

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

DOMOFRANCE

EXERCICES 2015-2019

N° 2020-032

Novembre 2021

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites

La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX

Téléphone : 01 70 82 98 21

<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RÉCAPITULATIVE

Fiche récapitulative

N° SIREN : 458 204 963

Raison sociale : DomoFrance

Président : M. Philippe RONDOT

Directeur général : M. Francis STEPHAN

Adresse : 110, avenue de la Jallère - 33042 BORDEAUX

Actionnaire principal : Action Logement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2020

Nombre de
logements
familiaux gérés**37 020**Nombre de logements familiaux en
propriété:**37 020**Nombre
d'équivalents
logements
(logements
foyers...) :**2 731**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Logements vacants	3,6 %	4,4 %	4,6 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,8 %	1,1 %	1,1 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	14,04% (*)	10,4 %	9,0 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	4,9 %	2,7 %	2,0 %	
Âge moyen du parc (en années)	30	34	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	18,3 %	22,7 %	21,5 %	
- < 60 % des plafonds	60,1 %	63,4 %	61,7 %	
- > 100 % des plafonds	8,7 %	8,1 %	9,4 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	47,8 %	49,7 %	46,6 %	
Familles monoparentales	20,2 %	23,8 %	21,6 %	
Personnes isolées	39,9 %	45,1 %	40,2 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,0	5,6	5,8	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,4 %	12,8 %	13,7 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,0 %	98,8 %	98,7 %	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	590			(4)
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE (données 2019 avant fusion avec Ciliopée et Habitelem) (3)				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	52,9%	50,7%	45,7%	
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	36,8%	42,3%	39,7%	
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	3,1%	3,3%	3,4%	
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)	2,6%	1,6%	1,6%	
Fonds de roulement net global (euros au logement)	6 092	2 628	2 489	
logement)	7 882	2 898	2 591	
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	26,5	19,7	16,5	
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	6,91 %	10,19 %	8,6 %	

(1) Enquête OPS 2020 / données non apurées

(2) RPLS au 1/1/2020 - logements conventionnés

(3) Etats Harmonia 2019

(4) données de l'organisme

(*) : le taux inclut la rotation des résidences étudiantes

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Opérateur multi-activités d'envergure régionale disposant de moyens et de capacité d'adaptation à son environnement
- ▶ Organisation et fonctionnement solides et structurés, au service d'une capacité de production opérationnelle
- ▶ Bonne maîtrise globale des fondamentaux techniques, administratifs et financiers régissant les activités
- ▶ Mission sociale accomplie de manière satisfaisante
- ▶ Stratégie patrimoniale équilibrée intensifiant les interventions de réhabilitation et de maintenance des logements
- ▶ Développement très actif sur des territoires présentant des besoins, avec une offre de logements diversifiés pour des publics spécifiques (étudiants et jeunes notamment)
- ▶ Engagement dans de nombreuses démarches de progrès en matière de qualité de service et de responsabilité sociétale
- ▶ Modèle économique sain s'appuyant sur une bonne rentabilité d'exploitation

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Le renforcement de la qualité, la structuration, la cohérence et le traitement des données d'activité apparaît nécessaire.
- ▶ Recommandation 2 : Le dispositif de mise en œuvre de la commande publique pourrait utilement être amélioré par la société.
- ▶ Recommandation 3 : La diversité et le volume du parc géré rendent nécessaire l'utilisation d'outils de gestion technique du patrimoine plus performants.
- ▶ Recommandation 4 : Le fichier interne de suivi des demandes anciennes mérite d'être réactivé avec quelques ajustements.
- ▶ Recommandation 5 : L'ajustement des provisions au plus près des dépenses réelles en matière de chauffage et d'ascenseur peut être amélioré.
- ▶ Recommandation 6 : Les opérations permettant à l'organisme d'apporter une assurance raisonnable sur la fiabilité de son quittance requièrent un renforcement.

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

- ▶ Observation 1 : Les décisions relatives aux modalités de fin de mandat de l'ancien directeur général n'ont pas respecté les prérogatives du CA prévues aux articles L. 423-10 et 11 du CCH qui ne s'est prononcé ni sur le principe d'une démarche de transaction, ni sur le montant de l'indemnité versée qui est très élevée. Elles apparaissent en outre insuffisamment motivées.
 - ▶ Observation 2 : Pour 144 logements, la société pratique des loyers en dépassements du loyer maximal actualisé de la convention APL, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.
-

Contrôle effectué 16/12/2020 au 06/04/2021

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT	9
1. PRÉAMBULE	13
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME	15
2.1 Contexte socio-économique	15
2.2 Descriptif du parc	16
2.2.1 Structure et localisation	16
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation	17
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	19
3.1 Évaluation de la gouvernance	19
3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes	20
3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management	21
3.4 Contrôle interne	22
3.5 Système d'information	24
3.6 Politique d'achat et commande publique	25
3.7 Conditions de départ du directeur général en exercice de 2012 à 2017	26
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF	29
4.1 Revue de l'information comptable	29
4.2 Analyse de l'exploitation	30
4.2.1 Coûts de gestion	33
4.2.2 Maintenance	34
4.2.3 Capacité d'autofinancement, résultats	35
4.3 Analyse de la situation financière	36
4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations	37
4.3.2 Indépendance financière	39
4.4 Fusion	40
5. POLITIQUE PATRIMONIALE	43

5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	43
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	44
5.2.1	Offre nouvelle	44
5.2.2	Interventions sur le parc existant	46
5.2.3	Exploitation du parc et diagnostics techniques	48
5.2.4	Ventes	49
5.2.5	Accession sociale à la propriété.....	51
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	53
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE.....	55
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	55
6.2	Politique d'attribution	55
6.2.1	Orientations générales.....	55
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande	56
6.2.3	Gestion des attributions.....	57
6.3	Accessibilité économique du parc.....	58
6.3.1	Charges locatives	58
6.3.2	Loyers	60
6.3.3	Quittancement	62
6.3.4	Supplément et réduction de loyer de solidarité	64
6.4	Gestion spécifique de résidences pour étudiants et jeunes actifs.....	64
6.5	Qualité du service rendu et relations avec les locataires	66
6.5.1	Gestion de proximité	66
6.5.2	Enquête de satisfaction des locataires.....	66
6.5.3	Politique de suivi des créances et des impayés	67
7.	ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....	69
7.1	Évolution des agrégats financiers.....	70
	ANNEXES DU RAPPORT	73
II.	Liste des 144 logements pratiquant des loyers en dépassements du loyer maximal actualisé de la convention APL, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.	77

SYNTHÈSE DU RAPPORT

La SA d'HLM Domofrance est une filiale du groupe Action Logement Immobilier (ALI), historiquement implantée en Gironde et plus particulièrement sur l'agglomération bordelaise, et désormais positionnée comme un opérateur à l'échelle de la région Nouvelle-Aquitaine depuis la fusion-absorption des SA d'HLM Habitelem et Ciliopée Habitat, entrée en vigueur au 1^{er} septembre 2020.

Au 1^{er} janvier 2021, Domofrance est propriétaire d'un parc de 37 020 logements familiaux situés dans 9 départements de la région. 30 % des logements sont classés en quartiers prioritaires de la politique de la ville, principalement dans les grands quartiers d'habitat social de Bordeaux Métropole.

La société développe une offre de résidences à destination de publics spécifiques, étudiants et jeunes actifs, qu'elle gère en direct (17 résidences représentant 1 208 logements). En outre, elle est propriétaire de 52 établissements d'accueil spécialisés, représentant 1 523 équivalents-logements, gérés par des tiers, et 476 locaux d'activité ou commerces.

Au cours des dernières années, outre l'opération de fusion, Domofrance a fortement contribué à la restructuration territoriale et juridique d'Action logement Immobilier par des achats et ventes de patrimoine en bloc et par la rationalisation de ses participations dans d'autres structures.

La gouvernance de la société est structurée et s'appuie sur de nombreuses instances collégiales. L'organisation et le fonctionnement des services sont adaptés et cohérents. La société a été en capacité de s'adapter dans de bonnes conditions aux contingences de la crise sanitaire. Le projet de fusion, anticipé de plusieurs mois, a été mené à son terme, de façon organisée et concertée, pour aboutir à une structure opérationnelle au 1^{er} septembre 2020, même s'il demeure des ajustements et des développements à opérer dans les systèmes de gestion et les bases de données consolidées.

Les conditions de départ du précédent directeur général en 2017, définies sans l'aval pourtant obligatoire du conseil d'administration, sont sujettes à de multiples réserves. A cette occasion, la préservation des intérêts de la société n'est pas démontrée. Le montant de l'indemnité versée à l'intéressé, dans un cadre transactionnel, apparaît exorbitant.

Domofrance est exposée au double enjeu que constitue la nécessaire montée en puissance des actions de contrôle interne et de maîtrise des données de son système d'information eu égard au volume d'activité désormais atteint et à l'élargissement de son périmètre d'intervention géographique.

Retraités des coûts affectables aux activités autres que locatives, qui pour la société représentent un chiffre d'affaires significatif, les coûts de gestion sur la période 2015-2019 s'inscrivent dans une épure médiane. Dans ses projections financières, Domofrance entend poursuivre sa trajectoire de diminution progressive de ces coûts.

La société remplit de manière très satisfaisante son rôle de bailleur social.

Elle parvient à de bons résultats en termes de gestion locative, que ce soit au travers de son processus d'attribution, d'atteinte des objectifs sociaux en matière de relogement, de maîtrise de la vacance de logements et de niveaux de loyer proposés. Des ajustements et quelques corrections s'avèrent néanmoins nécessaires sur des thématiques particulières.

Les équipes de Domofrance sont confrontées aux difficultés de cohésion sociale et de gestion urbaine de proximité des grands quartiers d'habitat social de la métropole bordelaise. Le bailleur consacre à bon escient des moyens importants en matière de présence sur le terrain et développe un plan d'actions en matière de tranquillité résidentielle. Le maintien voire le développement de ces moyens apparaît crucial compte tenu des problématiques rencontrées.

La fonction de maîtrise d'ouvrage pour le développement de nouveaux logements est bien organisée, au service d'une capacité de production opérationnelle.

La société assure ses activités de vente de son patrimoine ancien, de promotion immobilière et d'aménagement en phase avec son objet social.

La stratégie patrimoniale, qui décline la feuille de route de son actionnaire de référence, intègre un plan de développement de 2 000 logements par an (1 500 logements locatifs sociaux, 200 logements en structures spécialisées et 300 logements en accession sociale à la propriété), le démarrage d'un cycle de réhabilitations conséquent sur le parc existant et plus généralement d'interventions accrues en matière de réinvestissement, qui permettront notamment d'améliorer à brève échéance la performance thermique des immeubles (éradication des étiquettes F et G et traitement à plus de 70 % de l'étiquette E). S'inscrivant dans la feuille de route du groupe ALI, la société a choisi d'asseoir fortement son modèle économique, qui vise un haut niveau d'investissement, sur sa politique de vente HLM et sur le levier de l'endettement. Les ventes constituent également un vecteur de promotion du parcours résidentiel des ménages du parc HLM. Enfin, l'apport de Domofrance dans la conduite des grands projets de renouvellement urbain de l'agglomération bordelaise est bien défini.

Sur le plan financier, Domofrance s'appuie sur une bonne performance d'exploitation grâce à une masse des loyers en constante hausse, à la faveur d'un rythme de livraisons de logements soutenu et des charges maîtrisées. La réduction des charges de maintenance, compensée par le regroupement des interventions techniques, profite également à cette bonne performance. Les résultats exceptionnels viennent alimenter notablement les résultats nets comptables de la société grâce à sa politique active de vente de logements. Domofrance a pu compter sur le soutien financier de son actionnaire principal au travers d'augmentations de capital pour abonder les fonds propres. Sa situation bilantielle apparaît solide, malgré un endettement supérieur aux organismes comparables s'expliquant par la forte dynamique d'investissement.

L'analyse financière prévisionnelle est axée sur un niveau d'investissement particulièrement soutenu, s'appuyant sur une bonne performance d'exploitation couplée avec l'activation très volontariste du levier des ventes qui pourraient ne pas suffire pour une soutenabilité à long terme du business-plan, en l'état actuel des paramètres économiques connus. Cette trajectoire d'accentuation de la tension sur son modèle économique, en l'état des paramètres retenus, doit conduire la société à conforter à relativement court terme son business-plan. La révision à la baisse de ses niveaux d'investissement

constituerait une option certes envisageable, mais pas nécessairement indispensable ni souhaitable, pour mieux préserver sa situation bilantielle. Le renforcement de son niveau de fonds propres au travers de nouvelles augmentations de capital par son actionnaire principal constituerait un levier alternatif pertinent de sécurisation de la société, dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route d'Action Logement Immobilier. Cette seconde option présenterait en effet l'avantage de permettre à la société de maintenir un niveau très ambitieux d'objectifs, y compris dans l'hypothèse où son programme de cessions ne parviendrait pas à atteindre les cibles fixées.

La capacité de Domofrance à gérer socialement et techniquement son patrimoine est démontrée. Domofrance est en outre un opérateur multi-activités, dotée d'une grande capacité d'intervention opérationnelle et disposant de moyens, sur lequel peuvent s'appuyer les pouvoirs publics pour développer les réponses aux besoins en logement.

La directrice générale,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'R' followed by a series of loops and a horizontal stroke at the end.

Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, l'organisme Domofrance n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence (2016-2018), le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement 44,96 % et de 2,69 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats

qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

Le contrôle, notamment pour les analyses financières rétrospectives, couvre la période 2015-2019. Suivant les cas, et en fonction de la disponibilité des indicateurs, il est apparu opportun d'intégrer dans les diligences réalisées des données d'activité plus récentes.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

La SA d'HLM Domofrance, historiquement implantée en Gironde et tout particulièrement sur l'agglomération bordelaise, intervient depuis sa fusion avec les SA d'HLM Ciliopée et Habitelem, effective au 1^{er} septembre 2020, dans neuf des douze départements que compte la région Nouvelle-Aquitaine.

Les principaux indicateurs socio-démographiques et de structuration du marché local de l'habitat aux différentes échelles territoriales, issus des données de l'INSEE, figurent dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Indicateurs socio-économiques et en matière d'habitat

Territoires	Bordeaux	Bordeaux métropole	Gironde	Nouvelle Aquitaine	France
Taux d'évolution démographique annuel moyen 2012-2017	+1,1%	+1,4%	+1,3%	+0,5%	+0,4%
% de la population de 65 ans et plus	16,8%	18,6%	20,8%	25,5%	21,7%
Taux de chômage	15,3%	14,2%	13,4%	13,2%	13,4%
Taux de pauvreté	17,0%	13,9%	12,6%	13,5%	14,5%
Revenu médian disponible par unité de consommation (euros)	22 170	22 060	21 710	20 670	21 110
% de logements vacants / ensemble des logements	6,7%	5,4%	6,3%	8,5%	8,1%
% de propriétaires occupants / résidences principales	31,7%	43,0%	54,7%	62,3%	57,6%
% de logements HLM / résidences principales	13,3%	18,2%	12,6%	9,7%	14,7%

Source : INSEE RP 2017 - traitement ANCOLS

La ville de Bordeaux et son agglomération se caractérisent par les phénomènes constatés habituellement dans les espaces métropolitains : dynamisme démographique, population plus jeune et revenus médians élevés mais aussi chômage et pauvreté plus développés. Le secteur locatif est prépondérant dans les résidences principales mais la part de logements HLM est très en-deçà des réponses aux besoins.

Dans une étude d'octobre 2020, l'INSEE indique que la métropole bordelaise dispose d'un potentiel humain et entrepreneurial dynamique, sans spécialisation marquée en matière d'activités économiques. Les emplois publics y sont surreprésentés. Son principal atout réside dans sa forte capacité à attirer les populations résidentielle et touristique. La Gironde dispose de caractéristiques assez similaires à celles de l'agglomération de Bordeaux, mais de façon atténuée que ce soit dans les facteurs positifs comme dans les indicateurs défavorables.

Au niveau de la région Nouvelle-Aquitaine, le vieillissement de la population est marqué, mais l'évolution démographique reste positive grâce au solde migratoire. La région est attractive. Le taux de propriétaires occupants est important et la proportion de logements locatifs sociaux faible.

L'indicateur de tension entre l'offre de logements HLM et la demande locative sociale, sur les principaux territoires d'intervention de la société, révèle une pression très forte sur l'agglomération bordelaise, la Gironde et les Pyrénées-Atlantiques ; dans les deux premiers cas en lien avec une demande abondante et dans le troisième davantage par insuffisance de l'offre :

Tableau 2 : Indicateurs socio-économiques et en matière d'habitat

	Bordeaux Métropole	Gironde	Pyrénées Atlantiques	Lot-et-Garonne	Nouvelle Aquitaine	France métropolitaine
Nombre de demandeurs externes au 31/12/2019 (A)	29 274	41 555	12 996	3 111	97 296	1 438 881
Nombre d'attributions de logement prononcées en 2019 à des demandeurs externes (B)	5 804	7 986	2 665	969	24 783	325 813
Indicateur de pression - ratio (A) / (B)	5,04	5,20	4,88	3,21	3,93	4,42

Source : SNE - traitement ANCOLS

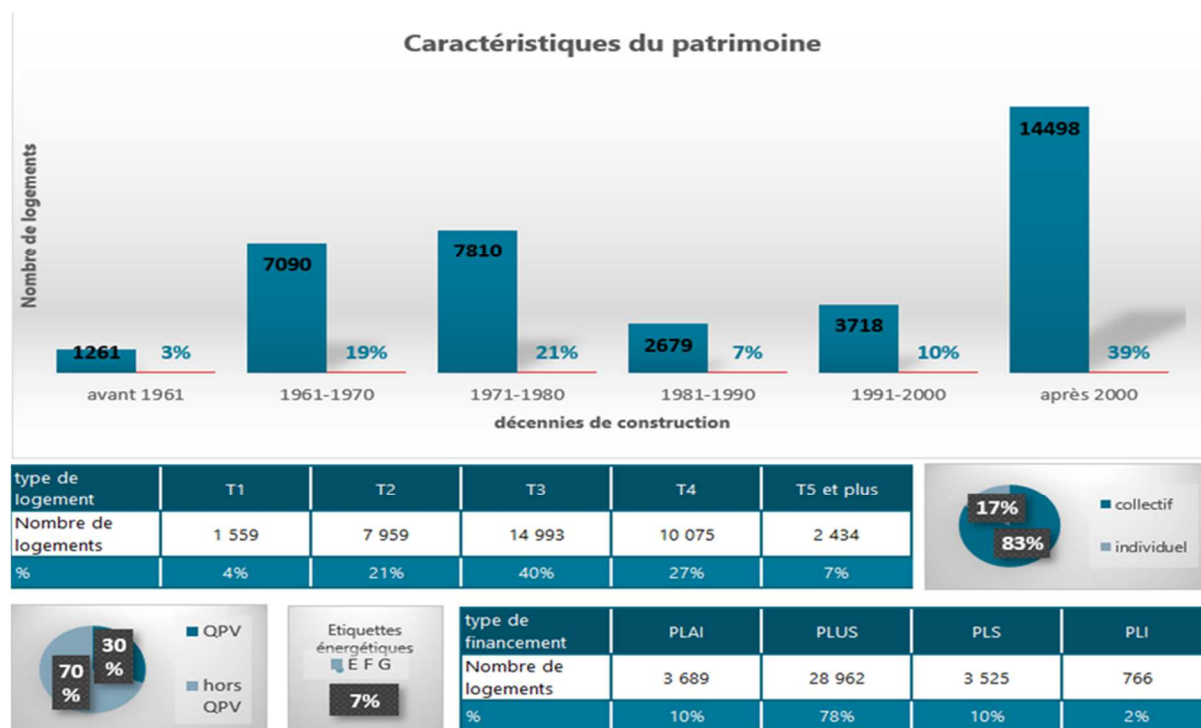
2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Domofrance est propriétaire, au 1^{er} janvier 2021, d'un patrimoine de 37 020 logements familiaux, de 1 208 logements en résidences étudiantes et pour jeunes actifs gérés en direct et 1 523 équivalent-logements au sein de 52 établissements d'accueil spécialisé gérés par des tiers.

En nombre de logements détenus, la SA est le premier bailleur social de l'agglomération bordelaise, de la Gironde et de la région Nouvelle-Aquitaine (avec respectivement 30 %, 26 % et 12 % du total des logements HLM sur ces territoires – source : RPLS au 01/01/20).

Les principales caractéristiques du parc figurent dans la fiche signalétique suivante (données du bailleur au 01/01/2021) :

Figure 1 : Caractéristiques du patrimoine de logements familiaux

Source : Données du bailleur au 01/01/2021

Le patrimoine de logements familiaux de la société qui se caractérise, au 1^{er} janvier 2021, par un âge moyen de 31 ans, a été constitué principalement dans les années 60-70, puis a connu un essor à partir du début des années 2000. Le parc est composé à plus de 83 % de logements collectifs, avec une quotité

réduite de logements énergivores, et a bénéficié pour plus des trois quarts de financement de droit commun, avec 10 % de logements très sociaux et 12 % de logements sociaux intermédiaires (en fonction des classements opérés dans le cadre de la CUS).

Le parc de logements familiaux est implanté essentiellement dans trois départements :

Tableau 3 : Répartition du parc de logements familiaux par département d'implantation

Départements	Nombre de logements familiaux au 01/01/2021	%
Gironde	27 367	73,9%
Pyrénées-Atlantiques	5 302	14,3%
Lot-et-Garonne	3 303	8,9%
Dordogne	471	1,3%
Charente-Maritime	388	1,0%
Charente	138	0,4%
Haute-Vienne	33	0,1%
Lot	11	--
Landes	7	--
Total	37 020	100%

Source : fichier du patrimoine au 1/1/21 - traitement ANCOLS

10 939 logements (30 % du total) sont situés dans 16 quartiers prioritaires de la politique de la ville (dont 11 au sein de l'agglomération bordelaise).

