

# 22



Rapport  
annuel intégré  
2022

LE LOGEMENT,

MEILLEUR ATOUT  
DES TERRITOIRES

ICF HABITAT



## AVEC SNCF, AGIR POUR UNE SOCIÉTÉ FRANÇAISE EN MOUVEMENT, SOLIDAIRE ET DURABLE

Notre mission d'intérêt général – offrir aux cheminots, aux travailleurs clés et aux populations modestes des logements qui favorisent une mobilité résidentielle et géographique durables – prend racine dans l'histoire presque centenaire de SNCF dont nous logeons les salariés depuis 1927. Comme le groupe public ferroviaire, notre actionnaire unique, et avec lui, « nous agissons pour une société française en mouvement, solidaire et durable » en contribuant à la vitalité et à l'équité de ses territoires. Et parce que nous logeons encore de très nombreux cheminots à proximité immédiate de leur lieu de travail, **nous sommes un maillon-clé de la production ferroviaire** partout sur le territoire.

Cette première édition d'un rapport intégré est destinée à partager notre philosophie, notre modèle d'affaires, nos objectifs stratégiques et nos résultats auprès de toutes nos parties prenantes.



### SOMMAIRE

PRÉAMBULE par Mikaël Lemarchand.....	3
ÉDITO CROISÉ par Romain Dubois et Sylvie Cavrot.....	4
1 LE GROUPE, SES ACTIVITÉS, SES DÉFIS.....	6
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2020-2030.....	56
3 PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE.....	64
4 PERFORMANCE FINANCIÈRE ET PERSPECTIVES.....	76

## PRÉAMBULE

« Il y a plus de 50 ans, le Club de Rome publiait le désormais célèbre rapport Meadows sur les limites à la croissance compte tenu de la finitude des ressources terrestres. Sans même parler de morale, ni de conscience environnementale ou encore de justice sociale, ce rapport faisait la démonstration que le modèle économique des sociétés dites modernes n'était physiquement pas durable ! La prise de conscience des impacts sociaux et environnementaux des entreprises, qui se généralise ces dernières années, explique l'émergence de la RSE.

Je crois à l'importance de donner tout son sens à cet acronyme plutôt que de le "chosifier" : **Responsabilité sociétale d'entreprise**. Oui, les entreprises ont un rôle et une responsabilité à tenir dans la société. Le groupe SNCF en a fait un élément central de sa raison d'être, de sa stratégie et de son modèle d'entreprise. Toutes les filiales du Groupe portent, au travers de leurs activités, une partie de ce rôle et de cette responsabilité. Qu'il s'agisse de l'usage écologique et sobre des ressources, de l'usage de la puissance des achats comme d'un levier de transformation de tout notre écosystème, de la politique en faveur de la mixité et de l'inclusion, ou encore de l'adoption progressive de modèles d'économie circulaire pour tirer toutes les leçons du rapport Meadows, les champs d'action pour incarner notre ambition collective sont très nombreux. ICF Habitat, par son poids dans la vitalité économique et sociale des territoires, et dans la vie des gens, constitue un vecteur important de cette stratégie et permet de donner corps à notre belle raison d'être : **"agir pour une société en mouvement, solidaire et durable"**. »



Mikaël LEMARCHAND,  
directeur de l'engagement social,  
territorial et environnemental de SNCF,  
directeur du projet d'entreprise

ICF Habitat La Sablière  
La Celle-Saint-Cloud (78)



## Quel impact les changements économiques et géopolitiques que connaît l'Europe ont-ils sur votre activité et quels enseignements en tirez-vous pour l'avenir ?

**Sylvie Cavrot :** Le logement social, qui avait plutôt bien résisté à la crise sanitaire, a été fortement impacté par le retour de l'inflation, la hausse des prix de l'énergie et des taux d'intérêt. Cette situation – qui pourrait perdurer en 2023 et 2024 – a un double impact sur notre secteur d'activité. Pour les bailleurs sociaux, l'augmentation du taux du Livret A – qui est passé de 0,5 % à 3 % – renchérit le développement de logements neufs et fragilise leur structure financière, et pour les locataires Hlm – qui sont par définition parmi les publics les moins favorisés – les loyers et les charges pèsent lourdement sur leur pouvoir d'achat. Par ailleurs, les dernières dispositions législatives de la loi « climat et résilience » imposent aux propriétaires-bailleurs d'accélérer la rénovation des bâtiments les plus énergivores sous peine de ne plus pouvoir proposer à la location, dès 2025, les logements considérés comme des « passoires énergétiques ». C'est évidemment

indispensable pour la pérennité de notre planète, mais c'est également un challenge de taille, autant technique que financier pour nous bailleurs, que nous sommes bien décidés à relever.

Dans cette conjoncture pourtant peu favorable et après plusieurs années de stagnation en volumes de construction, nous avons inversé la courbe en 2022. Cela représente pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe un réel motif de fierté, de motivation et de confiance en l'avenir. Les cessions de logements réalisées au cours de la décennie précédente en province – et qui sont en phase d'achèvement – nous ont permis de recomposer notre parc sur les territoires tendus tout en constituant les fonds propres nécessaires à notre développement futur. Aujourd'hui, notre situation financière est saine, notre endettement raisonnable et la valeur de notre marque toujours reconnue par nos parties prenantes. C'est une très bonne nouvelle, validée par l'ANCOLS<sup>1</sup> lors de son dernier contrôle. En veillant à maintenir notre maîtrise des risques financiers et à

améliorer nos frais de gestion, nous aurons les moyens de poursuivre nos objectifs pour répondre aux enjeux du logement et de la mobilité de la prochaine décennie.

**Romain Dubois :** Malgré un contexte économique incertain (seulement 378 000 constructions neuves en France pour 2022, selon le rapport préoccupant de la Fondation Abbé Pierre, et seulement 83 000 logements sociaux mis en service), ICF Habitat renoue avec des chiffres de volume encourageants : en 2022, nous avons mis en service près de 2 000 logements et nous avons réhabilité plus de 1 500 logements. C'est une bonne année pour notre Groupe. Pour autant, la situation actuelle nous oblige à bouger vite et à adapter notre stratégie. Pour respecter le cadre réglementaire, mais surtout nos propres engagements de long terme en matière de résilience au changement climatique et de respect de la biodiversité, la réhabilitation énergétique de notre patrimoine s'inscrit en priorité dans nos choix d'investissements. Cela vaut évidemment pour nos logements les plus énergivores (étiquettes F et G), mais plus largement pour l'ensemble de notre patrimoine pour réduire les charges de nos locataires, améliorer le confort des logements et des parties communes ou davantage valoriser nos espaces verts, tout en tenant compte de l'âge et parfois des spécificités architecturales de notre patrimoine.

### L'urgence de sobriété énergétique risque-t-elle de freiner la construction de logements au cours des prochaines années ?

**SC :** Nous aurons des arbitrages à faire bien sûr, des équilibres à trouver entre le neuf et l'existant, mais nos ambitions en matière de développement restent élevées, tant au niveau quantitatif que qualitatif. En premier lieu, elles continuent de s'inscrire dans les objectifs du plan de relance gouvernemental 2020 en termes de production et de réhabilitation de logements sociaux : nous l'avons contractualisé avec l'État dans le cadre des conventions d'utilité sociale (CUS) signées en 2019 et 2020. Nous sommes un acteur important de l'habitat social et à ce titre, nous entendons contribuer de façon significative à l'effort national de construction de logements abordables.

Par ailleurs, la convention quinquennale entre l'État et la SICF sur la collecte de la PEEC<sup>2</sup> a été renouvelée en 2021, ainsi que la charte de mobilisation des emprises ferroviaires<sup>3</sup>.

En tant que filiale du groupe SNCF, nous pouvons bénéficier d'une partie de ses ressources foncières. Là encore, nous entendons bien les mobiliser avec pertinence pour accroître l'offre nouvelle sur les territoires à forts besoins, à destination première des cheminots. La proximité géographique des bassins d'emploi et d'habitat a toujours été une priorité pour les acteurs locaux de la ville et des territoires. Dans le cadre de la SNBC<sup>4</sup>, l'implantation de logements facilement accessibles par des moyens de transport non polluants – tant pour les déplacements professionnels que personnels – devient un impératif absolu.

### Ces nouveaux enjeux pèsent-ils sur vos choix stratégiques et vos axes de développement ?

**RD :** Privilégier l'implantation de nos logements – et plus globalement infléchir nos arbitrages patrimoniaux – en suivant « la voie du développement ferroviaire » répond bien sûr aux besoins de notre actionnaire. Mais c'est aussi, pour les collectivités qui nous accueillent, l'assurance de bénéficier d'un parc attractif, qu'il soit neuf ou déjà existant. Et, parce que nous croyons à l'équité territoriale et à la complémentarité entre métropoles et villes moyennes, nous réaffirmons un ancrage local fort, respectueux de la spécificité de chaque territoire et de ses besoins propres. La création, en 2022, d'une nouvelle direction dédiée à la responsabilité sociale, environnementale et territoriale permettra de traduire en actions notre ambition forte au service des territoires. Accompagner les mutations professionnelles et le parcours de vie des cheminots est notre « marque de fabrique ». Dès son recrutement, un agent SNCF peut trouver dans le parc ICF Habitat un hébergement pendant sa formation ou au moment de son entrée dans le groupe SNCF (en

« Privilégier l'implantation de nos logements – et plus globalement infléchir nos arbitrages patrimoniaux – en suivant "la voie du développement ferroviaire" répond bien sûr aux besoins de SNCF. Mais c'est aussi, pour les collectivités qui nous accueillent, l'assurance de bénéficier d'un parc attractif, qu'il soit neuf ou déjà existant. »

Romain DUBOIS,  
directeur général d'ICF Habitat

résidence étudiants ou jeunes actifs), en partenariat avec Association Parme, structure associative créée par SNCF, puis en habitat locatif social ou intermédiaire en fonction de ses revenus et de sa situation familiale – le tout, proche de son lieu de travail. À la fin de son parcours professionnel, il pourra, s'il le souhaite, s'installer dans une autre région voire être accompagné au moment de son départ à la retraite vers des solutions *ad hoc* comme les résidences intergénérationnelles ou les béguinages. Il s'agit là d'une

expertise précieuse en termes de mobilité et de parcours résidentiels. Nous la mettons au service des entreprises publiques comme La Poste ou le ministère de la Justice, ainsi qu'à celles et ceux qui sont éligibles au logement social, et notamment des travailleurs clés qui ont montré durant la crise sanitaire le rôle essentiel qu'ils jouent dans notre société.

C'est en prenant en compte ces éléments et leurs conséquences sur nos engagements futurs, en prenant aussi toute la mesure du rôle et des responsabilités d'un acteur majeur de l'habitat, filiale d'un grand groupe public, que nous avons revisité, tout au long de l'année 2022, nos orientations stratégiques. Qu'il s'agisse de sobriété énergétique, d'aménagement mesuré et équitable, de préservation du pouvoir d'achat ou d'amélioration des conditions de vie de nos locataires, elles doivent constituer une réponse forte, rapide et durable aux exigences d'un environnement en constante évolution.

### Les défis à relever au cours de la prochaine décennie sont de taille. Avez-vous confiance en l'avenir ?

**RD :** Oui, parce que nous avons pris hier les décisions stratégiques qui nous permettent aujourd'hui de faire face sereinement à un contexte réglementaire et économique incertain. Nous avons fixé un cap ambitieux mais réaliste, qui guide l'ensemble de nos actions et orientations vers un double objectif partagé par chacun et chacune, à chaque niveau de notre organisation : en faire toujours plus pour assurer une qualité de service pour nos clients et partenaires et faire du logement le meilleur atout de l'attractivité des territoires. Nous savons aussi nous adapter à l'évolution de la situation économique ou à des demandes nouvelles des cheminots. Tout cela n'est pas possible sans la mobilisation et l'engagement sans faille des équipes et nous savons, sans aucun doute, pouvoir compter dessus. Cet engagement nous l'avons particulièrement ressenti le 23 juin 2022. Ce jour-là, les grands axes de notre stratégie ont été présentés à tous les collaborateurs du Groupe, réunis au stade Jean Bouin pour notre convention, la première de cette ampleur depuis près de 15 ans. Après les périodes de confinement sanitaire et les longs travaux de réflexion autour de nos principes d'action, nous étions tous heureux de nous retrouver dans un climat détendu, propice aux débats d'idées et à la convivialité. Cette journée à la fois professionnelle et festive a renouvelé l'adhésion des équipes aux valeurs de l'entreprise et à ses ambitions. C'était une formidable occasion de « faire Groupe » et nous l'avons saisie !

<sup>1</sup> Agence nationale de contrôle du logement social.

<sup>2</sup> Participation des employeurs à l'effort de construction.

<sup>3</sup> Le 28 mai 2021, la ministre chargée du logement et le président-directeur général de SNCF ont signé une charte d'engagement visant à renforcer la contribution du groupe SNCF et de sa filiale ICF Habitat à la mobilisation des fonciers publics ferroviaires. L'objectif visé est la construction de 15 000 à 20 000 logements sur l'ensemble du territoire national, dont 35 % de logements sociaux.

<sup>4</sup> Stratégie nationale bas-carbone.

# Le Groupe, ses activités, ses défis

ICF Habitat La Sablière  
Paris 17<sup>e</sup> arr., chantier de 111  
logements rue Boulay



## AU SERVICE DES TERRITOIRES, UNE RELATION PRIVILÉGIÉE AVEC LE GROUPE SNCF

Tout en affichant l'ambition de rester un leader mondial de la mobilité durable, SNCF s'emploie également à renforcer son ancrage dans les territoires français qui sont aujourd'hui des centres de créativité, d'innovation, d'initiatives économiques, industrielles, associatives et sociales. Le Groupe participe à leur vitalité et à leur développement grâce à sa capacité à mailler le territoire, par la centralité de ses gares et ses solutions de mobilité de proximité. Le groupe SNCF, 100% détenu par l'État français, met ainsi en œuvre une stratégie nationale ambitieuse, orientée vers la transition écologique, l'innovation digitale et l'humain.

### Avec SNCF Immobilier, fabriquer la ville de demain

Depuis 2015, SNCF Immobilier rassemble l'ensemble des compétences immobilières des activités du groupe SNCF. Acteur de premier plan des grands enjeux de la ville durable et inclusive de demain, SNCF Immobilier intervient à toutes les étapes de la chaîne de gestion et de valorisation immobilière, sur des projets d'envergure, ferroviaires ou non, conjuguant transformation de la ville, aménagement urbain et offre d'habitat. Ce savoir-faire permet ainsi à SNCF Immobilier, fort notamment

de son opérateur logement ICF Habitat, d'apporter une réponse globale et sur mesure aux enjeux du développement et de l'attractivité des territoires. Pour cela, SNCF Immobilier dispose d'un atout clé : le foncier ferroviaire au cœur des villes et des territoires, dont une partie ne répond plus aux besoins de SNCF et peut ainsi être « mutée ». En 2022, la poursuite de la synergie entre SNCF Immobilier et ICF Habitat a de nouveau permis de déployer des opérations où aménagement urbain, production d'habitat et offre de transport composent le socle d'un développement équilibré et durable des territoires et concourent à la stratégie de doublement de la part modale du train dans les transports des personnes sous 10 ans. Pour l'année écoulée, ce sont ainsi 22 cessions représentant une surface de 19 hectares avec un potentiel de 1 456 logements dont 678 logements sociaux, qui ont été réalisées.

**3 440** logements

C'est le nombre de logements qu'ICF Habitat prévoit de livrer sur du foncier ferroviaire sous 10 ans.

Communiqué de presse sur nos livraisons à Chapelle International



### L'opération Chapelle International

L'opération Chapelle International à Paris 18<sup>e</sup> arr. représente une programmation de 150 000 m<sup>2</sup> sur un ancien site ferroviaire de 7 hectares. Logements pour tous, mixité sociale et générationnelle, espaces de travail innovants (SOHO) pour petites et grandes entreprises, équipements de proximité et espaces verts, agriculture et logistique urbaines intégrées... Chapelle International démontre la capacité d'Espaces ferroviaires, la filiale d'aménagement et de développement immobilier du groupe SNCF, à allier haute qualité environnementale et valeurs sociales et inclusives.



### Redonner vie aux sites fonciers ferroviaires désaffectés

Les équipes de SNCF Immobilier et d'ICF Habitat travaillent ensemble pour élaborer des projets sur les sites dont les procédures de mutabilité sont avancées. Cette synergie est un levier important pour développer l'habitat au cœur de ces villes moyennes largement plébiscitées par les Français. Le programme « Action cœur de ville » offre l'opportunité au Groupe de valoriser son expertise transport/habitat auprès des collectivités : une dizaine de villes moyennes ont déjà engagé une réflexion avec SNCF Immobilier qui s'est fixé pour objectif de transformer 150 hectares dans les centres villes. Accompagnant la création de logements dans les communes, le programme « Place de la Gare » déploie dans les espaces commerciaux des gares, des services de proximité utiles aux résidents comme aux voyageurs.

**70**

hectares de foncier ferroviaire mobilisés de 2023 à 2030.

ICF Habitat Sud-Est Méditerranée Grenoble (38), résidence O'Park



## Le groupe ferroviaire en action au service de l'habitat : la preuve par l'exemple

### Nom de code de l'opération : mobilisation du foncier ferroviaire

Emmanuelle Wargon, précédente ministre chargée du logement et Jean-Pierre Farandou, président-directeur général de SNCF, ont signé en mai 2021 une charte d'engagement visant à renforcer la contribution du groupe SNCF et de sa filiale ICF Habitat à la mobilisation des fonciers publics ferroviaires en faveur de la création de logements en Île-de-France. Cette mobilisation permettra de programmer des opérations de production de nouveaux logements sur la période 2021-2025. L'objectif visé est la construction de 15 000 à 20 000 logements sur l'ensemble du territoire national, dont 35% de logements sociaux.



## Le groupe ferroviaire en action au service de l'habitat : la preuve par l'exemple

### La synergie récompensée

SNCF Immobilier et ICF Habitat ont été désignés début 2022 lauréats du programme « Engagés pour la qualité du logement de demain » avec trois projets retenus dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI). L'objectif : encourager des projets innovants en construction neuve et en réhabilitation, et portant une attention spécifique à la soutenabilité économique, à la sobriété écologique, à l'utilité sociale et à la qualité d'usage. Parmi ces projets, la démarche Toits temporaires urbains conjuguant les expertises de SNCF Immobilier, d'ICF Habitat, de la Banque des territoires et du conseil départemental de Seine-Saint-Denis, constitués en groupement partenarial pour produire des bâtiments modulables, reconfigurables et mobiles afin de répondre à différents besoins d'hébergement, de logement, de locaux d'activités et d'accueil du public. Un premier module a été inauguré en novembre 2022, en présence d'Olivier Klein, ministre délégué à la Ville et au Logement.

« Nous devons industrialiser cette démarche en mobilisant le foncier de l'État et de ses opérateurs, les acteurs au premier rang desquels les partenaires de Toits temporaires urbains, avec tous les grands propriétaires de fonciers non bâtis temporairement disponibles, collectivités ou entreprises, pour faire de ces solutions un nouveau levier pour le logement et l'hébergement. »

Olivier KLEIN, ministre délégué auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires chargé de la Ville et du Logement



Communiqué de presse sur le projet Toits Temporaires urbains ▶



### Booster l'offre locative en zones tendues

Marc Guillaume, préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris, Katayoune Panahi, directrice de l'Immobilier du groupe SNCF et Patrick Jeanselme, ancien président du directoire d'ICF Habitat La Sablière, ont signé une charte d'engagements respectifs en faveur de la création de logements en Île-de-France, pour permettre la cession, entre 2021 et 2025, de 536 700 m<sup>2</sup> de fonciers non utiles au ferroviaire, offrant un potentiel de construction de près de 6 600 logements. Une initiative qui se décline désormais dans les territoires avec la signature par ICF Habitat en 2023, de deux nouvelles chartes d'engagement en faveur du logement en PACA et en Occitanie.



« Entre 2021 et 2025, jusqu'à 37 hectares de fonciers non utiles au ferroviaire seront cédés par SNCF en région PACA, dans le cadre d'une charte d'engagements respectifs en faveur de la création de logements, qu'ICF Habitat Sud-Est Méditerranée a signé avec le préfet de région. Cet engagement commun, offrant un potentiel de construction de 4 900 nouveaux logements, dont 900 logements sociaux, s'inscrit dans une politique volontariste de construction et de réhabilitation visant l'exemplarité architecturale et environnementale. »

Sophie MATRAT, présidente du directoire d'ICF Habitat Sud-Est Méditerranée

ICF Habitat Sud-Est Méditerranée Oullins (69), réhabilitation avec extension sur un bâtiment historique "PLM"



▲ Installation du prototype de bâtiment mobile et modulable sur le site de Bercy Beaucoup à Paris 12<sup>e</sup> arr.



### 5 ans de plus : l'État mise sur ICF Habitat

En septembre 2021, l'État a signé une convention quinquennale avec ICF Habitat fixant les règles d'utilisation de la Participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) collectée auprès du groupe SNCF. La collecte de ces fonds soutiendra l'effort des ESH du groupe ICF Habitat dans la production et la rénovation du parc de logements sociaux et dans la contribution à la mise en œuvre des politiques publiques du logement et de la politique RH du groupe SNCF pour le logement de ses salariés.



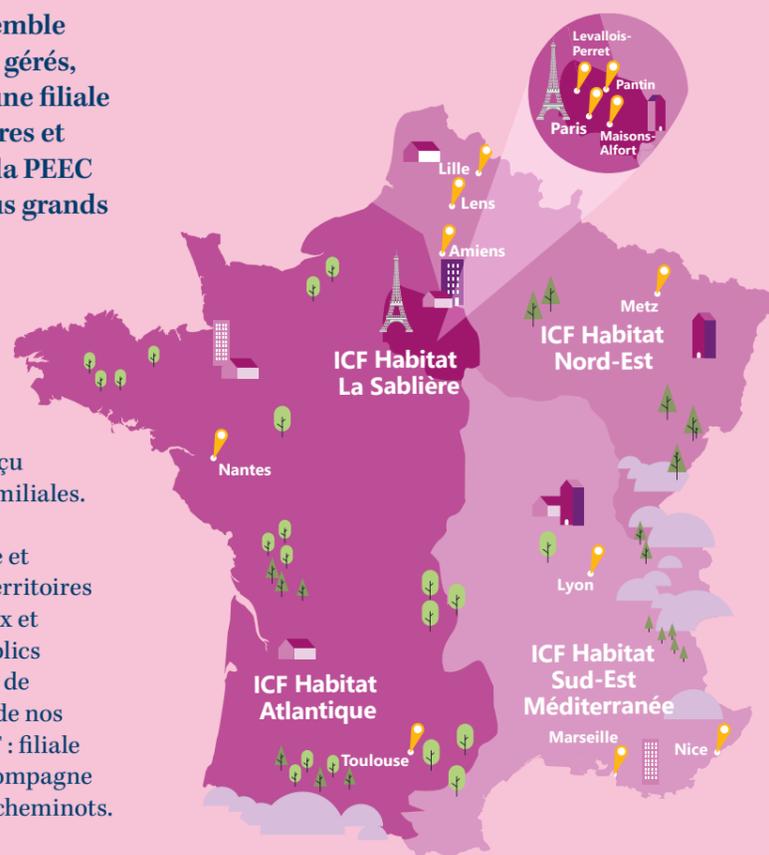
## UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR GLOBALE ALIGNÉ SUR NOS VALEURS, NOS EXPERTISES ET NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Avec 4 sociétés ESH présentes sur l'ensemble du territoire, près de 100 000 logements gérés, une société d'administration de biens, une filiale de conseil et de transactions immobilières et une holding, notamment collecteur de la PEEC SNCF, ICF Habitat compte parmi les plus grands opérateurs de logements en France.

Partenaire des collectivités territoriales, acteur des grandes transformations urbaines, le Groupe et ses 1 500 collaborateurs inventent aujourd'hui le logement de demain : abordable, innovant, résilient aux changements climatiques et conçu pour répondre aux évolutions sociétales et familiales.

ICF Habitat développe un habitat responsable et diversifié qui favorise le développement des territoires et les parcours résidentiels : logements sociaux et intermédiaires, résidences adaptées à des publics spécifiques ou hébergement temporaire, offre de commerces et de services de proximité. 30 % de nos locataires sont employés ou retraités de SNCF : filiale du groupe public ferroviaire, ICF Habitat accompagne depuis 96 ans la mobilité professionnelle des cheminots.

Nos 1 500 collaborateurs, dont 680 collaborateurs de proximité, se mobilisent chaque jour pour apporter un service de qualité et améliorer le bien-être et le confort de vie dans nos résidences. Avec des partenaires locaux, les équipes d'ICF Habitat contribuent aussi à prévenir l'exclusion et la précarité, à favoriser l'insertion professionnelle et à renforcer la cohésion sociale.



# chiffres clés

## Patrimoine

**100 000**  
logements gérés,  
dont 84 % de logements sociaux.

**6 800**  
logements ou chambres  
au sein de 59 résidences adaptées  
(étudiants, jeunes travailleurs, seniors...).

**15 %**  
de logements individuels  
dans le parc (maisons,  
pavillons...).



## Développement & réhabilitation

**105 000**  
logements  
à horizon 2030.

**2 000**  
logements  
mis en service en 2022.

**1 550**  
logements  
réhabilités en 2022.

**1 294**  
agréments  
obtenus en 2022.

## Gestion financière

**394,3**  
millions d'euros  
investis par  
ICF Habitat en 2022.



**482,3**  
millions d'euros  
de chiffre d'affaires  
en 2022.



## Gestion locative

**210 000**  
personnes  
logées par ICF Habitat,  
dont une grande part  
de ménages modestes.

**30 %**  
de locataires  
salariés ou  
retraités de SNCF,  
actionnaire  
d'ICF Habitat.

**76 %**  
des locataires  
satisfaits de  
l'ensemble de  
notre service en  
2022.



## NOS ATOUTS & RESSOURCES UTILISÉES

### NOTRE ORGANISATION

- 1 521 salariés
- 4 sociétés de logement social et 2 sociétés de services immobiliers
- Une présence nationale
- 23 directions ou antennes territoriales

### NOTRE PATRIMOINE

- 100 000 logements implantés sur 827 communes françaises
- 850 commerces et locaux d'activité
- 84 % de logements sociaux, dont 15 % de logements individuels
- 6 800 logements ou chambres au sein de 59 résidences adaptées

### CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

- 482,3 M€ de chiffre d'affaires
- 394,3 M€ investis, dont 67 % dans le développement du parc social

### NOS MATÉRIAUX ET ÉNERGIE

- 41 500 MWh d'électricité utilisés dans nos bureaux, agences et points d'accueil du public
- 315 000 MWh de gaz collectif, 12 000 MWh de consommation en réseaux de chaleur et 9 millions de m<sup>3</sup> d'eau consommés dans nos résidences (parties communes, entretien et charges locatives)
- 100 % de l'électricité d'origine verte ainsi que 75 % du gaz acheté
- Quantité totale de carbone émise par le Groupe rapportée au m<sup>2</sup> de logement : 54,6 kg de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>\*

\* Donnée issue du dernier Bilan Carbone\* (2020).



