 une étude auprès de ceux de plus de 60 ans.

“ Nous ambitionnons
de livrer 350 logements
en moyenne par an
dans les dix prochaines
années. ”



12 070

LOGEMENTS GÉRÉS

225

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

121

LOGEMENTS LIVRÉS EN 2022

426

LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION EN 2022

97

COLLABORATEURS

**En dehors des EHPAD,
avez-vous d'autres projets
de diversification ?**

Oui, le logement social représente 90 % de notre parc. Or, nous nous voulons opérateur global. Aussi, nous souhaitons développer le logement intermédiaire et libre pour permettre aux locataires de sortir du parc social quand leurs revenus évoluent. Nous nous intéressons également au logement étudiant et avons développé un premier projet à Fort-de-France.

Pour réussir, le nerf de la guerre reste l'accès au foncier, rare et cher. C'est pourquoi nous cherchons toujours à resserrer les liens avec les collectivités, grâce notamment à trois conventions signées en 2022 avec la Collectivité territoriale de la Martinique (CTM), les villes de Fort-de-France et du Lamentin, qui permettront, à Fort-de-France, d'accélérer la requalification des grands ensembles Dillon et Godissard-Floréal et au Lamentin de valoriser par un aménagement urbain la friche de l'ancien hôpital. ●



GUYANE SIMKO – SIGUY

POUR SIGUY

8 269
LOGEMENTS GÉRÉS

440
LOGEMENTS MIS
EN CHANTIER EN 2022

117
COLLABORATEURS

POUR SIMKO

9 748
LOGEMENTS GÉRÉS

773
LOGEMENTS MIS EN
CHANTIER EN 2022

650
LOGEMENTS LIVRÉS
EN 2022

40
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION
EN 2022

104
COLLABORATEURS

JEAN- JACQUES STAUCH

Directeur général
de la SIMKO et de la SIGUY



en place des systèmes vertueux de récupération des eaux de pluie et de production d'électricité et d'eau chaude, en s'appuyant sur des solutions techniques qui relèvent du solaire. Sur le quartier Zephir à Cayenne, nous allons déployer des logements modulaires pour loger certains habitants pendant la période de reconstruction. Cette solution technique novatrice nous permettra, par duplication, de nous attaquer à la résorption de l'habitat informel ou indigne en accompagnement de la volonté affichée par Saint-Laurent-du-Maroni d'apporter une solution à ce sujet majeur.

Quelles sont les priorités à venir ?

En accompagnement de la croissance de la population, il y a une urgence absolue à produire des logements en Guyane ainsi qu'à résorber les poches d'insalubrité et d'habitat informel. Le Groupe est fortement investi dans cette tâche, et nous savons pouvoir compter sur nos partenaires que sont l'État et les collectivités. Notre démarche de projet de territoires nous servira à partager la vision que nous avons de notre action au profit du territoire et de ses habitants. ●

Comment qualifieriez-vous l'année écoulée ?

C'est une année de relance : nous nous étions donné des objectifs ambitieux avant la pandémie, et n'avons réellement pu les mettre en œuvre que cette année, malgré une année record en pluviométrie. Ce phénomène propre à la Guyane, qui a été particulièrement aigu en 2022, a retardé les chantiers. Cela ne remet pas en cause nos objectifs de livraison qui restent élevés : 1 500 logements en moyenne chaque année, avec 1 200 logements locatifs, 100 logements en accession à la propriété, 100 logements au titre de la résorption de l'habitat insalubre et 100 places d'hébergement d'urgence.

Quels ont été les autres faits marquants ?

Nous avons achevé les travaux d'une importante opération de réhabilitation à Rémire-Montjoly, dans le quartier des Âmes Claires.

Nous avons lancé les études urbanistiques pour la réhabilitation « lourde » du quartier Zephir à Cayenne qui concerne près de 500 logements. C'est un projet phare, car le bâti, les voiries

et les divers réseaux sont extrêmement délabrés. Nous partons dans une logique de « reconstruction de la ville sur la ville » afin de donner naissance à un véritable quartier de ville. En 2023, nous lancerons les études sur deux autres quartiers que sont Mont-Lucas et Cabassou. Au total, ce sont cinq opérations de ce type qui seront lancées à Cayenne pour un total de près de 3 000 logements.

En quoi vont consister ces opérations de renouvellement urbain ?

Nous allons changer en profondeur le visage de ces quartiers, les repenser, les réhabiliter ou les reconstruire, les reconnecter à la ville, les pacifier, leur redonner de l'attractivité. Nous accompagnerons nos clients dans une logique de responsabilité sociale et environnementale en mettant

“ Nos objectifs de livraison restent élevés : 1 500 logements en moyenne chaque année. ”

BASSINS MINIERS SAINTE-BARBE



GUILLAUME EXINGER

Directeur général de la Sainte-Barbe

Que retenir de l'année écoulée ?

En premier lieu, le taux de satisfaction de nos locataires qui, avec 89 % de clients satisfaits, augmente de 5 points par rapport à 2021. Cela traduit le fort niveau d'engagement de nos équipes et le lien étroit qu'elles ont su maintenir avec les résidents malgré la pandémie.

Ensuite, la mise en œuvre de notre projet de territoires dont l'une des grandes priorités est l'amélioration continue de la qualité de vie de nos locataires, avec notamment la poursuite de nos trois projets de rénovation urbaine, à Forbach, Behren-lès-Forbach et Hombourg-Haut.