Le patrimoine de résidences pour étudiants et pour jeunes actifs en gestion directe, qui représente 1 208 logements répartis dans 17 établissements, affiche une moyenne d'âge de 14 ans. Son implantation est essentiellement dans l'agglomération de Bordeaux et plus particulièrement sur les sites de Talence et de Pessac.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La vacance des logements familiaux est contenue à des niveaux très limités. La vacance globale toutes natures confondues se situe dans une fourchette de 1,5 % à 2 % sur la période 2017-2019, pour afficher 1,7 % en août 2020, juste avant la fusion des sociétés. La vacance commerciale est réduite à moins de 1 %, avec une part structurelle de plus de 3 mois quasi-nulle.

Le taux de rotation des logements familiaux a progressivement diminué, pour passer de 9 % en 2017 à un peu moins de 7 % à l'été 2020. Sur les trois dernières années, les mutations internes (locataires déjà logés dans le parc qui changent de logements) représentent environ 10 % des emménagements.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

Domofrance, qui dispose d'une compétence territoriale nationale, est une filiale du groupe Action Logement Immobilier (ALI), qui détient, au 1^{er} janvier 2021, 83,4 % du capital de la société (56 087 257,14 euros). Un pacte d'actionnaire a été conclu entre ALI et la Caisse d'épargne et de prévoyance Aquitaine Poitou Charente (3,9 % des parts) en mai 2020 pour constituer l'actionnariat de référence de la société.

Domofrance, dont le siège social est situé à Bordeaux, a fusionné au 1^{er} septembre 2020 avec les SA d'HLM Habitelem (Pau, Pyrénées Atlantique) et Ciliopée Habitat (Agen, Lot-et-Garonne), toutes deux également filiales d'ALI, à l'issue d'un processus initié en 2018. La société a bénéficié de différentes augmentations de capital, à hauteur de 54,9 millions d'euros depuis 2015 (cf. § 4.4.2).

Si, à l'issue de la fusion, Domofrance est clairement positionnée comme la société « cheffe de file » d'Action Logement Immobilier à l'échelle de la Nouvelle Aquitaine, il n'existe pas de couverture territoriale exclusive : la SA d'HLM Clairsienne (Bordeaux) et la SA d'HLM Immobilière Atlantic Aménagement (Niort, avec du patrimoine en Charente Maritime et à Bordeaux), filiales d'I3F, et la SA d'HLM Noalis (implantée dans le nord de la région) complètent le paysage local des opérateurs d'ALI.

Monsieur Philippe RONDOT, chef d'entreprise, a été nommé président de la société par le conseil d'administration (CA) du 28 juin 2017. Monsieur Francis STEPHAN est directeur général depuis le 2 octobre 2017.

Domofrance dispose d'une gouvernance structurée, qui se fonde principalement, outre son conseil d'administration,

- sur plusieurs instances qui en préparent les décisions :
 - o le comité d'audit et des comptes,
 - o le comité des nominations et rémunérations,
 - o le comité des investissements et des financements, décliné en sections territoriales ;
- sur des comités de développement territorial, instaurés à l'échelle des territoires des deux sociétés avec lesquelles a fusionné Domofrance (Pyrénées-Atlantiques et Lot-et-Garonne) et chargés de la détermination des besoins en logements (nature, localisation, accueil de publics spécifiques) ;
- et enfin sur un comité de direction « resserré », des comités « fonciers », des commissions relatives à la commande publique (ouverture des plis, appel d'offre, jury) et de la commission d'attribution des logements et d'examen d'occupation des logements (CALEOL).

Un projet d'entreprise couvrant la période 2019-2023 fournit un cadre stratégique clair sur l'ensemble des activités développées par la société.

Les obligations légales et statutaires en matière de réunion des assemblées générales et du conseil d'administration sont respectées. Le conseil d'administration, qui bénéficie d'une information de qualité, se réunit en moyenne sept fois par an. Il délibère et statue sur les orientations stratégiques de

la société et les décisions opérationnelles en matière de développement des opérations. Les administrateurs sont impliqués dans le fonctionnement des instances précitées.

3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes

Au cours de la période de contrôle, Domofrance s'est inscrit dans la démarche de restructuration du groupe ALI, à quatre titres :

- Au titre de la rationalisation de la couverture territoriale des filiales d'ALI : outre la fusion décrite précédemment, Domofrance a vendu son patrimoine développé en Ile-de-France depuis quelques années (plus de 500 logements) et cédé les opérations en cours à la SA d'HLM I3F. Les dernières cessions sont intervenues en début d'année 2020 ;
- Au titre de la spécialisation des activités : Domofrance a racheté en 2019 la totalité des 2 069 logements familiaux de la SA d'HLM Logévie dont le siège social est à Bordeaux, recentrant l'action de cette dernière exclusivement sur le logement des seniors ;
- Au titre de la rationalisation des participations entre sociétés du groupe en interne et en externe : Domofrance a vendu à ALI les parts détenues de la SA d'HLM Dom'aulim, devenue Noalis, et a décliné localement l'accord-cadre national de partenariat stratégique entre ALI et Procivis UES-AP par des échanges de participations avec le réseau local des Sacicap ;
- Au titre de la séparation des activités immobilières et de services d'Action Logement : Domofrance a progressivement quitté les structures de mutualisation de moyens historiquement mises en place et a racheté les parts détenus par Solendi Expansion (ALS) dans la SCI propriétaire de son siège social.

En outre, Domofrance est au cœur d'un réseau de sociétés au sein desquelles elle est actionnaire.

La société détient ainsi des participations dans les SCIC d'HLM l'abri familial (48 %) et Coprod (94 %), la SAS Bastide Niel (24,5 %) constituée avec la SEM Bordeaux Métropole Aménagement et l'OPH Aquitanis, concessionnaire de l'aménagement de la ZAC « Bastide Niel » à Bordeaux, dans la SEM d'aménagement de la Ville de Lormont « Mont des Lauriers » (47 %) et dans la SEM Bordeaux Métropole Aménagement.

Domofrance est membre des GIE Les Aubiers (gestion mutualisée d'un réseau de chaleur) et Astrimmo (mise à disposition d'une application informatique du groupe).

Enfin, Domofrance est titulaire en propre d'un agrément d'organisme de foncier solidaire (OFS), l'habilitant à conduire des opérations de logement avec démembrement de propriété entre le foncier et le bâti, assorties de l'octroi d'un bail réel solidaire aux occupants. La société est également associée de l'OFS coopérative foncière Aquitaine.

Outre les liens capitalistiques, Domofrance est partie prenante d'un dispositif contractuel avec une partie de ces sociétés (conventions de partenariat, de gestion et de mise à disposition de moyens principalement), mais également avec d'autres partenaires affiliés au groupe Action Logement ou non.

Le contrôle a spécifiquement porté sur les modalités de gestion interne des informations, des relations et des supports juridiques avec les entités dans la sphère d'influence de Domofrance, et en particulier le traitement des conventions réglementées (prévention des conflits d'intérêts). Il a abouti aux constats suivants :

- Une activité clairement identifiée et structurée en matière de gestion des organes délibérants et des informations légales (pôle « vie des sociétés ») ;
- Une connaissance de l'environnement juridique de la société (répertoire des sociétés dans lesquels elle détient des parts, liste des conventions ou contrats conclus) à consolider, centraliser et partager en interne, au regard des constats de déclarations incomplètes des filiales dans les états réglementaires financiers et des difficultés à disposer d'un panorama exhaustif des conventions dans le cadre des demandes d'informations préalables au contrôle. La mise en place d'un nouvel outil de recensement et d'une organisation ad hoc pour mieux maîtriser et traiter l'information est prévue au premier semestre 2021 ;
- Un enjeu de prévention des conflits d'intérêts clairement exprimé (rapport d'activité responsable - DPEF 2019, approbation de la charte de déontologie du groupe, code de conduite anti-corruption annexé aux règlements intérieurs du CA et de la société) et mis en pratique (exemple : cooptation d'un administrateur en 2018 effectué sous réserve que la société dont il est gérant ne contracte plus avec Domofrance) ;
- Une gestion des conventions réglementées satisfaisante, marquée néanmoins sur la période de contrôle par trois manquements de déclaration et de mention dans le rapport spécial du CAC : les conditions de départ de l'ancien DG (cf. infra), les décisions relatives aux opérations d'acquisitions foncières auprès d'une collectivité territoriale (PV de CA des 21/09/2018 et 13/12/2018), dont le maire était administrateur de Domofrance, l'acquisition de macro-lots auprès d'un aménageur, dont la société présidée par un administrateur est actionnaire (PV de CA du 8/2/18). Pour les deux dernières conventions, les intéressés n'ont pas pris part au vote lors de la délibération du CA.

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

Le lancement du projet de fusion a été initié au printemps 2018 et piloté par un chef de projet. Afin d'accompagner le changement, diverses réunions se sont tenues pour associer le personnel des trois entités et favoriser le dialogue sur les jalons du rapprochement.

L'opération s'est déroulée sans discontinuité de service, les conditions d'exploitation et d'activité étant réunies à l'échéance du 1^{er} septembre 2020.

Elle a conduit à une révision de l'organigramme, qui s'articule autour de quatre directions exécutives : stratégie de l'immobilier, clients et services d'une part, secrétariat général et action territoriale d'autre part, finances communication et systèmes d'informations, et enfin d'une direction des ressources humaines. Les directeurs exécutifs disposent d'une délégation de pouvoirs formalisée.

Parmi les options retenues, il peut être relevé un certain nombre de particularités qui concourent aux résultats obtenus et décrits tout au long du présent rapport :

- La constitution d'une direction spécifique qui traite de l'aménagement et des grands projets urbains ;
- La gestion des opérations de réhabilitation, autrefois rattachée au service en charge du patrimoine, assurée par la direction de la maîtrise d'ouvrage locative, en charge des opérations neuves ;
- Les agences de Gironde organisées en deux pôles : gestion clientèle et gestion de proximité ;

- Les directions de gestion locative d'Agen et de Pau correspondant à un format d'agence territoriale adaptée et différenciée par rapport aux autres agences (incluant la commercialisation des logements locatifs et l'entretien courant des logements) ;
- Des directions et services clairement identifiés pour des activités spécifiques (agence « jeunes » dédiée pour la gestion des résidences étudiantes, immobilier d'entreprises, vente HLM, syndic) ;
- Une direction de l'action territoriale qui assure la représentation institutionnelle de la société sur ses territoires et la gestion transversale des relations partenariales.

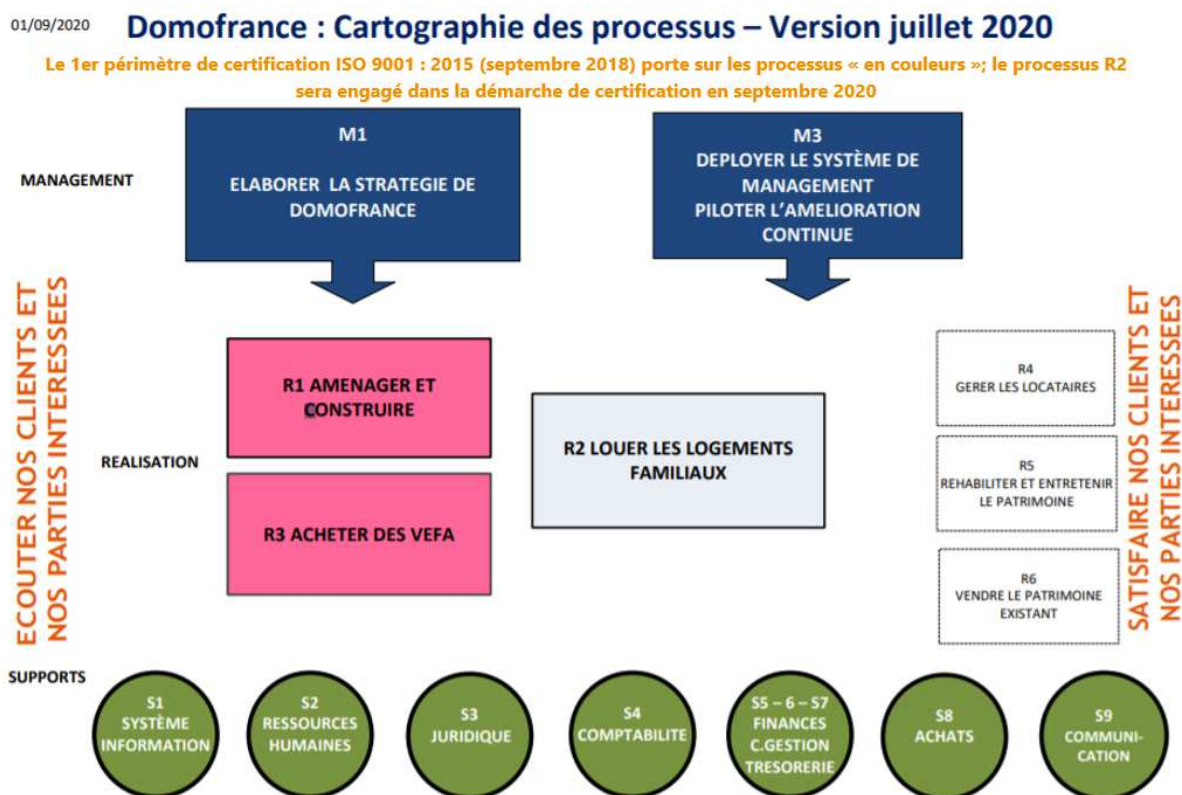
A l'occasion des entretiens menés dans le cadre du contrôle, l'organisation des services est apparue opérationnelle et comme permettant à Domofrance de passer le cap de son changement de taille, en volume de parc de logements gérés et en élargissement de son périmètre territorial. La continuité de service et le niveau des indicateurs de gestion durant toutes les phases de la crise de la Covid tendent également à montrer la capacité d'adaptation de la société.

3.4 Contrôle interne

Domofrance s'appuie :

- Sur un système de management de la qualité, basé sur une cartographie des principaux processus liés à son activité, déclinés en procédures formalisées et accessibles aux services ;

Figure 2 : Cartographie des processus



Source : Organisme - Système de management de la qualité

- Des certifications ISO 9001, couvrant le champ de la maîtrise d'ouvrage de construction de logements et d'acquisition en VEFA, ISO 50001, relative au management de l'énergie, et NF Habitat HQE, pour

la qualité des logements. Domofrance s'engage par ailleurs dans le projet de labellisation international « Bcorp » qui rend compte des engagements dans les thématiques de la RSE et ambitionne d'intégrer à terme au périmètre de certification ISO 9001 l'activité « location de logements familiaux » ;

- La mise en place d'une fonction d'audit interne, déjà opérationnelle et dont la pleine mesure est en cours de déploiement (cartographie des risques majeurs, branchement au système d'information du groupe). Environ trois audits internes sont réalisés chaque année pour aboutir à des recommandations classées par ordre de priorité. Les thèmes d'audit sont décidés à la demande du comité exécutif, des directeurs, ou sont issus de la cartographie des risques majeurs.

Ces différents dispositifs contribuant au contrôle interne constituent une base solide. Néanmoins, il existe des pistes de progrès.

L'Agence note en effet une prise en compte insuffisante des recommandations faites par les CAC dans les rapports intérimaires réalisés chaque année, et ce depuis 2016. Sur 8 recommandations classées en déficience majeure et en faiblesse significative, seules deux ont été mises en œuvre et les autres sont toujours en cours de traitement.

Tableau 4 : Bilan des recommandations des CAC depuis 2016 et appréciation de leur mise en œuvre

CYCLE		2016	2017	2018	2019	EN COURS	MISE EN ŒUVRE
IMMOBILISATIONS / INVESTISSEMENTS							
1	Revue de la situation financière des fournisseurs	CT	CT				X
2	Séparation de tâches : approbation commande / facture / ordre de paiement	CT	CT	CT	CT	X	
3	Séparation de tâches : création fiche fournisseur (modification RIB)	CT	CT	CT			X
4	Approbation des projets d'investissement et de leur financement (abs. Consultation DAF, Service juridique)		CT	CT		X	
5	Accès au fichier d'ordre de virement bancaire sécurisé		CT	CT	CT	X	
VENTES / QUITTANCEMENT							
6	Modification individuelle de loyers (à la hausse / baisse) sans revue périodique	CT	CT	CT	CT	X	
7	Contrôle des loyers anormalement bas	CT	CT	CT			
8	Absence de revue formalisée des ERB par la direction	MT				X	

Légende :

CT	Court Terme		Déficience majeure du contrôle interne
MT	Moyen Terme		Faiblesse significative du contrôle interne
			Faiblesse du contrôle interne
			Recommandation absente

Sources : Traitement ANCOLS

D'un point de vue général, les rapports d'audit successifs des CAC alertent l'organisme depuis 2016 sur le manque de séparation de tâches entre l'émission de la commande, la validation de la facture et l'approbation de la mise en paiement, alors qu'il s'agit d'un point de contrôle interne incontournable. A la demande du Directeur Exécutif Finances Communication et Système d'Information, un audit interne sur cette thématique sera engagé sur l'année 2021.

Deux options d'organisation mises en œuvre par la société vont dans le bon sens :

- La création de la direction de l'exploitation au sein de la direction Exécutive Clients et Services qui participe de la nécessité de séparation de fonctions avec l'équipe comptable pour le quittancement ;
- Pour ajouter des points de contrôle, l'instauration d'un pôle comptabilité générale distinct, afin que les créations de fiche fournisseur et l'enregistrement du RIB soient séparées.

3.5 Système d'information

Domofrance s'est donné comme objectif l'unification du système d'information (SI) des trois sociétés fusionnées, sur la base de l'ERP « IKOS », utilisé par deux d'entre elles. Les opérations de convergence et la mise en exploitation s'est opérée dans de bonnes conditions de continuité de service, grâce à une phase de préparation et de tests concluants. D'un point de vue comptable, la bascule a été réalisée mais n'est pas encore finalisée sur l'ensemble des contrôles budgétaires et analytiques pour les deux sociétés absorbées. Le nouveau système d'information dédié aux ressources humaines n'a pas encore intégré toutes les déclinaisons du « pacte social » interne.

Domofrance s'inscrit par ailleurs dans une démarche de mutation digitale qui comprend plusieurs objectifs dont la mise en place d'un compte locataires 100 % dématérialisé ou la création du carnet numérique, outil prévu par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte de 2015 ; à date, seul le carnet d'information du logement est prévu pour 2021. Aussi, l'organisme projette de passer à une logique digitale pour l'ensemble des documents (dématérialiser les factures, les courriers entrants et sortants, signature numérique...); cette démarche, commencée, doit se poursuivre conformément au projet stratégique d'entreprise 2019-2023.

Des audits de sécurité du système d'information ante-fusion sur les 3 sociétés et post-fusion ont été réalisés par un prestataire externe respectivement au cours de l'été 2019 et en fin d'année 2020. Ils ont consisté à vérifier la sécurité technique de certaines parties du système d'information (à travers des tests d'intrusion externe et interne), à évaluer le niveau de sécurité de son architecture et à apprécier l'organisation globale de la sécurité dans la société.

Le degré de maturité du management de la sécurité du système d'informations est jugé comme globalement faible. En particulier, si le chantier de la gestion des données à caractère personnel et du respect du RGPD est bien engagé, il est considéré qu'un travail important reste à mener. L'audit organisationnel aboutit à 17 recommandations à priorité urgente ou élevée, portant principalement sur la nécessité de la formalisation des modalités du pilotage général et des procédures de gestion, dont les plans de continuité et de reprise d'activité. En matière de sécurité technique, les tests effectués sont positivement concluants quant à la résistance aux attaques, tout en relevant le caractère perfectible de certains protocoles internes utilisés. Pour ce qui concerne l'architecture du SI, le défaut de documentation est à nouveau relevé. Cette carence « ne permet pas d'avoir la visibilité sur la structuration du SI et son exploitation ». D'autres recommandations de renforcement relatives aux configurations et aux authentifications sont également émises. Au 28 janvier 2021, 13 plans d'actions sur les 28 programmés ont été réalisés. Le service s'attache à réaliser des « quickwin », solutions de sécurisation pragmatiques basées sur des opérations simples et rapides à déployer avec une faible contrainte budgétaire.

Recommandation 1 : Le renforcement de la qualité, la structuration, la cohérence et le traitement des données d'activité apparaît nécessaire.

Des incohérences ont été relevées dans les données de patrimoine entre les fichiers transmis dans le cadre du contrôle et les données relatives au nombre de logements, à la part de logements non conventionnés, aux diagnostics de performance énergétique, issus des tableaux de suivi de la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction, de la première version des états déclarés relatifs à la

comptabilité de programme (fiches de situation financière et comptable), et enfin dans les montants des marchés publics conclus figurant dans les rapports présentés en CA.

La notion de rattachement des résidences spécifiques aux unités de gestion, dont l'agence jeunes, mérite par ailleurs d'être clarifiée. Les différentes extractions de données sollicitées pour le contrôle sur le sujet se sont toutes avérées divergentes.

Les incohérences évoquées précédemment sont également observables au niveau des données déclarées par la société dans le cadre de l'enquête nationale de recensement du parc locatif social (RPLS). De plus, jusqu'au début de l'année 2021, les correctifs apportés aux données signalées comme incohérentes de l'enquête RPLS étaient apportées dans le fichier d'extraction sans mise à jour dans le système d'information, ce qui laisse supposer que l'enquête RPLS peut ponctuellement comporter des données plus à jour que les bases internes de la société.

Ces constats s'expliquent par le rôle trop prépondérant occupé de longue date par le service informatique quant à l'exploitation et au contrôle des fichiers au détriment d'une appropriation par les services fonctionnels.

Les carences identifiées sont de nature à altérer ponctuellement la fiabilité de l'information en interne et auprès des différentes parties prenantes à l'activité de la société, mais il n'a pas été identifié pour autant de préjudice majeur en matière de fonctionnement courant.

Le contrôle intervient à un stade où la société, consciente de ses difficultés, fait preuve de volontarisme pour progresser :

- Les enjeux de sécurité du système d'information et de digitalisation des activités constituent un des axes majeurs du projet d'entreprise ;
- Des plans d'action précis, pilotés et suivis sont déployés (les objectifs du plan d'action 2020 ont été évalués comme atteints à 73 %) ;
- Les évolutions d'organigramme et d'organisation (positionnement de la DSI, partage des fonctions en interne à la DSI, création d'une direction de l'exploitation en matière de gestion locative) vont dans le sens d'une clarification des rôles ;
- Les recrutements récents (directeur du système d'information, responsable de la sécurité du système d'information, directeur de l'exploitation) correspondent à des profils de très bon niveau ;
- La société prévoit de recruter un référent « data » en 2021, poste qui intégrera l'architecture et la structuration des données et de leur documentation.