## NOS ACTIVITÉS

- Améliorer la qualité de service et la relation clients
- Développer les achats responsables et la relation fournisseurs

### SERVICE AUX CHEMINOTS, AUX TRAVAILLEURS CLÉS ET À L'ENSEMBLE DE NOS CLIENTS

- Multiplication des canaux/espaces de communication pour plus de réactivité
- Renforcement du dispositif de traitement des réclamations
- Optimisation du dispositif de maîtrise des charges
- Évaluation régulière de la satisfaction locataire, notamment des nouveaux entrants
- Renforcement du dispositif d'astreinte pour gérer les urgences
- Facilitation des parcours résidentiels et de la mobilité géographique des cheminots

### ACTION SOCIALE & SOLIDARITÉ URBAINE

- Animation de la vie de nos résidences pour favoriser le bien-être et le bien-vivre ensemble
- Accompagnement de nos locataires en situation difficile
- Habitat d'urgence, intercalaire et mise à l'abri de personnes en situation de détresse sociale
- Chantiers d'insertion par l'activité professionnelle

## UNE POLITIQUE RSE VOLONTARISTE DANS LA LIGNÉE DES ENGAGEMENTS SNCF

- Maîtriser les impacts environnementaux et développer une stratégie de performance énergétique
- Assurer la qualité de vie au travail des collaborateurs

### DÉVELOPPEMENT ET ENTRETIEN DU PARC

- Entretien, réhabiliter et sécuriser le parc existant pour améliorer le confort et la performance énergétique de nos logements et maîtriser les charges pour nos locataires
- Construire et/ou acquérir de nouveaux logements à proximité des axes ferroviaires, en réponse aux besoins des cheminots, de notre actionnaire SNCF, des collectivités et des pouvoirs publics
- Contribuer à la transformation du foncier ferroviaire non essentiel, au service du logement (près de 3 500 logements ICF Habitat attendus sur ce foncier à horizon 2032)
- Développer des résidences thématiques pour répondre aux besoins spécifiques

### EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES

- Une société d'administration de biens pour le compte de tiers
- Une société de conseil et transactions immobilières pour le compte d'autres bailleurs et collectivités



## VALEURS CRÉÉES



### POUR NOS SALARIÉS

- 1 398 collaborateurs en CDI
- 95 alternants
- 719 télétravailleurs réguliers
- 50% des postes de direction occupés par des femmes
- 99/100 à l'index de l'égalité professionnelle femmes/hommes



### POUR L'ENVIRONNEMENT

- 5 enjeux stratégiques dans notre politique de développement durable : décarbonation, fluides, matériaux, milieux naturels et bien-être humain
- Mise en place d'une stratégie bas carbone
- 3,5 millions de m<sup>2</sup> d'espaces verts présents sur notre patrimoine
- Un plan de réhabilitation visant à éradiquer les étiquettes énergétiques G à D à horizon 2034
- 22 000 réhabilitations sur les 10 années à venir
- 8 716 logements dotés d'équipements de production d'énergie renouvelable (dont 64 % de panneaux solaires)
- Verdissement du mix énergétique
- Mise en place d'un plan de frugalité énergétique : 182 MWh d'économies d'énergie générées par la fermeture du siège parisien un jour par semaine de septembre à décembre 2022



### POUR LES TERRITOIRES

- 1 994 logements mis en service, dont 1 408 constructions de logements neufs
- 1 294 agréments obtenus
- Un parc de 105 000 logements d'ici 2030, plus qualitatif et à proximité des gares
- 5 milliards d'euros d'investissements
- Développement accéléré de la palette de produits locatifs (pension de famille, résidence sociale, béguinage...)
- Des logements mis chaque année à disposition de l'hébergement d'urgence
- 51 personnes ayant bénéficié d'un contrat d'insertion par l'activité économique



### ... ET POUR L'ENSEMBLE DE NOS CLIENTS

- 210 000 personnes logées
- 1 centre de relation clients et 284 000 appels de locataires ou institutionnels traités
- Des collaborateurs au service des clients, dont 680 au cœur des résidences
- 52 collaborateurs dédiés à l'action sociale
- 76 % de taux de satisfaction des locataires
- 1 550 logements réhabilités

## DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES AU SERVICE DU LOGEMENT ET DE LA MOBILITÉ DURABLES

Notre philosophie : les services  
Notre socle : l'efficacité du patrimoine  
Notre conviction : la territorialisation  
Notre moteur : le développement

## DES VALEURS AFFIRMÉES

Créer le lien  
Partager pour progresser  
Œuvrer pour la qualité

## POUR LES CHEMINOTS ET SNCF..



- 30 % de nos locataires salariés ou retraités SNCF
- 2 435 logements mis à la disposition des agents SNCF (1 098 signatures de bail)
- Création du pôle Grand Compte SNCF pour renforcer l'offre de service aux salariés SNCF
- Mise en service du site Log'&Vous permettant de mettre à disposition une offre de logements aux collaborateurs des filiales du groupe SNCF

# Le comité de direction

au 1<sup>er</sup> février 2023



**Katayoune PANAH**,  
présidente du conseil  
d'administration  
d'ICF Habitat



**Romain DUBOIS**, directeur  
général de la Société  
immobilière des chemins de fer  
français (SICF)



**Sylvie CAVROT**,  
directrice générale  
déléguée et  
directrice financière  
d'ICF Habitat



**Emmanuel DUNAND**, président  
du directoire  
d'ICF Habitat  
La Sablière



**Annick IZIER**,  
directrice générale  
d'ICF Habitat  
Atlantique



**Christine RICHARD**,  
directrice générale  
d'ICF Habitat  
Nord-Est



**Sophie MATRAT**,  
présidente du  
directoire d'ICF  
Habitat Sud-Est  
Méditerranée



**Carole GAUTHIER-  
LESCHIERA**,  
présidente  
d'ICF Novedis



**Renaud CHARLES-LOBRY**,  
directeur  
de Trans'Actif  
Immobilier



**Valérie BIGNON**,  
directrice ressources  
humaines et  
transformation  
Groupe



**Samuel TAJTELBOM**,  
directeur de  
l'immobilier  
Groupe



**Renaud VASSEUR**,  
directeur systèmes  
d'information  
Groupe



**Jean-Luc VIDON**,  
directeur respon-  
sabilité sociétale,  
environnementale  
et territoriale  
Groupe



**Mathilde JOURDAN**,  
directrice du  
parcours et de la  
culture clients  
Groupe



**Sylvie DIDELOT-MESA**,  
directrice juridique  
Groupe



**David LEVI**,  
directeur  
communication  
Groupe\*



**Virginie TINEL**,  
directrice des  
achats Groupe

\* Intérim assuré par M<sup>mes</sup> Sabrina Chekaoui et Émilie Monrouzeau

## Notre gouvernance

au 31 décembre 2022

### SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS (SICF)

#### Direction générale de la SICF

Directeur général : M. Romain Dubois  
Directrice générale déléguée : M<sup>me</sup> Sylvie Cavrot

#### Conseil d'administration

Présidente : M<sup>me</sup> Katayoune Panahi

Administrateurs :  
MM. Franck Lirzin, Serge Gayraud et Xavier Portal ;  
M<sup>mes</sup> Anne Gabet, Nadia Poux, Annabelle Maurin ;  
M. Guy Pichard, M<sup>mes</sup> Samia Hadid et Valérie Dubocquet,  
représentants des salariés

#### Commissaires aux comptes

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, a décidé de renouveler le mandat du cabinet Ernst & Young Audit, arrivé à expiration, pour une nouvelle période de six exercices prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à se prononcer en 2028 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

#### Actionnariat

Au 31 décembre 2022, la Société nationale des chemins de fer (SNCF) détenait 99,99% du capital de la société. Au 31 décembre 2022, les salariés de la société dans le cadre de l'épargne salariale, ne détenaient aucune action de la société.

#### Sociétés du groupe ICF Habitat\*

Société Immobilière des Chemins de Fer Français (SICF) S.A.
ICF La Sablière S.A. d'Hlm
ICF Nord-Est S.A. d'Hlm
ICF Sud-Est Méditerranée S.A. d'Hlm
ICF Atlantique S.A. d'Hlm
ICF Novedis
Trans'Actif Immobilier
SCI Paradis Clichy
Société Immobilière du Château et du Parc d'Arcy

### ICF LA SABLIERE S.A. D'HLM

#### Conseil de surveillance d'ICF La Sablière

Président du conseil de surveillance : M. Romain Dubois  
Vice-présidente du conseil de surveillance : M<sup>me</sup> Cécile Queille

Membres du conseil de surveillance :  
Société immobilière des chemins de fer français (SICF), représentée par M. Samuel Tajtelbom  
M<sup>mes</sup> Christine Richard, Léocadie Mounis, Serena Krakovitch et Geneviève Bedin, MM. Pierre Hausswalt et Sébastien Roulot ; le département de Paris, représenté par M. Jérôme Coumet ; le conseil général des Hauts-de-Seine, représenté par M<sup>me</sup> Camille Bedin ; le conseil général du Val-de-Marne, représenté par M. Hocine Tmimi ; MM. Benoît Legrand, Daniel Delmotte et Patrice Langinier, représentants des locataires ; M<sup>me</sup> Mounira Bouchelghouma, MM. Akli Berdous et Pascal Leroy, représentants des salariés.

#### Directoire d'ICF La Sablière

Président du directoire : M. Jean-Luc Vidon\*\*  
Membres du directoire : M<sup>mes</sup> Sylvie Cavrot et Valérie Bignon

### ICF NORD-EST S.A. D'HLM

#### Direction générale d'ICF Nord-Est

Directrice générale : M<sup>me</sup> Christine Richard

#### Conseil d'administration

Président : M. Jacques Goolen

Administrateurs :  
Société immobilière des chemins de fer français (SICF), représentée par M. Samuel Tajtelbom ; MM. Laurent Lesmarie, Pierre-Minh Phung-Cong et Sylvain Lemaire, M<sup>me</sup> Isabelle Rouhaud ; la Métropole européenne de Lille (MEL), représentée par M. Raphaël Brehon ; la communauté d'agglomération d'Amiens Métropole, représentée par M<sup>me</sup> Véronique Clech ; la communauté européenne d'Alsace, représentée par M. Jean-Louis Hoerle ; MM. Damien Lavoisier, Jean-Pierre Staelens et Martial Kaese, représentants des locataires.

\* Le conseil d'administration de la SICF tient également lieu de conseil d'administration des sociétés Trans'Actif Immobilier et ICF Novedis.  
\*\* M. Jean-Luc Vidon a quitté ses fonctions de président du directoire d'ICF La Sablière en février 2023 et a été remplacé par M. Emmanuel Dunand.

## ICF SUD-EST MÉDITERRANÉE S.A. D'HLM

### Conseil de surveillance d'ICF Sud-Est Méditerranée

Président du conseil de surveillance : M. Pierre Pelouzet

Membres du conseil de surveillance : Société immobilière des chemins de fer français (SICF), représentée par M<sup>me</sup> Valérie Bignon ; la métropole de Lyon, représentée par M. Raphaël Debu ; la métropole d'Aix-Marseille-Provence, représentée par M. Richard Mallie ; la métropole de Dijon, représentée par M<sup>me</sup> Nuray Akpınar Istiquam ; MM. Frédéric Berna, Thierry Bauchet, M<sup>mes</sup> Geneviève Bedin et Hélène Goyet ; M. Jacques Auffèves, M<sup>mes</sup> Nabila Aounallah et Samira Bendaif, représentants des locataires.

### Directoire d'ICF Sud-Est Méditerranée

Présidente du directoire : M<sup>me</sup> Sophie Matrat  
Membres du directoire : M<sup>me</sup> Sylvie Cavrot ; MM. Mourad Aba et Jérôme Orélu

## ICF ATLANTIQUE S.A. D'HLM

### Direction générale d'ICF Atlantique

Directrice générale : M<sup>me</sup> Annick Izier

### Conseil d'administration

Président : M. Gilles Albertus

Administrateurs : Société immobilière des chemins de fer français (SICF), représentée par M. Renaud Vasseur ; MM. Jean Cosson, Laurent Eisenman, Sylvain Lemaire, Gilles Mergy, M<sup>mes</sup> Virginie Tinel, Caroline Laville-Capgras, Véronique Lajoie ; Bordeaux Métropole, représentée par M. Franck Joandet ; Le Mans Métropole, représentée par M<sup>me</sup> Stéphanie Tremblais ; Tours Métropole Val de Loire, représentée par M<sup>me</sup> Aude Goblet ; MM. Marc Flogny, Jean-Claude de Grisard et José-Manuel Dauchy, représentants des locataires.



## NOTRE PHILOSOPHIE D'ACTION : UNE APPROCHE GLOBALE, DES RÉPONSES SUR-MESURE

Plus de 210 000 personnes sont logées dans le parc d'ICF Habitat. Le niveau de ressources étant l'un des principaux critères d'attribution des logements Hlm, ces ménages – dont 30 % sont des salariés ou retraités SNCF – ont des revenus modestes, bénéficient souvent de prestations sociales, et les situations de fragilité, voire de précarité sont courantes. Personnel hospitalier, caissiers, ouvriers de la logistique et de la maintenance, aides à domicile, personnel de l'éducation... Les « travailleurs clés », dont le pouvoir d'achat est également compromis par la crise inflationniste, qui rencontrent comme de nombreux Français des difficultés « pour boucler les fins de mois » et souhaitent se rapprocher de leur lieu de travail, s'ajoutent à la liste déjà longue des demandeurs de logement social. Face à ces enjeux, le groupe ICF Habitat s'organise à tous les niveaux pour répondre aux attentes de SNCF, des entreprises publiques, aux besoins spécifiques des territoires et bien sûr, au besoin légitime de chacun de se loger décemment.

### Un contexte tendu, une mobilisation nécessaire

La crise sanitaire que nous avons connue pendant près de deux ans et les turbulences économiques que nous subissons aujourd'hui ont mis la question du logement au premier plan en affirmant son rôle central dans nos quotidiens et la nécessité pour chacun de disposer d'un cadre de vie agréable et fonctionnel. Ce contexte incertain, mouvant, a vu s'accroître les difficultés pour la frange la plus fragile de la population et, par ailleurs, s'arrêter ou retarder de nombreux chantiers de construction (ou de réhabilitation) pour raisons sanitaires ou à cause des pénuries de matériaux. Résultat : une faible production, des perspectives préoccupantes alors qu'un nombre croissant de personnes sont en attente d'un logement. Bailleurs, associations, représentants de locataires, grand public... Tous appellent de leurs vœux à une réaction et à une mobilisation inédite pour apporter une réponse au mal-logement. Pour faire face et apporter sa pierre à l'édifice, ICF Habitat a redimensionné son



ambition pour les dix prochaines années en lançant un plan de mobilisation pour le logement ambitieux et multifacettes (construction et acquisition, rénovation énergétique du parc, amélioration du cadre de vie, développement de nouveaux produits et services...) qui lui permet de participer à la relance et de réaffirmer sa mission d'intérêt général. Pour atteindre cet objectif, c'est un virage important qu'opère ICF Habitat : la filiale logement historique du groupe SNCF accélère la rénovation du parc, accroît son développement, s'ouvre à de nouveaux territoires et développe la gamme de ses produits logement pour mieux répondre aux enjeux de l'habitat, aux besoins des territoires et aux nouveaux usages des Français (cf. chapitre *Orientations stratégiques 2020-2030*).

Au travers de sa nouvelle feuille de route stratégique et de son plan de développement, ICF Habitat souhaite renouer durablement avec le rythme de développement soutenu qui était le sien durant de nombreuses années (mise en service moyenne de 1 500 à 1 700 nouveaux logements par an) et contribuer activement à l'effort collectif pour apporter une réponse à la demande croissante de logements, notamment en zones tendues. Cela s'est traduit par l'élaboration et l'annonce officielle par le Groupe, à la fin 2020, d'un plan de mobilisation pour le logement qui vise, pour la période 2022 à 2031, la production de plus de 17 000 nouveaux logements (essentiellement sociaux) et la rénovation d'environ 22 000 logements du parc existant (avec un volet énergétique fort). Ces objectifs fixent durablement notre feuille de route, nos investissements et le développement

de nos expertises. Au cours de cette période, le Groupe investira près de 500 millions d'euros par an pour atteindre ses objectifs. La bonne gestion financière des sociétés du Groupe permet de financer cette ambition.

### Une stratégie d'ouverture pour apporter des solutions logements à de nouveaux territoires

Grâce au programme de recomposition patrimoniale opéré ces dernières années en province, l'ensemble de notre parc est aujourd'hui mieux situé, plus qualitatif, moins énergivore et bénéficie d'une plus grande présence de proximité. Il répond ainsi mieux aux besoins des territoires et de nos différents publics (agents SNCF, travailleurs clés...). ICF Habitat engage à présent une stratégie d'ouverture. Le Groupe poursuit prioritairement son développement dans les grandes métropoles (sur les territoires et bassins d'emploi à forts besoins de logements et bien desservis par les transports), mais oriente aussi son offre vers de nouveaux secteurs, porteurs et dynamiques, sur lesquels il est peu ou pas implanté. Opérés de façon concertée par la holding et ses filiales territoriales, et en lien avec SNCF, ces choix de développement, majoritairement le long des axes ferroviaires, se portent notamment sur les villes dites « moyennes » qui, à l'échelle de leur agglomération, révèlent de nouveaux besoins stratégiques.

Cette évolution traduit la volonté du Groupe de répondre aux besoins de tous les territoires en déficit de logements sociaux, mais aussi aux nouvelles tendances sociétales en matière d'habitat et de mobilité : nombre de Français souhaitent un modèle alternatif aux grandes métropoles, quand justement la dématérialisation du travail offre de nouvelles opportunités de déplacement.

### Logement inclusif, logement d'abord

À la demande des collectivités et en collaboration étroite avec les promoteurs, ICF Habitat conçoit des solutions d'habitat pertinentes, répondant aux besoins spécifiques et pluriels des habitants des différents territoires. Au cœur de notre métier, le développement de logements sociaux, représentant aujourd'hui 84 % de notre parc, est plus que jamais d'actualité dans ce contexte de crise économique accentuant la précarisation d'une partie de la population. Parce que les besoins d'habitat sont pluriels et évolutifs, ICF Habitat poursuit le développement de son offre de produits locatifs afin de répondre à un changement de ressources, de composition familiale ou tout simplement à une envie d'ailleurs et donc de mobilité. Au travers de nos produits résidentiels, nous consolidons notre offre de logements familiaux (sociaux ou intermédiaires) ainsi que de logements thématiques : nous restons à l'écoute des besoins des communes et nous souhaitons les aider de manière proactive à développer sur leur territoire cette offre pour répondre à un besoin grandissant le

logements adaptés à des besoins spécifiques : pension de famille, résidences en béguinage, résidences d'occupation temporaire, hébergement d'urgence, logement inclusif (intergénérationnel, adapté). Et quand cela est nécessaire, l'accompagnement des habitants est assuré par des professionnels de la prévention, de la santé ou encore des associations locales ou nationales qui disposent d'expertises et de savoir-faire adaptés.

59

### résidences thématiques

au sein du parc ICF Habitat, dont 76 % gérées par l'association PARME, soit 6 800 logements ou chambres représentant 7 % du parc total.



« Comme nous ne prétendons pas "savoir tout faire", une partie de ces services est développée avec des partenaires. C'est déjà le cas pour l'hébergement d'urgence ou temporaire, les problématiques liées à l'insertion ou à l'adaptation des logements. Ce sera également vrai demain pour accompagner le développement accéléré de notre palette de produits locatifs, par exemple pour la gestion de nos résidences à destination des jeunes, étudiants ou actifs, et des seniors. »

Emmanuel DUNAND,  
président du directoire  
d'ICF Habitat La Sablière



### Rénover mieux, davantage et plus vite

Autre axe majeur au cœur de notre plan stratégique : la rénovation du parc existant. Si le Groupe s'est efforcé de maintenir un rythme de rénovation soutenu en dépit des difficultés contextuelles rencontrées, ICF Habitat entend bien donner un coup d'accélérateur à l'amélioration de son parc. Objectif fixé ? Rénover près de 2 000 logements par an en moyenne ces dix prochaines années. Le premier enjeu est environnemental : le Groupe poursuit sa politique de rénovation énergétique du patrimoine afin de supprimer les « passoires thermiques » et de réduire ainsi l'impact écologique des résidences et les charges des locataires. Actuellement, notre parc compte 2 à 3 % de logements dits « énergivores », affichant des étiquettes E, F et G : la première étape est d'éradiquer les étiquettes G d'ici fin 2025, conformément aux obligations réglementaires, au moyen d'un investissement conséquent, avant de cibler les étiquettes F, puis E. Notre objectif est l'éradication de ces trois étiquettes à horizon 2034.

Le second enjeu est l'amélioration du cadre de vie des locataires, dont la crise sanitaire a révélé toute l'importance. Nous mettons ainsi tout en œuvre pour améliorer les usages et le confort de vie, mais aussi l'accès à des espaces verts et à des jardins partagés. À la suite des confinements, ceci est devenu une demande croissante des élus et des locataires pour maintenir les liens sociaux et le contact avec la nature. Dans nos constructions, comme dans nos réhabilitations, nous y répondons à chaque fois que cela est techniquement possible. Parce que la rénovation de l'habitat ne se limite pas à la performance énergétique, ICF Habitat concentre également ses efforts sur les parties communes pour accroître leur agrément et leur fonctionnalité avec, notamment, le remplacement ou la modernisation des équipements techniques (ascenseurs, chauffage, climatisation...). Enfin – et c'est encore là un enseignement de la crise sanitaire –, le Groupe réfléchit à une meilleure utilisation des espaces communs pour y proposer des services utiles aux associations et aux locataires. Autant de projections qui permettent d'anticiper l'habitat de demain et de répondre aux nouveaux usages et besoins des résidents.

« Notre ambition est de limiter au maximum de nos possibilités l'impact de notre patrimoine sur l'environnement. L'éradication des passoires thermiques est un objectif prioritaire qui s'accompagne d'actions plus globales en vue de la décarbonation de notre parc à horizon 2050 et de l'amélioration de la qualité d'usage de nos bâtiments. »

Samuel TAJTELBOM,  
directeur de l'immobilier Groupe



**8 000**  
logements  
mis en service entre  
2015 et 2022

**2 000**  
logements  
à rénover en moyenne  
par an ces dix  
prochaines années

### Contribuer à la rénovation urbaine

En dehors de l'aménagement des fonciers ferroviaires, ICF Habitat contribue également à la revitalisation des quartiers en participant à la mise en œuvre du Programme national de rénovation urbaine (PNRU). Lors du PNRU 1, le Groupe était partie prenante de la rénovation de plusieurs ensembles et de milliers de logements. Nos filiales ICF Habitat La Sablière et ICF Habitat Sud-Est Méditerranée sont désormais concernées par le Nouveau programme national de rénovation urbaine (NPNRU) dans 10 communes (Bondy, Villemomble, Épinay-sous-Sénart, Épinay-sur-Seine, Trappes, Villeneuve-Saint-Georges, Les Mureaux, Brunoy, Vénissieux et Marseille 14<sup>e</sup>), soit 3 300 logements au total. Dans ce cadre, il est prévu de construire 954 logements, d'en réhabiliter 1 468, d'en démolir 1 154 et d'en résidentialiser 1 338.

ICF Habitat La Sablière  
Rosny-sous-Bois (93),  
rénovation énergétique

ICF Habitat La Sablière  
Mitry-Mory (77),  
rénovation de la  
Cité des cheminots

Page de droite :

## En Île-de-France : innover pour consommer moins d'énergie

Face à l'urgence des enjeux économiques et environnementaux liés à la réhabilitation, notre filiale ICF Habitat La Sablière s'est mise en ordre de marche pour « aller plus vite ». Les équipes du pôle technique ont ainsi mis en œuvre une démarche innovante permettant de traiter en 30 mois 28 résidences aux étiquettes énergétiques E, F et G, afin de viser, à terme, des étiquettes B, C ou D pour les bâtiments à façade historique. Comment ? En déployant une démarche de réhabilitation thermique multisites s'appuyant sur la conception-réalisation pour 17 sites et la mise en place d'un marché global de performance énergétique pour les 11 autres sites.

Avec le marché global de performance énergétique, un **groupement d'acteurs (bureau d'études, architectes, entreprises) se voit confier la réalisation de toutes les phases du projet** : études, exécution des travaux, exploitation et maintenance. Ils s'engagent contractuellement à l'atteinte des résultats annoncés jusqu'à 5 ans après la réception des travaux de performance énergétique.

**Fin des travaux : été 2024.** Pour en savoir plus :

"Aller plus vite pour consommer moins d'énergie" ▶



« Avec l'augmentation du coût de l'énergie, notre obligation d'éradiquer les "passoires thermiques" aux étiquettes F et G et notre engagement à aller plus loin avec les étiquettes E, nous devons trouver le moyen de donner une très forte accélération à nos travaux. Parmi le patrimoine à traiter, nous avons identifié des résidences, de plus ou moins grande taille, du pavillon à l'immeuble, sur des sites diffus géographiquement. Pour ce faire, et sachant que chaque conception et les travaux qui en découlent en unitaire demandent du temps et des ressources conséquentes, nous avons cherché le moyen d'être plus rapide en proposant une réhabilitation multisites. »



Amine DAKI,  
responsable technique en  
charge des réhabilitations  
thermiques  
ICF Habitat La Sablière



## DÉVELOPPEMENT ET ENTRETIEN DU PARC : QUELQUES RÉALISATIONS DE 2022

### Nice (06) résidence *Allure* VEFA

#### Un haut niveau de qualité dans un secteur tendu

ICF Habitat Sud-Est Méditerranée a acquis 33 logements neufs (dont 1 logement PMR Handitoit et 3 logements PLAI adaptés) sur les 150 de ce programme du promoteur AIC, dans une ville où notre filiale possède déjà plus de 1100 logements. Baptisée *Allure*, son nom traduit bien les prestations offertes qui ont séduit les premiers locataires, tant au niveau du bâti que de la gestion de proximité.