Enfin, le prolongement de notre mobilisation sur le volet énergie, devenu d'autant plus crucial avec la crise, et qui se traduit par plusieurs volets d'action. Nous avons notamment engagé un plan de rénovation concernant les derniers pavillons restants en étiquette F et G, seulement 434 aujourd'hui, qui seront traités au plus tard le 30 septembre 2025.

Comment a avancé en parallèle le sujet « réseaux de chaleur » ?

En 2001, quand nous avons acquis les 15 600 logements des Houillères de Lorraine, près de 5 000 étaient encore chauffés grâce au charbon. Notre premier travail, jusqu'en 2011, fut bien évidemment de les équiper de chauffage.

Aujourd'hui, la nouvelle étape consiste à convertir les réseaux de chaleur aux énergies renouvelables. Nous reconstruisons les réseaux et investissons dans des outils de régulation pour permettre à nos locataires de mieux maîtriser leurs consommations.

À la Sainte-Barbe, plus de 4 400 logements sont désormais connectés à des réseaux de chaleur biomasse, soit environ 70 % des installations de chauffage collectif.

La Sainte-Barbe est aussi très active dans le domaine du maintien à domicile et des services aux personnes âgées. Y a-t-il du nouveau sur ce sujet ?

La moyenne d'âge de nos locataires ayants droit du régime minier est de 74 ans. Nous sommes donc très mobilisés sur ces questions et sommes habitués à expérimenter de nouvelles solutions auprès de nos locataires âgés.

Nous déployons désormais notre programme d'ascensorisation sur notre parc, au rythme de 20 cabines par an. À la fin 2022, 64 cabines ont été installées. Nous poursuivons également nos programmes d'adaptation de salles de bain.

12 922

LOGEMENTS GÉRÉS

44

LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

38

LOGEMENTS LIVRÉS EN 2022

443

LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION EN 2022

145

COLLABORATEURS

Enfin, à titre d'exemple, nous testons un partenariat avec La Poste pour équiper nos locataires de tablettes Ardoiz qui proposent une interface conçue spécialement pour les seniors. Notre souci est d'offrir aux personnes âgées les services dont elles ont réellement besoin. Pour bien cibler notre offre, nous avons sollicité l'ensemble de nos équipes en contact avec les seniors via des groupes transversaux qui fonctionnent sur le modèle des start-up. Nous avons débuté la restitution de ces travaux en fin d'année 2022 et le projet a évolué depuis. Au départ, nous avions plutôt ciblé les plus de 80 ans dans nos expérimentations de la tablette Ardoiz ; aujourd'hui, nous nous concentrons davantage sur les 65-72 ans, qui ont plus d'appétence pour ces outils. Dans une démarche inclusive, bien sûr. Les plus de 80 ans intéressés par ces nouveaux services sont toujours les bienvenus ! ●

“ Notre souci est d'offrir
aux personnes âgées les services
dont elles ont réellement besoin. ”

BASSINS MINIERS MAISONS & CITÉS

64 786
LOGEMENTS GÉRÉS

720
LOGEMENTS
MIS EN CHANTIER EN 2022

314
LOGEMENTS LIVRÉS EN 2022

2 695
LOGEMENTS LANCÉS
EN RÉHABILITATION EN 2022

830
COLLABORATEURS

JEAN-FRANÇOIS CAMPION

Directeur général de Maisons & Cités



“ Nous comptons livrer
environ 650 logements par an. ”

Comment a avancé le programme Engagement pour le renouveau du bassin minier (ERBM) ?

Pour mémoire, l'ERBM, initié en 2017, vise la réhabilitation de 22 000 logements en dix ans. Nous sommes donc à mi-parcours et au rendez-vous avec 40 % des logements livrés et 50 % mis en chantier à la fin 2022.

Nous avons ainsi achevé la première opération complète de réhabilitation dans le cadre de l'ERBM, soit un ensemble de 130 logements livrés à Bully-les-Mines.

En février 2022, le président de la République affirmait sa volonté d'accélérer le programme ERBM de deux ans.

C'est l'un des enjeux forts de 2023 : mener de front à la fois ce que nous avons prévu de faire et démarrer la réhabilitation d'une dizaine de cités supplémentaires.

Nous nous sommes organisés pour absorber ce nouveau flux, notamment en recrutant à la fin 2022 trois autres enquêteurs sociaux et deux responsables d'opérations.

Quel est le rôle des enquêteurs sociaux ?

Ils sont en charge de la concertation avec les habitants, un aspect majeur de notre programme de réhabilitation.

L'enjeu de l'ERBM est l'amélioration de la performance thermique des logements, mais aussi de leur attractivité. Nous modifions l'agencement des maisons et nous prenons en compte les attentes de chaque famille, l'évolution de la composition familiale. Certains choix sont en option, comme avoir une baignoire ou une douche à l'italienne...

Vous avez livré à Pecquencourt vos premiers logements réhabilités avec du béton de chanvre. Quel bilan peut-on faire ?

Les premiers retours sont très positifs : cet isolant biosourcé d'origine végétale offre un réel confort d'usage, notamment en limitant la sensation d'humidité. Il a d'ailleurs été récompensé lors du congrès HLM en septembre 2022 par un prix de l'innovation bas carbone. L'enjeu est aujourd'hui de massifier les opérations et de créer, en partenariat avec la région des Hauts-de-France, une filière locale du béton de chanvre.