3.6 Politique d'achat et commande publique

Le précédent rapport de contrôle de l'Agence mettait en exergue des carences relatives au respect des principes fondamentaux de la commande publique. Concomitamment avec l'arrivée d'une responsable et la création du service « marchés » au sein de la direction juridique, l'organisme a nettement fait évoluer ses procédures et s'est largement professionnalisé en la matière.

Domofrance s'est dotée d'une procédure d'achat régulièrement mise à jour et de modes d'organisation interne présentant un bon niveau de sécurité juridique et d'assurance de conformité aux règles de la

commande publique. Deux améliorations récentes ont été apportées : la soumission aux règles des prestations de maîtrise d'œuvre de conception dans le cadre de réponse à un appel à projets et la traçabilité des éléments de la phase de négociation.

Les services opérationnels, formés au sujet, disposent d'une boîte à outils marché (BAOM) précisant les modes opératoires de dévolution des marchés et centralisant l'ensemble des documents types en lien avec les normes ISO. Le service « marchés » exerce un contrôle sur la complétude et la cohérence des documents produits avec les pièces de la consultation, notamment en termes de restitution de l'analyse des offres.

Les rapports de présentation sont rédigés et un bilan d'exécution des marchés est établi et présenté au CA sur la base des informations réglementaires attendues (montant initial du contrat, montant total des sommes effectivement versées et, le cas échéant, les raisons de l'écart constaté).

L'analyse des marchés effectuée par l'Agence s'est déroulée en deux étapes. En effet, une première sélection de 10 marchés a été réalisée, répartie entre les différentes directions (direction développement et promotion, du patrimoine et de l'innovation, gestion locative, administrative et financière...) et selon les seuils de procédures (inférieur à 40 k€, compris entre 40 et 100 k€, entre 100 et 214 k€ et supérieur à 214 k€). Comme cette première sélection a présenté des lacunes dans la formalisation des dossiers de marchés (montants des marchés, absence de formalisation de l'exclusion d'une entreprise, absence d'acte d'engagement, fiche projet achat manquante...), l'Agence a décidé de réaliser une seconde sélection, dont la date d'attribution des marchés est postérieure à avril 2018, afin de tester la nouvelle procédure mise en place. L'analyse a permis d'apprécier les changements induits et les efforts de formalisation réalisés depuis.

Recommandation 2 : Le dispositif de mise en œuvre de la commande publique pourrait utilement être amélioré par la société.

Au vu de l'examen mené lors du contrôle, l'ANCOLS considère qu'il existe encore trois pistes d'amélioration du cadre de la commande publique au sein de la société :

- La mise en place d'une computation des seuils de marchés (adaptation du choix de la procédure à l'estimation des besoins), techniquement difficiles à réaliser avec les outils actuels ;
- L'accroissement de la fiabilité des données des rapports d'exécution présentés au CA, qui contiennent régulièrement des valeurs incohérentes avec les données d'activité ;
- La dématérialisation de l'ensemble de la chaîne de traitement.

3.7 Conditions de départ du directeur général en exercice de 2012 à 2017

Observation 1 : Les décisions relatives aux modalités de fin de mandat de l'ancien directeur général n'ont pas respecté les prérogatives du CA prévues aux articles L. 423-10 et 11 du CCH qui ne s'est prononcé ni sur le principe d'une démarche de transaction, ni sur le montant de l'indemnité versée qui est très élevée. Elles apparaissent en outre insuffisamment motivées.

La chronologie des faits décrits ci-après est issue de l'analyse des documents disponibles dans le dossier constitué sur le sujet par Domofrance.

Monsieur CORNUZ s'est vu confier le mandat de directeur général de Domofrance à compter du 1^{er} octobre 2012. Le président du CA a réuni un conseil d'administration « exceptionnel » le 16 février 2017 pour décider de la révocation de Monsieur CORNUZ « pour perte de confiance dans les relations entre le président et le DG de Domofrance ».

Le procès-verbal (PV) de CA fait état dans son exposé liminaire « d'une distanciation croissante des relations avec le Président entraînant une carence dans son information et générant une réelle perte de confiance. »

L'ANCOLS fait observer que procès-verbal ne mentionne pas de motivation supplémentaire à l'appui du motif de révocation et n'a pas eu connaissance d'élément complémentaire .

Par une lettre datée du 21/02/17, l'ancien directeur général conteste le bien-fondé de la révocation et estime le préjudice subi à 650 000 euros, sans fournir d'éléments d'évaluation précis aboutissant à cette somme. L'activation à son initiative d'une éventuelle procédure contentieuse n'est pas mentionnée.

Les conditions de fin de mandat ont été traitées directement par ALI. L'avocat conseil d'ALI, transmet à son client par lettre en date du 28/02/17 le protocole d'accord transactionnel conclu entre le président en fonction à l'époque, représentant Domofrance, et l'ancien DG. En contrepartie de la renonciation à la remise en cause de la révocation de son mandat et de sa démission des mandats de directeur général de la SA d'HLM Habitelem, dont Domofrance est actionnaire, et de président de l'association Logéa, le protocole prévoit le versement d'une indemnité transactionnelle d'un montant de 450 000 euros bruts. L'ordre de virement bancaire, signé par le directeur administratif et financier et par la DRH, est daté du 06/03/17.

L'ANCOLS observe que :

- La société n'a pas fourni d'analyse juridique formalisée et étayée du risque associé au développement d'une procédure contentieuse motivant l'engagement dans une procédure de transaction;
- Aucune justification n'est apportée à l'appui de l'évaluation du montant de l'indemnité transactionnelle permettant de la considérer comme une contrepartie proportionnée à l'extinction du risque de contentieux et à la réparation du préjudice subi par l'ancien DG. L'indemnité de 450 000 euros bruts représente 2,8 fois la rémunération principale annuelle de l'ancien DG (160 000 euros) pour une durée d'exercice de mandat social de 4 ans et 4 mois. Le montant consenti est très élevé au regard de la durée du mandat ;
- Le CA n'a pas statué sur l'opportunité de la démarche transactionnelle, ni sur le contenu du protocole et le montant de l'indemnité, alors que son autorisation préalable était requise, en vertu des dispositions des articles L. 423-10 et 11 du CCH et au titre du régime des conventions réglementées. Privé de l'information, le CA n'a pas exercé ses prérogatives en la matière ;
- Le protocole transactionnel, figurant dans le dossier consulté dans les locaux de Domofrance, signé par les deux parties et qui sert de support juridique au versement d'une indemnité d'un montant important, n'est pas daté. Ce constat est constitutif d'un manque de rigueur des intervenants dans la chaîne de traitement du dossier de la conclusion du protocole jusqu'au versement des fonds.

Contacté en cours de contrôle sur les modalités de la cessation des fonctions de l'ancien DG, l'ancien président indique qu'il disposait d'éléments permettant de motiver la révocation de l'ancien DG, mais qu'il n'en a pas fait état à la demande de l'avocat conseil d'ALI. Il confirme ne pas être intervenu dans la démarche d'engagement en vue de la conclusion d'un protocole, qu'il estimait à l'époque prématurée. Dans sa réponse écrite à l'observation, l'ancien président indique avoir pris connaissance de la position de l'ANCOLS sans faire valoir d'autres éléments d'information.

L'ancien DG, également contacté à l'occasion du contrôle, fait état des relations conflictuelles avec l'ancien président et dénonce le caractère arbitraire de sa révocation. Il indique avoir fini par céder et accepter la proposition d'Action Logement. Il considère qu'il a subi un préjudice personnel et moral, produisant encore des effets sur sa carrière professionnelle. Sollicité par écrit lui aussi, il n'a pas fait usage de son droit de réponse dans le délai imparti d'un mois.

Pour leur part, les dirigeants actuels de la société ont indiqué dans leur réponse prendre acte de l'observation.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

Comme mentionné au § 3.4, l'organigramme a évolué dans le cadre de la fusion pour laisser place à quatre fonctions exécutives dont la Direction Exécutive Finances Communication et Système d'Information. Cette direction comprend cinq sous directions : « Projet Finances », « Comptabilité et Fiscalité », « Finance et Contrôle de Gestion », « Système d'Information et Stratégie Numérique » et « Qualité, Marketing, Communication ».

Une différence notable transparaît dans le nouvel organigramme en vigueur depuis 2020 où apparaît au sein de la Direction Exécutive Clients et Services une nouvelle direction : celle de l'exploitation. Son périmètre comprend le quittance et le recouvrement des locataires partis, missions qui étaient préalablement gérées au sein des antennes. Ce transfert permet d'accroître la réactivité et de répondre plus rapidement aux sollicitations des locataires.

L'organisme, sous comptabilité commerciale, a vu l'ensemble de ses exercices certifiés par le cabinet Deloitte sans réserve. La fin du mandat est prévue au 20 mars 2021 et devra faire l'objet d'une procédure d'appel d'offre.

Le précédent rapport de l'Agence avait noté deux points qui méritaient d'être améliorés et qui ont fait l'objet d'une revue spéciale : la tenue des fiches de situation financière et comptable (FSFC) relative à la comptabilité de programmes et le suivi de l'encaissement des subventions.

Concernant le premier point, l'Agence observe qu'actuellement, seul le responsable du pôle comptabilité et investissements remplit les FSFC. Dans un souci de transfert de compétences et de continuité de l'exploitation, il conviendrait que cette tâche soit partagée pour éviter le risque « collaborateur clé ». Aussi, la formalisation d'une procédure écrite précisant le mode opératoire ainsi que les points de contrôle réalisés serait un axe d'amélioration.

Le second point portait sur l'identification de difficultés liées au suivi de l'encaissement des subventions. A compter de novembre 2019, un plan d'apurement des subventions a été mis en place, dans un contexte où Domofrance faisait face à deux difficultés :

- Les documents demandés par les collectivités ont évolué de façon notable ;
- Le niveau de la programmation a fortement augmenté.

Dorénavant, des courriers de rappel (semestriel / annuel) sont réalisés pour solliciter les collectivités concernant les retards dans le versement des subventions.

Afin de pallier les retards constatés dans les versements des subventions, le service en charge de l'ancien s'est quant à lui doté de « fiche action » pour assurer le suivi des subventions.

Les développements et analyses ci-après exploitent les données comptables 2015 à 2019 transmises par l'organisme par l'intermédiaire de la plateforme Harmonia. Les valeurs de références utilisées sont

issues d'un benchmark sur les SA d'HLM de Province détenant plus de 20 000 logements, source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin OLS. Ce benchmark regroupe 26 organismes.

4.2 Analyse de l'exploitation

L'analyse financière a principalement pour objet :

- D'apprécier la performance d'exploitation de la société qui sera déterminée par l'excédent brut d'exploitation (EBE) ;
- D'analyser plus généralement sa rentabilité à savoir mesurer la capacité d'une entité à générer un résultat à partir de son activité ;
- De présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de la société ;
- D'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- D'examiner les perspectives financières à plus ou moins long terme.

L'analyse de l'exploitation s'inscrit dans un contexte de périmètre évolutif ; l'année 2019 a ainsi été marquée par la reprise de la branche logements familiaux de Logévie. La fusion est intervenue avec Ciliopée et Habitelem en septembre 2020. Afin d'avoir une vision comparable et complète de l'activité, l'analyse sera effectuée en deux temps : dans un premier temps, le diagnostic financier de Domofrance sera réalisé sur la période rétrospective de 2015 à 2019 et dans un second temps l'analyse portera sur la consolidation des données financières des 3 entités sur la période 2017 à 2019, analyse présentée au § 4.5.

Tableau 5 : Excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	118 725	98,7%	124 442	98,8%	134 057	99,1%	129 934	98,5%	140 920	97,9%
Écart de récupération de charges	- 761	0,6%	- 1 016	0,8%	- 901	0,7%	- 193	0,1%	- 215	0,1%
Produits des activités annexes	2 377	2,0%	2 587	2,1%	2 065	1,5%	2 021	1,5%	3 068	2,1%
Péréquation RLS							181	0,1%	99	0,1%
Chiffre d'affaires locatif	120 341	100,0%	126 013	100,0%	135 222	100,0%	131 944	100,0%	143 872	100,0%
Ventes d'immeubles	34 584		43 964		42 520		26 019		8 248	
Production stockée	- 8 752		- 12 404		- 15 395		667		2 505	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	7 651		9 785		10 193		7 211		4 220	
Coûts promotion immobilière	- 30 967		- 32 575		- 30 846		- 29 268		- 13 453	
Marge sur activité de promotion	2 516		8 770		6 472		4 629		1 520	
Production immobilisée (Frais financiers)	1 595		1 530		1 439		1 387		1 021	
Produit des activités	124 453		136 313		143 133		137 959		146 413	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 19 326	16,1%	- 19 306	15,3%	- 20 325	15,0%	- 20 144	15,3%	- 21 466	14,9%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 11 352	9,4%	- 11 321	9,0%	- 13 671	10,1%	- 10 637	8,1%	- 13 310	9,3%
Coût de gestion	- 30 678	25,5%	- 30 627	24,3%	- 33 996	25,1%	- 30 781	23,3%	- 34 775	24,2%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 19 644	16,3%	- 20 888	16,6%	- 21 880	16,2%	- 20 178	15,3%	- 17 822	12,4%
Cotisation CGLLS	- 81	0,1%	- 794	0,6%	- 507	0,4%	- 1 778	1,3%	- 2 655	1,8%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 12 498	10,4%	- 12 801	10,2%	- 13 612	10,1%	- 13 171	10,0%	- 14 106	9,8%
<i>Valeurs de référence</i>		9,1%		9,2%		9,1%		9,4%		9,7%
Créances irrécouvrables	- 1 283	1,1%	- 1 566	1,2%	- 1 074	0,8%	- 1 030	0,8%	- 989	0,7%
Excédent brut d'exploitation	60 269	50,1%	69 637	55,3%	72 063	53,3%	71 020	53,8%	76 066	52,9%
<i>Valeurs de référence</i>		52,9%		54,0%		53,3%		51,1%		50,0%

Source : Etats réglementaires

Depuis 2015, les loyers sont en progression constante du fait d'un niveau de livraison de logements significatif (1 000 logements par an), à l'exception de l'année 2018, première année de mise en œuvre de la réduction de loyer de solidarité (RLS) ayant représenté un impact brut de 4,943 k€. L'année 2019 enregistre une hausse des loyers de 11 millions d'euros liée au rachat de la branche de Logévie, induisant une augmentation du patrimoine de 2 069 logements supplémentaires.

Sur la période 2015 à 2019, le montant des loyers se consolide (+19 %) pour atteindre 141 millions d'euros en 2019. Rapportés au nombre de logements consolidé pour l'année 2019, les loyers représentent 4 367 euros contre 4 263 euros pour les organismes de province soit nettement au-delà des valeurs de référence. Ce constat est à mettre en lien avec la politique de loyers de la société (cf. § 6.3.2).

Les coûts de gestion, composés à 90 % des charges de personnel, restent constamment sur la période contrôlée au-dessus des valeurs de référence : 1 230 euros par logement en 2019 contre des valeurs de référence établies à 1 129 euros. Ce constat fait l'objet d'un développement plus spécifique au sein du paragraphe « § 4.2.1 Coûts de gestion ».

Le niveau de l'excédent brut d'exploitation et son évolution à la hausse (+16 millions d'euros entre 2015 et 2019) montrent une bonne performance globale de l'exploitation de l'organisme qui se situe au-dessus des organismes de référence en rapportant l'EBE par rapport au chiffre d'affaires : 53 % pour Domofrance contre 50 % pour des organismes comparables en 2019. Cet excédent brut d'exploitation s'appuie sur une masse de loyers qui progresse plus vite (+19 %) que les coûts de gestion (+13 %) et sur une diminution des charges maintenance (-9 %) ; cette diminution est à mettre en lien avec le changement de stratégie opéré par l'organisme visant à privilégier les regroupements des interventions dans le parc pour plus d'efficacité et une réduction de coûts. Le décalage des travaux d'entretien sur la période prospective conforte également le bon niveau de l'excédent brut d'exploitation.

Contrairement à l'EBE en hausse, le résultat d'exploitation est en légère baisse sur la période (-1,1 million d'euro) du fait des hausses des dotations aux amortissements (+14 millions d'euros) dans un contexte de forte augmentation du parc, avec l'intégration de la branche Logévie en avril 2019 et du niveau soutenu de livraisons annuelles.

Relativement stable sur la période grâce au taux du livret A bas, le résultat financier se compose majoritairement des intérêts sur financements locatifs. A contrario, le résultat exceptionnel, d'un niveau élevé (28 millions d'euros en 2019) met en évidence l'activité de l'organisme de ventes de logements qui s'élève environ à 180 logements par an. Il convient de préciser que l'année 2018 a été marquée par la cession des actifs d'Ile de France à I3F, qui représentait 546 logements.

Tableau 6 : Excédent Brut d'Exploitation au Résultat Net Comptable

Montants en milliers d'euros

En euros	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Excédent brut d'exploitation	60 269	69 637	72 063	71 201	76 164
Charges / produits d'exploitation	1 899	2 153	1 360	2 350	796
Dotations aux amortissements du parc locatif	-38 690	-42 637	-47 321	-48 696	-52 936
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	-1 034	-1 121	-1 178	-1 284	-1 382
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	-18 193	-8 516	-9 877	-9 293	-10 884
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	17 819	6 751	8 950	11 874	9 296
Résultat d'exploitation	22 068	26 268	23 998	25 971	20 956
Résultat financier	-19 311	-18 601	-18 051	-18 176	-19 789
Résultat exceptionnel	22 178	22 842	25 101	20 230	28 905
- Impôt sur les bénéfices	0	-354	-397	-347	-571
Résultat net comptable	24 936	30 156	30 651	27 678	29 501

Source : Etats réglementaires

Le résultat net comptable, établi à 29,5 millions d'euros en 2019, est largement alimenté par les cessions de patrimoine, équivalant à environ 1 % du patrimoine chaque année. La société a en effet choisi d'asseoir une partie significative du financement de ses investissements sur une stratégie volontariste de ventes. A ce sujet, il convient de mentionner que la feuille de route du principal actionnaire, Action Logement, prévoit d'augmenter ce rythme de ventes pour atteindre 1,9 % du patrimoine à compter de 2021 ; ce point fera l'objet de développements plus particuliers au sein du paragraphe relatif à l'analyse prévisionnelle (cf. § 7 ; Analyse Prévisionnelle).

4.2.1 Coûts de gestion

Tableau 7 : Décomposition des coûts de gestion et évolution entre 2015 et 2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel	28 066	29 105	30 664	29 879	31 746
Personnel extérieur à l'organisme	0	30	105	89	54
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 4 971	- 4 930	- 4 600	- 5 288	- 5 351
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 1 238	- 1 395	- 1 609	- 1 533	- 1 357
Transferts de charges d'exploitation *	- 2 530	- 3 506	- 4 234	- 3 004	- 3 627
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	19 326	19 306	20 325	20 144	21 466
Approvisionnements (stocks et variation)	2	- 81	0	0	- 1
Achats non stockés de matériel et fournitures	573	632	922	778	756
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	0			0	
Crédit baux et baux à long terme	58	46	8	7	34
Primes d'assurances	646	682	750	870	886
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 453	2 878	4 227	3 921	4 501
Publicité, publications, relations publiques	600	800	753	826	951
Déplacements, missions et réceptions	707	743	688	631	796
Redevances de sous-traitance générale	799	516	- 27	0	- 8
Autres services extérieurs	5 303	5 509	6 450	4 578	7 607
Déduction pour cotisations CGLLS	- 81	- 794	- 507	- 1 778	- 2 655
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	0	0	0	0	
Péréquation RLS				181	99
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	292	388	407	622	344
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0	0	0	0	0
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0	0	0	0	0
Redevances et charges diverses de gestion courante	0	3	0	1	0
Autres charges externes (2)	11 352	11 321	13 671	10 637	13 310
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	30 678	30 627	33 996	30 781	34 775
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	24 625	24 816	26 125	25 962	28 279
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 246	1 234	1 301	1 186	1 230
<i>Valeurs de référence</i>	1 070	1 085	1 097	1 131	1 129

Les coûts de gestion rapportés au logement sur la période 2015 à 2019 s'élèvent en moyenne à 1 240 euros par logement ; malgré des fluctuations respectivement à la hausse puis à la baisse en 2017 et 2018, le niveau constaté en 2019 s'avère au final très proche du coût de gestion observé en début de période (2015 et 2016).

Au global, le montant total des coûts de gestion progresse de 13 % sur la période, tandis que le parc a connu une augmentation de 15 % dans le même temps. Ils sont composés à 63 % des coûts de personnel, ces derniers progressant moins vite que les coûts de gestion (+11 %). Leur hausse est à mettre en perspective avec l'évolution de la masse salariale qui est passée de 541 salariés à 590 en 2019.

Parallèlement, la hausse des autres charges externes est notable sur le poste « Rémunérations d'intermédiaires et honoraires » qui connaît une augmentation de plus de 2 millions d'euros, s'expliquant essentiellement en raison des coûts préparatoires au projet de fusion 2020.

Le calcul du coût de gestion normalisé rapporté au logement incluant au numérateur non seulement l'activité locative mais également les charges de fonctionnement liées aux différentes activités exercées par la société (accession sociale, aménagement, syndic de copropriété), un travail spécifique a été opéré durant le contrôle afin d'isoler la fraction des coûts de gestion dédiée à la seule activité locative.

Dans ce cadre, l'Agence a exploité les éléments en provenance du service contrôle de gestion, qui sur la base d'une approche analytique, réalise des comptes de résultat par activité permettant de mettre en évidence les coûts de fonctionnement par activité. Il ressort de cette approche que 83 % des coûts de fonctionnement nets de la société sont rattachés à l'activité de location. Cela signifie que les 17 % de coûts restants sont imputables aux autres activités de la société comme l'activité Accession (7 %), Syndic (3 %), Agence Jeune (...). Le coût de gestion restreint à l'activité locative de la société, calculé en rapportant 83 % des coûts de fonctionnement actuels au nombre de logements gérés conduit à un ratio, pour l'année 2019, de 1 021 euros par logement.