### Talence (33) quartier de Thouars acquisition



#### À Talence, acquisition de près de 300 logements sociaux

Au sud de Talence, dans le quartier de Thouars, les résidences *Phèdre* et *Bérénice* ont été acquises par ICF Habitat Atlantique auprès de l'OPH Aquitanis. Les 297 logements sociaux et 310 places de parking sont dotés d'un ensemble d'équipements pour le confort des locataires, à 20 minutes d'un pôle universitaire et 35 minutes de la gare de Bordeaux Saint-Jean. Une opération stratégique qui renforce l'implantation d'ICF Habitat dans la métropole bordelaise, au service du développement du territoire et de ses habitants, et qui porte à près de 12 200 logements le parc de la société sur l'Ouest et le Sud-Ouest.

### Pantin (93) ZAC du centre-ville construction

#### À Pantin, ICF Habitat La Sablière livre 106 logements sociaux et 5 commerces

Ce programme, réalisé en partenariat avec la Semip\*, clôt la vaste opération de dynamisation du centre-ville voulue par la Ville. L'ensemble des logements, la plupart traversants, présente des balcons, loggias ou terrasses, laissant pénétrer une belle luminosité et une ventilation naturelle. Un grand soin a été apporté aux équipements : des celliers bois offrent de grands espaces de rangement ; la brique pleine sur toutes les façades, ou le bois pour les menuiseries, les volets et les persiennes procurent une grande qualité architecturale et d'usage. La construction est certifiée Habitat & Environnement Effinergie+ grâce aux qualités thermiques des doubles murs (béton + isolation + brique) et du système de récupération de chaleur sur les eaux grises.

\* Société d'économie mixte de construction et de rénovation de la ville de Pantin



### Grenoble (38) ZAC de la Presqu'île construction

#### À Grenoble, ICF Habitat Sud-Est Méditerranée prend part à l'écoquartier

Dans le cadre d'un protocole d'accord signé avec les collectivités locales, ICF Habitat Sud-Est Méditerranée s'est engagée à reloger les 30 ménages de logements individuels et collectifs situés avenue des Martyrs. En parallèle, 75 logements collectifs, répartis sur deux résidences ont été construits sur la ZAC de la Presqu'île, un futur écoquartier qui donne une grande place aux mobilités douces. Il accueillera une ligne de tramway, un centre de recherche, une plateforme technologique, un institut d'enseignement supérieur, des bureaux et des logements.

Les deux résidences d'ICF Habitat Sud-Est Méditerranée, *Lumière Alpine* et *O'Park*, sont très largement végétalisées avec de grands balcons et des terrasses suspendues. Ce nouveau patrimoine grenoblois propose des logements adaptés aux besoins des habitants, accessibles et thermiquement performants.



## Gujan-Mestras (33)

cours de Verdun  
VEFA

### Une intégration urbaine dans le style landais

ICF Habitat Atlantique a livré 38 logements dans cette commune du bassin d'Arcachon où il est difficile d'accéder à des logements sociaux. La résidence *Reflet Bassin* vient à point pour offrir des logements certifiés Bâtiment Energie Environnement, tout en étant respectueux de l'architecture locale de cette commune de bord de mer, ainsi que de la tranquillité due à ses habitants.



## Armentières (59)

rue Brossolette  
VEFA

### À Armentières, ICF Habitat Nord-Est a acquis 78 logements sur le site des anciennes brasseries Motte-Cordonnier

La société s'implante dans cette nouvelle commune avec 78 logements. Livrés en 2022, ils viennent élargir l'offre sur le département du Nord, un secteur apprécié et fortement demandé par les agents SNCF. 700 m<sup>2</sup> de commerces offriront plus de services aux habitants.



## Paris 12<sup>e</sup> arr.

avenue Daumesnil  
réhabilitation

### Maintenir l'attractivité de son patrimoine parisien des années 60

Pour répondre au besoin croissant de logements à Paris mais aussi pour la satisfaction des locataires actuellement en place, c'est une opération 2-en-1 qui a été réalisée sur cette résidence de 77 logements et 5 chambres, gérée par Novedis Property Management. Tout d'abord, notre filiale y a réalisé la transformation des 28 « chambres de bonne » de l'entresol en 12 appartements T2 et 5 studios qui répondent mieux à la demande locative. Sur le reste de la résidence, c'est une réhabilitation complète qui a été menée, comprenant notamment une façade et des parties communes refaites à neuf.



## St-Raphaël (83)

avenue Théodore Rivière  
VEFA



### À Saint-Raphaël, première implantation réussie pour ICF Habitat Sud-Est Méditerranée avec 80 logements sociaux

Située à la lisière du quartier calme et prisé de Valescure, la résidence *Fleur d'Esterel* a ravi ses premiers habitants par le niveau de ses prestations. Orientés sud-nord, ses appartements bénéficient d'un éclairage naturellement doux. L'ensemble immobilier s'inscrit également dans une démarche environnementale en suivant la réglementation RT 2012 et la norme NF Habitat pour permettre aux locataires de maîtriser le coût de leurs dépenses d'énergie.

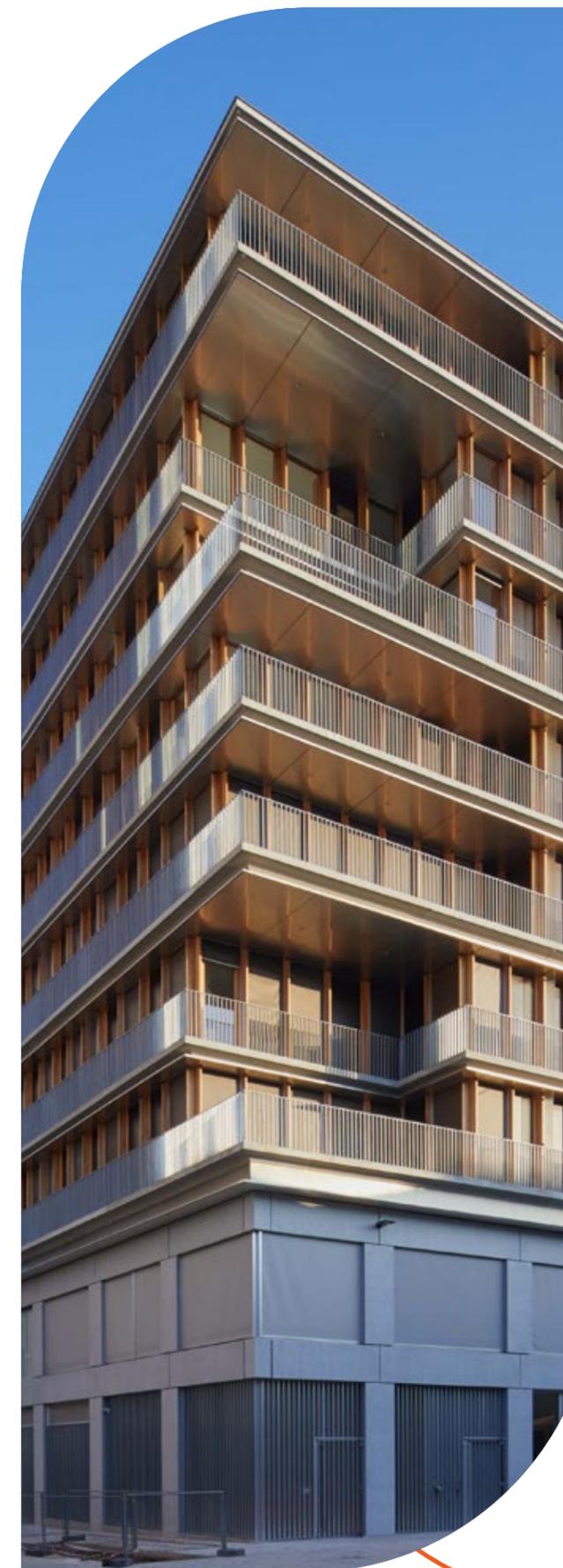
## Paris

18<sup>e</sup> arr.  
Chapelle International  
construction

### À Paris 18<sup>e</sup> arr., ICF Habitat La Sablière inaugure Chapelle International

Projet emblématique de la transformation de la porte de la Chapelle portée par la ville de Paris, cette opération fait émerger un nouveau quartier métropolitain, démonstrateur du savoir-faire d'Espaces Ferroviaires, la filiale d'aménagement et de développement immobilier du groupe SNCF. Le lot G livré en 2022 comprend 40 logements sociaux familiaux pour ICF Habitat La Sablière, 65 logements intermédiaires et 17 SOHO\* pour la RIVP, occupés majoritairement par les associations et structures liées à la coopérative d'urbanisme transitoire **Plateau Urbain**. Le lot I, en cours de construction, accueillera 34 logements sociaux (ICF Habitat La Sablière), 40 logements libres (Legendre Immobilier), des commerces et un équipement culturel de la ville de Paris.

\* SOHO : Small office home office



## Fleury-les-Aubrais (45)

quartier Villevaude  
réhabilitation

### Harmoniser les performances thermiques sur douze bâtiments

ICF Habitat Atlantique a engagé la réhabilitation de 246 logements dans le quartier Villevaude. Les immeubles devraient bénéficier d'une **étiquette énergétique C** au terme des travaux qui comprennent notamment la rénovation des façades, le nettoyage des réseaux de chauffage, la suppression des anciens sècheurs et la pose de nouvelles menuiseries, la remise aux normes de l'électricité, le remplacement des chauffe-bains, le changement des portes palières et l'installation de VMC.



« Qu'il s'agisse de nos résidences de Toulouse, de Fleury-les-Aubrais ou de nos opérations de réhabilitation partout sur le territoire, nous suivons le même cap : entretenir et améliorer significativement notre patrimoine pour viser un meilleur confort de vie, un impact positif et mesurable sur la maîtrise des charges locatives, le tout dans une impérieuse nécessité de plus de sobriété énergétique et de respect de l'environnement. »

Annick IZIER,  
directrice générale  
d'ICF Habitat Atlantique



### À Toulouse, ICF Habitat Atlantique rajeunit une résidence et répond aux enjeux climatiques

C'est la deuxième réhabilitation pour la *résidence de l'Her*, comportant 98 logements des années 60, qui évoluent après 14 mois de travaux afin de traiter en profondeur les questions climatiques, de sobriété énergétique et de consommation d'eau. Le projet apporte plus de confort, plus de tranquillité, et de meilleures performances énergétique à ses habitants : l'isolation des façades et la rénovation de la chaufferie propulsent la résidence d'une étiquette D ou E à l'étiquette B, la transformation des halls jouant le rôle de sas thermique. En plus des améliorations des réseaux de chauffage et d'électricité, les surfaces habitables ont été augmentées par la création de balcons privatifs en superstructure autour des espaces arborés. L'ensemble a bénéficié d'une résidentialisation pour sécuriser les accès, avec un accueil de proximité repositionné à l'entrée du site.

## Oullins (69)

résidence Jacquard  
renouvellement  
urbain

### À Oullins, la résidence Jacquard se transforme en profondeur

ICF Habitat Sud-Est Méditerranée s'est engagé dans un programme de renouvellement patrimonial de l'ensemble des immeubles de la résidence *Jacquard* à Oullins. En tout, l'opération comprend la démolition de 7 bâtiments, la construction de 154 logements, dont 18 en bail réel solidaire, et 42 en accession à la propriété gérée en promotion. 101 logements ont déjà été réhabilités en site occupé : ravalement et réfection des parties communes, rénovation des cuisines, salles de bains, électricité et menuiseries intérieures. Quatre bâtiments sont reconfigurés et restructurés avec la création d'une extension. Les abords de la résidence seront repensés pour favoriser les déplacements doux des piétons et cyclistes. Ce projet a permis de répondre à la mobilité résidentielle des locataires.



## Paris 19<sup>e</sup> arr.

Îlot fertile

Logements ICF Habitat La Sablière,  
résidences PARME et ARPEJ

association  
**PARME**

### À Paris, prendre part à la ville de demain

*L'îlot fertile*, c'est un quartier vertueux qui porte une forte ambition environnementale de la conception à l'exploitation en passant par la construction. Objectif : viser la neutralité carbone. C'est également un quartier précurseur

dans sa programmation avec une offre locative pensée pour tous et pour tous les usages : au total, le pôle résidentiel propose 440 logements (libres, sociaux, jeunes actifs, étudiants) et 357 places d'hébergement hôtelier. ICF Habitat La Sablière prend part à cette ambition par la construction de 16 logements locatifs sociaux, 31 intermédiaires, une résidence étudiante de 164 logements gérée par ARPEJ et une résidence sociale de 150 logements gérée par PARME, filiale de SNCF. C'est donc un total de 360 logements que notre filiale francilienne a implanté dans ce quartier qui contribuera à faire la ville durable de demain !





## ◀ Vendenheim (67) —

route de Brumath  
renouvellement urbain

À Vendenheim, ICF Habitat Nord-Est fabrique la ville sur la ville

À l'heure où le zéro artificialisation nette est sur toutes les lèvres, la construction de cette résidence de 21 logements illustre la compétence d'ICF Habitat Nord-Est, en tant que filiale de SNCF, à utiliser un foncier ferroviaire délaissé sans consommer d'espaces naturels ou agricoles. La résidence *La Colonne* est située à proximité des commerces, de la gare SNCF et

à seulement 20 minutes en TER de Strasbourg. Elle a été conçue avec des équipements isolants et acoustiques hautement performants et répond aux exigences du label RT2012 -15%. Des panneaux photovoltaïques en toiture apportent une énergie renouvelable qui alimente la ventilation mécanique. L'isolation par l'extérieur et l'utilisation de teintes claires pour les façades et la couverture prémunissent le bâtiment face aux risques de surchauffe en saison chaude.

## ◀ Paris 20<sup>e</sup>arr. —

57-59 rue Piat  
construction



À Paris, ICF Habitat La Sablière a mis en service une résidence étudiante

Lauréat de l'appel à projets "Réinventer Paris", *La Serre habitée* illustre les objectifs d'ICF Habitat en matière de développement de logements adaptés aux besoins de différents publics, ici des étudiants de l'école d'architecture de Paris-Belleville et des élèves des Compagnons du Devoir. Conçue pour être un habitat mutable et mutualisable qui anticipe l'évolution des usages, la résidence partage les espaces de vie, favorise la sociabilité et l'appropriation du bâtiment par ses occupants, tout en maîtrisant les charges pour les étudiants.

Gérée par l'ALJT\*, la résidence donne une large place aux espaces partagés entre colocataires et aux espaces polyvalents ouverts aux associations du quartier. Avec une vue imprenable sur Paris, l'association Veni Verdi accompagne la production de nourriture dans le laboratoire d'agriculture urbaine et solidaire installé dans la serre au dernier étage.

\* Association pour le logement des jeunes travailleurs



## ◀ Nancy (54) —

rue Mouillon  
réhabilitation

À Nancy, la réhabilitation redonne du caractère et de l'attractivité

ICF Habitat Nord-Est a achevé la réhabilitation des 95 logements de la résidence *Mouillon*. Isolation des façades, remplacement des menuiseries, portes d'entrées, ventilations et robinets thermostatiques ont permis de diminuer les consommations énergétiques. Le ravalement des façades sous une colorimétrie

moderne et le travail esthétique sur les balcons ont redonné une identité à la résidence. Aujourd'hui résidentielisé, le site offre plus de sécurité, et de nouveaux végétaux et arbres verdissent les espaces communs extérieurs.

La mise aux normes des équipements techniques et le remplacement des installations sanitaires et de la robinetterie complète le confort apporté aux logements. Quatre nouveaux appartements, dont trois PMR, ont été créés dans des espaces inoccupés, ainsi que trois points d'apport volontaire de tri sélectif.

## — Vénissieux (69) —

rue Francisque Aynard  
réhabilitation

À Vénissieux, ICF Habitat Sud-Est Méditerranée lance une écorénovation qui révélera l'architecture des façades des années 70

En proche banlieue de Lyon, la résidence *Les Marronniers* entame une transformation d'envergure pour diminuer les consommations énergétiques, augmenter le confort des logements et améliorer le cadre de vie des habitants. Remplacées sur les 402 logements, de nouvelles menuiseries bois-alu permettront une meilleure isolation acoustique, thermique et l'étanchéité à l'air pour atteindre le niveau BBC Rénovation. Le cycle établi sur 11 jours de travaux détaille les interventions prévues pour chaque journée dans un logement.

Une plateforme internet dédiée au projet informera régulièrement de l'avancement des travaux et permettra de consulter les modalités pratiques d'organisation.





## Ambilly (74)

rue du Bief  
réhabilitation énergétique

### Une réhabilitation pour passer d'une étiquette de performance énergétique E à C

À 300 mètres de la frontière suisse et au sein de l'agglomération du Grand Genève, cette résidence de 80 logements gérée par Novedis Property Management a fait l'objet d'une réhabilitation énergétique d'envergure réalisée par notre filiale dans le cadre de son mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de tiers.

Isolation par l'extérieur, nouveau système de chauffage à condensation et remplacement des menuiseries extérieures ont ainsi permis un gain de performance énergétique, mais aussi une amélioration de la performance globale de la résidence, pour ses locataires ainsi que pour l'environnement. Un exemple de la politique service de Novedis PM au service de ses propriétaires mandants !



## Maisons-Laffitte (78)

rue d'Achères  
réhabilitation

### À Maisons-Laffitte, ICF Habitat La Sablière optimise le foncier disponible

Situés à 2 minutes de la gare et du centre-ville, les 55 logements de la résidence rue d'Achères s'intègrent parfaitement à ce quartier calme. Construits sur un terrain d'ICF Habitat La Sablière au sein d'une résidence existante, ils contribuent à augmenter le parc social dans une commune en voie d'atteindre les seuils de la loi SRU, tout en assurant une bonne mixité sociale. Les appartements sont labellisés RT 2012 -10% pour leur consommation d'énergie et NF Habitat HQE pour les matériaux employés et le confort d'usage des équipements. Ce niveau garantit une protection contre les nuisances sonores et une bonne luminosité naturelle des espaces à vivre.



ICF Habitat La Sablière  
Chelles (77),  
résidence Fromione

## SERVICES AUX LOCATAIRES : AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE

**2022 a encore été une année de renouveau et de forte mobilisation pour ICF Habitat : réaffirmation de son utilité (plus que jamais) sociale dans un contexte post crise sanitaire et de difficultés économiques, appropriation de nouvelles valeurs en phase avec les convictions de l'entreprise et des collaborateurs, nouvelle ambition en matière de développement et de réhabilitation...**  
**Pour se donner les moyens de traduire concrètement cette vision et cette feuille de route, ICF Habitat a également poursuivi et clôturé la vaste démarche de consolidation de ses expertises initiée en 2019, concernant tous**

**les domaines de son activité, en optimisant ses pratiques et en inventant de nouvelles façons de faire, plus efficaces. Cette démarche de progrès a largement nourri notre réflexion globale et notre ambition en matière de qualité de service. Répondre toujours mieux aux besoins de nos clients (locataires tout d'abord, mais également pouvoirs publics, collectivités et notre actionnaire SNCF) est plus que jamais au cœur de notre projet d'entreprise et de notre stratégie, qui fixe le cap de notre ambition à horizon 2030.**

### Accompagner les parcours clients, accentuer la qualité de service

Après la crise sanitaire, l'inflation et la hausse des coûts de l'énergie liée au conflit en Ukraine, l'année 2022 se caractérise par une inquiétude grandissante chez les locataires. Pour nos collaborateurs en charge de la gestion locative, cela se traduit par des situations de fragilité plus fréquentes, liées notamment à la hausse du coût de la vie, et par extension de leurs charges. Les appels plus nombreux au centre de relation clients sont, à ce titre, un indicateur significatif de ce climat sensible. Dans un tel contexte, le moindre irritant devient vite « insupportable » et il n'y a rien d'étonnant à ce que les scores de l'enquête INSEE (- 20 points dans le moral des Français) percutent de fait la satisfaction globale des Français et donc des locataires. Suivant la tendance constatée par le secteur Hlm, la satisfaction globale des locataires en 2022 s'établit à 76 %. Une baisse essentiellement observée sur les questions liées à l'information et la communication, à la qualité des contacts et le traitement des demandes et réclamations qui ont conduit les équipes en charge de la relation avec les clients, sous l'égide de la direction du parcours et de la culture clients (DP2C), à mettre en place un plan d'action pour y remédier.

« L'année 2022, marquée par un contexte d'instabilité économique et de forte inflation, a été une année complexe, tant pour nos locataires – notamment ceux en situation de fragilité – que pour nos collaborateurs qui ont dû redoubler de vigilance et d'efforts pour proposer un accompagnement adapté. Situations d'impayés de loyers et de charges locatives, détresse sociale... les équipes, en lien direct avec les locataires, ont su faire preuve d'écoute, de pédagogie et instaurer une relation de confiance. En parallèle, pour renforcer la performance de notre action au quotidien, nous avons poursuivi notre réflexion sur le développement de nouveaux services aux locataires, dont certains verront le jour en 2024. »

Mathilde JOURDAN,  
directrice du parcours et de la culture clients du Groupe



#### On a progressé

- + 9 % de locataires très satisfaits en 2022
- La qualité des courriers et des e-mails : 87 % (+5 points)
- Le fonctionnement des ascenseurs : 65,6 % (+1,9 point)
- Le fonctionnement des équipements du logement en général : 74,8 % (+1,6 point)
- La propreté des halls : 75,8 % (+4,1 points)
- La propreté des espaces extérieurs, cheminements piétons et espaces verts : 74,8 % (+4,7 points)
- L'entretien des équipements dans les espaces extérieurs : 72,7 % (+1,3 point)



# 76,3 %

c'est le taux de satisfaction globale de la qualité du service apporté par ICF Habitat\*.

#### On s'est maintenu

- La sécurité dans les résidences : 69,3 % (-0,5 point)
- Les interventions suite à des pannes ou dégradations dans les ascenseurs : 69,6 % (+1 point)
- Le logement en général : 78,5 % (-0,7 point)
- Le rapport qualité / prix du logement : 80,9 % (+0,8 point)



#### On peut encore faire mieux

- Le suivi et la capacité à donner de la visibilité sur les demandes locataires reste un des principaux facteurs de baisse de la satisfaction des locataires : 57,8 %\*\*
- Le traitement des demandes non techniques : 38,3 % (+0,1 point)
- Le traitement de la demande d'intervention dans le logement : 50,8 % (+3,5 points)
- L'information et la communication en général : 68 % (-10,3 points)



#### De nouveaux indicateurs cette année sur :

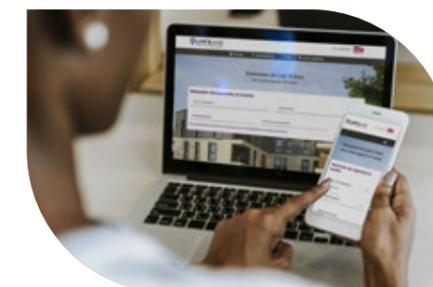
- Le traitement des réclamations techniques et non techniques (écoute, suivi, intervention dans les logements, délais de rendez-vous, efficacité de l'intervention...)
- La propreté des parkings / aires de stationnement + local à encombrants et abris conteneurs
- La qualité ainsi que la joignabilité et la disponibilité de l'organisme, du CRC, du gardien...

\* les % ci-dessus expriment le taux de satisfaction locataire pour chaque item

\*\* non-évalué de façon identique les années précédentes

### Diffuser la culture clients dans toutes nos activités

La culture clients est au cœur de la politique de transformation du Groupe et la satisfaction des locataires reste un axe prioritaire pour toutes les équipes. Les plans d'action « Qualité de service » et les démarches de labellisation s'attachent à améliorer au quotidien les fondamentaux de la gestion locative : propreté des parties communes, traitement des réclamations techniques, contrôle des prestataires et dispositifs d'appels d'urgence. Pour faciliter les relations, de nouveaux projets innovants ont été lancés ou déployés en 2022. Par exemple, la signature électronique des baux, par notre filiale Novedis Property Management, ou la mise en production de **Log'&Vous**. Cet outil, qui commercialise une partie de l'offre de logements aux salariés du groupe SNCF (comme Geodis ou Keolis), est l'une des grandes réussites de l'année.



La plateforme Log'&Vous

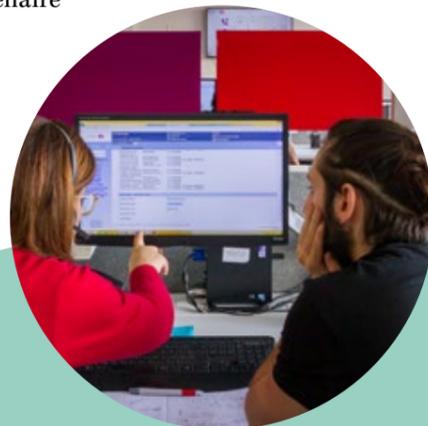
## Des mesures de soutien au pouvoir d'achat des locataires

En 2022, la stratégie d'achat du gaz, mise en place par ICF Habitat depuis 2016 pour ses résidences collectives, a permis de faire bénéficier de tarifs bien inférieurs aux prix du marché à une majorité de nos locataires. Cette politique, ainsi que la promotion des écogestes de sobriété et des dispositifs d'aides existantes, ont contribué à mieux préserver le pouvoir d'achat des locataires. L'application du bouclier tarifaire a concouru à limiter au maximum des régularisations de charges trop importantes pour nos locataires, une aide renforcée par la participation aux « fonds énergie » du secteur, jouant ainsi son rôle d'amortisseur de la crise. Cette « année particulière » s'est terminée avec l'élection des représentants des locataires au conseil d'administration ou de surveillance des ESH du Groupe. Renouvelés tous les 4 ans, ces élus prennent part aux décisions qui concernent la vie des résidences : réhabilitations, travaux, entretien, acquisitions, ventes, amélioration du cadre de vie, augmentations de loyer et maîtrise des charges...