Quels sont vos objectifs à venir ?

Continuer à nous développer sur notre bassin historique – le bassin minier – et au-delà. Nous comptons livrer, dans les deux à trois années à venir, environ 650 logements par an. En 2022, dans un contexte compliqué avec des difficultés d'approvisionnement et des faillites d'entreprises, nous avons réussi malgré tout à livrer 314 logements neufs et mettre 720 logements en chantier.

Voyez-vous d'autres faits marquants en 2022 ?

À la fin de l'année, nos deux actionnaires, Epinorpa et CDC Habitat, ont renouvelé leur pacte d'actionnaires, avec une évolution de la répartition du capital, désormais à hauteur de 49 % pour chacun d'eux. Dans ces évolutions, CDC Habitat a apporté 49 M€ de fonds propres complémentaires à Maisons & Cités. C'est un atout pour mener à bien notre ambitieux programme de réhabilitation.

En 2023, nous allons intégrer notre futur siège social à Douai, avec un environnement de travail qui facilitera les échanges et la créativité. Une nouvelle page s'écrit et l'avenir de Maisons & Cités est ouvert. ●

RAPPORT FINANCIER

SYNTHÈSE GROUPE

Contexte économique

Le contexte économique actuel aboutit à une dégradation des conditions d'exploitation et d'investissement sous l'effet de divers éléments conjoncturels :

- une inflation en forte hausse, particulièrement marquée sur le coût de l'énergie (électricité, gaz, pétrole, etc.) et les matériaux de construction, même si la France connaît une situation plus favorable que la moyenne européenne (5,3 % en décembre vs 9,2 % en zone euro), grâce aux mesures de bouclier tarifaire mises en place pour limiter la hausse du prix de l'énergie. La loi pouvoir d'achat, adoptée durant l'été 2022, limite par ailleurs l'indice de révision des loyers (IRL) à 3,5 % du 3^e trimestre 2022 au 2^e trimestre 2023 ;
- afin d'atténuer les impacts de la hausse du coût de l'énergie sur les locataires les plus fragiles, le Groupe a créé un fonds de solidarité énergie (FSE) doté de 1 M€ pour CDC Habitat social et 0,15 M€ pour CDC Habitat. Sa mise en œuvre se traduira par des aides sur quittance qui minoreront le montant des acomptes de charges appelés ;
- des taux d'intérêt en augmentation : trois relèvements successifs du taux de refinancement de la BCE qui a atteint 2 % à fin décembre 2022 ; hausse du taux du livret A à 1 % en février 2022 et 2 % en août 2022 (3 % au 1^{er} février 2023) ;
- des coûts de construction qui progressent rapidement : évolution de 6,8 % sur un an du BT01 (novembre).

La conjoncture actuelle et le manque de visibilité sur les perspectives du marché à moyen terme pénalisent les taux de rendement de l'immobilier résidentiel et suscitent un attentisme des investisseurs, ce qui se traduit pour CDC Habitat par de moindres investissements de la part des fonds :

- on estime que l'investissement dans l'immobilier résidentiel a diminué en France de 22 % en 2022 par rapport à l'année précédente, avec une accélération au dernier trimestre (- 40 %) ;
- les réservations auprès des promoteurs accusent également une baisse de 30 %, avec des taux d'annulation en hausse de 15 % ; sur le marché du bloc, le recul des réservations est limité à 15 %.

Les problématiques d'approvisionnement de matériaux, la hausse des coûts de construction et les difficultés pour trouver de la main-d'œuvre qualifiée ralentissent le lancement ou le déroulé des chantiers et génèrent des décalages de planning par rapport aux prévisions.

Fonds Lamartine : structuration et cession/apports d'actifs

La période a été marquée par la structuration du fonds Lamartine sur le 1^{er} trimestre 2022, détenu à hauteur de 85 % par CNP Assurances et 15 % par CDC Habitat au 31 décembre 2022.

Dans ce cadre, les opérations successives suivantes ont été réalisées :

- transfert d'un portefeuille d'actifs par CDC Habitat aux SCI Lamartine et Milly, par voie d'apport et de cession ;
- apport des parts sociales de la SCI Milly par CDC Habitat à la SCI Lamartine ;
- cession de 85 % des parts de la SCI Lamartine par CDC Habitat à CNP Assurances.

Ces opérations ont porté sur un ensemble de 8 200 logements d'une valeur de 2,5 Md€.

Intégration de la loi Climat et Résilience dans le modèle de développement du Groupe

Le Groupe intègre la prise en compte des impacts de la loi Climat et Résilience dans les modes de production, dans l'objectif :

- d'accroître les capacités de production de logements neufs, notamment sociaux et abordables, dans les zones tendues ;
- d'accélérer la conversion des fonciers, tout en limitant l'étalement urbain ;
- d'accompagner les politiques publiques de la ville, tant nationales que locales.