Le coût de gestion locatif de la société calculé pour l'année 2019 apparaît ainsi d'un niveau maîtrisé. Le niveau des coûts de gestion de l'année 2020, prenant en compte la fusion avec Habitelem et Ciliopée, n'était pas disponible au moment du contrôle (exercice en cours).

La société inscrit la trajectoire prévisionnelle de maîtrise de ses coûts de gestion en référence à la feuille de route d'Action Logement, qui fixe pour ambition d'atteindre un niveau de coût de gestion de 1 000 euros par logement (selon la méthode définie dans le dossier individuel de situation (DIS) du dispositif d'auto-contrôle de l'USH¹). La société devra être vigilante à ce que la rationalisation de ses coûts de gestion sur la base d'un objectif globalisé (toutes activités confondues) ne s'opère pas au détriment de l'exercice de sa mission d'intérêt économique général de bailleur social, qui présente d'importants enjeux, en particulier en termes de gestion urbaine de proximité sur les principaux quartiers QPV de l'agglomération où se situe une partie importante de son parc (cf. § 6.5.1). La trajectoire de diminution des coûts de gestion est reprise dans l'analyse prévisionnelle 2019-2028. (cf. § 7).

4.2.2 Maintenance

La ventilation de la comptabilisation des charges et des investissements opérée par la société suit l'instruction comptable.

¹ La méthode retenue par le DIS inclut un retraitement des produits liés aux prestations et produits annexes (1,855 k€) ainsi que les coûts internes liés à l'accession, intégration des dotations aux amortissements (1,284 k€), et le dénominateur du ratio du coût de gestion rapporté au logement ne tient pas compte des foyers (+660 logements). A titre d'illustration, l'équivalence au titre de l'année 2018 conduit à estimer le coût de gestion DIS à 1 076 euros/logement pour un coût de gestion normalisé Ancols de 1 186 euros/logement, soit un écart de 110 euros /logement.

Tableau 8 : Évolution des coûts de maintenance*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	951	1 089	1 214	1 075	1 035
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	4 230	4 584	4 198	4 751	4 623
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	13 225	13 820	14 859	12 820	10 807
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	1 238	1 395	1 609	1 533	1 357
Coût de la maintenance (1)	19 644	20 888	21 880	20 178	17 822
Additions et remplacement de composants	11 764	20 602	8 342	9 591	27 086
Coût total entretien du parc (2)	31 408	41 490	30 223	29 770	44 907
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	24 625	24 816	26 125	25 962	28 279
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	798	842	838	777	630
<i>Valeurs de référence</i>	<i>674</i>	<i>656</i>	<i>650</i>	<i>621</i>	<i>631</i>
Loyers (5)	118 725	124 442	134 057	129 934	140 920
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	16,50%	16,80%	16,30%	15,50%	12,60%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>15,10%</i>	<i>14,80%</i>	<i>14,40%</i>	<i>13,40%</i>	<i>13,40%</i>
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 275	1 672	1 157	1 147	1 588
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1 490</i>	<i>1 420</i>	<i>1 409</i>	<i>1 547</i>	<i>1 530</i>

Sources : Etats réglementaires 2015 à 2019

Sur la période 2015 à 2018, le coût de maintenance (charges non récupérables) oscille entre 18 et 22 millions d'euros. Ces coûts rapportés au nombre de logements sont nettement supérieurs aux valeurs de référence et peuvent être qualifiés d'élevés sur la période 2015-2018. En 2018, une première diminution intervient, de l'ordre de 7 %, puis une seconde en 2019, conduisant une réduction totale de 25 % du montant de la maintenance consacrée au logement par rapport à 2016 et 2017, essentiellement du fait de la baisse du poste des dépenses de gros entretien (-16 %). Cette évolution intervient par anticipation d'une nouvelle orientation stratégique de DomoFrance qui tend à regrouper ses travaux en grandes réhabilitations. Ces dernières devraient intervenir sur les exercices 2020-2021 selon les données prévisionnelles.

Additionnés aux dépenses immobilisées liées aux additions et remplacements de composants (moyenne de 15 millions d'euros sur 5 ans), ces charges composent l'ensemble des interventions de la société sur la maintenance de son parc ; elles représentent une moyenne de 20 millions d'euros par an, dont 13 millions pour les dépenses de gros entretien.

L'ensemble des dépenses cumulées rapportées au logement est en moyenne supérieur à la médiane de référence (1 368 euros pour 1 202 euros au logement sur la période 2015-2019), avec toutefois des variations assez significatives selon les exercices. Pour l'exercice 2019, ces dépenses se situent à la médiane avec une intervention totale sur le patrimoine de 1 588 euros par logement.

Le niveau d'intervention financier de l'organisme sur son parc apparaît dans ces conditions convenable ; il importera toutefois que le renforcement du programme d'investissement programmé soit effectivement mis en œuvre dans les échéances prévues pour permettre de compenser la réduction des dépenses d'entretien, d'ores et déjà enclenchée. Dans les perspectives de la SA HLM, les montants envisagés restent d'un niveau comparable à ceux de la période rétrospective.

4.2.3 Capacité d'autofinancement, résultats

Sur la période 2015-2019, l'excédent brut d'exploitation progresse de 15 millions d'euros, tandis que la CAF brute ne progresse que de 11 millions d'euros. Cette situation s'explique pour partie par un repli

du niveau des produits et charges exceptionnels sur la période (-2,0 millions d'euros, notamment du fait de travaux d'économie d'énergie qui n'atteignaient plus que 0,53 millions d'euros en 2018 après avoir atteint un point haut de 3,3 M€ en 2017, générant moins de dégrèvements d'impôts et donc un niveau des autres produits exceptionnels en diminution en fin de période). Aussi, les intérêts locatifs ont augmenté de 1,4 millions d'euros sur la période, avec en particulier la reprise en 2019 du financement de Logévie, qui impacte à la hausse les intérêts sur financements locatifs à hauteur de 1,088 million d'euros.

Malgré ces variations, le niveau de CAF brute rapporté au chiffre d'affaires reste d'un bon niveau : 37 % en 2019 contre des valeurs de référence établies à 41 %.

Dans la même lignée, l'autofinancement net HLM se contracte en lien avec la hausse des remboursements des emprunts locatifs (+1,2 million d'euros). Pour autant ce dernier reste d'un niveau satisfaisant atteignant 7 % en 2019.

Tableau 9 : Évolution de la CAF brute et de l'autofinancement

Montants en milliers d'euros

En euros	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Excédent brut d'exploitation	60 269	69 637	72 063	71 020	76 066
Autres produits d'exploitation	1 899	2 153	1 360	2 350	796
Intérêts sur financements locatifs	-19 007	-18 558	-18 396	-19 280	-20 420
Produits financiers divers	1 050	1 240	1 240	1 540	1 113
Autres charges d'intérêt et financières	-1 353	-1 282	-896	-436	-482
Autres produits et charges exceptionnels	-1 540	-2 374	-538	-4 218	-3 516
Impôt sur les bénéfices	0	-354	-397	-347	-571
CAF brute	41 317	50 461	54 437	50 629	52 986
Pour rappel chiffre d'affaires	120 341	126 013	135 222	131 944	143 872
% du chiffre d'affaires	34%	40%	40%	38%	37%
Valeur de référence organismes de province	40%	42%	41%	40%	41%
Remboursement des emprunts locatifs	34 311	36 427	40 569	44 127	42 390
= Autofinancement net HLM	7 006	14 034	13 868	6 502	10 595
Ratio d'autofinancement net HLM	4%	8%	8%	4%	7%
Valeur de référence organismes de province	11%	11%	9%	8%	9%

Source : Etats réglementaires

4.3 Analyse de la situation financière

Dans une optique de minimiser le coût de la dette ainsi que le niveau des charges financières associé, Domofrance a procédé à un premier réaménagement de la dette en 2018 auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations portant sur 320 prêts pour un montant de 174 millions d'euros. Cet allongement de dette d'une durée de 10 ans permet à l'organisme de dégager des marges de manœuvre à hauteur de 37,66 millions d'euros soit près de 4 millions d'euros par an.

Un second réaménagement de dette auprès de la Banque des Territoires a eu lieu en 2020 (cf. CA du 17/09/2020) sur un encours de 110 millions d'euros ; une première part de l'encours négocié (56 millions) passera au taux fixe de 0,98 % et l'autre partie de l'encours (54 millions d'euros) verra ses marges renégociées.

La société a par ailleurs réalisé un scan de l'ensemble de son portefeuille auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations, représentant 95 % du portefeuille, pour identifier de potentielles marges de manœuvre. Ce scan a mis en évidence une situation largement optimisée mais qui à la marge pourrait être améliorée notamment avec encours de dettes des deux sociétés fusionnées en septembre 2020.

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

Tableau 10 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	261 809	12,1%	296 192	12,7%	325 674	12,8%	355 980	13,6%	392 628	14,0%
Résultat de d'exercice (b)	24 936	1,1%	30 156	1,3%	30 651	1,2%	27 678	1,1%	29 501	1,1%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	179 890	8,3%	185 704	7,9%	198 857	7,8%	201 992	7,7%	209 096	7,5%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	466 635	21,5%	512 051	21,9%	555 183	21,8%	585 650	22,4%	631 224	22,5%
Valeurs de référence		20,6%		20,4%		21,4%		21,3%		21,9%
Provisions pour gros entretien (f)	14 501	0,7%	15 405	0,7%	15 345	0,6%	12 003	0,5%	11 994	0,4%
Autres provisions pour risques et charges (g)	8 373	0,4%	9 696	0,4%	11 632	0,5%	15 175	0,6%	14 660	0,5%
Amortissements et dépréciations (h)	476 298	22,0%	514 938	22,0%	564 384	22,2%	605 357	23,1%	652 251	23,3%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	965 807	44,5%	1 052 090	45,0%	1 146 543	45,1%	1 218 184	46,6%	1 310 129	46,7%
Dettes financières (j) (*)	1 202 994	55,5%	1 287 935	55,0%	1 396 244	54,9%	1 398 748	53,4%	1 493 964	53,3%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	2 168 801	100,0%	2 340 025	100,0%	2 542 787	100,0%	2 616 932	100,0%	2 804 093	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 1 939 965	89,4%	- 2 143 764	91,6%	- 2 345 367	92,2%	- 2 379 071	90,9%	- 2 615 283	93,3%
Fonds de roulement économique (m)=(k)-(l)	228 836	10,6%	196 260	8,4%	197 420	7,8%	237 861	9,1%	188 810	6,7%
Immobilisations financières (n)	- 1 429	0,1%	- 2 027	0,1%	- 2 430	0,1%	- 2 720	0,1%	- 4 160	0,1%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	227 407	10,5%	194 234	8,3%	194 990	7,7%	235 142	9,0%	184 649	6,6%
Valeurs de référence		3,4%		3,3%		3,0%		3,2%		3,4%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière	95 554	4,4%	91 575	3,9%	87 227	3,4%	87 899	3,4%	94 174	3,4%
Emprunts promotion immobilière (p)	- 41 562	1,9%	- 42 475	1,8%	- 17 497	0,7%	- 11 230	0,4%	- 9 964	0,4%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avance	- 11 815	0,5%	- 10 652	0,5%	- 7 339	0,3%	0	0,0%	- 2 549	0,1%
Portage accession et opérations d'aménagement	42 177	1,9%	38 449	1,6%	62 390	2,5%	76 669	2,9%	81 661	2,9%
Créances locataires et acquéreurs (s)	21 660	1,0%	18 457	0,8%	15 399	0,6%	12 184	0,5%	15 375	0,5%
Subventions à recevoir (t)	68 671	3,2%	57 836	2,5%	61 145	2,4%	59 379	2,3%	61 360	2,2%
Autres actifs réalisables (u)	8 510	0,4%	6 895	0,3%	8 127	0,3%	8 352	0,3%	14 283	0,5%
Dettes sur immobilisations (v)	- 28 005	1,3%	- 19 727	0,8%	- 13 629	0,5%	- 14 290	0,5%	- 18 856	0,7%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 55 977	2,6%	- 48 649	2,1%	- 60 865	2,4%	- 47 594	1,8%	- 52 821	1,9%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)=(r)+(s)	57 036	2,6%	53 261	2,3%	72 566	2,9%	94 699	3,6%	101 001	3,6%
Valeurs de référence		0,6%		0,6%		0,4%		- 0,1%		0,7%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	179 533	8,3%	150 645	6,4%	132 972	5,2%	151 141	5,8%	94 928	3,4%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0	0,0%	- 1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	- 76	0,0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 9 162	0,4%	- 9 672	0,4%	- 10 548	0,4%	- 10 698	0,4%	- 11 204	0,4%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	170 371	7,9%	140 973	6,0%	122 424	4,8%	140 442	5,4%	83 648	3,0%
Valeurs de référence		2,8%		2,8%		3,1%		2,8%		2,8%
Report immobilisations financières (B)	1 429	0,1%	2 027	0,1%	2 430	0,1%	2 720	0,1%	4 160	0,1%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	171 800	7,9%	143 000	6,1%	124 854	4,9%	143 162	5,5%	87 808	3,1%
Valeurs de référence		3,2%		3,1%		3,3%		3,0%		3,0%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	170 371	7,9%	140 973	6,0%	122 424	4,8%	140 442	5,4%	83 648	3,0%
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0	- 0,0%	0	- 0,0%	0	- 0,0%	0	0,0%	0	- 0,0%

(*) Endettement hors Emprunts promotion immobilière

Le fonds de roulement net global présentait un niveau particulièrement élevé en début de période, à hauteur de 227 millions d'euros, représentant 9 155 euros par logement en 2015 (pour une médiane à 2 388 euros). Le FRNG a eu tendance à se dégrader sur la période du fait notamment de la hausse continue du niveau des immobilisations en lien avec le développement du patrimoine de Domofrance sur la période et aussi l'intégration du patrimoine de Logévie cette même année (2 069 logements).

Le repli du FRNG, qui reste d'un niveau très élevé par rapport aux médianes de référence, a été atténué par la consolidation des ressources stables qui progressent d'une part grâce aux capitaux propres et bons résultats des exercices mais aussi d'autre part grâce à l'augmentation des dettes financières.

Rapporté au logement, le niveau du FRNG reste toutefois encore très élevé, avec 6092 euros par logement en 2019 pour une médiane à 2 769 euros.

Le fonds de roulement à terminaison, calculé en intégrant les dépenses à comptabiliser et les emprunts restant à encaisser, s'est consolidé sur la période ; il atteint en 2019 un niveau très élevé, proche de 7 900 euros par logement.

Tableau 11 : Variation du fond de roulement net global au logement et à terminaison sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

En euros	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources propres	965 807	1 052 090	1 146 543	1 218 184	1 310 129
Ressources stables (dt dettes financières)	2 168 801	2 340 025	2 542 787	2 616 932	2 804 093
Immobilisations exploitations et financières	-1 941 394	-2 145 791	-2 347 796	-2 381 791	-2 619 443
Fond de roulement net global (FRNG)	227 407	194 234	194 990	235 142	184 650
Nbre de logements en propriété	24 839	25 671	27 298	27 467	30 311
Fond de roulement net global (FRNG) au logement	9 155	7 566	7 143	8 561	6 092
<i>Valeur de référence organismes de province</i>	2 388	2 489	2 061	2 685	2 769
<i>FRNG à terminaison des opérations</i>	182 273	189 806	170 511	186 277	238 902
Fond de roulement à terminaison en nombre de logement	7 338	7 394	6 246	6 782	7 882
Besoin en fond de roulement (BFR)	57 036	53 261	72 566	94 699	101 001
Trésorerie nette	170 371	140 973	122 424	140 442	83 648

Source: états réglementaires

Dans une trajectoire proche de celle du FRNG, la trésorerie nette de la société qui oscille entre 122 et 170 millions d'euros sur l'ensemble de la période 2015 à 2019, se situe à un niveau élevé toutefois marqué par une tendance baissière. L'année 2018 est impactée par un niveau de cessions d'actif significatif dans le cadre du désengagement de Domofrance en Ile-de-France. L'importante baisse du niveau de trésorerie constatée en 2019 (de l'ordre de -40 % par rapport à 2018) est pour partie imputable au niveau des investissements largement supérieurs sur cette année, et à l'acquisition du patrimoine de Logévie. Sur toute la période, les besoins en fonds de roulement (BFR) croissants, de 57 millions d'euros en 2016 à 101 millions d'euros en 2019 pour permettre le portage d'opérations d'accession et d'aménagement, ont également conduit à solliciter de manière plus significative la trésorerie. Dans le même temps, la hausse du BFR est imputable à l'encaissement des subventions réalisées par l'office dont le niveau était devenu très significatif ces dernières années.

Pour autant, la situation de la société n'appelle pas d'inquiétude particulière ; en 2019, la trésorerie nette représentait encore 2 760 euros par logement, ce qui constitue un niveau tout à fait satisfaisant.

4.3.2 Indépendance financière

Tableau 12 : Ratios de désendettement

Montants en milliers d'euros

En euros	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement (1)	1 202 994	1 287 935	1 396 244	1 398 748	1 493 964
CAFC	43 160	53 232	55 027	54 090	56 442
Endettement / CAFC	27,87	24,19	25,37	25,86	26,47
<i>Valeur de référence organismes de province</i>	18,93	18,68	19,34	21,63	21,14
Valeur nette comptable du parc locatif	1 129 347	1 252 438	1 393 502	1 407 102	1 547 075
Dotations Amortissements du parc locatif	38 690	42 637	47 321	48 696	52 936
VNC / Amortissement du parc locatif	29,19	29,37	29,45	28,90	29,23
<i>Valeur de référence organismes de province</i>	26,40	26,65	26,47	26,08	25,72
Ressources propres	965 807	1 052 090	1 146 543	1 218 184	1 310 129
Ressources stables	2 168 801	2 340 025	2 542 787	2 616 932	2 804 093
Ressources propres / Ressources stables	44,5%	45,0%	45,1%	46,6%	46,7%

Source : Diagfin

La capacité de désendettement mesure la capacité théorique de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années nécessaires s'il consacrait la totalité de sa CAF courante au remboursement de sa dette. Elle s'élève environ à 25 ans ce qui est supérieur aux valeurs de référence établies à 21 ans en 2019 et indique un niveau d'endettement relativement élevé.

La durée résiduelle de vie des actifs, 29,2 ans en 2019, est supérieure au remboursement de la dette à fin 2019 ce qui constitue une situation favorable : la société dispose de la capacité théorique de rembourser l'ensemble de ses emprunts avant de remplacer certains actifs, ce qui laisse des marges de manœuvres potentielles.

L'indépendance financière d'un organisme peut être calculée en faisant le rapport entre les ressources propres et les ressources stables. Le ratio se consolide depuis 2015 pour passer de 44,5 % à 46,7 % en 2019, grâce d'une part, au niveau croissant des capitaux propres facilité par le soutien de l'actionnaire et d'autre part grâce aux bons résultats dégagés chaque année.

En effet, les ressources propres sont composées à 48 % des capitaux propres qui ont bénéficié de différentes augmentations de capital, à hauteur de 54,9 millions d'euros depuis 2015. Le tableau ci-après retrace les principales ainsi que leur provenance depuis 2015 :

Tableau 13 : Augmentations de capital depuis 2015

Date	Libellé	Montant
25/06/2015	Augmentation de capital Alliance Territoires	13 M€
25/06/2015	Apport en compte courant de la Société Loraine d'Habitation	4,5 M€
22/10/2015	Augmentation de capital Alliance Territoires	6,5 M€
22/09/2016	Augmentation de capital Alliance Territoires	10 M€
23/05/2019	Augmentation de capital Action Logement	2,4 M€
23/05/2019	Augmentation de capital Sacicap	4,5 M€
04/06/2020	Augmentation de capital réservée à Action Logement Immobilier	2,4 M€
23/06/2020	Augmentation de capital d'Habitelem	8 M€
23/06/2020	Augmentation de capital de Ciliopée	3,6 M€

Source : Données de l'organisme

4.4 Fusion

Les sociétés Habitelem et Ciliopée ont fait l'objet d'une fusion « juridique » avec la société Domofrance en septembre 2020 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 sur la base des comptes 2019. Afin d'appréhender la situation financière globale de l'organisme nouvellement formé, l'agence a réalisé une agrégation rétrospective des données financières de Domofrance, Habitelem et Ciliopée sur la période 2017-2019. Cette analyse, présentée en annexe, montre une performance d'exploitation de bon niveau et une structure financière agrégée solide.