## Zoom sur le centre de relation clients (CRC)

Depuis Paris et maintenant Dijon, le CRC gère les demandes de l'ensemble des clients du groupe ICF Habitat. Il entame également sa deuxième année de prestation pour un client externe, **ARPEJ**, gestionnaire de résidences étudiantes. Avec un outil de téléphonie performant, le CRC gère de manière autonome les numéros uniques dédiés à chaque filiale. Grâce à son nouveau logiciel de gestion de la relation clients, le CRC évalue en temps réel la qualité de service qu'il délivre *via* des enquêtes envoyées après le traitement d'appels de premier niveau. Tous les conseillers reçoivent une formation longue et exigeante leur permettant de répondre directement à plus de 60 % des demandes administratives (hors impayé). Avec des objectifs

quantifiés, en moyenne à 45 appels par jour, chacun d'eux prend le temps de traiter avec minutie chaque demande. Cela donne plus d'intérêt à leur tâche, mais aussi plus d'efficacité et de meilleurs résultats. Le choix du management par la qualité plutôt que le management par la durée des appels a fortement contribué à l'obtention du label Responsabilité sociale délivré par l'AFNOR en 2014 et 2017. Face à des clients parfois « remontés » ou inquiets, les conseillers savent se montrer à l'écoute et trouver les mots justes. Certains ont des profils atypiques, sont titulaires de plusieurs diplômes ou parlent plusieurs langues. Fer de lance du télétravail depuis la crise sanitaire, promoteur du « zéro papier », le CRC est aussi un exemple d'inclusion des travailleurs en situation de handicap. Il représente, notamment pour les jeunes aveugles du CRP Guinot dont il est partenaire depuis 2009, une véritable plateforme d'intégration.



**283 615**  
appels traités  
par le CRC en 2022

« Pour favoriser les échanges, nous nous déplaçons régulièrement sur le terrain avec les conseillers. Nous posons nos valises le temps d'un ou deux jours dans une direction territoriale. Les conseillers se mettent en conditions réelles de production, proposant ainsi à chaque collaborateur de l'agence une session de double écoute. Les personnels locaux mesurent la qualité – et parfois la difficulté – des échanges avec les clients, et inversement les membres de mon équipe perçoivent mieux les enjeux du terrain. Une vision "en réalité augmentée" des sujets qu'ils traitent au quotidien. Ces expériences partagées donnent du sens à nos missions.. C'est ce que j'appelle "faire groupe". »



Olivier SICARD,  
responsable du CRC



### Avis locataire : évaluer la satisfaction « à chaud »

Après une intervention technique dans son logement, le locataire concerné reçoit par e-mail ou SMS un rapide questionnaire de satisfaction, composé de 6 questions avec une notation de 0 à 10. En dessous d'une certaine note, les équipes de proximité reçoivent une fiche alerte avec les commentaires du locataire. Connaître « à chaud » les résultats permet de mettre en place des actions correctives rapides et ciblées.



### ICF Habitat La Sablière labellisée Quali'Hlm®

Le comité de labellisation Quali'HLM® a délivré le Label Quali'HLM® à ICF Habitat La Sablière, engagée fin 2019 dans cette démarche afin de renforcer et de valoriser l'amélioration continue de la qualité du service délivré à ses locataires. Une manière pour l'entreprise d'affirmer sa volonté d'être à la hauteur des attentes de ses parties prenantes. À la suite de l'audit, un plan d'action a défini 5 priorités :

- Améliorer le traitement des réclamations techniques
- Améliorer la satisfaction sur la propreté des parties communes
- Optimiser la satisfaction et l'accueil des nouveaux locataires
- Piloter la qualité de service par le management
- Renforcer la communication et le lien lors des longues phases de travaux



### La plateforme Log'&Vous

Un nouvel outil de publication d'annonces immobilières met à disposition des collaborateurs des filiales du groupe SNCF (comme Kéolis et Géodis par exemple), une offre privilégiée, disponible dans toute la France. L'objectif de ce site web, conçu à la manière de « Se Loger », est de proposer à ces agents du groupe SNCF des logements sociaux ou à loyer libre du parc ICF Habitat qui n'auraient pas trouvé preneur après avoir été proposés aux cheminots prioritaires.

## Des résidences où il fait bon vivre

Parce que renforcer la qualité de vie, c'est aussi promouvoir le bien-vivre ensemble, ICF Habitat s'emploie, par une mobilisation de chaque jour, à proposer un cadre de vie qui conjugue convivialité et solidarité. Depuis longtemps, nos équipes intègrent ainsi à leurs missions quotidiennes l'animation de la vie locale en multipliant les initiatives en faveur de la cohésion sociale et continuent de faire vivre les partenariats avec les associations visant à dynamiser la vie des quartiers. Malgré le contexte économique tendu et parce que le besoin était alors plus crucial encore, les équipes de proximité ont continué de susciter l'émergence d'initiatives auprès des locataires, de soutenir la création d'associations et d'apporter une aide financière et logistique aux projets. Pour encourager et soutenir les initiatives locales portées par les locataires et les associations, les filiales ESH du Groupe lancent chaque année les « appels à projets ». Qu'il s'agisse d'animer un jardin partagé ou d'imaginer un événement culturel, l'objectif est le même : créer du lien, lutter contre l'exclusion et favoriser la solidarité entre voisins.



## S'engager au-delà du logement

Les collaborateurs d'ICF Habitat se mobilisent au quotidien pour accompagner les locataires à toutes les étapes de leur vie dans les résidences. Ils ont également à cœur, par une action de fond requérant une écoute attentive et une forte disponibilité, de soutenir les publics les plus fragiles, de favoriser l'insertion professionnelle et de prévenir l'exclusion, la précarité et l'isolement. Depuis deux ans, ces missions sont plus centrales que jamais en raison de la crise sanitaire, de l'incertitude économique et des situations sociales et économiques complexes qu'elles ont générées. Loin de « céder du terrain », nos équipes ont réinventé leurs modes d'action et continué à déployer de nouvelles formes de lien et de solidarité pour rester proches des locataires et les soutenir en continu, dans une synergie renforcée avec les acteurs locaux. Elles ont aussi réaffirmé nos fondamentaux. Assurer cette mission sociale, c'est également participer à l'effort collectif



**1 200**  
c'est environ le nombre  
de logements consacrés à la  
mise à l'abri de publics précaires  
depuis 2009.

**51**

collaborateurs  
dédiés à l'action sociale



en matière d'hébergement d'urgence de familles sans domicile ou victimes de violences : en 2022, ICF Habitat a de nouveau répondu présent en mettant à profit son patrimoine vacant quand cela était possible. Exemple à Mulhouse, où notre filiale ICF Habitat Nord-Est s'est mobilisée pour l'accueil de réfugiés ukrainiens grâce à la mise à disposition, *via* l'association locale **Aléos**, de 48 chambres d'un ancien foyer SNCF qui fera prochainement l'objet de travaux pour être partiellement restructuré en pension de famille. Grâce à ce centre d'accueil temporaire, ICF Habitat et l'association Aléos proposent ainsi une solution d'hébergement d'urgence locale, le temps que les réfugiés puissent accéder à des solutions plus pérennes. Cette année, de nouveau complexe, a ainsi mis en lumière le rôle de premier plan des bailleurs et notamment des personnels de proximité, ainsi que le rôle capital du logement pour le bien-être des populations.

## Répondre à l'urgence liée au mal-logement et aux situations de détresse sociale

Chaque année depuis 2009, ICF Habitat contribue à l'effort de mise à l'abri immédiate de publics précaires (sans abris, migrants...), en mettant à disposition des chambres ou logements vacants au sein de ses résidences en attente de réhabilitation ou de démolition. Durant cette période, plus de 1 200 logements sont entrés dans ce dispositif. Grâce aux partenariats noués avec les collectivités locales et des associations spécialisées, ces mises à disposition vont de pair avec un accompagnement pour trouver des solutions de logement et de réinsertion à long terme. Impulsé dans un premier temps par notre filiale francilienne, le dispositif s'est progressivement élargi à toutes nos filiales qui proposent régulièrement des solutions de logement sur mesure *via*, par exemple, le dispositif des baux glissants : celui-ci permet à des personnes démunies, notamment des réfugiés ou des bénéficiaires de la protection subsidiaire, d'accéder au statut de locataire grâce à un système de bail temporaire signé avec une association partenaire. Si ces dispositifs ne sont pas toujours simples à mettre en œuvre, ils sont déployés à chaque fois que cela est possible, grâce à la mobilisation et au savoir-faire de nos partenaires associatifs.

## S'engager aux côtés des associations

Chez ICF Habitat, l'action sociale ne se limite pas à proposer un logement aux ménages à revenus modestes. Depuis plusieurs années, elle se traduit également par des opérations de mise à disposition de logements à des publics spécifiques en difficulté, voire en situation d'urgence, au moyen notamment de partenariats avec des associations d'intermédiation locative. Ces partenariats permettent d'insérer de façon pérenne ces publics en situation de précarité. **AMLI, Groupe SOS, Le Refuge, Aurore...** : ces associations sont ainsi présentes auprès des ménages dès l'entrée dans le logement, puis tout au long de leur parcours, pour favoriser leur bonne intégration dans la résidence, leur évolution vers un logement pérenne et leur insertion sociale et sociétale.



## S'ENGAGER AU-DELÀ DU LOGEMENT : AU CŒUR DES RÉSIDENCES

### Soutenir les initiatives des locataires

Chaque année, les filiales ESH d'ICF Habitat lancent des appels à projets auprès de leurs locataires et/ou de leurs représentants, en vue de soutenir leurs initiatives. Qu'il s'agisse de créer un jardin partagé, d'organiser des rencontres intergénérationnelles ou encore de monter une pièce de théâtre au sein de la résidence, ICF Habitat aide les locataires à concrétiser leurs projets et à devenir acteurs de leur résidence, en créant du lien social, en favorisant la solidarité entre voisins et en luttant contre l'exclusion. Ce soutien se traduit par un accompagnement financier et/ou logistique mais aussi plus globalement, nos équipes accompagnent les locataires dans la création d'associations et encouragent toute initiative visant à redynamiser les résidences et les quartiers.

**58** projets  
ont été soutenus par  
ICF Habitat en 2022  
**et 68 000**  
euros  
ont été versés pour leur  
mise en œuvre

« L'engagement quotidien de nos équipes aux côtés de nos locataires est le cœur de notre activité. Nous œuvrons pour leur offrir un cadre de vie qui conjugue confort et tranquillité, mais nous allons bien au-delà de cette prestation de bailleur : nous développons des services et actions de proximité qui facilitent la vie dans nos résidences, confortent le bien vivre ensemble et apportent un accompagnement nécessaire aux difficultés rencontrées par les personnes les plus fragiles. Partout où c'est possible – et notamment dans nos cités cheminotes – nous créons des jardins partagés, nous encourageons les moments de convivialité et de partage, ou encore, nous facilitons le retour à l'emploi, l'accès au sport et à la culture, le tout avec le soutien indispensable de l'ensemble de nos partenaires sur le terrain. »

Christine RICHARD,  
directrice générale  
d'ICF Habitat Nord-Est



### « Bien manger, sans dépenser plus », ICF Habitat s'engage

#### Villeneuve-Saint-Georges (94)

Chaque mardi, les locataires de plusieurs résidences de Villeneuve-Saint-Georges peuvent profiter de paniers de fruits et légumes frais à un euro le kilo... L'association ANDES vient à leur rencontre pour livrer des colis de trois ou cinq kilos afin de favoriser une alimentation de qualité en expliquant comment les cuisiner, avec quels bénéfices pour leur santé et pour leur budget. Un coup de pouce bienvenu !

### Explorer pour se sécuriser

#### Lille Les Peupliers

Sur notre résidence *Les Peupliers*, à Lille, ce sont trois marches exploratoires, dont une de nuit, qui ont été organisées par le service de développement social urbain (DSU) d'ICF Habitat Nord-Est. Ces trois rendez-vous visaient à identifier les problématiques rencontrées par les femmes de la résidence (luminosité, sécurité ou encore propreté) et d'en déduire des préconisations pour améliorer leur bien-être. Le tout a ensuite été présenté aux acteurs locaux concernés. Une belle initiative qui porte déjà ses fruits, avec des premières améliorations mises en œuvre très rapidement par la préfecture et la ville !

ICF Habitat Nord-Est  
Web série Développement social urbain - épisode 1 ▶



### « Phoque en stock », pour sensibiliser et agir contre la pollution de la mer

#### Montigny-en-Gohelle (62)

À l'initiative de Thibaut Ottenin, responsable de sites chez ICF Habitat Nord-Est, le projet « **Phoque en stock** » a permis de sensibiliser les enfants des résidences qu'il gère aux catastrophes naturelles dues aux déchets plastiques à travers l'exemple des fonds marins et des phoques.

Grâce au financement obtenu dans le cadre de l'appel à projets, il a pu organiser trois ateliers thématiques à Montigny-en-Gohelle, Dourges et Courcelles-lès-Lens (62), animés par un médiateur scientifique. Par l'intermédiaire d'un système de visioconférence, les enfants des résidences ont pu être « transportés » au cœur de la clinique des phoques du centre Océanopolis de Brest (29). Son intervention pédagogique et son interaction a permis d'expliquer comment la pollution plastique affecte notre écosystème, et d'exposer les solutions que chacun peut appliquer à son échelle pour y remédier.



### Des animations intergénérationnelles

#### Saint-Germain-au-Mont-d'Or (69)

Laëtitia, locataire et lauréate de l'appel à projets d'ICF Habitat Sud-Est Méditerranée, a proposé des moments de convivialité aux habitants du quartier. Durant toute l'année 2023, elle a organisé et organisera régulièrement différents événements à destination des enfants mais aussi des adultes. Création de masques pour le carnaval, chasse aux trésors pour Pâques, fabrication de produits d'entretien et d'hygiène... Il y en a pour tous les goûts pour créer du lien.

## Un patrimoine historique... et centenaire !

Au lendemain de la première guerre mondiale, une trentaine de cités-jardins ont été construites pour loger les cheminots et leurs familles. Avec ses 835 logements, *Lille-La Délivrance*, sur la commune de Lomme, est la deuxième plus importante après celle de Tergnier dans l'Aisne. Écoles, loisirs, installations sportives, commerces, maison médicale... tout était conçu pour attirer et fidéliser les cheminots sur ces nouveaux lieux de vie, à proximité immédiate de leur travail.

En 2022, ICF Habitat – dont la mission est notamment de loger les agents SNCF – fêtait avec ses locataires les 100 ans de la cité cheminote de Lomme ! Pour l'occasion, SNCF et ICF Habitat Nord-Est ont recueilli les témoignages des habitants pour réaliser un podcast en quatre épisodes qui raconte l'histoire et l'héritage des lieux. Une exposition était également organisée en gare de Lille-Flandres.

De nos jours, 430 des logements de la *Cité de La Délivrance* appartiennent encore à ICF Habitat. Fière de son patrimoine historique, ICF Habitat Nord-Est continuera ses investissements avec la réhabilitation de 53 logements et un projet de constructions comprenant la reconstruction à l'identique de la Maison du Docteur (à découvrir en podcast en scannant le QR Code) avec le même volume, les mêmes ouvertures et la même orientation.



ICF Habitat Nord-Est  
Lomme (59), Cité de La Délivrance



## La culture pour tous, en accès libre !

### Beausoleil (06) et Varennes-Vauzelles (58)

En 2017, le sujet de français au baccalauréat était « *La littérature rapproche-t-elle les Hommes ?* ». Chez ICF Habitat, la question est depuis longtemps tranchée et se concrétise régulièrement au sein de nos résidences. Au sein de notre résidence *Beausoleil*, de la ville éponyme dans les Alpes-Maritimes, c'est une bibliothèque partagée qui a vu le jour sous l'impulsion de locataires. Pas d'inscription, pas de suivi... Libre à chacun de prendre et de déposer quelques livres. De l'aveu même des résidents, ils se disent très satisfaits d'avoir monté cette bibliothèque qui égaye le hall d'entrée et permet de créer du lien entre les voisins.

À Varennes-Vauzelles (58), près de Nevers, ce sont des ateliers lecture et d'initiation au numérique qui prennent vie dans une... biblio-roulotte ! Un espace de rencontre itinérant avec l'équipe de la médiathèque, des auteurs et des artistes, mais également un lieu de spectacle qui va chercher directement nos locataires pour éveiller leur curiosité !

La biblio-roulotte itinérante à Varennes-Vauzelles (58)



## Rendez-vous Chez Daddy, le café intergénérationnel

### Lyon Croix-Rousse

*Chez Daddy*, situé dans le quartier de la Croix-Rousse à Lyon, est un café basé sur la rencontre intergénérationnelle, la convivialité et l'entraide. Repas partagés, jeux de société en libre-service, ateliers divers et variés... de quoi attirer la curiosité des équipes d'ICF Habitat Sud-Est Méditerranée qui ont alors souhaité s'associer pour en faire bénéficier les locataires du quartier. Un concert a donc été organisé au pied d'une de nos résidences pour présenter le concept aux locataires. Des abonnements, leur permettant de profiter de tous les services du café pendant un an, ont été pris en charge par ICF Habitat et remis aux intéressés. Une action concrète qui change le quotidien de nos résidents et s'inscrit dans la durée !



## Main dans la main pour La Planète !

### Tarbes (65)

À Tarbes, l'amicale des locataires et les équipes d'ICF Habitat Atlantique travaillent depuis plusieurs années à dynamiser et décroiser la résidence *La Planète* et ses 118 logements. Proposer des animations qui permettront aux résidents de se rencontrer, de se retrouver et de redonner des couleurs à leur cité... Telle est l'ambition de ce travail main dans la main. D'un côté, une journée sur le thème de la nature et sa paëlla géante qui a rassemblé une cinquantaine de personnes ; de l'autre, un vide-grenier ou encore une bibliothèque solidaire avec jeux de société, fléchettes et espace de convivialité à disposition des locataires tous les mercredis après-midi... Il fait bon vivre sur *La Planète* ! Dernier projet en préparation : un marché solidaire et son repas convivial pour profiter et cuisiner en groupe des légumes de saison.

## Un forum pour l'emploi... au cœur de nos résidences !

### Noisy-le-Sec (93)

ICF Habitat La Sablière a participé au premier forum emploi local de Noisy-le-Sec, en coopération notamment avec SNCF et Pôle Emploi, au sein même de sa résidence ! Au programme : une dizaine d'entreprises venues proposer des CDD/CDI, stages et missions d'intérim dans les domaines du transport, du bâtiment, des services publics... Troisième étape d'un projet d'insertion par l'emploi mené par le service Développement social urbain (DSU) sur la résidence du *Petit Noisy*, situé en quartier prioritaire politique de la Ville (QPPV). Précédemment, les habitants du quartier avaient pu participer à un « chantier jeune » de quatre jours et des ateliers individuels de préparation et de simulation d'entretiens professionnels. Une ambition globale d'accompagnement social par l'insertion professionnelle !



## Des projets inter-bailleurs pour améliorer la vie de tous les résidents de la Cité du Midi

### Floirac (33), Cité du Midi

Beaucoup de femmes au foyer ont perdu l'habitude de se retrouver depuis la crise sanitaire et sont de plus en plus isolées à la maison. C'est en partant de ce constat que, depuis plusieurs années, Sophie, directrice de **L'autre institut de beauté by Princ'ESS** pratique la socio-esthétique pour briser l'isolement social et travailler l'estime de soi grâce au bien-être. Un projet ambitieux qui se concrétise sur notre résidence d'ICF Habitat Atlantique à la *Cité du Midi*, à Floirac, par des ateliers proposés deux lundis par mois aux locataires, au cours desquels elles peuvent partager un moment de détente, discuter en petit groupe, prendre un peu de temps pour elles et se faire chouchouter. C'est en partenariat avec un autre bailleur, Mésolia, qu'ICF Habitat s'est tourné vers cet institut de beauté inclusif afin de mettre en place des ateliers conjuguant développement personnel et soins esthétiques.



### Fêter et respecter la nature

Chaque année, les équipes d'ICF Habitat Atlantique et leurs partenaires rivalisent d'ingéniosité pour animer la *Cité du Midi* de Floirac. En 2022, une journée dédiée à la nature a été proposée aux habitants. Organisée en collaboration avec le bailleur Mésolia, l'amicale de locataires, la ville de Floirac et de nombreux acteurs locaux, cette journée intitulée « **Green Day** » a permis d'initier petits et grands aux cosmétiques maison, au potager, à la bombe à graines, la réparation d'objets, de s'amuser lors de jeux sur le tri, mais aussi de profiter du stand de l'association **Drop de béton**, qui, chaque année, attire les plus sportifs... Adultes comme enfants, le plaisir était au rendez-vous ! Un rendez-vous à l'image des engagements d'ICF Habitat, tant sur notre action RSE que sur l'accompagnement et l'amélioration du quotidien de nos locataires. Conformément à la chanson de *Green Day* (le groupe de rock cette fois), une deuxième édition du "Green Day" a été organisée... *When september end's*.

## Accompagner nos locataires dans leurs démarches administratives, c'est aussi cela notre mission sociale

### Marseille (13), résidence Saint-Barthélemy

CAF, CPAM, caisse de retraite... Il est parfois rapide de se perdre dans les méandres de l'administration ! C'est pourquoi, depuis plusieurs années, les locataires de la résidence *Saint-Barthélemy* à Marseille, sont accompagnés dans leurs démarches de la vie quotidienne par l'association **Léo Lagrange**. Elle propose des permanences du lundi au vendredi, durant lesquelles nos locataires peuvent aller à sa rencontre pour s'informer sur leurs droits, être aidés dans leurs démarches et orientés vers les services adéquats. De quoi alléger l'esprit de nos résidents et ainsi favoriser leur bien-être.



## Un nouveau locataire = un arbre planté

### Saint-Pierre-des-Corps (37)

Les collaborateurs d'ICF Habitat foisonnent de bonnes idées, et notamment Lewis Laporal, gestionnaire d'immeubles à Saint-Pierre-des-Corps, qui a proposé de « planter un arbre pour chaque arrivée d'un locataire dans son logement » ! Un concept simple et efficace qui a su séduire le jury de la *Shaker Cup*, les trophées internes de l'innovation d'ICF Habitat, qui permet aux collaborateurs de partager leurs projets d'innovation et d'amélioration du quotidien des locataires. Concrètement, à chaque nouveau locataire qui entre dans un logement ICF Habitat, un arbre est planté. « Avec 1 900 nouveaux locataires entrant dans notre parc chaque année, en six mois, on pourrait déjà absorber les émissions de CO<sub>2</sub> des 165 salariés d'ICF Habitat Atlantique », explique Lewis. Convaincu que les enfants seront le meilleur vecteur de sensibilisation à l'écologie, le gestionnaire d'immeuble les a intégrés à la plantation du premier arbre, un bel Albizia, au cœur même de la résidence du *Petit Cheval Blanc*.



## Objectif « se déplacer autrement et mieux »

Parmi les 31 projets soutenus (pour un montant de 38 150 € de subvention) dans le cadre de l'appel à projets 2022 d'ICF Habitat La Sablière, le jury a désigné son coup de cœur sur le thème « *se déplacer autrement et mieux* ». Il a été attribué à l'association **Recyclerie sportive** pour son projet de stage d'apprentissage du vélo à destination du public féminin pour favoriser son autonomie. Au terme du stage, un vélo sera offert aux participantes.

## Les locataires mettent la main à la terre

### Chambéry (38)

Au cœur du quartier du Biollay, à Chambéry, ICF Habitat Sud-Est Méditerranée a proposé à ses habitants et ceux des résidences connexes d'investir une parcelle pour y créer des jardins partagés. Une bande d'espace vert a été mise à disposition et des ateliers ont été organisés durant l'été par l'association **Régie Plus**. Résultat : une vingtaine de familles se sont rapidement retrouvées pour jardiner lors de ces ateliers... et faire connaissance.

Dorénavant, chaque famille dispose d'une parcelle individuelle de 10 m<sup>2</sup> et l'entraide se met en place : mutualisation de récoltes, échange de haricots contre des courgettes... Le lien s'est créé !

Martine, locataire de la résidence ICF Habitat, vante les mérites de cette initiative : « *Je ne connaissais rien au jardinage mais désormais, descendre au jardin, c'est une manière de prendre l'air. J'ai même rencontré des personnes avec qui je n'avais jamais parlé. Et, bien sûr, il y a ce plaisir simple de récolter ses fruits et légumes et la fierté de les cuisiner !* ».



## Protéger la biodiversité grâce à nos « écojardins »

### Île-de-France (91)

L'Agence régionale de la biodiversité en Île-de-France a attribué pour trois ans le **Label ÉcoJardin** aux résidences de Marolles-en-Hurepoix, Savigny-sur-Orge et Épinay-sous-Sénart. Concrètement, l'agence a réalisé l'inventaire de la biodiversité de ces trois sites en notant nos bonnes pratiques ( fauche tardive, jachères fleuries, panneaux pédagogiques, habitats naturels, zéro phytosanitaire, paillage ou couvre-sols, écopâturage, sites non cloisonnés), le tout permettant la circulation de nombreuses espèces et la protection de la biodiversité de nos espaces verts. Un projet collectif qui apporte une illustration concrète des objectifs RSE d'ICF Habitat et améliore directement le cadre de vie de nos locataires... impliqués dans le projet grâce à des ateliers et animations en extérieur.



## Le virtuel pour briser l'isolement

### Trappes (78)

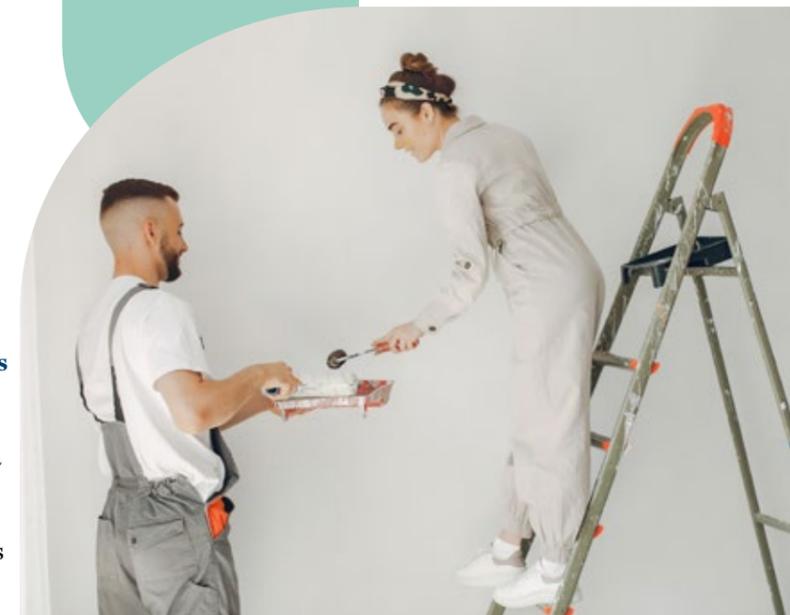
Parcourir les Pyrénées en train sans quitter son fauteuil ? C'est désormais possible grâce à une expérience numérique et sensorielle proposée en avant-première à nos locataires seniors. Ce voyage avec un casque de réalité virtuelle les transporte dans les hauteurs catalanes, sur la ligne historique du Train Jaune qui circule depuis plus d'un siècle entre Villefranche-de-Conflent et Latour-de-Carol. Les participants sont accompagnés par un médiateur qui commente les paysages traversés. Cette animation a été proposée en partenariat avec SNCF Numérique dans plusieurs résidences d'ICF Habitat La Sablière au cours de l'année. Développée par la start-up **Lumeen**, spécialisée dans les solutions de réalité virtuelle pour établissements médicaux et médico-sociaux, cette expérience immersive a bénéficié du soutien du PRIF, groupement de caisses de retraite en Île-de-France de SNCF.

