

"Obéir à une logique d'entreprise"

LE MONDE ECONOMIE | 14.02.11 |

Premier bailleur locatif français et francilien, la Société nationale immobilière (SNI) est une filiale de la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Président du directoire du groupe SNI depuis 2004, André Yché publie, le 17 février, un livre (*Logement, habitat et cohésion sociale. Au-delà de la crise, quelle société voulons-nous pour demain ?*, Ed. Mollat), qui devrait secouer le secteur. L'auteur y prône une réforme profonde des opérateurs du logement social, que certains assimilent à une privatisation.

Vous parlez de "l'épuisement du modèle HLM traditionnel". Est-ce que ce jugement s'applique à votre groupe ?

Je ne porte pas une critique contre le mouvement HLM (habitation à loyer modéré) ou ses opérateurs. Ce que j'essaie de montrer, c'est que le modèle HLM, avec ses contraintes, est en décalage avec un monde où la valorisation foncière et immobilière est la règle. Depuis une dizaine d'années, l'intervention croissante des collectivités territoriales et des réservataires (1 % logement...) a masqué cette tendance à coups de subventions. Mais l'état des finances publiques va entraîner inéluctablement une baisse des aides octroyées au secteur. Si le logement social n'évolue pas, il risque une thrombose.

Une des pistes de réforme que vous défendez est la cession d'une partie du parc aux locataires. Ce levier est aujourd'hui peu utilisé par les organismes HLM, (5 000 ventes en tout en 2009). Combien la SNI a-t-elle cédé d'appartements en 2010 ?

Nous avons vendu en 2010 1 200 logements sur un total de 260 000, soit à peine 0,5 % de notre parc. Nous travaillons à augmenter cette proportion, car il me semble que la cession de 10 % de l'ensemble des logements HLM sur dix ans, au rythme de 1 % par an, permettrait de générer davantage de fonds propres. Pour autant, la vente de HLM n'est pas la solution miracle. C'est difficile. Tous les locataires ne peuvent pas passer au statut de propriétaire sans risque.

Vous êtes partisan de la fusion de sociétés HLM pour constituer de grands groupes. Jusqu'où pourraient aller ces regroupements ?

Les rapprochements sont déjà très largement engagés, du moins chez les entreprises sociales pour l'habitat (ESH). La moitié est déjà constituée en groupes, au moins de taille moyenne (entre 30 000 et 40 000 logements). Les autres suivront. L'autre catégorie de bailleurs, les offices adossés à des collectivités territoriales, départements ou agglomérations, devront aussi évoluer, mais de façon un peu différente, en constituant, par exemple, des groupements d'intérêt économique (GIE).

Pensez-vous que le groupe SNI ait atteint sa taille critique ?

Nous pouvons encore grossir, mais l'enjeu le plus important est d'arriver à développer une offre qui prend en compte l'ensemble du parcours résidentiel. A terme, tous les groupes d'ESH devront devenir des opérateurs immobiliers globaux d'intérêt général qui obéissent à une logique d'entreprise. Nous devons être capables de gérer non seulement un parc locatif, mais aussi devenir à la fois constructeur, vendeur, syndic de copropriété, et, enfin, acteur de l'insertion des personnes les plus en difficulté.

Votre récente prise de contrôle d'Adoma (ex-Sonacotra), le principal opérateur national de logements sociaux à destination des publics fragilisés, s'inscrit-elle dans cette stratégie ?

Tout à fait. Nous sommes aussi présents dans le logement étudiant, avec un parc de 13 000 unités, situés en Ile-de-France et dans le Sud-Ouest. Ces logements sont gérés par les centres régionaux des oeuvres universitaires et scolaires (CROUS) ou par des associations. Le groupe s'est aussi engagé dans les résidences pour les personnes âgées et les foyers pour jeunes travailleurs.

Les organismes HLM sont tous à but non lucratif. Pourtant, vous défendez l'idée qu'ils puissent monter des opérations immobilières aux conditions du marché privé. L'avez-vous déjà fait ?

Oui. Par exemple, nous avons réalisé à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) une opération en partie en locatif social et en accession sociale, et en partie en accession libre en association avec Bouygues. Ce type de montage permet d'équilibrer nos projets, compromis par la baisse des subventions publiques. Mais il faut rester prudent, au-delà de 20 % de l'activité, cette diversification peut déstabiliser nos entreprises.

Vous êtes accusé de vouloir privatiser le logement social. N'êtes-vous pas isolé au sein du mouvement HLM ?

Je ne crois pas que ce soit le cas. Les grands groupes d'entreprises sociales pour l'habitat sont sur la même ligne que moi. Au-delà de la polémique, la question fondamentale est : pouvons-nous continuer à fonctionner comme si rien n'avait changé autour de nous ?

Propos recueillis par Catherine Rollot

Plus de 260 000 logements

Activité Logeant près d'un million de personnes, le groupe SNI couvre tout le champ de l'immobilier locatif : logement social ou intermédiaire, locatif libre ou aidé, foyer et résidence, caserne, accession à la propriété...

Parc locatif Plus de 260 000 logements répartis dans toute la France dont 180 000 sociaux (100 000 en Ile-de-France) et 81 000 logements intermédiaires.

Production annuelle 5 000 constructions neuves et 10 000 réhabilitations.

Effectif 4 670 salariés.

Résultat 330 millions d'euros.

Parcours

2004 André Yché, né en 1952, est président du directoire de la Société nationale immobilière (SNI), filiale de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

1999 PDG de la SNI.

1997 Directeur adjoint du cabinet d'Alain Richard (PS), ministre de la défense sous le gouvernement Jospin.

1996 Secrétaire général pour les affaires régionales d'Aquitaine.

1994 Cet ancien pilote militaire, contrôleur général des armées, devient délégué aux restructurations du ministère de la défense.