Tableau 14 : Revue de l'activité agrégée 2017 – 2019

Montants en milliers d'euros

En euros	2017	2018	2019			
	Montant agrégé	Montant agrégé	DOMOFRANCE	HABITELEM	CILIOPEE HABITAT	Montant agrégé
Loyers	169 575	171 816	147 306	21 069	17 297	185 672
Impact RLS		-6 242	-6 386	-865	-661	-7 912
Compensation CGLLS		352	99	-31	-23	45
Sous-total loyers	169 575	165 926	141 018	20 173	16 613	177 804
Nombre de logement	34 378	34 480	28 279	5 153	3 821	37 253
Loyer / logements gérés	4 933	4 812	4 987	3 915	4 348	4 773
Valeur de référence organismes de province	4 309	4 246	4 067		4 304	4 263
Chiffre d'affaires	170 941	168 062	143 872	20 430	16 592	180 894
Total coût de gestion	-44 017	-40 894	-34 775	-4 915	-4 699	-44 389
Coût de gestion normalisé / Nombre de logements	1 280	1 186	1 230	954	1 230	1 192
Valeur de référence organismes de province	1 097	1 131	994		1 008	1 129
Excédent brut d'exploitation	89 291	89 572	76 066	8 810	8 161	93 037
% du chiffre d'affaires	52%	53%	53%	43%	49%	51%
Valeur de référence organismes de province	53%	51%	51%		46%	50%
Résultat net comptable	34 524	34 339	29 501	6 261	1 687	37 448

Source : Etats réglementaires

Tableau 15 : Évolutions de la CAF brute et de l'autofinancement agrégées 2017 – 2019

Montants en milliers d'euros

En euros	2017	2018	2019			
	Montant agrégé	Montant agrégé	DOMOFRANCE	HABITELEM	CILIOPEE HABITAT	Montant agrégé
CAF brute	68 496	66 208	52 986	9 025	6 011	68 022
Pour rappel chiffre d'affaires	170 941	168 062	143 872	20 430	16 592	180 894
% du chiffre d'affaires	40%	39%	37%	44%	36%	38%
Valeur de référence organismes de province	41%	40%	40%		40%	41%
Remboursement des emprunts locatifs	50 490	53 951	42 390	3 546	5 762	51 699
= Autofinancement net HLM	18 003	12 257	10 595	5 479	248	16 322
Ratio d'autofinancement net HLM	8%	6%	6,97%	26%	1%	9%
Valeur de référence organismes de province	10%	8%	10%		10%	9%

Source : Etats réglementaires

Tableau 16 : Revue de l'activité agrégée au niveau du bilan fonctionnel sur la période 2017-2019

Montants en milliers d'euros

En euros	2017	2018	2019			
	Montant agrégé	Montant agrégé	DOMOFRANCE	HABITELEM	CILIOPEE HABITAT	Montant agrégé
Ressources propres	1 456 315	1 546 711	1 310 129	206 290	139 939	1 656 358
Ressources stables (dt dettes financières)	3 122 216	3 227 696	2 804 093	322 309	310 190	3 436 592
Immobilisations exploitations et financières	-2 899 919	-2 961 675	-2 619 443	-303 568	-298 469	-3 221 480
Fond de roulement net global (FRNG)	222 297	266 021	184 650	18 741	11 721	215 112
Nbre de logements en propriété	35 457	35 810	30 311	4 500	3 917	38 728
Fond de roulement net global (FRNG) au logement	6 269	7 429	6 092	4 165	2 992	5 554
<i>Valeur de référence organismes de province</i>	<i>2 061</i>	<i>2 685</i>	<i>2 769</i>		<i>2 661</i>	<i>2 769</i>
<i>FRNG à terminaison des opérations</i>	<i>194 216</i>	<i>214 277</i>	<i>238 902</i>	<i>14 233</i>	<i>8 151</i>	<i>261 285</i>
Fond de roulement à terminaison en nombre de logement	5 478	5 984	7 882	3 163	2 081	6 747
Besoin en fond de roulement (BFR)	72 669	100 003	101 001	4 715	4 952	110 667
Trésorerie nette	149 624	166 014	83 648	14 025	6 769	104 442

Source : Etats réglementaires

Tableau 17 : Ratios de désendettement d'un point de vue consolidé sur la période 2017-2019

Montants en milliers d'euros

En euros	2017				2018				2019			
	DOMOFRANCE	HABITELEM	CILIOPEE HABITAT	Montant agrégé	DOMOFRANCE	HABITELEM	CILIOPEE HABITAT	Montant agrégé	DOMOFRANCE	HABITELEM	CILIOPEE HABITAT	Montant agrégé
Endettement (1)	1 396 244	100 109	171 404	1 667 757	1 398 748	109 374	172 863	1 680 985	1 493 964	116 019	170 251	1 780 233
CAFC	55 027	7 079	6 682	68 788	54 271	7 171	7 650	69 093	56 540	7 555	5 798	69 893
Endettement / CAFC	25,37	14,14	25,65	24,24	25,77	15,25	22,60	24,33	26,42	15,36	29,37	25,47
<i>Valeur de référence organismes de province</i>	<i>18,52</i>	<i>15,56</i>	<i>15,56</i>	<i>19,34</i>	<i>19,51</i>	<i>16,54</i>	<i>16,54</i>	<i>21,63</i>	<i>19,67</i>	<i>16,41</i>	<i>16,41</i>	<i>21,14</i>
Valeur nette comptable du parc locatif	1 393 502	128 279	179 050	1 700 831	1 407 102	138 754	178 479	1 724 335	1 547 075	145 288	179 492	1 871 855
Dotations Amortissements du parc locatif	47 321	5 615	5 653	58 588	48 696	5 970	5 996	60 662	52 936	6 428	6 106	65 470
VNC / Amortissement du parc locatif	29,45	22,85	31,68	29,03	28,90	23,24	29,76	28,42	29,23	22,60	29,39	28,59
<i>Valeur de référence organismes de province</i>	<i>25,71</i>	<i>24,15</i>	<i>24,15</i>	<i>26,47</i>	<i>25,60</i>	<i>24,04</i>	<i>24,04</i>	<i>26,08</i>	<i>25,46</i>	<i>24,18</i>	<i>24,18</i>	<i>25,72</i>
Ressources propres	1 146 543	184 162	125 612	1 456 317	1 218 184	194 235	134 292	1 546 712	1 310 129	206 290	139 939	1 656 358
Ressources stables	2 542 787	284 271	295 158	3 122 216	2 616 932	303 609	307 155	3 227 697	2 804 093	322 309	310 190	3 436 592
Ressources propres / Ressources stables	45,09%	64,78%	42,56%	46,64%	46,55%	63,98%	43,72%	47,92%	46,72%	64,00%	45,11%	48,20%

Source: Diagfin

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

Un nouveau plan stratégique patrimonial 2018-2027 a été approuvé par le CA du 25/10/2018. Il repose sur un diagnostic des immeubles au regard de critères qualifiant leur attractivité, leur état technique et le risque locatif associé ainsi que la mise en place d'un scénario d'intervention précis par ensemble immobilier (maintenance courante, résidentialisation, réhabilitation, vente, démolition). Il est caractérisé par une inflexion marquée de l'effort de réhabilitation qui concerne près de 30 % du parc, la définition des interventions dans le cadre des grands projets urbains de la métropole, un potentiel de ventes de logements autour de 1,8 % par an et un plan de développement conforme à la feuille de route d'Action Logement. La capacité de production est dimensionnée pour 2 000 logements par an : 1 700 logements locatifs, dont 200 logements dédiés aux jeunes et aux résidences sociales et 300 logements accession sociale à la propriété.

Le CA a validé le 10/12/2020 un nouveau PSP 2020-2029 pour intégrer le périmètre patrimonial de l'ensemble des trois sociétés fusionnées aux caractéristiques hétérogènes au regard de la segmentation retenue (attractivité et état technique). Les enjeux de requalification sont moins prégnants pour les parcs de logements des Pyrénées-Atlantiques et du Lot-et-Garonne.

L'effort de remise à niveau de près d'un tiers du parc est confirmé. Il est davantage lissé dans le temps, avec un volume annuel de près de 1 200 logements en réhabilitation par an sur toute la période, que dans le précédent PSP où une concentration d'intervention était planifiée sur la période 2020-2024.

Il correspond en partie en début de période à la mise en œuvre des programmes des grands projets urbains de l'agglomération bordelaise financés par l'ANRU (convention signée le 29/04/2020), dont le tableau ci-après relate les principales caractéristiques pour ce qui concerne Domofrance :

Tableau 18 : Éléments de programmation pour Domofrance / convention pluriannuelle de renouvellement urbain relative au NPNRU(*) - Bordeaux Métropole

	Quartiers concernés	Nombre de logements démolis	Nombre de logements construits au titre de la reconstitution de l'offre	Nombre de logements en réhabilitation	Nombre de logements en vente HLM	Nombre de logements en accession sociale	Nombre de logements pour jeunes / étudiants	Nombre de logements "habitat inclusif"
NPNRU - intérêt natinal	CENON - Henri Sellier	72	72	36		17	72	
NPNRU - intérêt régional	LORMONT - Carriet	216	216	503	45	67		
	CENON - Palmer	79	82	942	63	108		
	BORDEAUX - Les Aubiers			299				7
	BORDEAUX - Le Lac			330	46			11
Total général		367	370	2 110	154	192	72	18

Source : Données transmises par l'OLS, synthétisées par l'ANCOLS

(*) NPNRU : Nouveau programme national de renouvellement urbain

Domofrance s'engage également dans des projets de renouvellement urbains, parfois de grande ampleur comme pour le quartier « Saige Formanoir », en partenariat avec les collectivités, mais sans inscription dans le programme national de l'ANRU.

Le traitement de tous les logements en étiquette énergie F et G est programmé à l'échéance de fin 2022 et, sur l'ensemble de la période 2020-2029, la planification intègre également un changement d'étiquette pour 70 % des logements classés E.

La maintenance courante, incluant le gros entretien et le remplacement de composants, bien qu'en baisse corrélativement à l'effort de requalification, se maintient à un niveau satisfaisant, de l'ordre de 700 euros par an et par logement en moyenne.

Les plans de développement et de ventes s'inscrivent dans la lignée des objectifs du PSP de 2018 : une production annuelle moyenne de 2 000 logements toutes natures confondues et un objectif de 350 à 400 ventes annuelles, correspondant, en tenant compte également des démolitions envisagées, à une croissance de l'ordre de 4 % par an.

Les zones de développement sont cohérentes avec la pression de la demande et les besoins territoriaux. De manière judicieuse, la programmation de nouveaux logements fait état d'une quotité de 34 % en financement PLAI pour répondre à l'accueil des ménages les plus modestes.

La stratégie patrimoniale de la société est caractérisée par la poursuite d'une production soutenue et d'une intensification de la requalification du patrimoine. L'analyse financière prévisionnelle met toutefois en évidence la nécessité de réviser à court ou moyen terme les paramètres retenus pour éviter une mise en tension excessive de son modèle économique (cf. 7).

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Sur la période 2015-2019, Domofrance a connu une croissance de son parc d'environ 25 %, en lien avec une activité de production intense, mais aussi des acquisitions en bloc de patrimoine (achat de 2 069 logements à la SA d'HLM Logévie en 2019 notamment). Le tableau suivant retrace les évolutions patrimoniales, qui intègrent les livraisons de logements en Ile-de-France et leur vente en bloc (cf. 3.2) qui se neutralisent sur la période :

Tableau 19 : Évolution du patrimoine

	Parc au 1er janvier	Mise en service construction / acquisition	Vente à l'unité et en bloc	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2015	22 766	1 169	182		23 753	4,3 %
2016	23 753	1 133	186	149	24 551	3,4 %
2017	24 551	1 604	182		25 973	5,8 %
2018	25 973	774	736	5	26 006	0,1 %
2019	26 006	2 712	278		28 440	9,4 %
Total		7 392	1 564	154		24,9 %

Source : Données transmises par l'organisme et traitées par l'ANCOLS

Parallèlement sur la période, Domofrance a également livré 11 résidences spécifiques (étudiants, jeunes, public en insertion) pour un total de 1 142 équivalent-logements.

L'analyse suivante repose sur le fichier des opérations de construction de logements locatifs familiaux livrées sur la période 2015-2020 par Domofrance avant l'opération de fusion, fiabilisé par l'ANCOLS pour les besoins du contrôle sur un périmètre de 125 opérations représentant 3 870 logements.

L'acquisition en VEFA auprès de promoteurs immobiliers constitue un support de production significatif (31 % de l'ensemble des logements neufs livrés, dont 3 % en usufruit locatif social).

Domofrance a construit des programmes locatifs sur le territoire de 37 communes, et principalement dans les secteurs à fort besoin (agglomération de Bordeaux, bassin d'Arcachon, autres territoires de Gironde, littoral de Charente-Maritime et Pyrénées-Atlantiques) :

Tableau 20 : Répartition du parc de logements familiaux par département d'implantation

Secteurs territoriaux	nombre de logements livrés 2015-2020	%
Bordeaux métropole	2 178	56%
Bassin d'Arcachon	281	7%
Autres communes de Gironde	646	17%
total Gironde	3 105	80%
Charente-Maritime	375	10%
Pyrénées-Atlantique	263	7%
Dordogne	127	3%
Total	3 870	100%

Source : données transmises par l'organisme - traitement ANCOLS

La structure typologique des nouveaux logements produits est davantage orientée vers les petits logements (comparativement à la structure du parc existant), ce qui va dans le bon sens dans la mesure où ces derniers représentent plus de la moitié des logements recherchés par les demandeurs actuels. Un décalage important existe encore néanmoins en termes d'adéquation de l'offre, qui doit inciter la société à produire davantage de logements de type 2 notamment :

Tableau 21 : Comparaison des structures typologiques du parc et de l'expression de la demande

	nouveaux logements livrés 2015-2020 par Domofrance		totalité du parc de Domofrance au 01/01/21		expression des demandeurs au 01/09/20
	répartition	surface moyenne (m ² de SH)	répartition	surface moyenne (m ² de SH)	
T2 et moins	31%	46	26%	43	51%
T3	38%	66	40%	67	30%
T4 et plus	31%	85	34%	84	19%

Sources : données transmises par l'organisme et traitées par l'ANCOLS

Les surfaces des nouveaux logements sont maîtrisées : 65 m² de surface habitable moyenne, ce qui correspond également à la moyenne pour l'ensemble du parc. Les comparaisons par type de logement ne montrent pas d'écart significatif.

Le tableau suivant fournit les indications de coût de production des logements neufs :

Tableau 22 : Comparaison des structures typologiques du parc et de l'expression de la demande

	Nombre de logements	Coût de revient moyen par logement (€)	Coût de revient moyen par m ² de SH (€)
Construction sous MO directe	2 648	146 194	2 371
VEFA	1 093	139 096	2 255
VEFA en ULS (*)	129	73 892	1 059
Total	3 870	129 454	2 337 (**)

Source : données transmises par l'organisme / mises en cohérence et traitées par l'ANCOLS

(*) : ULS : usufruit locatif social, logements en gestion sur une durée limitée (usage temporaire)

(**) : hors VEFA ULS

Le prix de revient constaté est relativement homogène entre les opérations développées en maîtrise d'ouvrage directe ou acquises en VEFA. Il se situe à un niveau maîtrisé, inférieur au coût constaté pour le secteur HLM à l'échelle de la région Nouvelle-Aquitaine au travers des données du bilan des logements aidés - étude DGALN-SISAL² de 2019. 17 contentieux techniques intervenus en cours de garantie biennale ou décennale sont recensés pour les trois dernières années, sans situation très significative, ni risque majeur pour Domofrance.

Au global, la structure de financement des opérations est relativement habituelle : une mobilisation d'emprunts à hauteur de 81 %, des subventions à hauteur de 9 % et un recours aux ressources propres de 10 % (correspondant en moyenne à un peu plus de 15 000 euros par logement).

5.2.2 Interventions sur le parc existant

Le tableau suivant répertorie l'évolution dans le temps du nombre d'opérations de réhabilitation, et de leurs caractéristiques de coût et de financement :

Tableau 23 : Caractéristiques de coût et de financement des opérations de réhabilitation par année de livraison

	Nombre de programmes	Nombre de logements	Coût moyen par logement (€)	% prêt	% subvention	% fonds propres
2016	1	151	65 656	76%	7%	17%
2017	3	317	24 106	70%	6%	25%
2018	3	72	91 109	84%	6%	10%
2019	2	26	54 375	76%	4%	15%
2020	6	596	37 685	86%	6%	9%
2021	14	183	77 698	72%	3%	25%
2022	29	527	71 143	75%	0%	25%
2023 et au-delà en étude	16	1 620	51 166	73%	1%	26%
Total	74	3 492	52 409	76%	3%	21%

Sources : données brutes transmises par l'organisme retraitées par l'ANCOLS

² DGALN – SISAL : direction générale de l'aménagement du logement et de la nature – système d'information pour le suivi des aides au logement.

Une inflexion très nette intervient à compter de 2020, en cohérence avec les orientations du PSP, avec une massification du nombre de logements concernés, dans un rapport de un à trois entre les moyennes annuelles sur la période 2016-2019 et 2020-2022.

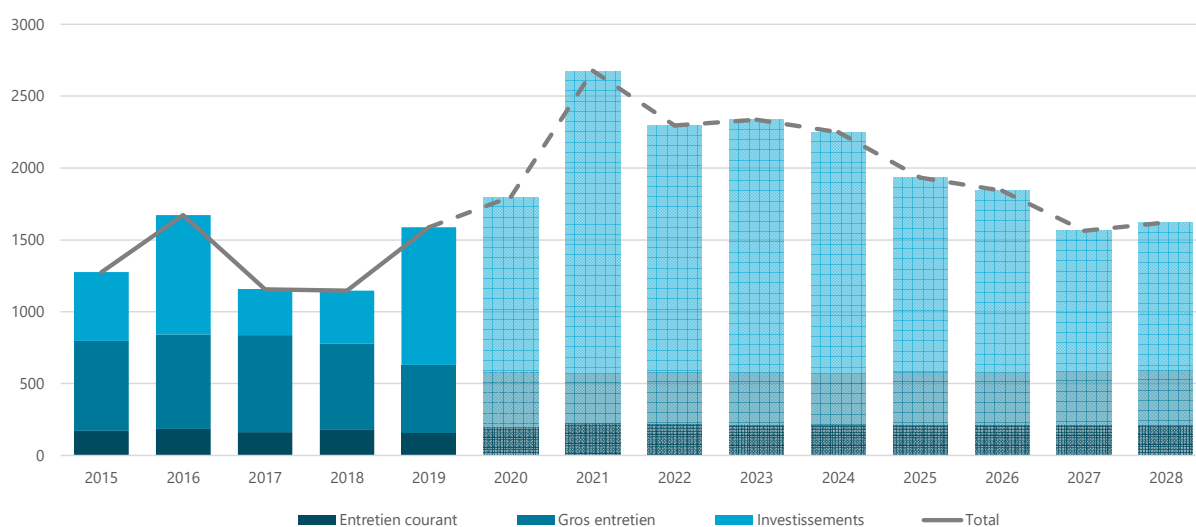
Cet effort ne se fait pas au détriment du niveau d'intervention financier, les coûts moyens par logement demeurant à des niveaux élevés. Les caractéristiques de financement demeurent relativement stables.

Les chiffres des opérations en étude (avec livraison en 2023 et au-delà) confirment la montée en régime initiée dans le PSP avec environ 1 200 logements réhabilités par an.

L'option d'organisation consistant à rattacher les chargés de programme de réhabilitation, auparavant au service patrimoine, au sein du service maîtrise d'ouvrage locatif en charge des constructions neuves, est de nature à répondre au plan de charges correspondant, par effet de mutualisation. Les premiers mois de fonctionnement dans cette configuration tendent à confirmer la capacité de la société à assurer le développement de l'activité de réhabilitation.

Le graphique suivant illustre l'évolution attendue des interventions sur le parc et l'orientation très forte à les faire supporter davantage par des travaux de réinvestissement que par la maintenance courante (entretien courant et gros entretien). Le graphique prend en compte le périmètre de la société ante-fusion jusqu'en 2020, puis à partir de 2021 celui de la nouvelle configuration post-fusion :

Figure 3 :



L'entretien courant est géré en totalité par les agences territoriales qui disposent d'un budget spécifique. Le montant annuel d'entretien courant, qui est stable, s'élève en moyenne à 6,9 millions d'euros au cours des cinq dernières années. Le gros entretien programmé et non programmé est, quant à lui, géré au sein du service « maintenance et entretien bâti », rattaché à la Direction Exécutive Clients et Services. Le montant des travaux de gros entretien s'établit à 13 millions d'euros en moyenne avec une dégradation sur la dernière année (2019) de -16 % consécutive au changement de stratégie de la SA d'HLM (cf. 4.3.2).

Recommandation 3 : La diversité et le volume du parc géré rendent nécessaire l'utilisation d'outils de gestion technique du patrimoine plus performants.

Le plan pluriannuel de travaux (PPT), élaboré par le responsable du service « maintenance et entretien bâti », s'inscrit dans une logique budgétaire. Ce PPT, établi pour la période 2017-2020, est actualisé chaque année. Celui-ci repose sur une compilation des remontées des besoins de travaux exprimés par les référents techniques. Ne disposant pas de base de données consolidées de gestion technique du patrimoine, la constitution du PPT se réalise en grande partie par un repérage visuel de terrain. Compte tenu de la taille de la SA, celle-ci devrait requérir d'une montée en gamme technologique des outils de recensement de l'information technique et d'aide à la programmation de travaux, pour pouvoir procéder à des arbitrages plus fins et renforcer la logique d'intervention préventive.

L'exécution budgétaire des travaux de gros entretien sur l'année 2019 est atteinte : il dépasse de 4 % le budget fixé à l'origine soit 5,4 millions d'euros.

5.2.3 Exploitation du parc et diagnostics techniques

Compte tenu de l'appréciation positive portée sur les conditions d'exploitation du parc dans le précédent rapport de contrôle et de l'analyse sur fichier des principales caractéristiques des contrats conclus, il n'a pas été effectué de travaux d'audit plus approfondis en la matière.

Pour ce qui concerne les diagnostics techniques obligatoires, le contrôle a porté sur les modalités d'organisation relative à leur réalisation et à leur suivi.

Le service « Contrats Équipements », dorénavant dans le périmètre de la Direction Exécutive clients & Services, est en charge du pilotage de l'exécution des diagnostics.

Les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) pour les parties communes des immeubles concernés ont été réalisés en 2014 et les interventions nécessaires sur la période 2016-2017. Une nouvelle campagne de diagnostic, qui intégrera le patrimoine racheté à la SA d'HLM Logévie mais aussi celui correspondant aux sociétés absorbées va débuter en début d'année 2021. Pour les parties privatives, les diagnostics sont établis, à l'exception des logements pour lesquels le locataire n'a pas permis l'accès. La société utilise dans ce cas, et après épuisement des voies amiables, une procédure coercitive pouvant aller jusqu'à la réquisition judiciaire.

Pour ce qui concerne les questions de détection et de traitement de l'amiante, Domofrance a conclu une prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) sur la période 2017-2020. Les dossiers techniques amiante sont mis à jour à fin 2020 et les dossiers amiante des parties privatives ont été constitués à partir d'une campagne de diagnostic généralisé en 2015 et sont complétés depuis en fonction des repérages avant travaux effectués à l'occasion des relocations de logements. L'organisme doit encore déterminer les modalités de communication et de mise à disposition des informations aux locataires.

Les états des installations d'électricité et de gaz sont réalisés conformément à la réglementation.

En matière de recensement et de suivi des diagnostics, l'enjeu pour Domofrance consiste en la mise au point d'une interface pour la transmission de données avec les prestataires et en la consolidation de ses deux dispositifs existants (un contenant l'historique et un second déployé depuis 2019 pour les nouveaux diagnostics) avec intégration à l'ERP IKOS. La structuration d'une base de données complète

constitue un impératif pour permettre à la société de rendre compte de façon homogène de la bonne réalisation de ses obligations et de permettre des points de situation précis.