## Prendre soin de son logement, c'est prendre soin de soi

### ICF Habitat Atlantique

La convention signée avec **Les compagnons bâtisseurs** propose deux types d'accompagnement pour permettre aux locataires d'entretenir eux-mêmes leur logement :

- la mutation solidaire, pour être accompagnés dans la réalisation de travaux lors d'un déménagement dans un logement plus adapté, sans dette à la sortie ;
- le dépannage pédagogique, pour apprendre à faire les travaux avec des conseils et du prêt de matériel.



## ÉLARGIR NOTRE OFFRE DE SERVICES

En complément de ses activités principales tournées vers le développement et la gestion de son parc immobilier, ICF Habitat met depuis plusieurs années, à travers ses filiales spécialisées, ses expertises au service d'autres acteurs de l'immobilier. L'année 2022 a vu la confirmation de cette inclinaison, avec la poursuite de l'activité de conseil et de transactions immobilières (Trans'Actif Immobilier) et l'essor du déploiement de l'activité d'administration de biens pour le compte de tiers (Novedis Property Management).

### NOVEDIS PM, ADMINISTRATEUR DE BIENS POUR LE COMPTE DE TIERS

Administrateur de biens pour le compte de tiers, la marque Novedis Property Management est désormais installée dans le paysage immobilier et confirme le développement de son activité et la diversification réussie de l'offre de services d'ICF Habitat. Son expertise au service des propriétaires immobiliers souhaitant confier la gestion de leur parc se poursuit : la société gère déjà près de 7 560 logements grâce à des équipes pluridisciplinaires basées à Paris et à Lyon, ainsi que dans sept implantations régionales, lui conférant un champ d'action national.

#### Une offre de service complète

Novedis Property Management propose un service complet et expert à tous les propriétaires immobiliers souhaitant confier l'administration de leur parc. Ses équipes assurent, selon les besoins des clients, plusieurs domaines d'expertise de la gestion locative : de la commercialisation du logement jusqu'à la sortie des lieux et la remise en location, la relation clients, la maintenance technique et l'entretien courant des immeubles ainsi que la gestion administrative et financière. Ses objectifs de performance portent aussi bien sur la maîtrise des impayés et de la vacance locative que sur la valorisation des biens pour les propriétaires. En parallèle, la société assure aussi la conduite d'opérations de construction, de rénovation et de réhabilitation dans le cadre de mandats de maîtrise d'ouvrage déléguée.

#### À la conquête de nouvelles opportunités

Depuis 2019, Novedis Property Management assure par voie de mandat la gestion des 3 850 logements de la Foncière Vesta, qui a vocation à développer un parc de logements à loyers libres et intermédiaires. Depuis deux ans, la société a lancé une importante démarche de prospection afin d'étoffer son portefeuille de biens immobiliers gérés et s'est positionnée sur plusieurs



▲ Réhabilitation énergétique Ambilly (73)

appels d'offres. Une ambition confortée par ailleurs par la création d'un poste de directeur Property Management lui permettant de se lancer à la conquête de nouveaux marchés. Entre 2019 et 2022, la société est passée de 5 300 à 7 560 lots en gestion pour le compte de tiers. En choisissant par ailleurs de se faire évaluer par la plateforme de notation Eco-Vadis, Novedis PM valorise ses performances RSE dans les appels d'offres et apporte à ses prospects et clients un gage de crédibilité.

#### Un portefeuille de logements de la Banque de France désormais géré par Novedis Property Management

L'année 2022 a été marquée par la mise en œuvre du nouveau mandat de gestion avec la Banque de France. Pour rappel, à l'issue d'un appel d'offres lancé en 2021

par la Banque de France pour la gestion de son patrimoine locatif, Novedis PM s'est vu attribuer le marché à l'été pour un début de mandat officiel au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Dans ce cadre, ce sont près de 1 300 lots qui viennent s'ajouter au portefeuille de lots gérés pour le compte de tiers, après ceux de la Foncière Vesta et de SNCF. Pour conquérir la confiance de l'institution bancaire bicentenaire, Novedis PM a notamment mis en avant son expertise dans la gestion de logements à loyers libres à destination du personnel salarié (comme elle le fait actuellement avec les agents SNCF), une partie du parc étant proposée en priorité aux agents Banque de France. La gestion centralisée, le système d'information et de reporting agile, mais aussi l'attention particulière à la satisfaction clientèle et la gestion opérationnelle des gardien(ne)s d'immeubles sont également parmi les points forts retenus par la Banque de France pour conclure ce marché de trois ans renouvelable !

#### Foncière Vesta

En 2019, le groupe ICF Habitat a mené à terme l'opération Vesta, qui a permis la création d'une société foncière destinée à développer le parc de logements à loyers libres dans les agglomérations à forts besoins. 4 000 logements de la filiale ICF Habitat Novedis, spécialisée dans le logement libre, ont été transférés à cette foncière, et le capital de celle-ci ouvert à des investisseurs privés. Par voie de mandat, Novedis PM continue d'assurer la gestion des logements devenus propriété de la foncière et concrétise ainsi sa nouvelle activité de property management pour le compte de grands propriétaires immobiliers.

7 560  
lots gérés

2 agences  
et 7 implantations  
régionales

90  
collaborateurs,  
dont 20 de proximité

81%  
des locataires  
gérés par  
Novedis PM  
la recommandent

80,9%  
des locataires  
gérés par  
Novedis PM  
sont satisfaits

« Notre expérience de propriétaire-gestionnaire est un atout dans notre compréhension des attentes de nos mandants : nous pouvons leur proposer des plans de gestion pluriannuels prenant en compte les obligations réglementaires, la sécurité des biens et des personnes ainsi que les éléments budgétaires qui leur permettront de prendre les bonnes décisions en matière d'investissement. »



Carole GAUTHIER-LESCHIERA,  
présidente de Novedis PM

## ÉLARGIR NOTRE OFFRE DE SERVICES

### TRANS'ACTIF IMMOBILIER, CONSEIL ET TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

#### Un expert reconnu

Depuis plusieurs années, Trans'Actif Immobilier s'inscrit dans une dynamique de développement positive. L'activité de la filiale a été favorisée par le contexte législatif et les mesures spécifiques de la loi Élan sur la vente Hlm à laquelle les collectivités et les bailleurs recourent de plus en plus souvent : celles-ci leur permettent de constituer des fonds propres qu'ils peuvent ensuite réinvestir dans la construction et/ou la réhabilitation. En zones tendues, le dispositif du bail réel solidaire (BRS) ouvre également de nouvelles perspectives pour accroître l'offre d'accession sociale à la propriété sur les territoires. Trans'Actif Immobilier se positionne régulièrement pour s'inscrire dans ces nouvelles opportunités et a remporté plusieurs appels d'offres, notamment en raison de sa capacité à accompagner les acteurs institutionnels dans leurs stratégies de cessions immobilières, aussi bien en bloc qu'à l'unité. En fin d'exercice 2022, Trans'Actif Immobilier a par ailleurs confirmé sa volonté de développer l'activité de promotion-vente de programmes neufs, répondant ainsi à l'expression d'un besoin de la part de ses clients-partenaires.

En 2022, la filiale a connu un changement de son équipe managériale. L'arrivée, ou plutôt le retour de Renaud Charles-Lobry qui avait quitté le Groupe il y a quelques années, ouvre un nouveau chapitre pour Trans'Actif Immobilier : la création d'un bureau à Lyon en vue de conquérir le marché des territoires sud-est et de l'arc méditerranéen en est une illustration, tout comme l'obtention de nouveaux mandats de vente à l'unité ou en bloc importants, notamment pour le compte du groupe 3F. Pour optimiser l'accompagnement de ses clients, la société déploie de nouvelles approches et solutions innovantes, comme par exemple, un outil visant à digitaliser l'ensemble du processus de vente. Pour renforcer sa dynamique de croissance, Trans'Actif Immobilier a engagé une démarche de valorisation de son action sur les réseaux sociaux, notamment sur LinkedIn, ainsi que dans les grands rendez-vous de la profession comme le Congrès HLM, afin d'optimiser sa visibilité dans un secteur de plus en plus concurrentiel. Réactivité, agilité et expertise sont les mots d'ordre qui guident l'action quotidienne des équipes de Trans'Actif Immobilier, qui visent à consolider ses mandats en cours mais aussi à élargir son périmètre d'activité en gagnant la confiance de nouveaux clients-partenaires.

Home staging réalisé pour un mandat de vente de logements neufs à Cergy (95)



« 2022 a été une année charnière pour Trans'Actif Immobilier. Une année exceptionnelle dans son histoire. Le départ du dirigeant ainsi que le renouvellement d'une partie de l'équipe conjugués aux fortes attentes des clients du secteur, des clients historiques, ont conduit la société à faire preuve d'agilité en déclinant une nouvelle organisation, forte de nouvelles compétences comme le marketing digital. Ainsi, 2022 a posé de nouvelles bases tout en conservant ses fondamentaux : la commercialisation vente en lots, et la valorisation-vente en blocs. L'écriture de ce nouveau chapitre par la société, tout en confirmant son appartenance au groupe ICF Habitat, l'amène à identifier et développer de nouveaux relais de croissance, comme la commercialisation de logements neufs ou le BRS. »

Renaud CHARLES-LOBRY, président de Trans'Actif Immobilier



#### Amélioration de la e-réputation et de la satisfaction clients

Le sens client et la satisfaction des acquéreurs font parties intégrantes du génome de Trans'Actif Immobilier. La mise en place des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients vient apporter une réponse concrète à ces enjeux stratégiques. Les premiers résultats traduisent un taux de satisfaction globale de 96,2 %. Une appréciation positive du service proposé qui s'observe également par une augmentation de la note Google Entreprise (4 étoiles en début 2023 vs 3 étoiles en début d'exercice 2022).



État des lieux à l'entrée des locataires de la résidence Fulton à Paris 13<sup>e</sup> arr.

## NOS DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES

### UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE, SOUCIEUSE D'ÉTHIQUE

**Au printemps 2022, le comité éthique d'ICF Habitat a été réactivé et repositionné dans le cadre du dispositif d'alerte du groupe SNCF, qui répond aux obligations légales de la loi Sapin II du 9 décembre 2016 et au devoir de vigilance du 27 mars 2017.**

Ce comité, présidé par Iohann Le Frapper, directeur de l'éthique du groupe SNCF, prend connaissance des alertes signalées par les salariés concernant l'éthique, la corruption, le devoir de vigilance et plus largement la prévention des risques liés aux activités de l'entreprise. Son rôle est de proposer à la direction générale et au comité de direction du Groupe des recommandations pour traiter, prévenir toute répétition, s'assurer que les actions adéquates sont mises en œuvre et imposer la mise à jour des règles et procédures pour l'avenir.

Des formations sont proposées aux collaborateurs confrontés à des situations à risques, dans les attributions de logement, la gestion des données personnelles, les marchés publics ou les opérations immobilières... Il en va de même pour les cadeaux et invitations adressés à nos collaborateurs qui doivent être considérés avec la même exigence.

Réunion du comité éthique présidé par Iohann Le Frapper



« Une saine gouvernance protège l'entreprise et ses salariés du risque pénal ou réputationnel qui pourrait nuire à son activité, mais elle en garantit aussi l'exemplarité vis-à-vis de tous ses partenaires, et notamment les collectivités. »

Sylvie DIDELOT-MESA,  
directrice juridique Groupe et  
membre du comité éthique



### Le dispositif d'alerte professionnelle

Ce dispositif permet à tout salarié des sociétés de SNCF et de leurs filiales de signaler sur une plateforme dédiée des faits ou des agissements contraires à la loi, au code de conduite de prévention de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, à la charte éthique ou de nature à nuire à l'activité ou à la réputation d'une entité du groupe SNCF. De façon non limitative, l'alerte peut concerner des manquements à l'honnêteté (fraude, corruption, malversation financière ou comptable, vol, escroquerie, abus de confiance...), des atteintes à l'environnement, à la sécurité des personnes ou aux droits humains et libertés fondamentales (situations dangereuses, travail forcé, harcèlement, discrimination...), ou encore l'utilisation abusive ou détournée du patrimoine et des moyens de communication du Groupe.

### Le dispositif anti-corruption

ICF Habitat s'assure de la mise en conformité à la loi par des dispositifs de prévention, de contrôle et de remédiation concernant notamment les opérations immobilières, les partenariats associatifs ou encore le recours à des prestataires qui ne doivent pas dissimuler des agissements susceptibles d'être qualifiés de corruption. Par exemple, les salariés s'engagent à ne pas solliciter, ni accepter de paiement, cadeau ou avantage de la part d'un fournisseur ou candidat au logement en échange d'une décision ou d'un comportement qui lui serait indûment favorable. Et de la même manière, proposer, ni donner de paiement, cadeau ou avantage à un agent public ou à un partenaire en échange d'une décision ou d'un comportement qui serait indûment favorable à l'entreprise.

### DES RISQUES CARTOGRAPHIÉS, UN CONTRÔLE INTERNE RENFORCÉ

Un risque est un événement susceptible d'impacter négativement l'atteinte des objectifs d'une entreprise, ses actifs, sa réputation, les personnes ou l'environnement. Cette définition inclut aussi bien les risques endogènes et exogènes, financiers et extra-financiers. Le management des risques consiste à les cartographier, à en attribuer la claire responsabilité dans la chaîne décisionnelle et opérationnelle, et à mettre en place des dispositifs contribuant à leur maîtrise.

Depuis 2020, ICF Habitat s'est doté de nouveaux moyens pour piloter le dispositif de gestion des risques auxquels l'expose son activité, notamment avec la création d'un poste de contrôleur interne et la mise en place de plans d'action avec les directions métiers et les filiales. Les règles dont la non-conformité peut être sanctionnée par des autorités de contrôle ou judiciaires font l'objet d'une vigilance particulière : il s'agit notamment du risque de corruption et trafic d'influence dans les attributions de logements ou de marchés, la traçabilité de transactions immobilières ou le non-respect du RGPD\*. Les autres risques cartographiés par ICF Habitat sont ceux liés à l'atteinte de nos objectifs stratégiques, à l'efficacité de notre gestion et de nos opérations, à l'utilisation efficiente des ressources et, plus généralement, à la sécurité des biens et des personnes.

« La mise en place d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne répondait à plusieurs enjeux. Tout d'abord, la volonté – qui s'inscrit dans notre démarche d'amélioration continue – de mieux piloter nos processus internes et d'accompagner le déploiement de notre stratégie. Ensuite, la nécessité de répondre à des exigences réglementaires croissantes, et d'être au rendez-vous des attentes fortes de notre actionnaire SNCF sur l'ensemble de ces thématiques. »

Grégoire MANON,  
responsable performance et contrôle interne



## Des risques prioritaires identifiés

- **Cyber :**  
S'outiller et se préparer pour faire face au piratage, vol de données sensibles, pannes, défaillances...
- **Ressources humaines et culture d'entreprise :**  
S'assurer que les collaborateurs et collaboratrices soient en adéquation avec les ambitions de l'entreprise (adhésion, formation et compétences spécifiques, volume des effectifs, encouragement de la transversalité...)
- **Relations avec SNCF :**  
Garantir l'adéquation entre les besoins et l'offre proposée, offrir une qualité de service optimale et rester compétitif
- **Patrimoine :**  
Accélérer sur la réhabilitation du parc tout en maintenant le développement d'une offre nouvelle, faire preuve d'adaptation pour ajuster les projets en fonction de l'évolution du contexte, « exister » dans un contexte de forte concurrence
- **Performance économique :**  
Capacité d'autofinancement, nouvelles réglementations, hausse des taux d'intérêt...  
Maintenir une gestion financière solide pour avoir les moyens de nos ambitions

\* RGPD : Règlement général sur la protection des données.



### Audit de l'ANCOLS : ICF Habitat a les moyens de ses ambitions

Depuis sa création en janvier 2015, l'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS) est chargée d'une mission de contrôle et d'évaluation relative au logement social et à la Participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC). Cette mission inclut la vérification du respect des dispositions législatives et réglementaires applicables aux organismes, de l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État, les établissements publics et les collectivités territoriales, du respect des dispositions relatives au contrôle des aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées pour la gestion des services d'intérêt économique général et de l'application des conventions ouvrant droit à l'aide personnalisée au logement. Elle recouvre également l'évaluation de la gouvernance, de l'organisation territoriale et du fonctionnement général des organismes contrôlés, des procédures de contrôle et d'audit internes, de l'efficacité de la gestion, de la mise en œuvre du principe légal de non-discrimination dans l'emploi des ressources de la PEEC et plus globalement de l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de leur mission d'intérêt général. À ce titre, ICF Habitat a fait l'objet à partir de mi-2020, d'un contrôle de l'ANCOLS portant sur l'ensemble des activités du Groupe, dont les conclusions définitives ont été rendues publiques au printemps 2022. Il en est ressorti des axes d'amélioration en lien avec la fiabilité de nos process, notamment en matière d'attribution, notre capacité à tenir l'intégralité des

engagements pris dans le cadre de nos conventions d'utilité sociale (CUS), l'âge plus avancé que la moyenne de notre parc, qui a d'ailleurs participé à la décision de revoir notre feuille de route stratégique pour accélérer la réhabilitation, ou encore la maîtrise de nos frais de gestion (voir p. 58 *Orientations stratégiques 2020-2030*). Dans son rapport, l'ANCOLS a toutefois principalement souligné des points de force importants pour ICF Habitat qui fait preuve d'anticipation et de réactivité pour améliorer sa performance notamment au service de ses clients et parties prenantes, de prise d'initiative pour se mettre en conformité avec les attendus liés à son statut (exemple : définition d'une cartographie des risques). Le rapport a également souligné un point essentiel, à savoir la structure financière solide du Groupe « qui dispose de marges d'endettement importantes pour financer son programme de développement et de réhabilitation [...] qui apparaît tout à fait envisageable financièrement ».

Au-delà des points d'amélioration identifiés et qui font déjà l'objet d'un plan d'action dédié, ICF Habitat s'emploie à mettre en œuvre à court terme les cinq principales recommandations qui lui ont été adressées et veillera à informer régulièrement l'ANCOLS des avancées réalisées :

- Renforcer le dispositif de contrôle interne au niveau de la SICF
- Clarifier les processus de refacturation du groupement de fait au sein de la SICF
- Assurer le rattrapage du retard pris en matière de réhabilitation du parc pour les sociétés du Groupe qui le nécessitent
- Améliorer l'accès au logement des populations les plus modestes
- Étayer la baisse prévisionnelle des coûts de gestion d'ICF Habitat La Sablière par un plan d'action précis

ICF Habitat Atlantique  
Gujan-Mestras (33)  
construction



# Orientations stratégiques 2020-2030

ICF Habitat La Sablière  
Rosny-sous-Bois (93)  
réhabilitation



## ENTRE CONTINUITÉ ET RUPTURE, UNE AMBITION RENOUVELÉE AUTOUR DE QUATRE AXES STRATÉGIQUES

### NOS RÉPONSES STRATÉGIQUES



#### Des convictions fortes, des engagements concrets

par Romain DUBOIS,  
directeur général d'ICF Habitat

ADN, l'ambitieux projet d'entreprise de « retour aux fondamentaux » et de réingénierie des processus a mobilisé l'ensemble du Groupe durant deux ans autour d'un objectif commun : faire mieux, faire plus et faire vite pour la qualité de service. Créer le lien, œuvrer pour la qualité, partager pour progresser : les valeurs définies dans le cadre de cette démarche par les collaborateurs guident ainsi nos décisions, nos actions et nos comportements et renforcent notre culture d'entreprise. En 2021 et 2022, un comité et une communauté RSE ont précisé les grandes orientations et les priorités d'action dans toutes les dimensions de notre activité : relation clients, protection de l'environnement, équilibre social des territoires, développement économique durable, ressources humaines et gouvernance.

Dans la nécessité de donner davantage de sens et de réponses concrètes à ces enjeux RSE, il restait à définir un cadre stratégique robuste pour les dix prochaines années. Après plusieurs mois de travaux et de discussions, les grandes orientations de la stratégie à horizon 2030 ont été formellement validées au cours du dernier trimestre 2022. Élaborée en prenant en compte les évolutions de l'environnement les plus récentes (difficultés de construction, inflation, augmentation du taux du Livret A...) et les attentes de parties prenantes, elle s'articule autour de quatre axes principaux :

- Rénover en entretenant le patrimoine pour le rendre plus performant énergétiquement, plus agréable à vivre et mieux adapté aux évolutions sociétales.

**Plan d'action :** massifier les réhabilitations thermiques, éradiquer les "passoires thermiques" (étiquettes F et G) et aller plus loin que la réglementation en visant dès à présent et autant que possible les étiquettes E et D ; apporter des solutions très concrètes et rapides pour maîtriser, voire diminuer, les charges locatives ; faire le pari de l'innovation et de l'expérimentation pour déployer des solutions plus efficaces...

**Notre objectif :** réhabiliter 22 000 logements à horizon 2030

- Développer un parc neuf de logements ou de différentes formes d'hébergement, pertinent et qualitatif en réponse à la demande de SNCF et de la population française et notamment les travailleurs clés.

**Plan d'action :** étudier le potentiel de chaque territoire au regard des nouveaux usages et besoins des cheminots et de tous les habitants ; arbitrer avec pertinence entre cession et développement pour être en mesure de proposer des solutions dans les zones en forte tension ; renforcer les collaborations avec les promoteurs et autres bailleurs pour proposer aux territoires des projets d'envergure, protéiformes dans des délais raccourcis...

- Renforcer l'ancrage territorial par une politique équilibrée de consolidation, de conquête et de diversification de l'offre dans le respect des spécificités locales. Si notre ambition est assurément de proposer une même exigence de prestations et de qualité de service à tous nos clients, pour autant nos plans d'action sont déclinés en intégrant les besoins et les nouveaux usages propres à chaque territoire.

**Plan d'action :** renforcer la relation institutionnelle de proximité pour mieux comprendre et répondre aux besoins des territoires ; structurer la relation avec les réservataires, les partenaires institutionnels et les promoteurs en intégrant le levier des fonciers SNCF ; encourager la prise de décision en local pour répondre au plus juste aux attentes...



« En 2022, nous nous sommes développés sur 110 communes dont une quarantaine sont des premières implantations sur de nouveaux territoires. »

- Élargir l'offre de produits et services en proposant des solutions logement innovantes et différenciées, répondant aux besoins réels des territoires et à la qualité de service exigée par les locataires.

**Plan d'action :** encourager les expérimentations et les retours d'expérience en vue d'offrir des services innovants et toujours plus efficaces ; formaliser une charte d'engagements afin de proposer des standards exigeants de qualité de service au bénéfice de tous nos clients, peu importe leur lieu de résidence ; consolider une politique de mobilité pour faciliter les parcours résidentiels et la mobilité géographique ; réinventer notre relation et notre service de proximité...

En réaffirmant son positionnement d'opérateur logement de SNCF, ICF Habitat s'inscrit dans une vision d'aménagement équitable du territoire, où le

logement se pense avec la mobilité. Avec des solutions de logement améliorant la qualité de vie, adaptées aux nouveaux usages et favorisant les mobilités, le Groupe est aligné avec la raison d'être de son actionnaire. ICF Habitat conforte son engagement sociétal par une présence locale accrue et par une proximité et un accompagnement social renforcés, affirme sa responsabilité environnementale et revendique une posture équilibrée entre la modernisation de son patrimoine et le développement de nouveaux produits et de nouveaux services.

Pour que cette ambition se déploie durablement, ICF Habitat veut être, pour ses parties prenantes, un gage de stabilité, de partage, de confiance et de valorisation. La qualité de vie au travail des collaborateurs, le bien-être des locataires, la qualité de nos réalisations, la constance de nos partenariats, l'exemplarité de notre gouvernance, tout cela constitue le sens de notre engagement sociétal, socle de notre performance collective.

ICF Habitat  
Sud-Est Méditerranée  
Oullins (69)  
renouvellement urbain  
de la résidence Jacquard



### Des choix partagés et soutenus par SNCF Immobilier

par Katayoune PANAH, directrice de SNCF Immobilier et présidente du conseil d'administration de la SICF

Le groupe SNCF accompagne plus activement que jamais les transformations de la société française dans le contexte de transition de ces dernières années qui a vu se multiplier les crises climatiques, sanitaires, énergétiques et sociales. Pour cela, nous utilisons, de concert avec nos partenaires des collectivités, deux leviers majeurs : la mobilité et l'immobilier. L'activité immobilière du groupe SNCF favorise naturellement des modes de transports et des modes de production décarbonés. Ainsi, à chaque fois que nous transformons une friche ferroviaire située à proximité d'une gare en nouveau quartier agréable à vivre et présentant toutes les aménités, nous concentrons l'habitat et l'activité humaine (les commerces, les équipements, les bureaux, etc.) autour de la gare, offrant ainsi aux résidents et utilisateurs de ce quartier la possibilité d'être acteur d'une mobilité plus vertueuse. Plus encore, nous participons au maintien de la mixité sociale au cœur des villes.

La loi climat et résilience, qui pose notamment le principe du zéro artificialisation nette, exige de veiller collectivement à la sobriété foncière. Par ailleurs la crise sanitaire nous a montré à quel point il est crucial, pour que notre société fonctionne, de rapprocher les logements des travailleurs essentiels de leur lieu de travail. Nous avons la conviction que les fonciers ferroviaires sont une réponse à ces enjeux actuels. En zone urbaine dense, nos fonciers répondent aux aspirations légitimes des habitants de plus de nature, tout en préservant la capacité des collectivités à construire de nouveaux logements, dont des logements sociaux. Forts des expertises de nos filiales, en particulier ICF Habitat, mais également Espaces Ferroviaires, nous faisons converger les objectifs écologiques, sociaux et économiques en démontrant que nous pouvons, sur une parcelle en plein cœur de ville – comme, à Paris, *Chapelle International* ou *Les Messageries* par exemple – faire à la fois du logement qualitatif et

Les 6 hectares du projet d'aménagement urbain *Les Messageries*, porté par Espaces Ferroviaires, représentent une exceptionnelle opportunité de requalification d'un espace foncier, occupé par une forte densité de fonctions ferroviaires, en un nouveau quartier mixte et apaisé.