Ainsi, 16 projets représentant un potentiel de 3 419 logements ont été validés en 2022 dans le but de remonter la chaîne de maîtrise foncière et de production au moyen de divers véhicules/ montages :

- 11 projets portés par CDC Habitat ou CDC Habitat social au travers d'opérations de portage ou co-promotion représentant un potentiel de 1 707 logements, dont 522 logements locatifs sociaux, 22 baux réels solidaires et 133 logements locatifs intermédiaires/logements abordables contractualisés ont été validés courant 2022 ;
- la création de deux nouveaux fonds pour mobiliser du foncier pour la production de logements :
 - le fonds Hab'Initio réunissant 6 institutionnels, dont CDC Habitat, avec une capacité de 250 M€ d'investissement, qui vise le portage foncier d'opérations de petite et moyenne tailles. À fin 2022, 4 projets nouveaux sont fléchés vers ce fonds, représentant 1 350 logements, dont 316 logements sociaux et 153 logements intermédiaires (le solde correspondant à de l'accession classique),

- le fonds Champlain, qui associe CDC Habitat en partenariat avec Invanhoé Cambridge, disposant d'une capacité d'investissement de 500 M€, étalée sur 15 ans. Il s'appuiera sur la reconversion foncière d'opérations de grande taille et financera ainsi des projets de transformation en logements de bureaux, hôtels ou entrepôts ;
- fin 2022, un partenariat a été conclu entre Frey, la Caisse des Dépôts et CDC Habitat en vue de la création d'une foncière commune pour la reconversion des zones commerciales d'entrée de ville, avec un premier projet validé à Montigny-lès-Cormeilles (95) représentant un potentiel de 362 logements neufs.

Plan d'adaptation à la transition écologique, énergétique et climatique

- Le Groupe poursuit sa politique de rénovation énergétique du parc existant. À fin 2022, la consommation moyenne du parc évaluée dans le cadre du plan stratégique énergétique (PSE) s'établit à 134 kWh ep/m²/an (≈ étiquette C) et la valeur moyenne des émissions de gaz à effet de serre (GES) est de 22 kgCO₂/m²/an (≈ étiquette D).
- CDC Habitat a complété en 2022 ses engagements par le déploiement d'un plan de sobriété énergétique sur le parc existant dédié à l'accompagnement du contexte de fortes hausses des coûts de l'énergie et des risques de rupture d'approvisionnement.
- Dans le cadre du partenariat signé avec CDC Biodiversité, le groupe CDC Habitat poursuit son engagement dans le programme Nature 2050, plan d'action de long terme par lequel CDC Habitat soutient des projets (262 500 m², dont 30 000 m² en 2022 en compensation de l'artificialisation des sols liée aux programmes de logements) visant à la préservation ou la reconstitution de zones naturelles, de continuités écologiques, d'espaces forestiers ou agricoles.
- Au-delà des actions d'atténuation prévues dans le plan stratégique énergétique (PSE), CDC Habitat s'est engagé depuis 2020 dans le développement d'une stratégie d'adaptation aux changements climatiques afin de faire évoluer ses référentiels dans une perspective de résilience. 25 nouveaux diagnostics de performance de la résilience (DPR) ont été réalisés durant l'année dans le cadre de programmes de rénovation en 2022, et le support cartographique dit SIG permettant de visualiser l'exposition territoriale par commune, par aléas et criticité, par EI a été livré en 2022 pour CDC Habitat et CDC Habitat social.

Partenaires

En 2022, le groupe CDC Habitat a poursuivi sa démarche d'accompagnement à la restructuration du secteur du logement social en concluant de nouveaux accords de partenariat et des prises de participation dans des opérateurs du secteur. À fin 2022, 40 partenariats ont été signés (dont 9 nouveaux en 2022) avec des opérateurs représentant plus de 323 000 logements pour un engagement de 394 M€ sur une enveloppe prévisionnelle de 562 M€. Cette démarche se poursuivra en 2023.

Courant 2022, CDC Habitat a racheté 10 % du capital de la commune de Kourou dans la SIMKO, permettant au Groupe de passer de 82 % à 92 % de détention.

Évolution de l'organisation territoriale : mise en place des agences mixtes CDC Habitat/CDC Habitat social

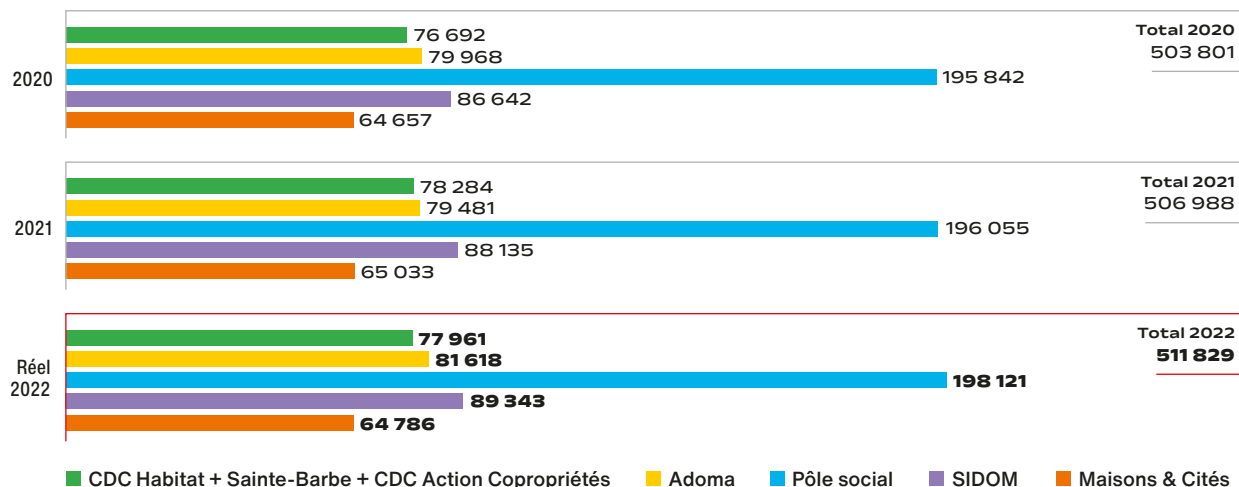
Le projet s'articulait autour de trois axes :

- organiser les réseaux de CDC Habitat et CDC Habitat social en proposant un modèle d'agence mixte entre le pôle intermédiaire et le pôle social, dans une logique territoriale et de proximité ;
- finaliser l'organisation du contentieux présent en direction interrégionale, déjà initiée dans le cadre de Trajectoire 2022 ;
- mettre en place une plateforme centralisée dédiée à la gestion des charges récupérables.