5.2.4 Ventes

Domofrance mène une politique active de vente de son patrimoine que la société affiche à la fois comme un vecteur de la promotion du parcours résidentiel pour ses locataires et plus généralement les locataires du parc HLM, mais également comme une contribution essentielle à son modèle économique. Ce-dernier repose en effet sur un niveau d'investissement conséquent (nouvelles constructions et travaux sur le parc existant) dont le financement est assuré à hauteur de 22 % par les ressources propres mobilisables par la société (PMT 2020-2028). Le produit des ventes des logements anciens représente 79 % des ressources propres issues du flux d'activité (21 % provenant de la profitabilité d'exploitation) et 67 % de la totalité des fonds propres prévisionnels qui seront investis sur la période 2020-2028.

Domofrance a vendu, entre le 1^{er} janvier 2015 et le 1^{er} octobre 2020, 1 045 logements à l'unité à des personnes physiques et 72 logements en bloc à l'opérateur national de vente (ONV), société filiale d'ALI chargée d'acquérir des ensembles immobiliers en blocs auprès des organismes d'HLM et de procéder ensuite à la vente à l'unité à leur place.

Le traitement des données du fichier des ventes et l'analyse d'une sélection de 26 dossiers couvrant toute la période de contrôle et la diversité des statuts d'acquéreurs a montré la conformité aux procédures législatives et réglementaires applicables (autorisations préalables, respect des étiquettes énergétiques, conduite des mesures de publicité pour les logements vacants, prix de vente dans l'épure des estimations domaniales jusqu'à la parution de la loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 dite « loi Elan »). Les 13 ventes à des salariés de Domofrance intervenues ont toutes fait l'objet d'une autorisation préalable du conseil d'administration, au titre des dispositions de l'article L. 423-10 du CCH.

La société s'est mise en conformité à compter du 1^{er} septembre 2020 (PV de CA du 23/06/2020) avec les dispositions du décret n°2019-1183 du 15 novembre 2019 relatives à la publicité et à la détermination d'un prix de vente indifférencié pour les logements vacants et aux nouvelles règles de classement des offres émises par les potentiels acquéreurs. L'introduction dans les actes de vente de la clause afférente à la garantie de rachat pour les ménages prioritaires de rang 1 (au sens du décret précité) est effective.

Les logements vendus sont situés à 93 % dans les communes de Bordeaux Métropole (Pessac, Bordeaux et Cenon principalement) et présentent des étiquettes énergétiques satisfaisantes : B (3 %), C (55 %), D (40 %), E (2 %).

Le tableau suivant présente la ventilation des ventes par statut d'acquéreurs et par catégorie de logement. Il montre la diversité de l'offre vendue en termes de typologie³ et la part très substantielle des ventes (près des trois quarts) au profit des ménages du parc HLM, qu'il soit occupant du logement vendu ou non :

Tableau 24 : Caractéristiques des ventes HLM par typologie et nature d'acquéreur

Statut d'acquéreur	T2 et -	T3	T4 et+	Total	%
Locataire occupant	42	87	79	208	20%
Ascendant, descendant ou conjoint du locataire occupant	8	26	27	61	6%
Locataire Domofrance	61	198	148	407	38%
Locataire autre OHLM	18	45	26	89	9%
Autre personne physique	96	133	51	280	27%
Total	225	489	331	1 045	

Sources : données transmises par l'organisme et traitées par l'ANCOLS

Les caractéristiques de prix, au logement et au m², reflètent les disparités de valeur des biens, en lien avec leur ancienneté et leurs marchés immobiliers locaux d'implantation :

Tableau 25 : Caractéristiques des prix de vente par typologie

	T2 et -	T3	T4 et+	Total
Prix de vente moyen par logement (euros)	104 540	132 680	160 050	135 280
Mini	43 180	55 980	73 690	
Maxi	196 840	256 690	285 210	
Surface habitable moyenne (m ²)	48	71	87	71
Prix de vente moyen par m ² de surface habitable (euros/m ²)	2 181	1 878	1 836	1 930
Mini	1 006	863	857	
Maxi	3 765	3 748	3 047	

Sources : Données transmises par l'organisme et traitées par l'ANCOLS

Les prix de vente s'échelonnent de 66 % à 133 % de l'estimation domaniale, lorsque celle-ci était requise, soit jusqu'à la parution de la loi « Elan », pour une moyenne globale à 97 %.

De fait, Domofrance parvient à un bon compromis entre accessibilité financière permettant le parcours résidentiel de ménages à revenus modestes (73 % des acquéreurs) et valorisation optimisée de ces cessions d'actifs (prix de vente moyen très proche du potentiel de l'estimation domaniale) pour alimenter son modèle économique basé sur un niveau de réinvestissement élevé.

Les nouvelles ventes HLM sont conditionnées par quelques nouvelles municipalités, dont celle de la Ville de Bordeaux, à l'utilisation du support du bail réel solidaire (BRS), qui repose sur le démembrement de propriété du foncier et du bâti, et qui permet la conservation du logement dans le décompte des logements sociaux au sens de l'article 55 de la loi SRU.

Domofrance a obtenu l'agrément d'organisme foncier solidaire en juillet 2020, mis au point les maquettes des actes juridiques nécessaires et envisage dès 2021 de vendre 55 logements par ce biais sur un objectif total de 350 ventes.

³ Les logements de type T2/3, T3/4, T4/5 ont été classés dans la catégorie inférieure, soit respectivement en T2, T3 et T4.

Dans le cadre du PSP 2020-2029, les objectifs de vente annuels sont en augmentation pour passer de 200 à 350.

Pour parvenir à respecter ses objectifs de vente et compte tenu de la limitation de vente en collectif jusqu'à la conservation de la majorité des tantièmes imposée par la plupart des communes de Bordeaux métropole, la société alimente régulièrement son plan de vente, qui compte 301 ensembles immobiliers pour 6 293 logements dans le projet de CUS 2021-2026.

La structure en place en interne (moyens humains et organisation) et le recours aux trois vecteurs que sont la vente classique, la vente en BRS et le développement de la vente en bloc à l'ONV devraient faciliter l'atteinte des objectifs de la société, qui apparaissent néanmoins particulièrement ambitieux.

5.2.5 Accession sociale à la propriété

Domofrance développe une activité de promotion immobilière en location-accession et en VEFA. Le contrôle a porté sur la vérification de la conformité aux plafonds de ressources pour les acquéreurs, de prix de vente, et de la part locative de la redevance pour la location-accession, sur la pertinence des zones de développement, sur la mesure de l'ancrage social de l'activité compte tenu de la réserve exprimée à ce sujet dans le dernier rapport de contrôle et sur les conditions d'accompagnement des clients.

Le périmètre de contrôle est délimité sur la base des logements livrés à compter du 1^{er} janvier 2015 ou pour lesquels au moins un acte juridique a été conclu (contrat préliminaire de vente, contrat de vente, contrat de location-accession, levée d'option) du 1^{er} janvier 2015 au 1^{er} octobre 2020.

Il correspond au nombre de logements suivants répartis par nature d'actes :

Tableau 26 : Répartition des logements par nature d'actes dans le périmètre du contrôle

Nombre de logements	Réservations	Contrat de location-accession	Ventes ou transfert de propriété (LA)	Livraisons
Location-accession	358	209	182	211
Vefa	600	--	461	430

Sources : données transmises par l'organisme et traitées par l'ANCOLS

La production en PSLA s'est exercée en totalité en zonage B1, sur l'agglomération de Bordeaux et dans le pays basque pour deux petites opérations. A l'exception d'une opération de 7 logements en zone C, la totalité du développement en VEFA a été réalisé en zonage B1. Les interventions de Domofrance s'effectuent donc à juste titre sur des territoires où les besoins sont les plus importants.

Les prix de vente par m² de surface utile (surface habitable augmentée de la moitié de la surface des annexes) sont homogènes par typologie (environ 2 250 €/m² en location-accession et 2 500 €/m² en VEFA) et se situent à environ 75 % en-dessous des plafonds réglementaires applicables, que ce soit en location-accession ou en VEFA :

Tableau 27 : Caractéristiques des prix de vente par typologie et par nature (VEFA / Location-accession)

	T2 et -	T3	T4 et +	Total
Location-accession				
Nombre de logements	47	223	88	358
Surface utile (SU) moyenne (m ²)	56	78	93	79
Prix de vente moyen TTC (euros)	116 950	178 660	214 220	179 300
Prix de vente moyen TTC par m ² de SU (euros/m ²)	2 110	2 289	2 294	2 267
% moyen du prix de vente / plafond réglementaire	72%	77%	78%	77%
VEFA				
Nombre de logements	155	286	159	600
Surface utile (SU) moyenne (m ²)	57	79	94	77
Prix de vente moyen TTC (euros)	142 055	201 328	232 671	194 322
Prix de vente moyen TTC par m ² de SU (euros/m ²)	2 497	2 571	2 494	2 531
% moyen du prix de vente / plafond réglementaire	74%	77%	75%	76%

Sources : Données transmises par l'organisme et traitées par l'ANCOLS

Les prix des biens proposés par Domofrance se positionnent de l'ordre de 40 % en-dessous des valeurs de marché (4 271 €/m² pour le troisième trimestre 2020, source : observatoire immobilier du sud-ouest : Oiso)

La vente à investisseurs constitue 17 % du total des ventes en VEFA. D'après les données de l'Oiso, ce segment du marché, tous dispositifs confondus, en Gironde représente sur les deux dernières années entre 50 et 60 % selon les trimestres.

Le profil « social » des clients acquéreurs pour occupation personnelle est avéré :

- En location-accession, les revenus fiscaux correspondent en moyenne à 66 % du plafond de référence ;
- En VEFA, 59 % des ménages ont des revenus inférieurs au plafond PLUS, 34 % entre les plafonds PLUS et PLS accession, et 7 % entre PLS et PLI accession.

Enfin, en location-accession, la conformité de la part locative des redevances au plafond applicable a été vérifiée. Son niveau moyen est de 7 €/m² de surface utile, soit 80 % en-dessous de la redevance plafond.

L'examen d'une sélection de dossiers clients ciblée sur des dépassements potentiels de revenus notamment (7 dossiers en location-accession et 15 en VEFA) a montré que les données correspondantes fournies sur fichier étaient erronées (composition familiale principalement, surface et redevance pour un logement en location-accession). Ce constat interroge la fiabilité ponctuelle du système de collecte et de saisie d'informations en interne que la société devra en tout état de cause améliorer. Pour la sélection opérée, les autres données étaient correctes.

Les dossiers examinés sont bien tenus. Ils contiennent des relevés de comptes bancaires, sollicités à deux titres :

- En location-accession, pour le compte du partenaire bancaire, associé à l'opération, dans le cadre du montage du dossier pour l'examen de l'accord de prêt ;
- En location-accession et en VEFA, pour le propre compte de la société, au titre des gages qu'elle souhaite avoir pour la délivrance de la garantie de relogement et de rachat.

La demande de ces relevés, qui ne répond pas aux vérifications prévues par le CCH, n'est pas juridiquement fondée. La société s'est engagée à cesser cette pratique et à supprimer les éléments conservés dans les dossiers.

Par ailleurs, la société a vendu en 2017 un logement à une SCI dans le cadre d'un investissement locatif, ce que ne permet pas l'article R. 443-34 du CCH dont les dispositions n'évoquent que la possibilité de vente à investisseurs personnes physiques. Ce type de vente est donc à proscrire pour l'avenir.

Le PSP 2020-2029 prévoit un volume de ventes qui passe progressivement de 100 à 300 logements par an (180 VEFA et 120 location-accession). L'atteinte de cet objectif ambitieux sera tributaire de la reconstitution rapide du stock de foncier disponible pour permettre le développement accru de nouvelles opérations ; la société disposant par ailleurs d'équipes dont le dimensionnement et l'expérience s'avéreront facilitants pour l'atteinte de ces objectifs.

5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

Les décisions d'engagement des opérations sont prises collégalement par les comités fonciers et les comités des investissements et des financements, et sont assorties de conditions de prix et/ou de composition d'opérations exigeantes. Les relevés de décision de ces deux instances, examinés pour l'année 2019, sont détaillés et précis. Ils fournissent tous les critères socio-économiques permettant d'évaluer l'opportunité de l'engagement et les conditions de développement des programmes. Les simulations financières sont réalisées à partir de supports de qualité, garantissant l'homogénéité des présentations et la comparabilité des opérations.

L'ingénierie financière du montage des opérations est bien maîtrisée.

Domofrance a actualisé les paramètres macro-économiques pris en compte dans l'élaboration des équilibres financiers (CA du 13/2/20), sur la base de la dernière note technique du ministère en charge du logement et de ratios de gestion internes calculés sur la réalité de l'exploitation de la société (coûts de gestion, entretien courant, gros entretien, exonération de TFPB, ...) plutôt que forfaitaires.

La simulation effectuée par les services sur deux opérations identiques mixtes en financement (PLAI/PLUS/PLS), conduite pour l'une en maître d'ouvrage directe et pour l'autre acquise en VEFA, conduit à constater, à règle d'équilibre équivalente, la mobilisation de ressources propres à hauteur de 21 % au lieu de 16 % avec l'impact des nouvelles hypothèses retenues. Cette valeur est cohérente avec celle retenue pour le montage de l'analyse financière prévisionnelle 2020-2028.

Les conditions d'équilibre (neuf et réhabilitation) sont fondées sur un compte d'exploitation prévisionnel avec un solde de trésorerie cumulé positif sur toute la période de remboursement du prêt principal, ce qui constitue une règle prudente laissant des marges de manœuvre pour diminuer, si cela s'avère pertinent à l'avenir, la nécessité de recours aux ressources propres ou à plan de financement équivalent proposer des loyers de sortie plus bas pour les logements neufs.

Pour le montage financier des opérations de réhabilitation, les options de rémunération et de période temporelle de récupération des fonds propres fournissent également des possibilités d'ajustement.

Sur la période 2015-2019, Domofrance a acquis des programmes en VEFA auprès d'un panel large de 40 promoteurs, majoritairement dans le cadre de servitude de mixité sociale promue par les collectivités territoriales, et plus ponctuellement pour des programmes entiers.

Les relations avec les promoteurs sont encadrées par une procédure dans le périmètre de la norme ISO 9001. Le modèle de lettre d'intérêt utilisé par Domofrance et matérialisant auprès du promoteur la proposition d'acquisition contient une disposition relative à la validation des plans du permis de construire par le service « promotion » susceptible de caractériser une immixtion dans la conception de l'ouvrage, qui est proscrite. La société a indiqué que cette validation n'existait pas dans les faits. Il lui appartient donc de modifier en conséquence son modèle de courrier pour lever toute ambiguïté.

Par ailleurs, Domofrance développe une activité d'aménagement essentiellement en permis d'aménager ou en permis de construire valant division sur terrain privé (14 programmes au 01/01/2021), et dans le cadre d'une concession d'aménagement (ZAC Bastide Niel à Bordeaux).

Cette activité lui permet de maîtriser du foncier pour ses propres opérations, mais aussi de répondre aux souhaits d'opérations mixtes (social / libre, habitat / locaux d'activité) promus par les collectivités. A ce dernier titre, Domofrance effectue des mises en concurrence pour attribuer des lots ou macro-lots à des opérateurs privés en fonction de programmes prédéfinis.

L'analyse des tableaux de bord de suivi et d'un panel de supports utilisés en matière de programmation, de définition de programmes et d'appel à candidatures a montré le caractère maîtrisé des fondamentaux de l'activité.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Les données de synthèse sur les caractéristiques des locataires de la société qui figurent dans le tableau ci-après sont issues de l'enquête nationale relative à l'occupation du parc social (OPS) pour l'année 2018. Les informations sur l'occupation du parc de la société sont distinguées par territoires d'implantation principaux : Bordeaux métropole (81 % du parc en 2018) et Gironde (95 % du parc en 2018), et sont comparées aux données du secteur HLM, hors Domofrance, sur les mêmes secteurs territoriaux :

Tableau 28 : Analyse sociale de l'occupation - enquête OPS

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Titulaires de baux de 65 ans et plus
Domofrance - Bordeaux métropole	21,1 %	60,0 %	9,9 %	50,3 %	19,6 %	39,7 %	18,9 %
Tous bailleurs HLM hors DMF - Bordeaux métropole	17,4 %	52,0 %	14,2 %	43,4 %	19,2 %	39,1 %	19,7 %
Domofrance - Gironde	20,3 %	59,7 %	9,8 %	49,8 %	20,6 %	38,9 %	18,6 %
Tous bailleurs HLM hors DMF - Gironde	17,3 %	54,2 %	12,7 %	44,9 %	21,5 %	38,6 %	20,0 %
Domofrance - tous territoires	19,9 %	59,4 %	9,8 %	49,8 %	20,9 %	39,1 %	18,3 %
Tous bailleurs HLM hors DMF - Nouvelle-Aquitaine	23,8 %	63,2 %	8,6 %	53,6 %	23,1 %	44,8 %	23,4 %

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Source : Base de données enquête OPS 2018

Elles montrent le caractère social plus marqué des locataires de Domofrance, en termes de niveau de revenus et de taux de bénéficiaires des allocations logement par rapport aux locataires des autres bailleurs HLM intervenant sur ces territoires. Les caractéristiques de composition familiale sont en revanche assez similaires.

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

Le conseil d'administration du 17 septembre 2020 a adopté le règlement intérieur de sa commission d'attribution et d'examen d'occupation des logements (CALEOL) suite à la fusion absorption des deux entités Habitelem et Ciliopée Habitat. La composition et le fonctionnement de la CALEOL répondent aux textes en vigueur, dont notamment l'article R. 441-9 du CCH.

Dans le prolongement de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté, le CA du 26 octobre 2017 a approuvé la politique d'attribution des logements de la société. Les orientations d'attribution spécifiques énoncées s'inscrivent dans la volonté d'accueil des ménages les plus défavorisés tout en recherchant la mixité sociale au sein des immeubles et des quartiers. Domofrance souhaite répondre aux besoins des ménages tout en favorisant le parcours résidentiel et l'égalité des chances en matière d'accès au logement.

Une charte d'attribution synthétique, mise en ligne sur le site internet de la société conformément à la réglementation, reprend les éléments de politique ainsi définie.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

Seule la demande du département de Charente-Maritime est gérée par Domofrance sous un système de fichier inter-bailleurs partagé, sous le support Imhoweb. Pour les autres départements, le fichier de la demande propre à la société est interfacé avec le système national d'enregistrement (SNE) via le module « Demande et Attributions » du logiciel IKOS.

Le précédent rapport avait alerté l'organisme sur l'importance d'avoir un suivi précis et fiable des demandes anciennes restées sans proposition de logement. Depuis, Domofrance a mis en place un tableau de suivi des demandes anciennes supérieures à 3 ans (qui comprend 101 ménages début 2021) et qui a vocation à faire l'objet d'une attention particulière lors de l'attribution de logements. Son utilisation n'a pas été constante dans le temps compte tenu des réorganisations intervenues.

Les progrès réalisés sont néanmoins tangibles. La part des demandes les plus anciennes a progressé sur la période, passant de 5 % à 9 %, mais les reports principaux s'effectuent de la tranche « moins de 6 mois » vers les tranches « 6 à 12 mois » et « 12 à 24 mois » :

Tableau 29 : Ancienneté de la demande lors de l'attribution de logements au 04/01/2021

Année attribution	Nombre total d'attributions	Moins de 6 mois		6 à 12 mois		12 à 24 mois		24 à 36 mois		Plus de 36 mois	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
2016	3 491	1 911	55%	641	18%	531	15%	221	6%	187	5%
2017	3 601	1 750	49%	753	21%	647	18%	244	7%	207	6%
2018	3 200	1 450	45%	665	21%	641	20%	240	8%	204	6%
2019	3 103	1 271	41%	623	20%	688	22%	262	8%	259	8%
2020	2 944	1 052	36%	644	22%	697	24%	290	10%	261	9%

Source : Données organisme

Recommandation 4 : Le fichier interne de suivi des demandes anciennes mérite d'être réactivé avec quelques ajustements.

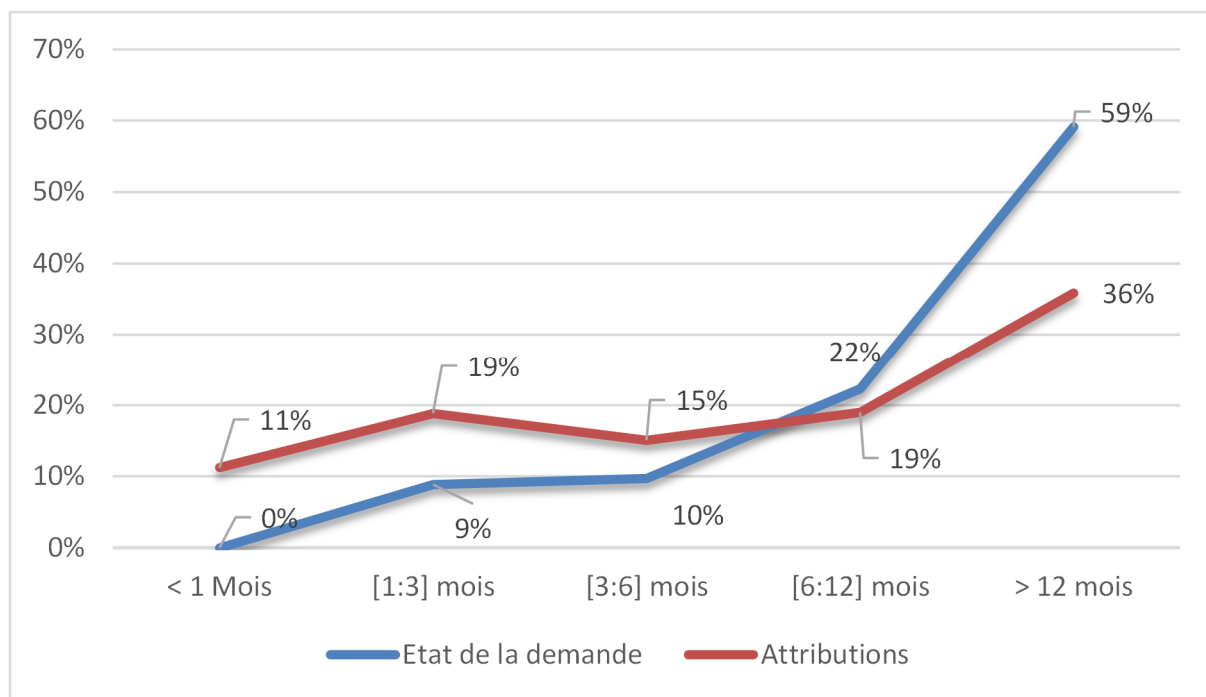
L'ANCOLS préconise la prise en compte des demandes anciennes en élargissant le périmètre aux demandes supérieures à 2 ans pour disposer d'un volant de ménages plus large. En contrepartie, et pour conserver une taille de fichier gérable, l'organisme pourrait formaliser des règles de priorité dans le traitement des situations en fonction des refus exprimés par les demandeurs. Les résultats des propositions effectuées et des refus opposés ne sont en effet jusqu'à présent pas systématiquement tracés : pour 72 propositions de logements réalisées non suivies d'effets, 35 ne comportent pas de motif de refus⁴.