Son emplacement, entre la gare de Lyon et la gare de Bercy, en fait une opération de reconquête et de maillage de la ville de premier plan avec un parti-pris de liaisons paysagées, propices aux déplacements doux et aux haltes contemplatives.



ICF Habitat La Sablière  
Paris 12<sup>e</sup> arr., "Les Messageries" lot L2

performant, créer des espaces végétalisés en pleine terre et trouver le modèle économique qui permet à l'ensemble de fonctionner.

Dans un contexte de transition globale de notre société, la branche immobilière du groupe SNCF agit en faveur d'une ville plus sobre, inclusive, circulaire en partenariat avec les autres acteurs de la fabrique urbaine : collectivités, habitants, bailleurs sociaux, aménageurs, promoteurs, entreprises... De ce point de vue, le foncier ferroviaire dont nous disposons présente un atout écologique, environnemental et social indéniable.

### Des atouts solides pour réussir

Le groupe ICF Habitat qui connaît, dès 2022, les premiers effets des changements économiques et géopolitiques marqués par le conflit en Ukraine et l'envol des coûts de l'énergie – une inflation forte et une hausse conséquente des taux d'intérêts –, anticipe une évolution tendue de la situation économique pour les années à venir. Comme tous les acteurs économiques, nous devons trouver les moyens de réaliser nos objectifs – qui restent ambitieux – tout en préservant le pouvoir d'achat de nos clients et de nos salariés. Pour faire face à ces défis, nous bénéficions de plusieurs atouts solides : un modèle économique résilient, des produits et un service de qualité, un personnel compétent et motivé. Comme le note l'ANCOLS « *le groupe ICF Habitat a les moyens de son ambition* ».

#### ● Un modèle financier robuste

La santé financière de l'entreprise repose sur une gestion saine, le suivi vigilant des principaux indicateurs et des choix d'investissements équilibrés. Parmi les objectifs de la direction financière du Groupe, la maîtrise de l'endettement est une priorité : ne pas trop rallonger la dette pour ne pas obérer l'avenir fait partie de notre responsabilité envers l'ensemble de nos parties prenantes.

Par les loyers qu'elles perçoivent, les ESH du Groupe génèrent des revenus récurrents, dont le solde net des charges courantes (entretien, charges financières, charges de personnel...) produit des fonds propres qui, en complétant les emprunts et subventions, conditionnent la réalisation des opérations, qu'il s'agisse de créer de nouveaux logements ou d'entretenir et d'améliorer le parc existant. La cession d'actifs, réexaminée régulièrement en fonction des besoins et des opportunités, permet de préserver l'attractivité du parc de logements, diminuer les risques patrimoniaux et dégager des marges de manœuvre. À ce titre, TransActif Immobilier – filiale spécialisée dans la transaction immobilière – est un contributeur précieux dans la stratégie d'arbitrage patrimonial d'ICF Habitat (voir p. 50).

Par ailleurs, la signature d'une nouvelle convention quinquennale (2022-2026) avec l'État confirme la SICF dans son rôle de collecteur exclusif pour SNCF. La société holding du groupe ICF Habitat s'engage notamment à produire chaque année de nouveaux logements et à largement réhabiliter son parc actuel. SNCF et ICF Habitat renforcent ainsi leur vision conjointe pour dimensionner au mieux l'offre de logements à destination des salariés SNCF.

#### ● Des leviers d'action multiples

Après une décennie de ralentissement des volumes de construction, un changement de paradigme et de posture s'impose. Pour assurer un développement et une croissance qui contribuent fortement à la stratégie

### SICF, holding du groupe ICF Habitat, collecteur dédié de SNCF

La société SICF perçoit la PEEC versée par le groupe ferroviaire, soit environ 18 millions d'euros par an. En contrepartie, SNCF dispose de réservations de logements auprès des bailleurs du groupe ICF Habitat.



ICF Habitat Atlantique  
Caen (14), résidence Stéphane Hessel

du groupe SNCF et répondre aux attentes des pouvoirs publics en matière de logement, plusieurs leviers devront être activés : construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe ou en VEFA, densification sur site, acquisitions de logements en bloc ou de sociétés propriétaires, rapprochement avec d'autres organismes de logement social (OLS), ou encore la recherche de partenariats « gagnant-gagnant ». L'atteinte de ces objectifs suppose de faire évoluer nos pratiques, d'améliorer notre réactivité et de raccourcir considérablement les délais de livraison de nos opérations.

#### ● Une marque employeur attractive

Notre politique RH, qui accompagne les orientations stratégiques du Groupe, s'articule autour de deux axes majeurs :

- **L'accompagnement et le développement des collaborateurs tout au long de leur carrière.** L'anticipation des changements de notre secteur d'activité permet de repérer les métiers les plus susceptibles d'évoluer et les principales compétences à acquérir ou à développer. À cet effet, la politique de formation, notamment en direction de la communauté des managers, est actualisée en permanence. Le recrutement est largement soutenu et les relations avec les écoles dynamisées afin d'attirer et de fidéliser de nouveaux talents.
- **La responsabilité sociétale et la qualité de vie au travail.** Les conditions et la qualité de vie au travail concourent à la performance collective et individuelle. Les communautés d'intérêt, le partage des savoirs et l'innovation sont valorisés par des

#### Une attente forte des cheminots et notamment des nouveaux embauchés

Dans un contexte de l'emploi en pleine mutation, SNCF relève le défi : près de 15 000 nouveaux collaborateurs ont été recrutés en 2022. Une tendance favorable pour sa filiale logement qui poursuivra ses efforts – notamment en zones tendues – pour loger les cheminots : augmentation de l'offre de logements qualitatifs, amélioration de la rapidité d'instruction des dossiers des demandeurs, mise en place de nouveaux services et de prestations attractifs.

managers eux-mêmes très engagés dans les projets. L'égalité professionnelle et l'inclusion contribuent au bien vivre ensemble et sont des facteurs de réussite : ICF Habitat est activement engagé dans l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. La mixité et l'égalité femmes-hommes sont également un enjeu de performance et de transformation comme en témoigne l'équipe dirigeante du Groupe qui compte neuf femmes parmi ses seize membres.



◀ Février 2023  
Premières rencontres de l'exécutif management du groupe ICF Habitat

▶ ICF Habitat La Sablière  
séminaire d'intégration  
2022



# Performance extra- financière

ICF Habitat Sud-Est Méditerranée  
Chambéry (38)  
jardin partagé de la résidence *Le Biollay*



## AU CŒUR DE LA STRATÉGIE, LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE EN PHASE AVEC LES ENGAGEMENTS SNCF

Les enjeux auxquels doivent répondre le mouvement Hlm et le groupe ICF Habitat, la transformation profonde de nos modes de travail, plus récemment la crise sanitaire et la dégradation du contexte économique interrogent l'avenir et engagent à une réflexion d'ampleur sur notre projet d'entreprise et notre raison d'être. Réaffirmer l'essence même de notre mission d'intérêt général, renforcer notre culture d'entreprise et définir notre vision autour d'une ambition partagée : tel est le sens de la démarche collaborative déployée par ICF Habitat, avec en ligne de mire la volonté d'apporter une réponse toujours plus pertinente aux enjeux sociétaux, aux politiques de logement des collectivités et aux besoins de nos locataires.

Les valeurs définies en 2019 par les collaborateurs du groupe ICF Habitat forment le socle de notre culture d'entreprise et donnent sens et cohérence à nos actions. Elles irriguent la démarche de responsabilité sociale et sociétale qui impulse toute notre activité. Un comité et une communauté RSE en ont précisé, dès 2021, les grandes orientations et les priorités d'action. En 2022, la création d'une direction de la responsabilité sociale, environnementale et territoriale, pilotée par Jean-Luc Vidon, traduit l'importance accrue que revêt cette dimension dans le Groupe.

### Apporter des réponses concrètes dans les territoires, avec les territoires

Il devient impératif d'intégrer les aléas climatiques – tempêtes, inondations, épisodes prolongés de canicule ou de grand froid – dans la conception, l'entretien et l'usage de nos résidences. Dans les années à venir, nous devons identifier avec précision les conséquences du réchauffement sur nos activités, sur les bâtiments et les équipements, mais aussi sur la qualité de vie et la santé de nos locataires et de nos salariés. Notre objectif est d'apporter des réponses concrètes aux questions qui se posent avec une acuité croissante. La transition écologique ne sera réussie que si elle est économiquement soutenable et socialement juste. En tant qu'entreprise d'intérêt général, nous avons un rôle clé à jouer car tout ce qui concourt à favoriser l'accès à la mobilité, à lutter contre les exclusions et à développer la solidarité dans les territoires participe de cet axe stratégique.

« Nous avons la responsabilité de conduire des politiques à impact positif pour les territoires sur lesquels nous construisons et gérons des logements. Notre activité contribue en effet au développement durable, à la réduction des inégalités, à la cohésion sociale et à la création d'emploi. Ainsi, depuis 2020, ICF Habitat déploie une démarche RSE volontariste qui vise à mieux répondre aux attentes de nos parties prenantes – collaborateurs, locataires, fournisseurs, partenaires, investisseurs, collectivités –, tout en conjuguant performance et préservation de l'environnement. »

Jean-Luc VIDON,  
directeur de la responsabilité sociale,  
environnementale et territoriale



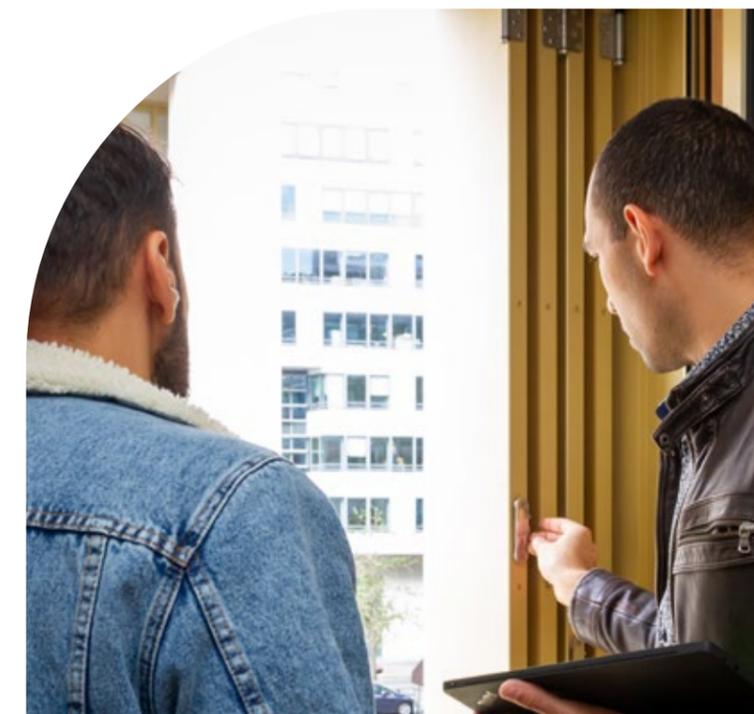
Communiqué de presse  
sur la nomination  
de Jean-Luc Vidon :



### Nos valeurs



Notre politique RSE couvre l'ensemble des enjeux liés à nos activités et nos implantations : protection de l'environnement, équilibre social des territoires, développement économique durable, ressources humaines et saine gouvernance. Elle s'inscrit dans les grandes orientations stratégiques du Groupe, leur donne sens et substance. Elle traduit en particulier une conviction : nous avons un rôle à jouer dans la défense de l'équilibre entre les territoires français et le respect de la spécificité de chacun. Notre démarche étant avant tout pragmatique, nous disposons d'indicateurs de mesure et de suivi pour les nombreuses actions que nous avons impulsées depuis deux ans, dans tous les domaines.



### Environnemental

Accélération de l'adaptation du patrimoine face aux changements climatiques ; développement répondant aux normes environnementales les plus ambitieuses dans une trajectoire de décarbonation ; frugalité des consommations ; réduction des émissions de gaz à effet de serre ; développement des énergies renouvelables ; économie circulaire ; seconde vie des matériaux ; traitement des déchets...

### Emploi

Engagements forts concernant les conditions et la qualité de vie au travail des collaborateurs ; attention spécifique aux enjeux de mixité et d'inclusion...

### Gouvernance

Relance du comité d'éthique ; cartographie des risques et mise en place d'un plan d'action ; protection de la collecte des données ; dispositif d'alerte et de signalement... (cf. rubrique « Une gouvernance responsable, soucieuse d'éthique », p. 52)

### Social

Présence et accompagnement accrus auprès des locataires dont certains figurent parmi les plus vulnérables (personnes âgées, urgences sociales, personnes éloignées du logement et de l'emploi...), notamment par une politique de qualité de service et de relation clients renforcée ; accompagnement face à la crise énergétique ; aide à la mobilité résidentielle ou géographique ; mise en place de services innovants...

### Achats

Pratiques responsables (achats d'électricité verte ou de biogaz) ; relation exigeante avec les fournisseurs et les partenaires (charte des constructions neuves, clauses d'insertion dans les marchés, chantiers verts...)

### Numérique

Adhésion à la plateforme « Pour un numérique engagé » qui anime une démarche nationale d'économie circulaire et solidaire pour réemployer le matériel informatique ; organisation régulière de *cleaning day* ; respect de la réglementation en matière de protection des données...

Au-delà de ces domaines bien identifiés, la RSE du Groupe doit également se déployer plus largement :

- En matière sociétale et de gouvernance, comment mieux associer nos parties prenantes (actionnaire, pouvoirs publics nationaux ou locaux, clients, collaborateurs, partenaires associatifs, fournisseurs...) à notre action ?
- Par une territorialisation accrue de notre action avec la conviction d'un rôle à jouer dans la défense de l'équilibre entre les territoires français et la spécificité de chacun. Chaque territoire est unique et ICF Habitat, en lien avec SNCF, doit mener une action collaborative et concertée avec ses parties prenantes locales, premiers partenaires des bailleurs, pour renforcer l'attractivité des territoires et apporter une réponse individualisée et adaptée aux besoins de logement.

Il y a une envie très forte chez tous les collaborateurs de participer à la réussite de cette démarche. La gouvernance donne l'exemple en garantissant la mise en œuvre des plans d'action et en encourageant chacun à s'emparer de ces questions. Il faut maintenant donner de la visibilité et du corps à notre engagement collectif.

## RSE, DES PAROLES ET DES ACTES

### Les grands axes de la stratégie carbone

Dans la lignée de la stratégie de développement écoresponsable de notre actionnaire SNCF, notre politique développement durable est en prise directe avec les orientations stratégiques du groupe ferroviaire. Elle s'appuie sur cinq axes principaux :

#### ● Réduire l'empreinte carbone

En tant qu'acteur économique, ICF Habitat soutient activement l'ambition nationale de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour diminuer l'impact du réchauffement climatique. Choix des matériaux, équipements et systèmes énergétiques, réhabilitation performante, mode de déplacement des salariés, télétravail : la stratégie carbone du Groupe impacte toutes ses activités.

#### ● Optimiser les consommations d'eau et d'énergie

Au quotidien, ICF Habitat, dans le cadre de ses activités, consomme de l'énergie et de l'eau, que l'on regroupe sous le terme de fluides. Ces consommations constituent un prélèvement de ressources et une production de déchets, engendrant des émissions de gaz à effet de serre et représentent un coût pour ICF Habitat et ses locataires.

#### ● Gérer durablement le cycle de vie des matériaux et favoriser l'économie circulaire

En tant que bâtisseur, notre utilisation de matériaux

« Le Groupe SNCF s'est engagé à réduire de 50 % sa trace carbone à horizon 2030 pour l'ensemble de son activité. Concernant le logement, ICF Habitat s'inscrit naturellement dans cette lignée et vise une réduction de 50 % de ses émissions de gaz à effet de serre sur les consommations d'énergie produites pour les logements gérés de manière collective et pour l'énergie des bureaux. Du fait des prix exponentiels de l'énergie, les missions de réhabilitation des résidences, de décarbonation et de sensibilisation des locataires aux économies d'énergie sont plus que jamais au cœur de notre action en faveur du pouvoir d'achat des ménages et de la préservation de l'environnement. »

Julia POUVIL, responsable développement durable



implique une consommation de ressources dont les processus d'extraction ou de transformation impactent l'environnement et produisent des déchets. Notre charte « chantiers verts » nous engage dans une démarche vertueuse de traitement des déchets : réemploi, recyclage, valorisation énergétique et matière...

#### ● Préserver la biodiversité des milieux naturels (l'air, le sol, l'eau, la faune, la flore)

En encourageant le développement de jardins partagés, de fermes pédagogiques, de ruchers urbains ou de renaturation des espaces extérieurs, ICF Habitat limite son impact, favorise le maintien ou la réintroduction de biodiversité dans ses résidences.

#### ● Favoriser le bien-être humain

Garantir un cadre de vie sain et durable aux locataires et aux collaborateurs : mise en place d'activités qui créent du lien social, chantiers verts responsables, animation de fresques auprès des collaborateurs et acculturation aux enjeux environnementaux, télétravail, etc.

### Des achats responsables...

Le groupe ICF Habitat déploie une démarche d'achats responsables qui repose sur deux piliers : obtenir la meilleure performance de la part des fournisseurs tout en optimisant les coûts et sécuriser les process internes.

- Dans une optique de décarbonation, ICF Habitat achète 100 % de son électricité et 75 % de son gaz en « énergie d'origine renouvelable », pour les résidences et les bureaux.

### Objectifs d'impacts sur les chantiers :

70 % de valorisation matière ou énergétique des déchets générés sur nos chantiers

0 pollution des sols et des eaux



### Chantier vert : le nouvel atout responsable de notre maîtrise d'ouvrage

Parallèlement à ses objectifs chiffrés, ICF Habitat inscrit la vocation sociale et durable de son action dans son plan de mobilisation pour l'habitat, afin de favoriser un développement responsable. Très attentif à ces sujets, le Groupe s'engage, à chaque fois que cela est possible, à systématiser l'utilisation du savoir-faire local, à investir dans des énergies renouvelables et à promouvoir les circuits courts afin de favoriser l'économie locale. Une attention soutenue est également portée à la qualité architecturale, fonctionnelle et environnementale de nos productions.

- Une charte fournisseurs intègre des engagements en faveur d'une économie locale et inclusive et la charte « chantiers verts » accompagne les marchés de rénovation et de construction. Tous les nouveaux marchés comportent 10 % de critères RSE.

- Un plan de formation pour les acheteurs du Groupe et l'identification d'objectifs RSE communs pour l'ensemble des collaborateurs impliqués dans les achats.

- Les risques majeurs (atteintes aux droits humains, dommages sanitaires, corporels ou environnementaux...) ayant été identifiés, analysés et évalués par familles d'achats et par fournisseurs, un dispositif d'évaluation permet de piloter une politique d'achats responsables. Il donne lieu à la publication du schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables.

### ... des matériaux réemployés...

À compter de 2023, des diagnostics permettant d'identifier les matériaux et équipements pouvant bénéficier d'une utilisation ultérieure sont systématiques pour toutes nos opérations, sans condition. Ils proposent des solutions de seconde vie des matériaux et équipements plutôt que leur envoi en plateforme de traitement des déchets. Un pourcentage de réemploi est également imposé dans nos cahiers des charges pour chaque réhabilitation.

### ... des prestations exemplaires

Pendant les travaux, nos prestataires s'engagent à réduire la pollution sonore :

- horaires de chantiers conformes au règlement sanitaire départemental, aux arrêtés préfectoraux et municipaux en vigueur ;
- matériels homologués (marquage « CE »), mise à disposition du personnel d'équipements de protection individuelle (EPI) efficaces face aux émissions sonores.

## UN ESPACE DE STABILITÉ ET DE VALORISATION POUR LES SALARIÉS

Au quotidien, les équipes de terrain, des agences ou directions territoriales et des fonctions supports, œuvrent ensemble en faveur de la qualité de service à destination de nos locataires. Parce qu'il ne peut y avoir de locataires satisfaits sans collaborateurs engagés et accomplis, ICF Habitat place le bien-être au travail au cœur de sa politique de ressources humaines.

Soucieux de créer les conditions de la créativité et de l'implication de tous, le Groupe encourage l'esprit d'initiative et favorise le travail en mode projet et synergie en mobilisant ses 1 500 collaborateurs autour d'objectifs stratégiques partagés qui donnent corps à notre mission d'intérêt général. Face aux mutations profondes du secteur, ICF Habitat veille au développement de nouvelles compétences afin d'accompagner l'évolution des métiers et leur digitalisation. Employeur responsable, ICF Habitat défend les principes d'ouverture, de dialogue et de diversité et veille à les ancrer au quotidien dans la vie de l'entreprise.

### Une entreprise attentive à placer l'humain au cœur des projets

La direction ressources humaines et transformation d'ICF Habitat est un acteur engagé qui rassemble, dynamise et rassure. L'inclusion des personnes en situation de handicap, le développement personnel et professionnel, les accords volontaristes sur le télétravail ou encore la frugalité énergétique dans les bureaux sont des priorités qui font sens et participent à l'attractivité de la marque employeur d'ICF Habitat. Le Groupe s'emploie également à faire de la mixité, de l'inclusion et plus globalement de la diversité, un socle de valeurs partagées et un levier d'action au service d'une performance éthique.

### Égalité femmes-hommes : un index presque parfait

Favoriser la diversité, œuvrer pour l'égalité sont des composantes essentielles de la politique RH d'ICF Habitat et de sa démarche RSE depuis de nombreuses années. Cet engagement concerne aussi l'égalité professionnelle, à laquelle ICF Habitat porte une attention particulière, récompensée par la note de 99/100 à l'index de l'égalité professionnelle en 2022, pour la troisième année consécutive. Cet excellent score est le résultat des nombreuses actions mises en place depuis plusieurs années à tous les niveaux de l'entreprise pour

### Un contexte tendu

« Le challenge est sans conteste le terme le plus approprié pour qualifier l'année 2022 ! Entre regain de dynamisme du marché du travail et phénomène de "grande démission" qui a touché la plupart des entreprises françaises, la direction des ressources humaines et de la transformation a dû redoubler d'efforts pour attirer et fidéliser des candidats et collaborateurs souvent plus exigeants en termes de salaires et d'avantages, sur des métiers qui ont également connu des situations de "pénurie". Parce que le défi fait partie intégrante de notre ADN, nous avons pris les devants, via notamment un dispositif de cooptation, pour maintenir la stabilité de nos effectifs, éviter autant que possible la vacance de poste et limiter l'impact éventuel sur la qualité du service que nous devons à nos différents clients. Affirmation des valeurs de notre marque employeur, conditions de travail saines et sereines, meilleur équilibre vie pro/vie perso grâce à l'extension du télétravail ou encore possibilité pour chaque collaborateur de se former et de s'inscrire dans un plan de carrière dynamique, autant d'actions déployées par nos équipes RH pour faire d'ICF Habitat une entreprise où il fait bon de faire carrière. »

Valérie BIGNON,  
directrice ressources humaines et transformation



améliorer en continu l'égalité et la parité. Ainsi, les femmes représentent 58 % de l'effectif du Groupe, 56 % des cadres et 56 % des membres du comité de direction Groupe. Dans le détail, ICF Habitat s'est illustré de façon très positive sur tous les indicateurs : écart de rémunération, écart de répartition des augmentations individuelles, augmentation de la rémunération des salariées de retour de congé maternité... Une mobilisation en faveur de l'égalité qui ne date pas d'hier puisque, de longue date, ICF Habitat est l'une des filiales les plus « féminisées » du groupe SNCF.

### Lancement réussi pour la première ambassade ICF Habitat x SNCF Mixité

Organisé en plusieurs ambassades, le réseau **SNCF Mixité** regroupe depuis maintenant 11 ans celles et ceux qui, au sein du groupe ferroviaire, s'engagent pour faire progresser la mixité et porter le changement, l'innovation et les valeurs de progrès social. Son objectif ? Développer une culture commune de l'égalité grâce à des conférences et des ateliers organisés sur l'ensemble du territoire, mais également grâce aux ressources mises à disposition de ses membres. ICF Habitat a rejoint pour la première fois le réseau en 2021 en créant son ambassade dédiée, la 31<sup>e</sup> du réseau. Celle-ci a mené de nombreuses actions pour sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices à ces enjeux de société, avec notamment l'organisation d'une semaine de mobilisation contre les violences faites aux femmes, marrainée par Assia Benziane, agente SNCF, membre du haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que membre du conseil consultatif du G7 pour l'égalité entre les femmes et les hommes, ou encore une série d'ateliers et de conférences contre la LGBTphobie... le tout avec un message fort : il faut oser faire bouger les choses en entreprise !



### L'inclusion sous toutes ses formes

S'agissant de l'emploi des personnes en situation de handicap, le Groupe s'emploie de longue date à être au rendez-vous. Avec 6,31 % de travailleurs en situation de handicap, ICF Habitat va au-delà des obligations imposées par la réglementation. Au quotidien, tout est fait pour offrir à ces collaborateurs un accompagnement spécifique et des conditions optimales, via notamment un aménagement sur-mesure des postes de travail et la mise à disposition d'outils spécifiques. La DRHT organise également régulièrement des actions de sensibilisation destinées à l'ensemble des collaborateurs, au travers d'ateliers, de conférences

« La création en 2022 de l'ambassade ICF Habitat de SNCF Mixité est pour nous une grande fierté. Elle montre l'engagement des sponsors et des nombreuses personnes présentes lors de l'évènement de lancement pour faire bouger les lignes de la mixité dans le Groupe. Cette ambassade pourra compter sur la force d'un réseau de plus de 11 000 membres pour sensibiliser aux enjeux de l'égalité, travailler en intelligence collective, créer des rencontres... »

Anne-Sophie NOMBLLOT,  
présidente du réseau SNCF Mixité



et d'expérimentations afin que l'entreprise dans sa globalité porte un regard nouveau sur le handicap. En 2022, ICF Habitat a ainsi organisé une semaine d'évènements à l'occasion de la semaine européenne dédiée au sujet, avec notamment des conférences inspirantes, la présentation chaque jour d'un handi-athlète SNCF, des ateliers de céci-foot, de volley-ball assis et une première participation au *Duo Day*, qui permet à des collaborateurs d'accueillir des personnes en situation de handicap pour une immersion en entreprise à la découverte de leur métier.