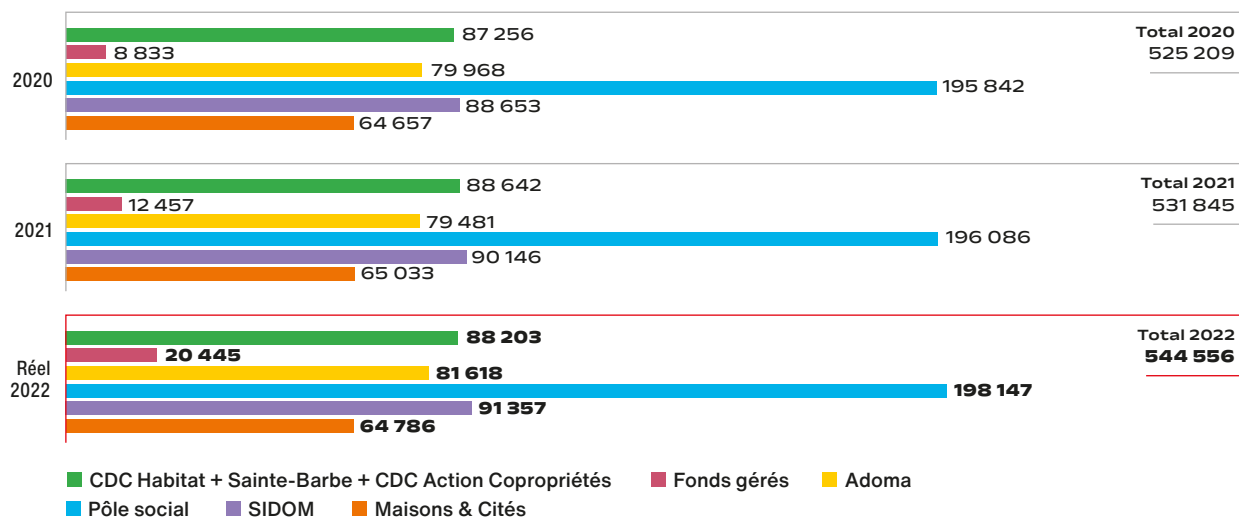
Le projet agences mixtes a été déployé courant juin 2022 au sein des directions interrégionales hors Île-de-France, après un an de travaux préparatoires et d'accompagnement de cette réorganisation du réseau : 800 personnels concernés, 100 séminaires organisés, bascule informatique mi-juin après des itérations successives, création de 27 agences mixtes par regroupement entre agences CDC Habitat et agences CDC Habitat social, plateforme charges créée, et organisation du contentieux mise en place.

1. Augmentation du parc

ÉVOLUTION DU PARC DÉTENU (en nombre de logements)



ÉVOLUTION DU PARC GÉRÉ (en nombre de logements)

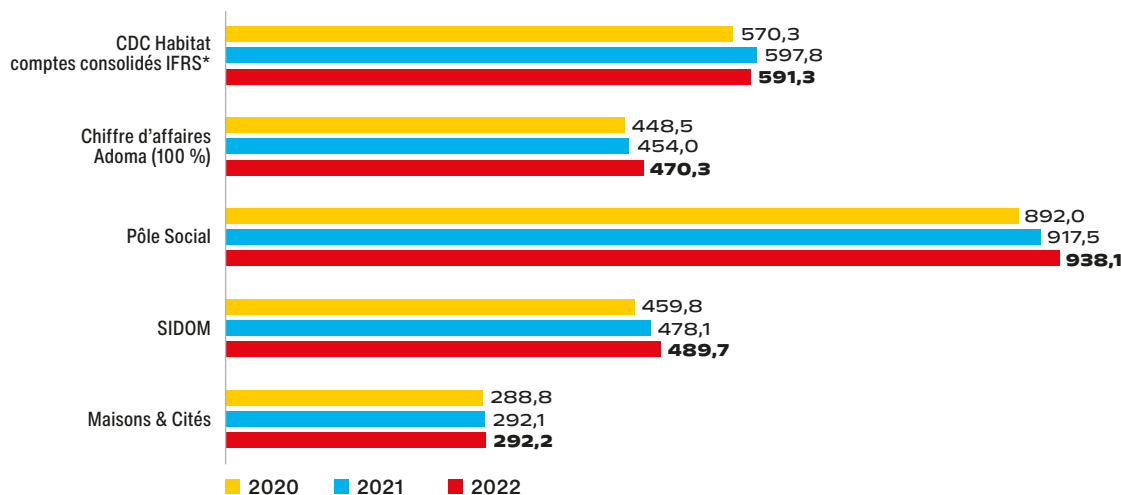


En 2022, le parc détenu du groupe CDC Habitat augmente de 1,0 % à 511 829 logements sous l'effet des mouvements suivants :

- la livraison de 13 389 logements (hors livraisons des fonds, hors commerces et promotion pour Maisons & Cités et SIDOM) ;
- la cession de 6 677 logements (hors promotion) ;
- la démolition de 1 593 logements, essentiellement sur Adoma pour 990 logements ;
- des mouvements divers et pertes de gestion de - 216 logements.