Cette démarche présenterait l'intérêt de corriger les distorsions constatées dans la satisfaction des demandes les plus anciennes.

⁴ Selon le fichier interne de suivi des demandes anciennes de l'organisme.

En effet, comme le graphique le montre ci-dessous, des écarts sont persistants dans le traitement des demandes anciennes. Les demandes, supérieures à 12 mois, qui représentent 59 % des demandes en attente ne correspondent qu'à 36 % du flux d'attribution :

Figure 4 : Répartition par ancienneté des demandes de logement et comparaison des demandes avec les attributions de la société



6.2.3 Gestion des attributions

6.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Compte tenu de la répartition territoriale du patrimoine, la SA HLM a instauré cinq commissions d'attribution de logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) :

- Commission 1 se tenant à l'agence Est (Cenon) est compétente sur les territoires de gestion des agences Nord, Est et centre de Bordeaux.
- Commission 2 siégeant à l'agence Sud-Ouest (Pessac) gère sur les territoires de gestion des agences Nord-Ouest, Sud et Sud-Ouest de Bordeaux.
- Commission 3 demeurant à la Direction territoriale de Pau est compétente sur le territoire du Béarn (Pyrénées-Atlantiques).
- Commission 4 dépendant de l'agence de Bayonne gère le patrimoine du Pays-Basque et des Landes.
- Commission 5 se tenant à la Direction territoriale d'Agen est compétente sur le département du Lot-Et-Garonne.

Selon les commissions, la fréquence des réunions s'effectue hebdomadairement ou bimensuellement. Les CALEOL peuvent augmenter leur nombre de séances en cas de besoin et afin de répondre dans les meilleurs délais aux demandes. A chaque CAL, le secrétariat de la commission rédige un procès-verbal en faisant mentionner systématiquement les trois demandes pour un même logement attribué sauf dans les cas de ménages reconnus prioritaires au titre du Droit Au Logement Opposable (DALO). Ces PV restent factuels : ils indiquent l'adresse du logement, le nom, prénom de l'attributaire, la date de

demande de logement et son rang. En conformité à l'article R. 441-9 du CCH, la commission rend compte de son activité une fois par an en présentant un rapport annuel d'activité précis et complet au conseil d'administration.

Pour une parfaite homogénéisation de ses pratiques suite à la fusion, le bailleur a mis à jour sa procédure. Les services en charge des attributions de logement maîtrisent la réglementation applicable. Le contrôle réglementaire des 7 149 attributions prononcées sur la période 2018-2020, opéré par traitement de données sur fichier et sur une sélection ciblée de 54 dossiers locataires couvrant l'ensemble des agences n'a pas révélé d'irrégularité.

Les caractéristiques de revenus des ménages du flux d'attribution réalisé par la SA concernent majoritairement des demandeurs à faibles ressources à savoir 57 % des ménages avec des revenus inférieurs à 40 % du plafond et 25 % au-dessus de 60 % du même plafond.

L'article 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27 janvier 2017, impose un objectif de mixité sociale sur les territoires en demandant aux organismes d'atteindre une part d'attribution hors QPV d'au moins 25 % au bénéfice des ménages du premier quartile de revenus. La SA HLM parvient à dépasser la cible fixée en atteignant des taux supérieurs aux objectifs de la loi à savoir 37,2 % en 2018 et 26,6 % en 2019. Néanmoins, des efforts restent à effectuer sur les autres communautés d'agglomération et de communes (Le Bassin d'Arcachon Sud, Le Libournais, la commune de Montesquieu) qui atteignent entre 10 % et 15 % de taux d'attribution.

L'objectif de 50 % au moins des attributions en QPV au bénéfice de ménages dont les ressources sont supérieures à celles du premier quartile est atteint (85,3 % en 2018 et 82,3 % en 2019).

6.2.3.2 Gestion des contingents

L'enquête RPLS 2020 montre que la proportion de logements faisant l'objet de droits de réservation est mesurée : le niveau de réservation des collectivités s'élève à 7,8 % et celui d'Action Logement à 28 %.

La convention triennale 2019-2021 de la Gironde fixe les réservations préfectorales en flux à 690 pour les publics prioritaires dont 115 pour les agents civils et militaires de l'état. La gestion des logements réservés est déléguée aux bailleurs, qui examinent les demandes du fichier alimenté via l'application du Système Priorité Logement (SYPLO) et actualisent les éléments dans SYPLO et dans le SNE. En 2019, en termes de contingent préfectoral, la SA HLM a dépassé de 4,2 % l'objectif annuel (651 attributions pour une finalité à 625 attributions).

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Charges locatives

Les charges locatives sont gérées par le service comptabilité exploitation et développement numérique sous la Direction comptabilité et fiscalité. Depuis 2018, Domofrance dispose d'un observatoire des charges afin d'affiner son analyse globale des charges locatives. D'un point de vue informatique, l'organisme utilise son logiciel IKOS pour effectuer les régularisations de charges.

La SA HLM, procède aux régularisations de toutes les charges sur les périodes de juin (hors copropriétés) et décembre (copropriété) de l'année suivant la provision.

L'organisme dispose de trois niveaux de charges : chauffage, ascenseurs et les autres charges. La base de répartition de ces charges s'établit à l'unité de chauffe-eau ou à la surface habitable pour le chauffage, à l'unité pour les ascenseurs et à la surface habitable pour les autres charges.

L'Agence a mené une analyse documentaire des processus mis en œuvre par l'organisme dans le cadre de la gestion des charges de locataires, qui a mis en évidence la présence de procédures parfaitement rédigées datant de 2018. Dans le cadre du contrôle, ANCOLS n'a pas relevé d'irrégularité concernant l'aspect réglementaire ; néanmoins une inadéquation du niveau de provisionnement est relevée.

Recommandation 5 : L'ajustement des provisions au plus près des dépenses réelles en matière de chauffage et d'ascenseur peut être amélioré.

Si le niveau général de sur-provision reste acceptable (8 %), il n'en demeure pas moins que l'ajustement des provisions au regard des dépenses réelles reste très excédentaire pour les charges de chauffage et d'ascenseurs. En effet, ils atteignent respectivement pour les années 2017 et 2018 un taux de sur-provisionnement entre 27 % et 17 % pour le chauffage et entre 22 % et 24 % pour les ascenseurs.

Tableau 30 : Évolution du niveau de sur-provision sur les charges locatives

	2017	2018
Part des dépenses de chauffage	20%	21%
<i>Niveau de surprovision chauffage</i>	27%	17%
Part des dépenses des ascenseurs	2%	2%
<i>Niveau de surprovision des ascenseurs</i>	22%	24%
Part des dépenses de charges générales	78%	77%
<i>Niveau de surprovision de charges générales</i>	3%	5%
Niveau total de surprovision	8%	8%

Source : Etat des charges 2017-2018

En analysant les régularisations de charges 2019 au titre de l'année 2018 par logement, il est constaté qu'en prenant un niveau de sur provisionnement de 15 %, l'organisme rembourse auprès du locataire un solde moyen de 233 euros par logement. Cette situation pourrait générer des difficultés financières pour les locataires et entraîner des situations d'impayés. L'amélioration des niveaux de provisionnement requiert donc des actions d'améliorations de la part de la société.

Tableau 31 : Ventilation du nombre de programmes impactés par le sur ou sous-provisionnement

Surprovisionnement par logement	Nombre programme	Poids	Nombre logement	Poids
< -150	33	4%	918	4%
Entre -150 et -100	14	2%	560	2%
Entre -100 et -50	41	5%	1 342	5%
Entre -50 et 0	97	13%	3 511	14%
Entre 0 et 50	305	39%	6 665	27%
Entre 50 et 100	94	12%	3 451	14%
Entre 100 et 150	54	7%	1 815	7%
Entre 150 et 200	42	5%	2 838	12%
> 200	96	12%	3 302	14%
Total	776		24 402	

	Bon
	Acceptable
	Ecart trop élevé

Source: Etat des charges 2018

Sur les 239 programmes impactés par un niveau élevé de sur ou sous-provision, un échantillon représentatif de 34 programmes a été sélectionné par l'Agence. Les réponses apportées par la société ont permis de relever deux cas de figure essentiels pouvant expliquer la présence d'écarts importants :

- 32 % des programmes retenus ont été livrés récemment (2017 et 2018) et dont l'organisme a justifié l'absence de recul sur une année complète ;
- 15 % des programmes retenus correspondent à des copropriétés dont la majeure partie des charges sont portées par les syndicats. Il s'agit d'une provision de précaution.

Ces situations, pour lesquelles la société dispose de leviers d'amélioration limités, ne représentent qu'un peu moins de la moitié des cas recensés. Elle dispose donc de marges de manœuvre significatives pour opérer une meilleure adaptation des niveaux de provisions sollicitées dans les autres situations, tout en conservant des soldes de comptes locataires créditeurs à l'issue des opérations de régularisation.

6.3.2 Loyers

La structure des loyers de la société est analysée à travers les données RPLS du 1^{er} janvier 2020. Les principaux éléments essentiels sont relevés ci-dessous :

Tableau 32 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
Domofrance	29 221	5,3	6,1	6,8
Bordeaux métropole	76 204	5,4	6,2	6,9
Gironde	96 007	5,3	6,1	6,7
Nouvelle-Aquitaine	277 273	4,8	5,6	6,3
France métropolitaine	4 376 520	5,0	5,8	6,7
Habitelem	4 287	5,0	5,8	6,4
Ciliopée	3 369	4,7	5,6	6,1

Source : RPLS 2020

Avec un loyer médian au m² de surface habitable de 6,1 euros, Domofrance se positionne légèrement en-deçà des loyers pratiqués dans le secteur HLM sur le territoire de Bordeaux Métropole (6,2 euros). Les deux entités ayant fusionné avec Domofrance se situent dans des valeurs de loyers proches des références de Nouvelle-Aquitaine.

La politique générale de loyers repose sur les décisions annuelles du conseil d'administration fixant le niveau d'augmentation des loyers pratiqués. Les augmentations respectent les maximums autorisés par la réglementation (0,47 % en 2015, 0,02 % en 2016, gel des loyers en 2017 et 2018, 1,25 % en 2019 et 1,53 % en 2020).

Domofrance a mis en place une politique des loyers à la relocation consistant, à l'occasion d'un changement de locataire, à aligner pour une partie des logements les loyers pratiqués sur les loyers plafonds conventionnels. La grille de loyer à la relocation au 1^{er} janvier 2021 fait apparaître que 21 % des logements disposent déjà d'un loyer positionné sur le maximum applicable, 38 % sont potentiellement relouables au plafond et que 41 % sont reloués au même tarif. Au global, la marge entre loyers pratiqués et loyers plafonds est de 7,3 %, et l'écart entre le loyer appliqué et le loyer à la relocation est de 2,7 %. S'il respecte la réglementation, le dispositif mis en place présente peu d'intérêt en termes d'optimisation des produits de loyers de la société et la conduit à pratiquer des augmentations de loyer, certes limitées, mais qui ne se justifient pas au regard des niveaux de loyers déjà constatés.

Observation 2 : Pour 144 logements, la société pratique des loyers en dépassements du loyer maximal actualisé de la convention APL, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.

L'Agence a procédé au contrôle du respect des loyers maximums des conventions APL sur la base d'une extraction du quittancement de janvier 2021 (post fusion).

L'analyse de la conformité des loyers pratiqués aux loyers maximum actualisés a mis en exergue 163 anomalies dont 88 % aboutissent à la constatation de dépassements. A ce jour, 5 logements sont en attente d'explication de la part de la société.

Il a ainsi été mis en évidence 144 dépassements des loyers maximums autorisés. La liste des logements concernés, répartis sur 44 résidences figure en annexe II. Le trop-perçu représente au total 2 413,58 euros par mois, soit en moyenne, 16,76 euros par logement, avec une fourchette variant de 1,03 à 149 euros mensuels. Il appartient à la société d'engager les actions de remboursement correspondantes.

Les dépassements constatés s'expliquent de la manière suivante :

- 87 logements relatifs à un problème de recalcul ou de réactualisation des taux de convention sous l'outil IKO ;
- 17 logements repris suite au rachat de la branche « logements familiaux » de la SA d'HLM LOGEVIE en mars 2019, dont les surfaces et les taux de loyers plafonds sont erronées ;
- 16 logements dont les surfaces étaient erronées sous IKOS à la suite du passage d'un géomètre ;

- 14 logements ayant connu une augmentation de loyer à tort en janvier 2020 sans tenir compte des loyers plafonds ;
- 4 logements dont les surfaces étaient erronées ;
- 3 logements repris lors du rachat CILSO au 1er juillet 2013 dont les taux de plafond étaient inexacts ;
- 2 logements vacants dont le loyer à la relocation était incorrect ;
- 1 anomalie sur la redevance d'une association.

Ces constats s'expliquent par un contrôle insuffisant des données saisies au sein l'outil IKOS. La mise en place du nouveau « service d'exploitation » en novembre 2020 devrait permettre de réduire ce risque car ce pôle a notamment pour objectif de développer des traitements pour contrôler les augmentations de loyers et le respect des loyers plafonds (cf.6.3.3).

Dans sa réponse écrite, la société a établi trois natures de dépassements de loyer :

- des situations relatives à des prises en gestion de patrimoine existant ou à des achats de patrimoine sans contrôle particulier au moment de l'intégration des données de loyers dans le système d'informations.
- des écarts liés à des prises en compte de surfaces différentes entre l'établissement des baux (sur la base de mètres estimatifs à la réception de l'immeuble) et le quittance (sur la base de mètres définitifs post-livraison)
- des erreurs relatives au fait de retenir des valeurs issues de calculs automatiques avec un paramétrage insuffisant dans le logiciel de gestion

Sur chacun de ces points, la société indique avoir rectifié ses procédures de gestion pour éviter la reproduction des erreurs relevés et fournir un degré de sécurité plus élevé en matière de fiabilité du quittance (cf. recommandation n°6).

Domofrance mentionne avoir procédé à une régularisation pour 80 logements en dépassement de loyer ; les 64 autres étant en cours de traitement dans le cadre d'une revue globale de l'ensemble des conventions APL de la société prévue en janvier 2022. La société n'a pas fourni d'explications particulières pour les 5 logements mentionnés plus haut.

6.3.3 Quittance

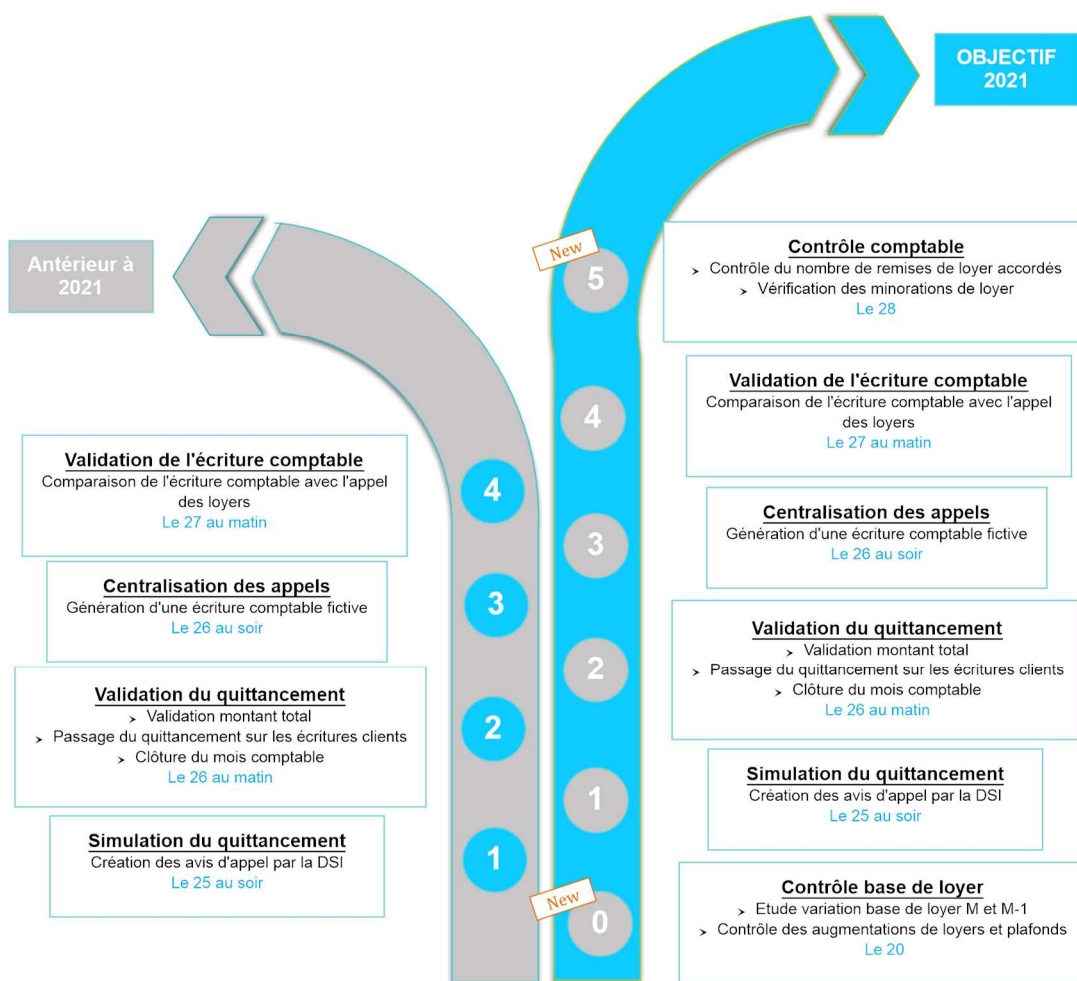
Recommandation 6 : Les opérations permettant à l'organisme d'apporter une assurance raisonnable sur la fiabilité de son quittance requièrent un renforcement.

Il a été mené à l'occasion du contrôle une analyse spécifique portant sur la fiabilité du quittance.

Sur la période rétrospective, Domofrance n'était pas dans une dynamique de contrôle du quittance. À la suite des recommandations effectuées par le commissaire aux comptes sur le sujet et dans une logique de sécurisation des données formant le quittance, l'organisme a créé en novembre 2020 une sous-direction (direction d'exploitation) dédiée à cette tâche et rattachée à la Direction Gestion Clientèle et Proximité. Pour mener à bien cet exercice, l'entité a recruté un nouveau directeur afin d'effectuer au préalable un état des lieux et de mettre en place un nouveau processus de validation du

quittancement qui se fera par ces équipes à travers de nouvelles tâches obligatoires à effectuer à chaque fin de mois. Les principales évolutions sont synthétisées à travers le schéma présenté ci-dessous :

Figure 5 : Évolution du process de contrôle du quittancement



Source : Bailleur avec traitement ANCOLS

L'ancienne procédure (flèche grise du schéma) reste assez élémentaire. En effet, le contrôle se limite seulement à la création des avis d'appel, à la validation du montant total, à la génération d'une écriture comptable fictive et à la validation de cette dernière écriture au sein du module comptabilité générale du logiciel IKOS. Ce process met à contribution les services DSI, comptabilité client facturation et le pôle facturation.

Les objectifs 2021 (flèche bleue du schéma), reprennent en partie l'ancienne procédure. Afin d'atteindre la cible d'une fiabilisation du quittancement, le service créé au départ du process une revue et un contrôle de la base de loyer qui consistera à justifier les variations constatées entre deux mois tout en vérifiant les augmentations de loyers plafonds et loyers pratiqués. Ce process aboutira à un contrôle comptable en examinant les bas loyers et les remises de loyers.

L'Agence a effectué une revue du quittancement de décembre 2021 qui a consisté à vérifier la valorisation et l'exhaustivité des loyers quittancés, tout en s'assurant du bon déversement des données au sein de chaque module du logiciel IKOS. Cependant, en l'absence de fiabilisation par la société des données transmises, le contrôle des opérations du quittancement n'a pu être effectué. A ce jour,

L'Agence ne peut donc qu'apporter une réserve sur la fiabilité du quittance généré par l'organisme à la fin de chaque mois.

L'Agence incite l'organisme à poursuivre le déploiement de son nouveau service en instaurant un processus interne structuré et formalisé et mettre en application les contrôles déterminants pour apporter une assurance raisonnable quant à la fiabilité du quittance.

6.3.4 Supplément et réduction de loyer de solidarité

Les dispositifs de supplément et de réduction de loyer de solidarité, ont été réalisés sur la base des fichiers de données de la société.

L'enquête sur l'application du supplément de loyer de solidarité (SLS) est réalisée en interne. En décembre 2020, le SLS concerne 463 ménages. Le montant mensuel moyen est de 86 euros, avec une fourchette allant de 3,01 euros à 625,08 euros. La gestion de ce dispositif n'appelle pas de remarques spécifiques.

La réduction de loyer de solidarité (RLS) qui consiste en la compensation par le bailleur social de la baisse de l'APL (article L. 442-2-1 du CCH) a représenté 6 288 k€ après péréquation au titre de l'année 2019.