## Les collaborateurs, premier levier de performance

Dans le secteur Hlm, les métiers – et les technologies associées – sont en constante évolution. Dans une perspective de progression individuelle comme de performance collective, les équipes RH du Groupe s'emploient à maintenir les collaborateurs à niveau et à développer de nouvelles compétences. ICF Habitat propose ainsi une offre complète de formation, aux formats adaptés à tous les usages et facilement accessible (formation en présentiel, e-learning, guides et tutoriels vidéo éclairant les pratiques métiers, Mooc...). Celles et ceux qui le souhaitent ont également l'opportunité de transmettre leurs connaissances en intégrant le réseau des « formateurs internes occasionnels ». Et pour faciliter la cohésion interne entre toutes les entités et « faire Groupe », les communautés, qu'elles soient d'intérêts ou d'échanges professionnels, sont fortement encouragées. Les collaborateurs disposent désormais d'une cartographie complète des métiers du Groupe avec fiches de postes, exemples d'évolutions internes, propositions de parcours de formation. Une nouvelle plateforme numérique de formation vient appuyer cette dynamique : managers et collaborateurs peuvent consulter l'intégralité des offres proposées, demander ou recommander une formation et suivre des modules e-learning. Ils deviennent ainsi de véritables acteurs de leur développement professionnel : un « self-service » motivant et très apprécié.

### Quelques-unes des formations mises en place en 2022 :

- **Outils** : les fondamentaux de la bureautique pour les gardiens, prise en main de Microsoft Power BI...
- **Développement personnel** : améliorer son efficacité professionnelle, bien gérer son temps et son organisation pour le personnel d'immeuble, développer l'écoute active, renforcer l'impact de sa communication par mail...
- **Métier** : faire face aux enjeux environnementaux : RE2020, rénovation énergétique, nouvelle approche de la réhabilitation, sécuriser la gestion de crise, renforcer ses relations avec les décideurs locaux...
- **Management** : renforcer sa communication et sa posture managériale, mieux aborder les objectifs difficiles, booster l'esprit d'initiative de ses équipes...

## Qualité de vie au travail et diversité : des engagements récompensés

C'est une grande fierté pour ICF Habitat d'avoir obtenu la seconde place au palmarès 2023 des champions de la diversité de Capital Magazine dans la catégorie Immobilier et de faire notre entrée dans le classement des 500 meilleurs employeurs, directement à la 7<sup>e</sup> place de cette même catégorie, aux côtés d'acteurs majeurs de l'immobilier dont notamment nos collègues bailleurs tels que Vilogia, Immobilière 3F ou encore CDC Habitat. Cette double reconnaissance est le résultat d'un engagement fort du Groupe en faveur de la mixité, de la diversité et de l'inclusion, illustré notamment par notre note de 99 sur 100 obtenue à l'index égalité femmes-hommes pour la troisième année consécutive. Au-delà des chiffres, au-delà des engagements, c'est également la reconnaissance des actions concrètes déployées au quotidien pour faire d'ICF Habitat une entreprise humaine qui croit en ses valeurs et qui les impulse.



**16 720**  
heures de formation,  
dont 371 heures en  
e-learning

**3 065**  
stagiaires,  
dont 783 en e-learning

**1 355**  
collaborateurs formés,  
soit 88 % de l'effectif

**9/10**  
note de  
satisfaction moyenne

## Faire vivre une culture de l'innovation

Ce n'est pas un hasard si la direction de la « transformation » est couplée à celle des « ressources humaines », avec pour finalité la prise en compte du facteur humain dans l'optimisation de l'organisation et l'impératif de performance. L'anticipation des mutations du secteur du logement social et de son environnement permet de repérer les métiers susceptibles d'évoluer et les principales compétences à acquérir ou à développer. En ce sens, l'année 2022 valide pleinement l'ambition d'ICF Habitat de promouvoir auprès de tous les collaborateurs une culture de la formation et du développement des compétences mais aussi une culture de l'innovation et de l'expérimentation. Convaincus que chacun, quelle que soit sa fonction, peut apporter sa pierre à l'édifice, nous encourageons et valorisons autant que possible la coopération et la transversalité. Ainsi, la grande majorité de nos projets stratégiques sont pensés, conçus et déployés de façon transverse et portés de bout en bout par des équipes pluridisciplinaires issues de l'ensemble des métiers et sociétés du Groupe. La prise d'initiatives, le goût d'innover et la volonté de progresser sont également des composantes très fortes du mode de travail des collaborateurs et de la culture projet d'ICF Habitat. Ces qualités ont été largement au rendez-vous de la grande démarche d'optimisation des savoir-faire du Groupe menée entre 2020 et 2022 : la vie de l'entreprise a été ponctuée de nombreuses séances d'idéation et d'ateliers de co-construction qui ont permis de produire un diagnostic complet de nos pratiques et de développer de nouvelles compétences (gestion de projet, méthode agile, etc.). Malgré la crise sanitaire, cette démarche a jeté les bases d'une culture solide et durable de la coopération pour favoriser en continu l'intelligence collective, à travers notamment une grande démarche autour de l'innovation participative pour favoriser l'émergence d'idées à tous les niveaux de l'entreprise, leur mise en lumière et leur déploiement, toujours au service de nos clients.

### L'innovation : une démarche qui porte déjà ses fruits

*"Et si on covoiturerait pour aller bosser ?"*

C'est en partant de cette idée, proposée par une de nos collaboratrices dans le cadre de notre démarche d'innovation participative interne, qu'est né le partenariat entre ICF Habitat et Karos, une plateforme de covoiturage mise à disposition de nos collaborateurs partout en France. Une initiative qui s'inscrit dans notre démarche d'écomobilité visant à réduire notre impact environnemental en encourageant les déplacements partagés, en permettant à nos collaborateurs de se rendre au travail en vélo ou en covoiturage, réduisant ainsi le nombre de voitures sur la route et contribuant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Nous sommes convaincus que cette initiative aidera également à créer le lien entre collaborateurs, tout en contribuant à la préservation de notre planète !



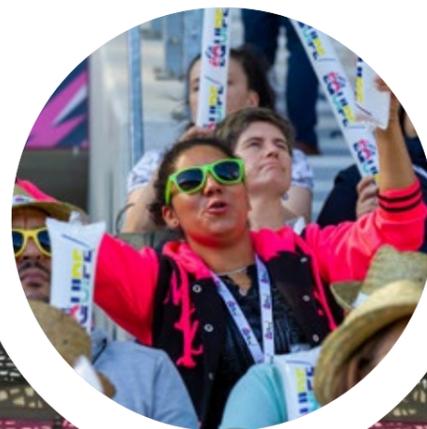
## Les premiers espaces dynamiques sont lancés

Depuis novembre 2022, les collaborateurs de Montpellier sont installés dans de nouveaux locaux organisés en espaces de travail dynamiques. Ces espaces permettent aux collaborateurs de choisir leur posture de travail en fonction de leur besoin : concentration, travail en mode projet, niveau de confidentialité, choix du type d'assise, etc. Des espaces polymorphes qui permettent de s'adapter à tous les usages. Un travail de longue haleine a été mené pendant près de huit mois par un copil pluridisciplinaire qui a co-construit le projet avec un groupe d'utilisateurs réunissant des collaborateurs de Montpellier et quelques collaborateurs de Marseille et de Lyon. Plusieurs réunions ont été organisées avec eux pour définir les usages et affiner le projet. De façon plus générale, ICF Habitat porte une attention toute particulière au confort et la qualité des espaces de travail accueillant ses collaborateurs mais aussi le public. C'est ainsi qu'un vaste projet de réorganisation et d'optimisation des sièges parisiens a été lancé ainsi qu'une réflexion sur l'amélioration et l'harmonisation des loges de nos gardiens et employés d'immeubles.



## UNE CONVENTION "EN ÉQUIPE"

**Objectif : se retrouver.** Le 23 juin 2022, pour la première fois depuis 15 ans, les 1 500 collaborateurs du groupe ICF Habitat se sont retrouvés pour une journée de convention baptisée *"En Équipe !"* placée sous le signe de la convivialité et du collectif. Des messages importants, une vision partagée par tous, une cohésion réaffirmée mais aussi et surtout une ambiance inégalée : tout simplement la joie d'être de nouveau ensemble. Au sein du cœur vibrant du Stade Français, le stade Jean Bouin, nos collaborateurs ont pu profiter d'une journée riche en émotions partagées, où le mot "équipe" a pu reprendre tout son sens. Riche des interventions de nombreux collaborateurs et dirigeants, la matinée se voulait une mêlée d'informations et de partage, avec notamment l'intervention inspirante de Fabien Pelous, ancien capitaine du XV de France. Les mots ont ensuite laissé place à l'action et à la compétition avec une après-midi survoltée où les défis sportifs et conviviaux se sont mélangés à la bonne humeur ambiante.



# Performance financière et perspectives

ICF Habitat La Sablière  
Paris 13<sup>e</sup> arr., résidence *Fulton*



## UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE QUI NOUS DONNE LES MOYENS DE NOS AMBITIONS

La définition d'une feuille de route ambitieuse – qui a fait l'objet fin 2022 d'une première révision pour y intégrer l'évolution du contexte économique et l'impérieuse nécessité d'aller plus vite sur la rénovation du parc, notamment énergétique – répond aux attentes de nos différentes parties prenantes, clients et futurs clients, État, SNCF, collectivités territoriales et collaborateurs. Validée par la gouvernance du Groupe, elle se décline autour de 4 axes : le développement, la territorialisation, l'efficacité du patrimoine et la diversification de l'offre de produits et de services. Elle intègre aussi la dimension RSE dont la démarche a été formalisée et engagée en 2020 et qui va s'amplifier dans les années à venir.

### Des plans d'action opérationnels...

Les filiales d'ICF Habitat poursuivent leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs en maintenant leurs efforts de rationalisation des frais de gestion et d'optimisation des coûts de construction et de réhabilitation. Les Plans d'action développement (PAD), co-construits avec la direction de l'immobilier, guident les politiques territoriales en termes d'offre nouvelle et de cession de patrimoine ainsi que la densification des fonciers appartenant au Groupe.

### ... pour atteindre nos principaux objectifs

- Un niveau de développement important qui met l'accent sur l'identification foncière avec notamment SNCF Immobilier, mais aussi sur les opportunités d'acquisition/amélioration ou de transformation d'immeubles
- La modernisation du patrimoine existant avec un objectif ambitieux d'amélioration de la qualité énergétique et bas carbone des bâtiments
- L'innovation et le développement de nouveaux services pour améliorer la qualité de vie de nos locataires
- La poursuite du programme national de rénovation urbaine
- L'augmentation de l'offre de réservations pour loger les salariés SNCF en zones tendues



ICF Habitat La Sablière Pantin (93) résidence rue Hoche 106 logements sociaux

ICF Habitat Atlantique Gujan-Mestras (33) 38 logements



## FAITS MARQUANTS 2022

### LE PATRIMOINE

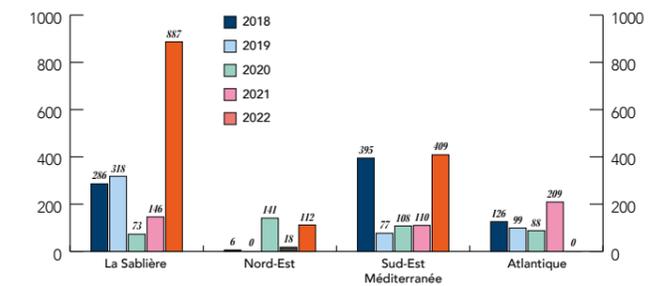
#### 1. La valorisation

Comme les années précédentes, la valorisation de logements à travers les cessions constitue un moyen de diminuer les risques sur le patrimoine et de fournir des recettes pour conduire la stratégie du Groupe. Ainsi, 184 logements et un terrain ont été cédés en 2022. Parmi ces cessions, on distinguera celles en bloc qui participent à la stratégie patrimoniale et les cessions de lots individuels qui permettent d'offrir à certains locataires un parcours résidentiel vers le statut de propriétaire (vente HIm).

Parallèlement, dans le contexte de raréfaction du foncier en zone très tendue, l'acquisition de patrimoine existant présente une réelle opportunité de nous y développer. En cela, le pôle valorisation de la direction de l'immobilier du Groupe a apporté son appui et expertise dans l'acquisition de portefeuilles de logements issus de SCPI (Société civile de placement immobilier) dans l'optique de les conventionner. Ce sont près de 600 logements qui ont fait l'objet d'études en complément de l'analyse des plans de cession des sociétés.

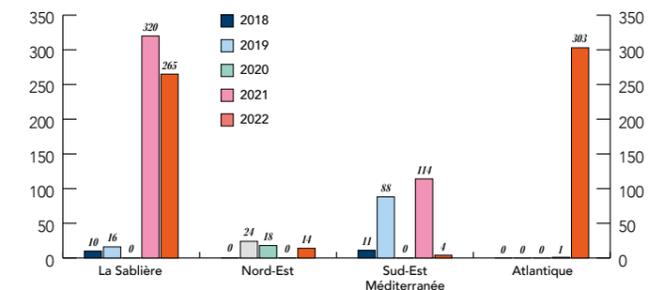
#### 2. Les mises en service d'offres neuves 2022

En 2022, 1 020 logements neufs ont été réalisés en VEFA et 388 en maîtrise d'ouvrage directe. Cette proportion s'explique par notre volonté de produire en zone très tendue où les fonciers sont difficilement accessibles.



#### 3. Les mises en service de logements acquis

L'acquisition de logements permet de participer aux objectifs de production, en augmentant l'offre proposée par les ESH du Groupe. En 2022, ICF Habitat a acquis 586 logements dont 566 auprès de tiers hors Groupe.



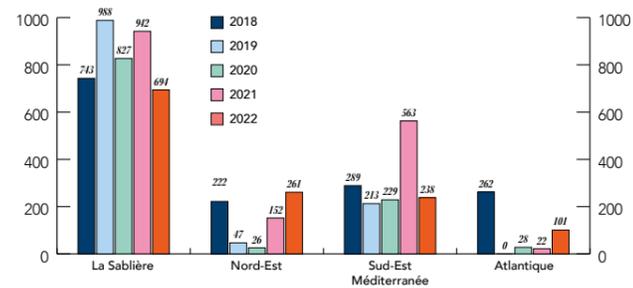
#### 4. Les agréments obtenus

En 2022, le nombre d'agrément concerne 1 294 logements. 1 248 sont issus d'opérations neuves (vs 1 587 en 2021) et 46 d'acquisitions (vs 92 en 2021). La répartition par nature de financement est de 46 % de PLUS, 29 % de PLAI, 16 % de PLS et 9 % de LLI. Comme les années précédentes, on constate une demande de plus en plus soutenue de la part des EPCI pour des financements de type PLAI au détriment des financements PLS, en particulier sur les territoires très tendus (voir tableaux page suivante).

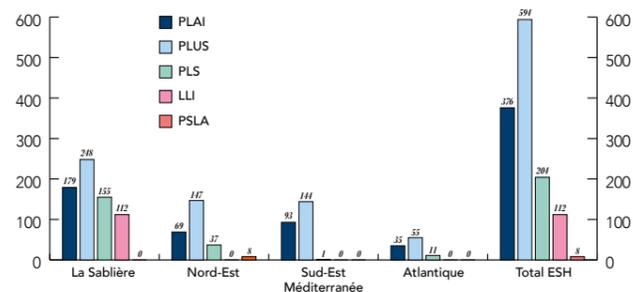
« Pour le groupe ICF Habitat, 2022 est une année record en termes de livraisons de logements. Dans un contexte économique et géopolitique qui reste incertain – et peut, à terme, affecter les capacités d'investissements des opérateurs publics et privés – c'est une belle performance. »

Sylvie CAVROT, directrice générale déléguée et directrice financière

## Nombre de logements ayant fait l'objet d'un agrément de 2018 à 2022



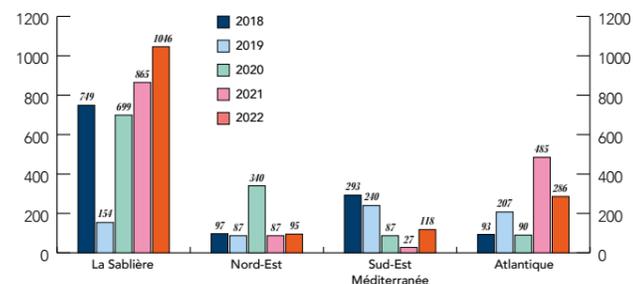
## Agréments 2022 par type de financement



## 5. Les mises en service sur l'existant

En 2022, les procès-verbaux de mise en service de travaux de réhabilitation pour des logements existants issus, soit d'une acquisition-amélioration, soit de notre patrimoine historique, représentent au total 1 545 logements pour les quatre ESH.

## Nombre de logements réhabilités et améliorés



## 6. L'action foncière

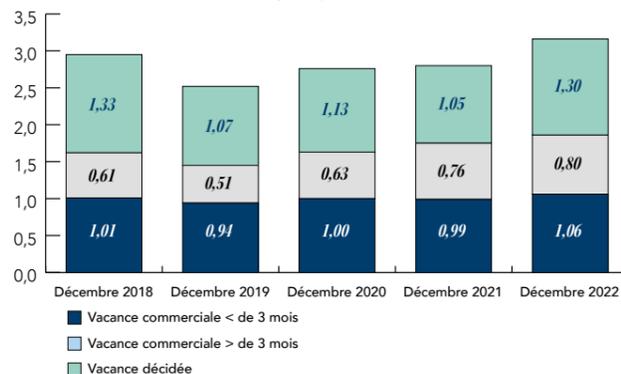
L'optimisation des fonciers du groupe ICF Habitat s'est poursuivie en 2022. 320 logements ont été livrés dans le cadre d'une opération de renouvellement patrimonial ou de densification sur des fonciers appartenant en tout ou partie à ICF Habitat, soit près d'un quart des logements neufs mis en service. Les opérations en maîtrise d'ouvrage directe sont réalisées principalement sur les fonciers appartenant au groupe ICF Habitat ou à SNCF (64 %). À l'inverse, les opérations acquises en Vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) concernent essentiellement des fonciers d'origine « tiers » (95 %).

## LA GESTION LOCATIVE

### 1. La vacance

Le taux de vacance commerciale est en légère augmentation depuis 2021 même s'il reste globalement bien maîtrisé et stable depuis 5 ans. Le taux de vacance décidé a augmenté plus fortement et retrouve le niveau de 2018.

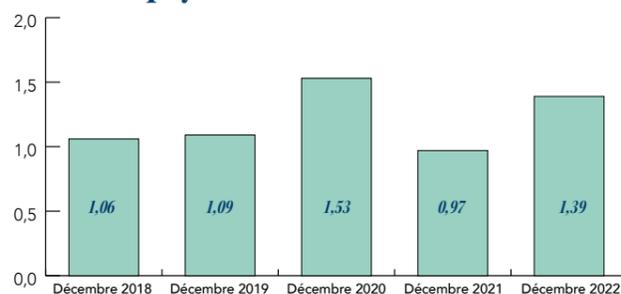
### Taux de vacance physique des ESH



### 2. Les impayés

L'année 2022 est marquée par la hausse des provisions de charges et des situations d'impayés de loyers pour les acteurs du secteur. Si les locataires Hlm sont généralement satisfaits de leur cadre de vie, leur situation financière s'est dégradée : 7 locataires sur 10 interrogés déclarent rencontrer des difficultés, soit 12 points de plus qu'en 2021. Un phénomène qui se généralise, comme le note l'enquête flash de l'Union sociale pour l'habitat qui conclut que « les deux tiers des organismes Hlm [...] enregistrent une augmentation du nombre de ménages en difficulté financière » (cf. communiqué de presse du 19 décembre 2022). Le taux d'impayés de loyers du groupe ICF Habitat est étroitement lié au contexte économique : il est en augmentation en 2022 et des ménages qui n'étaient pas identifiés comme fragiles le sont devenus. Le Groupe s'est largement mobilisé pour préserver le pouvoir d'achat de ses locataires, notamment les plus fragiles, en maîtrisant l'augmentation des charges liée à la hausse des coûts de l'énergie.

### Taux d'impayés ESH

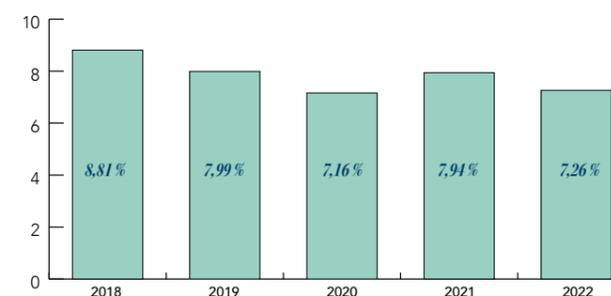


### 3. La rotation

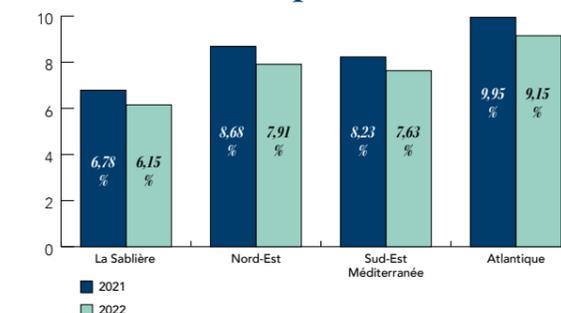
En 2022, le taux de rotation diminue sensiblement par rapport à 2021 et se rapproche de celui historiquement bas de 2020, justifié par le contexte de crise sanitaire. Cette situation, qui impacte toutes les ESH du Groupe, peut s'expliquer par :

- le report des déménagements ou projets de mobilité suite à la crise sanitaire et aux différents confinements de 2020 et 2021
- le contexte incertain marqué par la crise énergétique et l'inflation

### Taux de rotation Groupe - ESH



### Taux de rotation ESH par société



## LES RÉSULTATS FINANCIERS

### 1. Présentation synthétique des résultats

Les ESH (ICF Habitat La Sablière, ICF Habitat Nord-Est, ICF Habitat Sud-Est Méditerranée et ICF Habitat Atlantique) interviennent dans la construction, la réhabilitation de logements sociaux, activités strictement encadrées par la réglementation. Il s'agit d'un service d'intérêt général. Elles n'entrent pas dans le périmètre consolidé de SNCF.

Les sociétés du secteur libre regroupent la SICF, ICF Novedis, Trans'Actif Immobilier et plus marginalement, la SCI Paradis Clichy et ICF Novedis Participations. Les comptes de ces sociétés sont consolidés dans les comptes de SNCF.

Les éléments financiers présentés ci-après reprennent les résultats de ces sous-ensembles ainsi constitués, ainsi que les résultats agrégés du Groupe élaborés selon les normes de consolidation IFRS.

Les résultats financiers de l'année 2022 ont été marqués par l'évolution très rapide de l'inflation et des taux d'intérêt dans un contexte global post pandémie et d'instabilité géopolitique qui accentue les incertitudes. Pour les ESH, l'année 2022 a été marquée par les impacts des mesures mises en place par la loi de finances 2018 : 19 M€ de Réduction de loyers de solidarité (RLS), 16,5 M€ de cotisations à la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS).

## SECTEUR LIBRE

### Le chiffre d'affaires en recul

Le chiffre d'affaires issu des loyers d'ICF Novedis est en baisse par rapport à celui de 2021 en raison des cessions (vente de 99 logements et restitution de 65 logements à SNCF) et ce, malgré l'augmentation de 0,42 % des loyers au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Les honoraires d'administration de biens s'élèvent à 6,6 M€ versus 6,1 M€ en 2021 du fait du nouveau mandat avec Banque de France. Le chiffre d'affaires intègre la marge de promotion liée aux ventes de patrimoine en stock pour 0,5 M€.

Le chiffre d'affaires de Trans'Actif Immobilier est en baisse par rapport à celui de 2021, suite à une baisse de l'activité en lien avec le changement de dirigeant en cours d'année et du renouvellement des équipes qui sont désormais au complet et pleinement opérationnelles.

Le chiffre d'affaires de la SICF est constitué exclusivement des refacturations des moyens mis en commun pour l'ensemble des sociétés du Groupe, il est à 0,5 M€ près équivalent à celui de 2021 malgré l'inflation. Globalement, le chiffre d'affaires du secteur libre baisse de 6,2 M€.

### L'EBITDA\* s'établit à -1,6 M€ contre 3,7 M€ en 2021

L'EBITDA baisse de 5,3 M€ par rapport à 2021, principalement pour ICF Novedis, en raison d'une activité de promotion immobilière moins importante. Les charges baissent de 0,9 M€, pour moitié sur les frais de personnel et pour moitié sur les frais de structure (coût des bureaux). L'EBITDA baisse également pour Trans'Actif Immobilier qui a connu un turn-over

\* L'EBITDA (ou Earnings before interests taxes depreciation and amortization) mesure la rentabilité d'une entreprise indépendamment de sa structure financière, de ses investissements et du paiement de l'impôt sur les bénéfices (l'impôt sur les sociétés en France).

important en 2022. Le résultat opérationnel récurrent baisse de 4,7 M€ du fait de la baisse de l'EBITDA.

### Le résultat opérationnel s'élève à 3,5 M€

Les plus-values d'ICF Novedis, en baisse conséquente, passent de 32,3 M€ à 5,0 M€ en 2022.

### Le résultat financier et le résultat courant

- La dette d'ICF Novedis ayant été remboursée en totalité, le résultat financier du secteur libre est positif de 8,0 M€ après retraitement des dividendes versés à la SICF. Il inclut les dividendes reçus des ESH et d'ICF Novedis Participations.
- Le résultat courant est de 11,5 M€.

### Le résultat de l'exercice s'élève à 8,4 M€

Ce montant résulte du paiement d'un impôt sur les sociétés de 1,6 M€ pour ICF Habitat Novedis et de 1,5 M€ pour la SICF.