2. Évolution des produits nets

PRODUITS NETS ET CHIFFRE D'AFFAIRES ADOMA (en M€)



* CDC Habitat comptes consolidés, comptabilité en normes IFRS, pour les autres entités, comptabilité en norme française.

Les produits nets progressent de 1,5 % pour atteindre 2 781,50 M€ en 2022.

- Sur les **comptes consolidés**, les produits nets s'établissent à 591,3 M€, en baisse de 1,1 % par rapport à 2021 (– 6,5 M€) :
 - les revenus locatifs bruts sont en retrait de 15,4 M€ sous l'effet des ventes (– 42,4 M€, dont – 32,6 M€ liés à l'opération Lamartine) compensés par de nouvelles livraisons (+ 26,5 M€) et l'augmentation des loyers du parc constant CDC Habitat (2,6 M€/diminution de la vacance) ;
 - les revenus des autres activités sont en hausse de 8,9 M€ et s'établissent à 43,5 M€ grâce à la montée en puissance de l'activité de gestion pour compte de tiers.
- Sur le **pôle social**, les produits nets s'élèvent à 938,1 M€, en hausse par rapport à 2021 (+ 20,6 M€, + 2,2 %) du fait des effets combinés de :
 - l'augmentation de 17,3 M€ des loyers nets liée aux acquisitions et constructions neuves (19,9 M€), au parc constant (7,8 M€), aux ventes de patrimoine (– 8 M€), aux fins de gestions (– 1,3 M€) et à la RLS (– 1,1 M€) ;
 - la hausse des conventions de réservation (+ 0,8 M€) ;
 - l'évolution des produits hors locatifs de + 2,4 M€ (honoraires SCCV, AMO, etc.).

- Sur les **SIDOM**, les produits sont en hausse de 11,6 M€ à 489,7 M€ essentiellement en raison de l'augmentation des loyers de 13,4 M€ (dont 12,3 M€ liés aux livraisons) et de – 3,8 M€ de pertes sur créances du fait de la hausse du taux d'impayés.
- Maisons & Cités** génère 292,2 M€ de produits nets, stables par rapport à 2021 (+ 0,1 M€).
- Adoma** dégage un chiffre d'affaires de 470,3 M€, en augmentation de 3,6 %, liée à la hausse des places d'hébergement en raison du dispositif d'accueil des Ukrainiens (+ 11 M€) et des redevances externes (+ 4 M€).

3. Effort d'investissement

INVESTISSEMENTS À L'ORDRE DE SERVICE PAR STRUCTURE

Groupe CDC Habitat (en M€)

	RÉEL 2020	RÉEL 2021	RÉEL 2022	CUMUL 2020/2022
Investissement en développement				
CDC Habitat + Sainte-Barbe + CDC Habitat Action Copropriétés	2 742,5	1 596,0	1 132,6	5 471,0
Fonds gérés	1 316,3	1 354,3	340,7	3 011,2
Adoma	196,9	206,2	210,8	613,9
Pôle social	477,4	646,1	509,9	1 633,4
SIDOM	349,9	568,0	492,9	1 410,7
Maisons & Cités	92,7	117,0	103,5	313,1
Total Groupe CDC Habitat	5 175,6	4 487,5	2 790,4	12 453,4
Investissement en travaux sur le parc existant				
CDC Habitat + Sainte-Barbe + CDC Habitat Action Copropriétés	66,8	93,3	72,4	232,5
Adoma	31,2	32,8	40,7	104,7
Pôle social	144,9	160,8	184,2	489,8
SIDOM	88,3	120,4	68,7	277,3
Maisons & Cités	193,5	292,3	277,5	763,2
Total Groupe CDC Habitat	524,7	699,5	643,4	1 867,6
Total investissement à l'OS				
CDC Habitat + Sainte-Barbe + CDC Habitat Action Copropriétés	2 809,3	1 689,3	1 205,0	5 703,5
Fonds gérés	1 316,3	1 354,3	340,7	3 011,2
Adoma	228,1	239,0	251,5	718,6
Pôle social	622,3	806,8	694,1	2 123,2
SIDOM	438,2	688,3	561,6	1 688,1
Maisons & Cités	286,1	409,3	381,0	1 076,4
Total Groupe CDC Habitat	5 700,3	5 187,0	3 433,8	14 321,0

4. Gestion performante

DONNÉES OPÉRATIONNELLES

(hors Ysalia Garonne Habitat et Ysalia Centre Loire Habitat)