#### Compte de résultat

En M€	SICF	ICF Novedis	Trans'Actif Immobilier	Total secteur libre	Rappel n-1
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>32,4</b>	<b>13,3</b>	<b>2,4</b>	<b>45,7</b>	<b>51,9</b>
• dont loyers		6,3		6,3	8,5
• dont promotion immobilière		0,5		0,5	4,5
• dont honoraires	0,2	6,6		6,8	6,3
• dont commissions sur transactions			2,4	2,4	3,3
Frais de gestion	33,2	11,5	2,5	44,4	44,6
• dont frais de personnel	20,3	4,9	1,8	27,3	27,6
• dont facturation des moyens communs	0,5	3,4	0,2	0,5	0,5
Maintenance du patrimoine	0,0	1,3	0,0	1,2	1,6
Cotisations CGLLS / Redevances	0,0	0,8	0,0	0,8	0,9
Taxes foncières	0,0	0,9	0,0	0,9	1,1
<b>EBITDA</b>	<b>-0,8</b>	<b>-1,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>-1,6</b>	<b>3,7</b>
Dotations aux amortissements et provisions	0,0	-0,5	0,0	0,0	0,6
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>-1,5</b>	<b>3,1</b>
Plus-value de cessions	0,0	5,0	0,0	5,0	32,5
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-0,8</b>	<b>4,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>3,5</b>	<b>35,6</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>78,6</b>	<b>4,6</b>	<b>0,0</b>	<b>8,0</b>	<b>5,3</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>77,8</b>	<b>8,9</b>	<b>-0,1</b>	<b>11,5</b>	<b>40,9</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>
IS	1,5	1,6	0,0	3,1	10,7
<b>Résultat</b>	<b>76,3</b>	<b>7,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>8,4</b>	<b>30,2</b>

#### Tableau de flux

En M€	SICF	ICF Novedis	Trans'Actif Immobilier	Total secteur libre	Rappel n-1
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>77,8</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>84,0</b>	<b>14,3</b>
Diminution/Augmentation stocks		11,3		11,3	9,0
Diminution/Augmentation créances clients	-0,1	0,1	0,4	0,4	-0,3
Diminution/Augmentation dettes fournisseurs	0,3	-0,5	0,0	-0,1	-0,1
Autres variations BFR	-2,9	-14,2	-0,4	-17,4	9,0
<b>Incidence variation BFR</b>	<b>-2,7</b>	<b>-3,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-5,9</b>	<b>17,6</b>
Investissements	11,0	-0,1	0,1	-1,9	-7,4
Cessions		17,5		17,5	60,2
<b>Flux liés aux opérations d'investissement</b>	<b>11,0</b>	<b>17,3</b>	<b>0,1</b>	<b>15,5</b>	<b>52,8</b>
Variation de capital				12,9	10,1
Dividendes	-11,2	-73,4	-0,7	-11,2	-13,4
Subventions reçues				0,0	0,0
Encaissements d'emprunt				0,0	0,0
Remboursements d'emprunt	-13,7			-14,3	-9,2
Autres variations financières	-0,1			-0,1	-0,1
<b>Flux liés aux opérations de financement</b>	<b>-25,0</b>	<b>-73,4</b>	<b>-0,7</b>	<b>-12,7</b>	<b>-12,5</b>
Variation de trésorerie	61,1	-59,1	-0,8	80,9	72,2

#### Bilan secteur libre

En M€	SICF	SCI Paradis	ICF Novedis	Trans'Actif Immobilier	ICF Novedis Participations	Total secteur libre	Rappel n-1
Immobilisations incorporelles	941	0	0	5	0	946	1 471
Immobilisations corporelles	18 516	8 721	103 614	5	0	130 856	141 698
Actifs financiers non courants	1 126	7	451	40	0	1 624	1 610
Titres mis en équivalence	0	0	0	0	0	0	0
Impôts différés actifs	0	0	2 301	4	0	2 305	2 342
<b>Total actifs non courants</b>	<b>20 583</b>	<b>8 728</b>	<b>106 366</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>135 731</b>	<b>147 121</b>
Stocks et en-cours	0	0	16 234	0	0	16 234	27 362
Créances d'exploitation	1 482	28	15 868	746	0	18 124	10 480
Actifs financiers courants	6	0	0	0	0	6	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	161 832	46	140 493	71	2 868	305 310	302 462
<b>Total actifs courants</b>	<b>163 320</b>	<b>74</b>	<b>172 595</b>	<b>817</b>	<b>2 868</b>	<b>339 674</b>	<b>340 309</b>
Comptes de liaison actif	627 296	-6 000	-376 210	-35	53 182	298 233	278 990
<b>Total Actif</b>	<b>811 199</b>	<b>2 802</b>	<b>-97 249</b>	<b>836</b>	<b>56 050</b>	<b>773 638</b>	<b>766 420</b>
Capital	622 952	0	0	0	0	622 952	622 952
Réserves consolidées	183 301	0	-117 532	171	55 129	121 068	107 243
Résultat Groupe	-1 780	569	-2 555	-150	-258	-4 173	-6 565
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	0	0	38	0	-16	22	29
<b>Total capitaux propres</b>	<b>804 473</b>	<b>569</b>	<b>-120 048</b>	<b>21</b>	<b>54 854</b>	<b>739 868</b>	<b>723 240</b>
Engagements envers le personnel non courants	2 052	0	814	23	0	2 889	3 467
Provisions non courantes	95	0	549	0	0	644	652
Passifs financiers non courants	92 900	1 554	120	0	0	94 574	106 139
Impôts différés passifs	1 675	0	0	0	987	2 662	2 595
<b>Total passifs non courants</b>	<b>96 722</b>	<b>1 554</b>	<b>1 483</b>	<b>23</b>	<b>987</b>	<b>100 769</b>	<b>112 853</b>
Engagements envers le personnel courants	258	0	88	1	0	347	150
Dettes d'exploitation	8 982	902	21 587	494	42	32 007	40 483
Passifs financiers courants	15 595	723	15	3	2	16 338	14 521
<b>Total passifs courants</b>	<b>24 835</b>	<b>1 625</b>	<b>21 690</b>	<b>498</b>	<b>44</b>	<b>48 692</b>	<b>55 154</b>
Compte de liaison passif	-114 829	-946	-373	293	165	-115 690	-124 824
<b>Total Passif</b>	<b>811 201</b>	<b>2 802</b>	<b>-97 248</b>	<b>835</b>	<b>56 050</b>	<b>773 640</b>	<b>766 424</b>



Novedis PM Courbevoie (92) résidence rue du C<sup>th</sup> Lamy

**SECTEUR SOCIAL**

**Compte de résultat secteur social**

En M€	ICF Habitat La Sablière	ICF Habitat Nord-Est	ICF Habitat Sud-Est Méd.	ICF Habitat Atlantique	Total ESH	Rappel n-1
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>224,2</b>	<b>92,5</b>	<b>88,7</b>	<b>61,0</b>	<b>466,4</b>	<b>460,0</b>
• dont loyers	220,8	91,6	87,8	60,6	460,7	455,0
• dont RLS	-7,8	-4,2	-4,1	-2,9	-19,0	-18,1
• dont honoraires	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Frais de gestion	58,5	23,1	24,4	18,1	124,2	124,0
• dont frais de personnel	26,1	10,0	9,6	7,7	53,3	54,4
• dont facturation des moyens communs	12,9	5,5	5,5	4,2	28,1	27,8
Maintenance du patrimoine	30,1	10,5	12,1	8,3	61,0	65,2
Cotisations CGLLS / Redevances	9,1	3,1	2,7	1,6	16,5	16,6
Taxes foncières	24,6	11,3	8,8	7,7	52,3	49,8
<b>EBITDA</b>	<b>101,9</b>	<b>44,5</b>	<b>40,7</b>	<b>25,4</b>	<b>212,4</b>	<b>204,3</b>
Dotations aux amortissements et provisions	59,7	32,5	26,2	18,7	137,1	130,9
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>	<b>42,2</b>	<b>12,0</b>	<b>14,6</b>	<b>6,7</b>	<b>75,4</b>	<b>73,5</b>
Plus-value de cessions	0,0	2,2	2,5	0,6	5,2	37,4
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>42,2</b>	<b>14,1</b>	<b>17,1</b>	<b>7,2</b>	<b>80,6</b>	<b>110,9</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-29,4</b>	<b>-4,6</b>	<b>-6,9</b>	<b>-3,5</b>	<b>-44,4</b>	<b>-38,8</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>12,8</b>	<b>9,6</b>	<b>10,1</b>	<b>3,7</b>	<b>36,2</b>	<b>72,1</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,2</b>
IS	-0,2	0,0	0,1	0,0	-0,1	1,1
<b>Résultat</b>	<b>13,0</b>	<b>9,6</b>	<b>10,6</b>	<b>3,7</b>	<b>36,9</b>	<b>71,2</b>

**Le chiffre d'affaires augmente de 6,4 M€ (+1,4%)**

La hausse se décompose comme suit :

- hausse générale (0,42 % au 1<sup>er</sup> janvier 2022) : + 1,9 M€
- mises en service (2022 et effet report 2021) : + 7,3 M€
- supplément de loyer de solidarité (SLS) : + 0,6 M€
- promotion immobilière : + 0,2 M€

On observe une baisse liée à :

- la réduction de loyer de solidarité (RLS) : - 0,9 M€
- l'impact des cessions : - 1,0 M€
- la hausse de la vacance : - 0,8 M€
- l'impact des relocations, panneaux publicitaires et antennes : - 0,9 M€

**Les charges baissent globalement de 1,7 M€ (-0,7%)**

Les postes suivants affichent une baisse :

- 0,5 M€ sur les dépenses de maintenance du patrimoine (contrats et travaux de maintenance)
- 0,5 M€ sur la part charges des réhabilitations
- 1,6 M€ sur les sinistres
- 1,1 M€ sur les frais de personnel
- 6,0 M€ du fait d'une révision de la provision pour grosses réparations comptabilisée sur la base du plan prévisionnel de travaux à 5 ans pour les travaux supérieurs à 100 K€

À l'inverse, les charges augmentent à hauteur de :

- 3,1 M€ sur les frais sur immeubles (actions sociales, études et diagnostics, charges récupérables non récupérées, provisions pour créances douteuses)
- 2,5 M€ sur la taxe foncière (les dégrèvements de taxes foncières obtenus dans le cadre des travaux réalisés au titre des économies d'énergie ou d'adaptation des logements au vieillissement ou au handicap sont inférieurs de 2,7 M€ à ceux obtenus en 2021)

**L'EBITDA s'établit à 212,4 M€ contre 204,3 M€ en 2021 (+4%)**

L'EBITDA s'élève à 212,4 M€ et est en hausse de 4,0 % (+ 8,1 M€) par rapport à 2021 (204,3 M€). Il est aussi en hausse par rapport à 2020 (208 M€).

**Le résultat opérationnel baisse de 30,3 M€**

Le montant des plus-values de cessions est inférieur de 32,2 M€ à celui de 2021, en lien avec le volume cédé (85 logements en 2022, 947 en 2021). Le résultat opérationnel baisse de ce fait et de la dégradation de l'EBITDA.

**Le résultat financier se dégrade de 5,7 M€ en raison de la hausse du taux du Livret A à 2 %.**

**Le résultat net s'établit à 36,9 M€ contre 71,2 M€ en 2021.**

**Commentaire :**

Le niveau d'endettement augmente en lien avec le plan d'investissement (principalement pour ICF Habitat La Sablière). Il correspond à 5,4 années de loyers, respectant ainsi les normes du secteur (< à 8 années de loyers). Les investissements sont destinés pour environ 67 % au développement du parc social. Les ressources s'élèvent à 239,7 M€ et se composent à 67 % de la marge brute d'autofinancement, 4 % des produits de cessions et 29 % des subventions.

**Tableau de flux**

En M€	ICF Habitat La Sablière	ICF Habitat Nord-Est	ICF Habitat Sud-Est Méd.	ICF Habitat Atlantique	Total ESH	Rappel n-1
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>69,6</b>	<b>37,4</b>	<b>34,0</b>	<b>20,2</b>	<b>161,3</b>	<b>162,6</b>
Diminution/Augmentation stocks	-1,6	0,0	-0,2	0,0	-1,8	-1,6
Diminution/Augmentation créances client	-2,9	-1,0	-1,1	-1,0	-6,0	-0,2
Diminution/Augmentation dettes fournisseurs	19,0	6,0	10,8	2,8	38,6	-17,3
Autres variations BFR	-26,1	2,7	-1,9	0,5	-24,9	-0,9
<b>Incidence variations BFR</b>	<b>-11,5</b>	<b>7,7</b>	<b>7,6</b>	<b>2,3</b>	<b>6,0</b>	<b>-20,0</b>
Investissements	-261,9	-28,6	-53,6	-58,3	-402,4	-361,8
Cessions	0,5	4,1	4,5	0,8	9,9	75,2
<b>Flux liés aux opérations d'investissements</b>	<b>-261,4</b>	<b>-24,5</b>	<b>-49,1</b>	<b>-57,6</b>	<b>-392,5</b>	<b>-286,6</b>
Variation de capital					0,0	0,0
Dividendes	-0,5	-0,6	-0,3	-0,2	-1,5	-1,5
Subventions reçues	60,7	0,9	6,1	0,9	68,6	38,1
Encaissements d'emprunt	192,8	14,9	26,8	38,0	272,5	255,2
Remboursements d'emprunts	-62,3	-24,7	-23,7	-12,7	-123,5	-147,8
Autres variations financières	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Flux liés aux opérations de financement</b>	<b>190,7</b>	<b>-9,5</b>	<b>8,8</b>	<b>26,1</b>	<b>216,1</b>	<b>143,9</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-12,6</b>	<b>11,1</b>	<b>1,3</b>	<b>-9,0</b>	<b>-9,3</b>	<b>0,0</b>



ICF Habitat La Sablière  
Chelles (77)  
rue de la Fromione

### Bilan secteur social

En M€	ICF Habitat La Sablière	ICF Habitat Nord-Est	ICF Habitat Sud-Est Méditerranée	ICF Habitat Atlantique	Total ESH	Rappel n-1
Immobilisations incorporelles	1 875	233	257	0	2 365	2 484
Immobilisations corporelles	2 521 447	771 597	1 066 618	604 112	4 963 774	4 710 930
Actifs financiers non courants	2 246	638	926	464	4 274	4 096
Titres mis en équivalence	0	0	0	0	0	0
Impôts différés actifs	10 425	0	-128	0	10 297	10 317
<b>Total actifs non courants</b>	<b>2 535 993</b>	<b>772 468</b>	<b>1 067 673</b>	<b>604 576</b>	<b>4 980 710</b>	<b>4 727 827</b>
Stocks et en-cours	2 993	100	2 621	0	5 714	3 956
Créances d'exploitation	154 326	13 416	37 012	16 863	221 617	178 035
Actifs financiers courants	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 772	88 843	78 221	25 094	205 930	214 856
<b>Total actifs courants</b>	<b>171 091</b>	<b>102 359</b>	<b>117 854</b>	<b>41 957</b>	<b>433 261</b>	<b>396 847</b>
Comptes de liaison actif	2 611	-44 854	-25 807	-12 131	-80 181	-57 706
<b>Total Actif</b>	<b>2 709 695</b>	<b>829 973</b>	<b>1 159 720</b>	<b>634 402</b>	<b>5 333 790</b>	<b>5 066 968</b>
Capital	0	0	0	0	0	0
Réserves consolidées	535 979	357 403	366 113	240 725	1 500 220	1 531 607
Résultat Groupe	706	1 026	567	290	2 588	1 520
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	62 676	23 382	24 661	8 498	119 218	59 187
<b>Total capitaux propres</b>	<b>599 362</b>	<b>381 811</b>	<b>391 341</b>	<b>249 513</b>	<b>1 622 027</b>	<b>1 589 263</b>
Engagements envers le personnel non courants	4 564	1 268	1 603	1 175	8 610	9 689
Provisions non courantes	5 724	2 005	7 881	2 783	18 393	18 819
Passifs financiers non courants	1 322 516	324 944	520 511	285 498	2 453 469	2 286 866
Impôts différés passifs	0	531	0	395	926	1 872
<b>Total passifs non courants</b>	<b>1 332 804</b>	<b>328 748</b>	<b>529 995</b>	<b>289 851</b>	<b>2 481 398</b>	<b>2 317 246</b>
Engagements envers le personnel courants	255	66	104	79	504	581
Dettes d'exploitation	641 005	70 880	174 962	63 933	950 780	846 592
Passifs financiers courants	15 595	723	15	3	16 338	14 521
<b>Total passifs courants</b>	<b>97 112</b>	<b>25 465</b>	<b>25 988</b>	<b>14 825</b>	<b>163 390</b>	<b>188 299</b>
Compte de liaison passif	39 156	23 001	37 331	16 202	115 690	124 989
<b>Total Passif</b>	<b>2 709 694</b>	<b>829 971</b>	<b>1 159 721</b>	<b>634 403</b>	<b>5 333 789</b>	<b>5 066 970</b>

### RÉSULTATS AGRÉGÉS DU GROUPE ICF HABITAT

Cette présentation est réalisée en intégrant les impacts « IFRS » sur le résultat financier :

- désactualisation des prêts PEEC : - 4,6 M€
- variation de valeur des instruments de couverture : + 30,2 M€

- pas d'impact des emprunts à dérivé incorporé
- évaluation actuarielle au titre des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail : - 0,9 M€
- annulation de la provision pour gros entretien : - 5,6 M€

### Résultats agrégés du Groupe

En M€	Total ESH	Rappel n-1	Total secteur libre	Rappel n-1	Total Groupe	Rappel n-1
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>466,4</b>	460,0	<b>45,7</b>	51,9	<b>482,3</b>	482,5
• dont loyers	460,7	455,0	6,3	8,5	467,0	463,5
• dont RLS	-19,0	-18,1	0,0	0,0	-19,0	-18,1
• dont honoraires	0,0	0,0	6,8	6,3	6,8	6,3
Frais de gestion	124,2	124,0	44,4	44,6	168,6	168,6
• dont frais de personnel	53,3	54,4	27,3	27,6	80,6	82,0
• dont facturation des moyens communs	28,1	27,8	0,5	0,5	28,6	28,2
Maintenance du patrimoine	61,0	65,2	1,2	1,6	62,2	66,9
Cotisations CGLLS / Redevances	16,5	16,6	0,8	0,9	17,3	17,6
Taxes foncières	52,3	49,8	0,9	1,1	53,2	50,9
<b>EBITDA</b>	<b>212,4</b>	204,3	<b>-1,6</b>	3,7	<b>204,6</b>	208,4
<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>	<b>137,1</b>	130,9	<b>0,0</b>	0,6	<b>132,6</b>	127,5
<b>Résultat opérationnel récurrent</b>	<b>75,4</b>	73,5	<b>-1,5</b>	3,1	<b>72,1</b>	80,9
<b>Plus-value de cessions</b>	<b>5,2</b>	37,4	<b>5,0</b>	32,5	<b>4,6</b>	37,8
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>80,6</b>	110,9	<b>3,5</b>	35,6	<b>76,7</b>	118,7
<b>Résultat financier</b>	<b>-44,4</b>	-38,8	<b>8,0</b>	5,3	<b>-10,6</b>	-51,9
<b>Résultat courant</b>	<b>36,2</b>	72,1	<b>11,5</b>	40,9	<b>66,1</b>	66,8
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>0,6</b>	0,2	<b>-0,1</b>	0,0	<b>0,6</b>	0,2
<b>IS</b>	<b>-0,1</b>	1,1	<b>3,1</b>	10,7	<b>3,0</b>	11,8
<b>Résultat</b>	<b>36,9</b>	71,2	<b>8,4</b>	30,2	<b>63,7</b>	55,2

ICF Habitat La Sablière ►  
Mitry-Mory (77)  
réhabilitation de la  
Cité des cheminots



◀ ICF Habitat La Sablière  
Pantin (93)  
Zac du centre-ville



### Tableau de flux

En M€	Total ESH	Rappel n-1	Total Secteur libre	Rappel n-1	Total Groupe	Rappel n-1
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>161,3</b>	<b>162,6</b>	<b>84,0</b>	<b>14,3</b>	<b>165,0</b>	<b>161,9</b>
Diminution/Augmentation stocks	-1,8	-1,6	11,3	9,0	9,5	7,4
Diminution/Augmentation créances clients	-6,0	-0,2	0,4	-0,3	-5,5	-0,5
Diminution/Augmentation dettes fournisseurs	38,6	-17,3	-0,1	-0,1	38,5	-17,4
Autres variations BFR	-24,9	-0,9	-17,4	9,0	-41,9	8,5
<b>Incidence variation BFR</b>	<b>6,0</b>	<b>-20,0</b>	<b>-5,9</b>	<b>17,6</b>	<b>0,6</b>	<b>-1,9</b>
Investissements	-402,4	-361,8	-1,9	-7,4	-394,3	-317,3
Cessions	9,9	75,2	17,5	60,2	17,3	83,4
<b>Flux liés aux opérations d'investissement</b>	<b>-392,5</b>	<b>-286,6</b>	<b>15,5</b>	<b>52,8</b>	<b>-377,0</b>	<b>-233,8</b>
Variation de capital	0,0	0,0	12,9	10,1	12,9	10,1
Dividendes	-1,5	-1,5	-11,2	-13,4	-11,2	-13,4
Subventions reçues	68,6	38,1	0,0	0,0	68,6	38,1
Encaissements d'emprunt	272,5	255,2	0,0	0,0	272,5	255,2
Remboursements d'emprunts	-123,5	-147,8	-14,3	-9,2	-137,8	-156,9
Autres variations financières	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
<b>Flux liés aux opérations de financement</b>	<b>216,1</b>	<b>143,9</b>	<b>-12,7</b>	<b>-12,5</b>	<b>204,9</b>	<b>133,0</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-9,3</b>	<b>0,0</b>	<b>80,9</b>	<b>72,2</b>	<b>-6,4</b>	<b>59,1</b>

ICF Habitat Atlantique  
Flourac (33)  
Cité du Midi



### Bilan Groupe

En M€	Total ESH	Rappel n-1	Total secteur libre	Rappel n-1	Total Groupe	Rappel n-1
Immobilisations incorporelles	2 365	2 484	946	1 471	3 311	3 955
Immobilisations corporelles	4 963 774	4 710 930	130 856	141 698	5 094 630	4 852 628
Actifs financiers non courants	4 274	4 096	1 624	1 610	5 898	5 706
Titres mis en équivalence	0	0	0	0	0	0
Impôts différés actifs	10 297	10 317	2 305	2 342	12 601	12 659
<b>Total actifs non courants</b>	<b>4 980 710</b>	<b>4 727 827</b>	<b>135 731</b>	<b>147 121</b>	<b>5 116 440</b>	<b>4 874 948</b>
Stocks et en-cours	5 714	3 956	16 234	27 362	21 948	31 318
Créances d'exploitation	221 617	178 035	18 124	10 480	239 741	188 515
Actifs financiers courants	0	0	6	5	6	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	205 930	214 856	305 310	302 462	511 240	517 318
<b>Total actifs courants</b>	<b>433 261</b>	<b>396 847</b>	<b>339 674</b>	<b>340 309</b>	<b>772 935</b>	<b>737 156</b>
Comptes de liaison actif	-80 181	-57 706	298 233	278 990	218 052	221 284
<b>Total Actif</b>	<b>5 333 790</b>	<b>5 066 968</b>	<b>773 638</b>	<b>766 420</b>	<b>6 107 427</b>	<b>5 833 388</b>
Capital	0	0	622 952	622 952	622 952	622 952
Réserves consolidées	1 500 220	1 531 607	121 068	107 243	1 621 288	1 638 850
Résultat Groupe	2 588	1 520	-4 173	-6 565	-1 585	-5 045
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	119 218	59 187	22	29	119 240	59 216
<b>Total capitaux propres</b>	<b>1 622 027</b>	<b>1 589 263</b>	<b>739 868</b>	<b>723 240</b>	<b>2 361 895</b>	<b>2 312 503</b>
Engagements envers le personnel non courants	8 610	9 689	2 889	3 467	11 499	13 156
Provisions non courantes	18 393	18 819	644	652	19 037	19 471
Passifs financiers non courants	2 453 469	2 286 866	94 574	106 139	2 548 043	2 393 005
Impôts différés passifs	926	1 872	2 662	2 595	3 588	4 467
<b>Total passifs non courants</b>	<b>2 481 398</b>	<b>2 317 246</b>	<b>100 769</b>	<b>112 853</b>	<b>2 582 167</b>	<b>2 430 009</b>
Engagements envers le personnel courants	504	581	347	150	851	731
Dettes d'exploitation	950 780	846 592	32 007	40 483	982 787	887 075
Passifs financiers courants	163 390	188 299	16 338	14 521	179 728	202 820
<b>Total passifs courants</b>	<b>1 114 674</b>	<b>1 035 472</b>	<b>48 692</b>	<b>55 154</b>	<b>1 163 366</b>	<b>1 090 626</b>
Compte de liaison passif	115 690	124 989	-115 690	-124 824	0	165
<b>Total Passif</b>	<b>5 333 789</b>	<b>5 066 970</b>	<b>773 640</b>	<b>766 424</b>	<b>6 107 428</b>	<b>5 833 394</b>



ICF Habitat  
Sud-Est Méditerranée  
Oullins (69)  
réhabilitation de  
la résidence Jacquard

Crédits photos : Hervé Abbadie (p.8, 27) ; Arp-Astrance (p.47) ; Sylvain Beucherie/Andia.fr (p.31) ; Cimaya (p.12) ; Augusto Da Silva/Graphix Images (p.23, 30, 57) ; Antonio Diaz/Shutterstock (p.73) ; ENS Louis-Lumière/Émile Moutaud (p.39) ; ENS Louis-Lumière/Octave Pinaud-Furet (p. 45) ; Eurostar (p.3) ; Patrick Gaillardin/Hans Lucas (p. 16, 66) ; Sébastien Godefroy (16, 33, 34, 54, 60, 77, 85, 92) ; Claire-Lise Havet (p.42) ; Pierre Antoine Lalaude/Andia.fr (p.43) ; Muriel Lasso (p.46) ; Bruno Levy/Le Moniteur (p.4, 16, 58) ; Medina K/Andia.fr (p.37, 88) ; M Photo (p.45) ; Cécile Martin/Namidael Photographies (p.1, 21, 30) ; Antoine Mercusot (p.78) ; Cédric Michel (p.16, 49) ; Jérémie Morel (p.9, 11, 16, 24, 29, 59, 89) ; Thibaut Moritz/Andia.fr (p.20, 44) ; Gilles Piel/Andia.fr (p. 32, 48) ; Xavier Pierre (p.50) ; Prostooleh Freepik (p.47) ; Rawpixel Ltd Freepik (p.35) ; Olivier Remualdo/AIC (p.24) ; Fabrice Singevin (p.2, 3, 4, 7, 10, 16, 21, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 32, 35, 36, 40, 43, 49, 50, 51, 52, 53, 62, 63, 67, 68, 70, 71, 74, 75, 83, 86, 87) ; Jacky Suchail architecture (p.31) ; Julien Tragin/Andia.fr (p.18, 61) ; Alain Vacheron/Andia.fr (p.15, 26, 55, 79) ; Vinci Immobilier/Myphotoagency Justin Borel (p.27) ; ICF Habitat (p.9, 16, 25, 30, 45, 46, 65, 69, 72, 73) ; droits réservés (p.26, 28, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 71).



ICF HABITAT  SNCF  
IMMOBILIER

[www.icfhabitat.fr](http://www.icfhabitat.fr)