	GRUPE	CDC HABITAT COMPTES CONSOLIDÉS IFRS	CDC HABITAT SOCIAL + MEECAM	ADOMA	SIDOM	MAISONS & CITÉS
Gestion locative						
Taux de vacance moyenne relouable	1,76 %	3,09 %	1,37 %	1,18 %	1,59 %	1,10 %
<i>Rappel 2021</i>	1,87 %	3,20 %	1,77 %	1,16 %	1,41 %	1,14 %
Taux de vacance moyenne relouable > 1 mois	1,16 %	2,17 %	0,79 %	nd	nd	0,60 %
<i>Rappel 2021</i>	1,37 %	2,29 %	1,13 %	nd	nd	0,66 %
Taux d'impayés	1,93 %	0,98 %	1,32 %	1,87 %	3,41 %	1,30 %
<i>Rappel 2021</i>	1,5 %	1,19 %	1,01 %	1,49 %	2,36 %	1,29 %
Coûts de gestion (en % des produits nets)	28,4 %	30,8 %	27,6 %	37,3 %	25,3 %	23,5 %
<i>Rappel 2021</i>	27,8 %	32,5 %	26,1 %	33,5 %	24,0 %	25,2 %
Gestion patrimoniale						
Maintenance / par équivalent logement (en €)	544 €	638 €	526 €	472 €	565 €	548 €
<i>Rappel 2021</i>	557 €	631 €	545 €	473 €	590 €	558 €
Maintenance / produits nets (en %)	10,9 %	9,3 %	10,6 %	16,0 %	10,2 %	12,0 %
<i>Rappel 2021</i>	11,2 %	9,1 %	11,1 %	15,6 %	10,8 %	12,3 %

La synthèse des ratios d'activité et financiers met en exergue les points suivants :

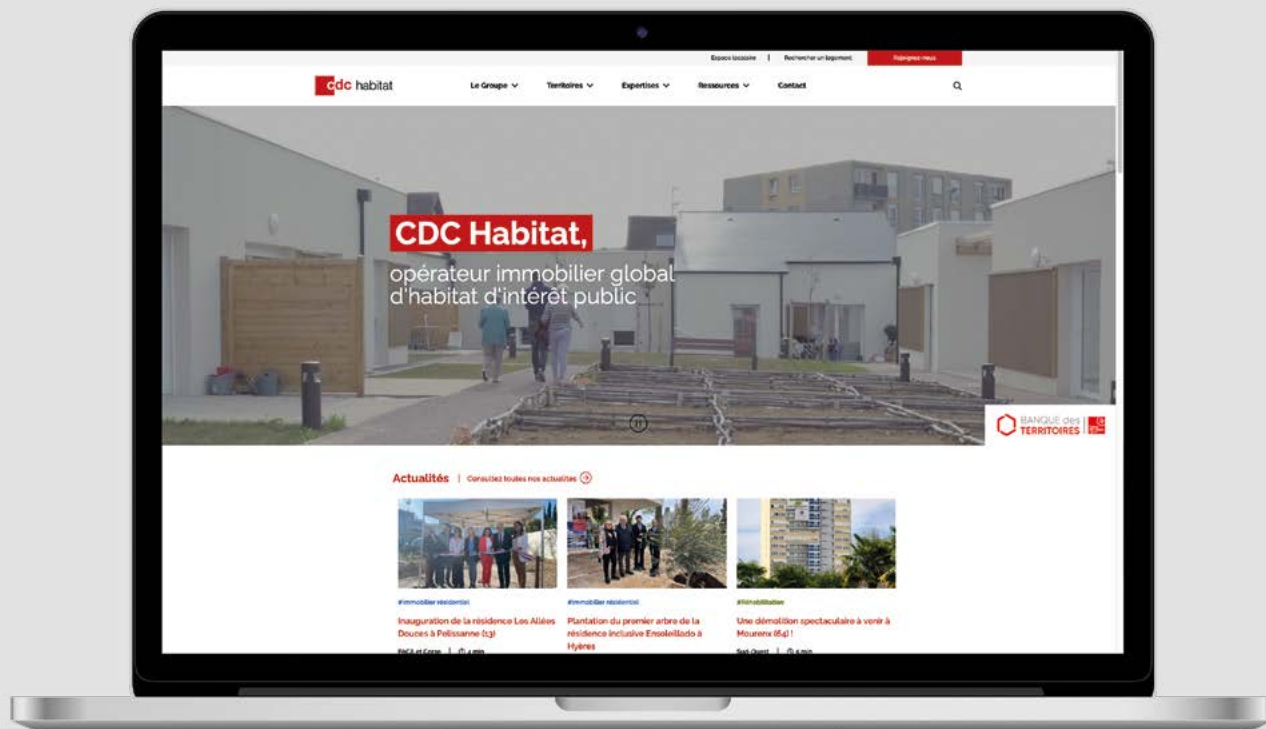
- la vacance à la relocation du Groupe s'établit à 1,76 % contre 1,87 % en 2021, soit – 0,11 point. La baisse est davantage marquée sur CDC Habitat social et MEECAM (en lien avec la mise en œuvre d'un plan d'action pour réduire les délais de relocation et des nouvelles livraisons) et sur CDC Habitat ;
- les taux d'impayés augmentent par rapport à l'année dernière sur toutes les entités du Groupe (1,93 % contre 1,50 % en 2021), hormis sur CDC Habitat. Le contexte économique fragilise la situation des ménages les plus modestes et cela commence à se ressentir en fin d'exercice sur les indicateurs du parc social et très social ;
- le ratio de coûts de gestion s'établit à 28,4 % des produits nets en moyenne sur le Groupe, en progression de 0,6 point par rapport à 2021 au global, mais en retrait sur CDC Habitat et Maisons & Cités ;
- les dépenses de maintenance représentent 10,9 % des produits nets du Groupe (– 0,3 point) avec un plafond de 16,0 % chez Adoma. En moyenne, 544 €/logement ont été réalisés en 2022 en maintenance courante au sein du Groupe. Proportionnellement aux produits nets, les ratios du pôle très social sont plus élevés du fait des particularités du parc concerné ;
- le ratio d'EBOC ou d'EBE rapporté aux produits nets s'établit en moyenne à 44,9 % des produits nets à fin 2022, en baisse, à l'exception de Maisons & Cités, et avec des fortes disparités entre entités ;
- le ratio de dette nette/produits nets est en baisse de 0,5 sur l'ensemble des entités du Groupe. Il demeure à un niveau bas pour Adoma et est en baisse de 2,1 pour Maisons & Cités. ●

DONNÉES FINANCIÈRES

	GROUPE	CDC HABITAT COMPTES CONSOLIDÉS IFRS	CDC HABITAT SOCIAL + MEECAM	ADOMA	SIDOM	MAISONS & CITÉS
Compte de résultat						
Produits nets ou CA (Adoma)	2 781,5	591,3	938,1	470,3	489,7	292,2
<i>Rappel 2021</i>	<i>2 739,5</i>	<i>597,8</i>	<i>917,5</i>	<i>454,0</i>	<i>478,1</i>	<i>292,1</i>
EBOC ou EBE/produits nets*	44,9 %	46,9 %	47,7 %	34,8 %	53,4 %	54,5 %
<i>Rappel 2021</i>	<i>46,0 %</i>	<i>47,1 %</i>	<i>49,5 %</i>	<i>40,7 %</i>	<i>54,5 %</i>	<i>52,7 %</i>
PVC/RAI**	95,9 %	106,7 %	85,3 %	61,6 %	31,7 %	54,4 %
<i>Rappel 2021</i>	<i>70,2 %</i>	<i>78,8 %</i>	<i>93,5 %</i>	<i>22,4 %</i>	<i>26,6 %</i>	<i>67,8 %</i>
PVC/EBOC ou EBE	54,6 %	197,1 %	22,3 %	2,7 %	5,9 %	8,7 %
<i>Rappel 2021</i>	<i>23,8 %</i>	<i>55,0 %</i>	<i>23,0 %</i>	<i>5,0 %</i>	<i>7,1 %</i>	<i>10,9 %</i>
Dette nette/produits nets	7,5	8,3	8,2	3,9	8,5	5,1
<i>Rappel 2021</i>	<i>8,0</i>	<i>9,0</i>	<i>8,3</i>	<i>3,4</i>	<i>8,6</i>	<i>7,2</i>
GEARING (dette nette/capitaux propres)	1,3	1,0	1,6	0,8	1,5	1,1
<i>Rappel 2021</i>	<i>1,6</i>	<i>1,2</i>	<i>2,4</i>	<i>0,8</i>	<i>1,5</i>	<i>1,9</i>
LTV (Loan To Value)	-	37,3 %	37,9 %	nc	nc	nc
<i>Rappel 2021</i>	<i>-</i>	<i>42,9 %</i>	<i>40,1 %</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>	<i>nc</i>
Annuités/Produits Nets	44,4 %	53,7 %	46,2 %	18,8 %	45,7 %	39,6 %
<i>Rappel 2021</i>	<i>41,1 %</i>	<i>48,2 %</i>	<i>48,9 %</i>	<i>17,9 %</i>	<i>32,1 %</i>	<i>36,5 %</i>

* Pour CDC Habitat comptes consolidés EBOC hors promotion / (loyers nets + revenus des autres activités), Adoma EBE toutes activités/CA, autres: EBE/PN.

** Pour le CDC Habitat comptes consolidés PVC/RAI (retraité des provisions pour Swap).



**RETROUVEZ L'ESSENTIEL
DU RAPPORT ANNUEL 2022**
EN VERSION DIGITALE SUR :

groupe-cdc-habitat.com/rapport-annuel-2022



**TOUTES NOS ACTUALITÉS
ET FAITS MARQUANTS** SUR :

groupe-cdc-habitat.com



**INSCRIVEZ-VOUS
À NOS NEWSLETTERS
TERRITORIALES ET
À NOTRE MAGAZINE
DE L'HABITAT**

Conception : Direction de la communication de CDC Habitat

Réalisation : www.kazoar.fr

Crédits photo couverture : Camille Malissen

Crédits photos intérieur (par ordre alphabétique) : Juliette Agnel, Maya Angelsen, Chloé Bizot, Manuel Bouquet, Michel Caumes, Laurent Carpentier, Alban Combaz, G. Cretinon, Samuel Dhote, DPMultimédia, Max Dubois, Sylvie Duverneuil, Emmanuel Fradin, Gisselbrecht, Vincent Krieger, Pascal Léopold, Marie-Laure Luca, Camille Malissen, Adrien Michel, Vladimir de Mollerat du Jeu, S. Mostefaoui, Myphotoagency/Emmanuel Thiot, Tolila + Gilliland Atelier d'architecture, Mickaël Ratsimbazafy, Woodeum, Alamy Stock Photo/Franck Chapolard, iStock/kupicoo, iStock/MarioGuti, iStock/saiko3p, GettyImages/Cavan Images.

Impression : Grafik+

Juillet 2023



33, avenue Pierre Mendès France
75013 Paris
Tél.: 01 55 03 30 00
www.groupe-cdc-habitat.com