6.4 Gestion spécifique de résidences pour étudiants et jeunes actifs

Domofrance s'est engagé dans la construction et la gestion en direct de structures d'accueil pour un public étudiant et jeunes depuis plusieurs années et affiche sa volonté d'un fort développement compte tenu du déficit de réponse aux besoins principalement sur l'agglomération bordelaise. La société a créé en 2018 une agence de gestion dédiée et propose ses logements à la location sous la marque « Yellome ».

Compte tenu de la montée en puissance de l'activité, il a semblé pertinent de contrôler ses conditions d'exercice (attributions de logements, relations locatives, respect des plafonds de loyers, calcul et gestion des charges locatives) afin de s'assurer de la conformité des modalités de gestion pratiquées.

Au 1^{er} janvier 2021, Domofrance est propriétaire de 15 résidences étudiantes (1 149 logements) et de deux résidences pour jeunes actifs « Moov Access » au statut de résidence sociale (59 logements). Toutes les résidences sont implantées dans l'agglomération bordelaise, sauf deux situées à Agen et Périgueux.

La société est également propriétaire de cinq autres résidences (651 logements) dont la gestion est confiée à un tiers, principalement le CROUS (résidence Joséphine Baker à Pessac, 400 logements).

Parmi les résidences gérées en propre, cinq relèvent du statut de résidence universitaire introduit par la loi « Alur », permettant une gestion affranchie des règles d'attribution classiques qui nécessitent une présentation de trois candidats en commission d'attribution postérieurement à l'inscription dans le fichier national d'enregistrement de la demande locative sociale. Quatre autres résidences ont fait l'objet d'une demande d'agrément de résidence universitaire auprès des services locaux de l'État pour laquelle l'instruction est en cours.

Domofrance a réuni en octobre 2020 le comité d'orientation, instauré par le décret n°2016-1020 du 26 juillet 2016, et au sein duquel siège un représentant local du CROUS. Ce comité, en charge de formuler des recommandations sur la politique d'attribution, examine également le bilan des attributions de logement.

Les documents préparés pour la réunion de ce comité indiquent que le pourcentage de locataires recevant des bourses est de 25 % pour les 150 dernières attributions. Le comité a décidé de fixer comme objectif un taux de 50 % des attributions au bénéfice des étudiants boursiers, ce qui constitue un niveau plus en rapport avec la vocation sociale de la société, et de privilégier l'accès aux jeunes éloignés de leurs lieux d'études.

Les modalités de constitution des dossiers et de gestion des attributions de logement pour chacun des deux statuts de résidences sont conformes aux dispositions en vigueur. Pour les résidences « classiques », trois candidats sont présentés par l'agence « Yellome » à la CAL territorialement compétente pour les logements familiaux. Pour les résidences universitaires, le chargé de clientèle propose un candidat par logement au responsable d'agence qui valide l'attribution.

Les taux d'occupation sont satisfaisants. Les loyers ou redevances appliqués (suivant les cas) respectent les plafonds applicables.

La gestion dédiée à une agence spécifique apparaît pertinente compte tenu des règles particulières et de l'accompagnement des demandeurs et des locataires qui ne peut pas être le même que pour un public familial « classique ».

Quatre facteurs de progrès ont été identifiés.

L'équité de traitement des candidats et l'atteinte de l'objectif d'accueil de 50 % d'étudiants boursiers supposent l'engagement d'une réflexion en interne pour trouver dans la procédure de gestion le point d'équilibre entre la réactivité permise par le statut de résidence universitaire, comparable à celle d'une agence immobilière « classique », et la mise en place d'une gestion de type « file d'attente » par statut de demande prioritaire et par ancienneté.

Le logiciel de gestion ne permettant pas de distinguer les étudiants boursiers, l'agence effectue un suivi parallèle sur un tableau spécifique. Une évolution permettant l'intégration directe de l'information paraît souhaitable.

Par ailleurs, en matière de charges locatives, Domofrance gère deux régimes possibles de facturation suivant les résidences : au forfait ou sur la base d'une provision mensuelle avec régularisation annuelle. Or les contrats de location ne mentionnent pas l'option retenue, et la terminologie employée ne correspond pas toujours à la réalité de gestion (ligne de quittance appelée « provision » alors qu'il s'agit d'un forfait). Il est donc nécessaire que les baux soient davantage explicites sur ce sujet.

Enfin, la contrepartie de l'application d'un forfait de charges réside dans l'obligation légale pour le bailleur de s'assurer que « le montant ne doit pas être manifestement disproportionné au regard des charges dont le locataire ou, le cas échéant, le précédent locataire se serait acquitté » (article 40 de la

loi du 6 juillet 1989 relative aux rapports locatifs). Domofrance a donc vocation à mettre en place un suivi permettant la justification dans le temps de l'application d'un forfait de charges adapté.

6.5 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.5.1 Gestion de proximité

Les visites de patrimoine dans les principaux QPV de l'agglomération de Bordeaux au sein desquels Domofrance détient le plus de parc (Pessac Formanoir, Bordeaux Les aubiers/ Le lac, Lormont Carriet, Cenon Henri Sellier) ont montré :

- l'existence d'un maillage territorial d'agences de gestion avec la présence de personnels de terrain, dont l'action est indispensable dans les quartiers en déficit de services publics ;
- une très bonne connaissance des problématiques locales par les équipes, ainsi qu'une capacité de définition de projets de transformation dans la conduite des grands projets urbains dans le cadre d'un travail partenarial.

La gestion urbaine de proximité et la tranquillité publique constitue un véritable défi au quotidien (parkings de surface avec présence de nombreuses épaves de voitures, dégradations ponctuelles dans certaines cages d'escalier et halls d'immeubles, constatation d'effraction et occupation de box dans les parkings souterrains, gestion des encombrants et des déchets). La délinquance, dont principalement celle liée au trafic de drogues, est un fléau installé, qui complique le traitement des situations urbaines et sociales déjà complexes que connaissent ces quartiers.

La stratégie de tranquillité résidentielle adoptée par Domofrance (PV de CA du 27/06/2019) paraît adaptée, équilibrée et présente un caractère très opérationnel. Son déploiement dans le temps, avec les moyens adéquats, constitue une priorité en matière de gestion locative. La signature d'une convention avec les forces de l'ordre (gendarmerie / police) ainsi que le déploiement d'un dispositif de vidéoprotection sont prévus.

La gestion de proximité est organisée en 6 agences réparties sur le territoire gérant chacune entre 4 000 et 5 000 logements. Chaque agence comporte deux pôles : un pôle gestion clientèle et un pôle gestion de proximité ; le second pôle encadré par des gardiens superviseurs est en charge de la bonne tenue des sites et de leur entretien. Cette option d'organisation présente le mérite d'une répartition claire des tâches.

6.5.2 Enquête de satisfaction des locataires

La dernière enquête de satisfaction locataires date de 2019 et a porté sur un échantillon représentatif de 4 961 locataires et affiche un taux de satisfaction de 80,8 % en hausse de 3 points. Pour autant, une baisse sensible de la satisfaction de la résidence a été constatée avec notamment une dégradation de la propreté des parties communes (-4,6 %) et du fonctionnement des équipements des parties communes (-4 %). Dans cette optique, les activités de nettoyage font l'objet d'un contrôle mensuel des prestataires. L'organisme associe depuis 2020 les locataires dans la démarche d'évaluation des prestataires.

Dans la mesure où deux cabinets distincts ont réalisé les deux enquêtes, certaines rubriques font l'objet de limitation en termes de comparaison ; pour autant l'enquête de 2019 affiche un faible taux de satisfaction de la gestion des réclamations (54,2 %) et met en évidence les difficultés de l'organisme à suivre une demande et d'apporter des réponses de manière rapide. Suite à ces constats, un centre de relations clients localisé à Pau afin de renforcer la proximité avec les locataires va être initié en avril 2021 avec un objectif de déploiement intégral en juillet 2021. Aussi, il est prévu sur 2021 de réécrire la procédure de traitement des réclamations et d'y former les collaborateurs sur le périmètre de Domofrance nouvellement fusionné ; en effet, de nombreux locataires sont restés sans réponse après avoir contacté l'organisme.

Suite à ces deux enquêtes, Domofrance a mis en place des plans d'action pour remédier aux points de défaillance identifiés. Il ressort des entretiens menés que l'ensemble de ces recommandations ont été mises en œuvre ou vont être mises en œuvre à échéance 2021. Pour autant, l'organisme gagnerait à formaliser la mise en œuvre des recommandations des différents plans d'action afin d'améliorer son suivi et de favoriser le bon avancement des plans d'actions en interne.

6.5.3 Politique de suivi des créances et des impayés

Le stock de créances locatives rapporté à la masse des loyers et charges quittancés au niveau consolidé (10,8 % en 2019) évolue peu sur la période ; il reste en deçà des valeurs de référence (13,2 %) pour les SA d'HLM de province.

L'organisation de la chaîne de recouvrement a évolué en 2020 avec notamment la création du service « Direction Exploitation », composé de deux pôles : un relatif à la facturation et l'autre au recouvrement des locataires partis. La gestion du précontentieux, quant à elle, est positionnée au niveau des 6 différentes agences au sein du pôle « Gestion Clientèle ». Depuis la fusion, ce pôle regroupe la procédure du commandement de payer jusqu'à l'expulsion. Par ailleurs, dans une double démarche de gain de temps et de réduction de coûts, la société a décidé d'internaliser la fonction d'avocat.

Le niveau des créances irrécouvrables (1 187 k€ en 2019 contre 1 295 k€ en 2017) subit une baisse de 8 % en l'espace de deux ans, non imputable aux admissions en non-valeur qui sont également en diminution sur la même période. Ces indicateurs tendent à montrer une meilleure maîtrise du sujet, à la faveur d'une réorganisation du service. Le pourcentage des créances des locataires partis par rapport aux créances totales diminue pour atteindre 16,5 % en 2019 contre des valeurs de référence établies à 28,6 %.

Tableau 33 : Analyse du niveau d'impayés

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Locataires partis créances douteuses (1)	3 661	3 902	3 906
Créances locataires comptes 411 et 416 (2)	20 827	20 942	23 544
Créances locataires partis / Créances totales (1) / (2)	18%	19%	17%
<i>Valeurs de référence</i>	28%	30%	29%
Encours dépréciations locataires (3)	5 677	5 961	6 786
Taux dépréciations créances (3) / (2)	27%	28%	29%
<i>Valeurs de référence</i>	43%	46%	44%

Source : Diagfin et retraitement ANCOLS

Si l'encours de dépréciation des locataires a eu tendance à se consolider, le taux de dépréciation, quant à lui, est resté stable autour de 28 % et largement en deçà des valeurs de référence établies à 46 % en 2018, sans que le taux de passage en pertes sur créances irrécouvrable augmente de manière significative ; il reste stabilisé à 1 % des créances.

La société a un niveau d'impayés maîtrisé.

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Les hypothèses macro-économiques retenues par l'organisme correspondent à celles préconisées par l'actionnaire Action Logement et sont plus prudentes que les recommandations de la fédération des ESH :

- taux d'inflation : 1 % ;
- le taux d'évolution de l'indice du coût de la construction : 1 % ;
- l'indice de révision des loyers : 1 % ;
- le taux du Livret A : 0,80 % à compter de 2021.

L'actualisation de la RLS découle de recommandations établies par le groupe Action Logement qui applique un coefficient de majoration de la RLS d'1.44 pour l'année 2020.

L'exercice de la prévisionnelle a été amendé pour tenir compte autant que possible des impacts de la crise sanitaire et de la situation économique dans les projections.

L'agence, dans son analyse, a tenu compte de la version de VISIAL transmise post-fusion pour la période 2019-2028 ; elle tient compte du contexte de la crise sanitaire. Cette projection a pour particularité de ne pas faire référence au PSP 2020-2029 (Plan Stratégique du Patrimoine) puisque basé sur deux temporalités différentes. Pour autant les objectifs sont d'un niveau très proche, puisque la prévisionnelle prévoit la réhabilitation de 1 135 logements par an contre 1 120 dans le PSP, 92 démolitions contre 121 et un niveau similaire de ventes (environ 430 par an), à l'exception de la construction de logements, pour laquelle la prévisionnelle anticipe presque 2 000 logements quand le PSP n'en affiche que 1 700. L'objectif pour l'organisme consiste à avoir une vision sur la trajectoire financière empruntée et sa soutenabilité.

La prévisionnelle fait écho aux ambitions de l'État sur la construction de 250 000 logements en l'espace de deux ans au plan national, en prévoyant un niveau élevé de production neuve. Pour autant, Domofrance compte mettre en œuvre les objectifs patrimoniaux affichés dans la prévisionnelle jusqu'à 2023 en lien avec la feuille de route d'Action Logement ; le prévisionnel sera ensuite réajusté en fonction.

Sur la période 2019-2028, le plan de développement comprend la construction de 19 242 logements, 924 démolitions et 4 412 ventes, objectifs largement supérieurs à la période rétrospective :

Tableau 34 : Volumes d'investissement moyens annuels & modalités de financement associées sur 2019-2028

Montants en milliers d'euros

	Construction neuve	Réhabilitations	Remplacement de composants	Démolitions	Ventes
Nombre de logements	1 924	1 135	0	92	441
Montant des investissements	293 669	51 824	13 083	3 098	0
Montant des produits de cession					61 166
Financement:					
- par emprunt	74%	70%	62%	0%	
- par subventions	7%	2%	0%	16%	
- par fonds propres	19%	28%	38%	84%	

Source : VISIAL

Une différence notable est à souligner dans les modalités de financement des démolitions qui étaient financées à 64 % par emprunt sur la période rétrospective tandis que la prévisionnelle ne prévoit pas d'y recourir. Dans la rétrospective, les coûts de démolitions étaient en partie financés par un prêt réhabilitation ; mais ce financement reste ponctuel.

7.1 Évolution des agrégats financiers

Tableau 35 : Projections financières 2019 - 2028 - Évolutions des principaux agrégats

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Loyers	177 443	181 546	188 055	195 582	205 514	214 404	224 142	233 824	243 371	252 675
Écart de récupération de charges	- 659	- 912	- 1 062	- 1 030	- 911	- 992	- 991	- 928	- 876	- 882
Produits des activités annexes	1 090	2 018	3 664	3 820	5 547	6 731	6 757	6 952	6 988	7 106
Chiffre d'affaires	177 874	182 652	190 657	198 372	210 150	220 143	229 908	239 848	249 483	258 899
Marge sur activité de promotion	3 508	3 351	3 697	3 527	3 578	3 636	3 742	3 655	3 749	3 845
Produit des activités	181 382	186 003	194 354	201 899	213 728	223 779	233 650	243 503	253 232	262 744
Coût personnel (hors régie)	- 33 156	- 34 960	- 33 584	- 33 985	- 33 883	- 34 523	- 35 815	- 36 290	- 36 778	- 37 228
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 15 121	- 19 002	- 12 926	- 13 836	- 14 387	- 15 209	- 14 416	- 15 118	- 16 025	- 16 870
Coût de gestion	- 48 277	- 53 962	- 46 510	- 47 821	- 48 270	- 49 732	- 50 231	- 51 408	- 52 803	- 54 098
Coût de gestion / Logement	1 289	1 416	1 184	1 182	1 150	1 145	1 121	1 118	1 117	1 115
Charges de maintenance (y.c régie)	- 19 481	- 22 662	- 23 234	- 24 144	- 25 108	- 25 448	- 26 644	- 27 434	- 28 441	- 29 526
Cotisation CGLLS	- 3 482	- 959	- 565	- 119	- 3 035	- 3 226	- 3 730	- 4 158	- 4 513	- 4 732
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 18 400	- 19 549	- 19 873	- 20 394	- 20 554	- 20 698	- 20 836	- 21 036	- 21 306	- 21 632
Créances irrécouvrables	- 1 206	- 1 949	- 3 339	- 2 703	- 2 033	- 2 136	- 2 249	- 2 366	- 2 481	- 2 595
Excédent brut d'exploitation	90 536	86 922	100 833	106 718	114 728	122 539	129 960	137 101	143 688	150 161
Ratio % Chiffre d'affaires	51%	48%	53%	54%	55%	56%	57%	57%	58%	58%
Autres charges et produits d'exploitation	1 808	2 203	1 345	1 025	876	1 546	1 636	1 814	1 455	1 474
Produits financiers divers	1 487	671	593	497	395	323	297	284	295	308
Intérêts sur financements locatifs	- 22 805	- 23 450	- 25 806	- 27 792	- 29 188	- 31 415	- 33 635	- 35 474	- 37 486	- 39 572
Autres produits et charges exceptionnels	- 2 550	- 5 809	- 7 238	- 3 872	- 3 743	- 3 745	- 2 930	- 3 373	- 4 269	- 4 363
CAF brute	68 476	60 537	69 727	76 576	83 068	89 248	95 328	100 352	103 683	108 008
Remboursement des emprunts locatifs	- 52 194	- 53 670	- 59 062	- 63 607	- 66 803	- 71 901	- 76 981	- 81 189	- 85 795	- 90 571
Autofinancement net HLM	16 282	6 867	10 665	12 969	16 265	17 347	18 347	19 163	17 888	17 437
Ratio % Chiffre d'affaires	9%	4%	6%	7%	8%	8%	8%	8%	7%	7%
Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie)	174 574	181 078	192 453	157 186	119 768	77 248	45 568	32 567	25 084	26 725
Produits de cessions patrimoine réf.	44 726	42 973	39 745	41 835	42 383	50 151	61 480	65 887	69 009	72 211
Fonds propres investis en travaux	- 23 125	- 14 624	- 24 200	- 19 452	- 19 208	- 22 033	- 19 495	- 18 346	- 14 999	- 15 722
Fonds propres investis en démolitions	-	- 64	- 1 780	- 5 998	- 6 941	- 5 217	- 2 981	- 3 191	-	-
Fonds propres investis en opérations nouvelles	- 41 385	- 23 784	- 52 366	- 65 290	- 69 840	- 64 523	- 63 073	- 63 705	- 62 854	- 63 517
Remboursement emprunts non locatifs	- 548	- 607	- 1 015	- 1 022	- 1 029	- 1 036	- 1 044	- 1 052	- 1 059	- 1 068
Fonds Propres investis / immobilisations de structure	- 1 664	- 10 877	- 1 869	- 1 847	- 1 827	- 1 820	- 1 820	- 1 820	- 1 820	- 1 820
Variation du capital (ou dotations)	7 190	3 551	5 627	8 998	1 540	-	-	-	-	-
Financement et Remboursement prêt siège	- 4 389	10 390	-	-	-	-	-	-	-	-
PHBB 1 et PHB COVID	5 955	2 418	8 130	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement prêts FCI in fine	-	-	- 12 670	- 6 656	-	-	-	-	-	-
Dividendes versés	- 1 098	- 1 028	- 1 009	- 1 409	- 1 541	- 1 576	- 1 576	- 1 576	- 1 576	- 1 577
Produits de cessions DOMAULIM et SACICAP GIR	6 232	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement annuel des ACNE en ressources CT	- 1 673	- 3 840	- 4 525	453	- 2 323	- 2 974	- 2 840	- 2 844	- 2 949	- 2 185
Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	181 078	192 453	157 186	119 768	77 248	45 568	32 567	25 084	26 725	30 484
Dépôts de Garantie locataires	14 635	14 835	15 269	15 809	16 483	17 113	17 714	18 249	18 804	19 359
Fonds de roulement long terme fin d'exercice	195 713	207 288	172 455	135 577	93 731	62 681	50 281	43 333	45 529	49 843
Dettes fin de période	1 945 271	2 052 219	2 284 463	2 495 561	2 721 009	2 918 396	3 097 669	3 273 198	3 432 855	3 592 928
Dettes / CAF courante	28	31	30	31	31	31	32	32	32	32
Annuités / Loyers	42%	42%	45%	47%	47%	48%	49%	50%	51%	52%

Source : Visial

Sur la période projetée, les produits de loyers connaissent une augmentation de 42 %, pour atteindre 253 millions d'euros en 2028, tandis que les charges d'exploitation enregistrent dans le même temps une hausse plus modérée. Ainsi, si la maintenance augmente de 50 %, en proportion les coûts de gestion ne progressent que de 12 % et la TFPB de 17 %. Ce scénario de maîtrise des coûts de gestion s'inscrit dans le cadre de la feuille de route d'ALI et apparaît relativement volontariste ; l'agence observe qu'il nécessitera probablement la mise en œuvre de plans d'actions dédiés sur la période pour permettre l'atteinte de l'objectif.

Dans ces conditions, le ratio de profitabilité rapportant l'EBE au chiffre d'affaires, qui était d'un niveau déjà tout à fait satisfaisant en début de période, à hauteur de 51 %, se bonifie pour atteindre 58 %. Dans le même temps, sous l'effet de la forte augmentation de la charge de la dette (+75 % d'intérêts locatifs sur la période), la CAF rapportée au CA connaît une évolution positive mais plus en retrait, en passant de 38 % à 42 %. Ces deux ratios se situent à des niveaux élevés, en raison du maintien présumé d'une très bonne performance d'exploitation prévisionnelle sur la période. L'autofinancement affiche un niveau plus limité tout en restant satisfaisant (avec un niveau de 7 % en 2018, contre 9 % en fin de période), du fait de la forte augmentation constatée des annuités ; ces dernières représenteront plus de la moitié des loyers en 2028 (52 %, contre 42 % en 2019).

Pour financer les besoins en fonds propres nécessaires à la réalisation de son ambitieux programme d'investissement (pour rappel, 21 % du montant de l'investissement pour les constructions neuves et 28 % pour les réhabilitations), la société a fait le choix de s'appuyer fortement sur le levier des cessions au travers la vente de 1,0 à 1,5 % du patrimoine chaque année, pour reconstituer ses fonds propres. L'objectif retenu consiste en la vente moyenne annuelle de 400 logements par an contre environ 150 sur la période rétrospective.

Sur la période 2020-2028, le produit des ventes des logements anciens représente 79 % des ressources propres issues du flux d'activité (21 % provenant de la profitabilité d'exploitation) et 67 % de la totalité des fonds propres prévisionnels qui seront investis. Malgré le caractère très ambitieux des volumes de cessions projetés et le niveau élevé de profitabilité prévisionnelle de l'exploitation, ces deux sources de financement ne suffisent pas à elles seules pour couvrir le besoin de fonds propres nécessaire au financement des investissements. Dans ces conditions, la société sollicite largement son fonds de roulement, qui à terminaison à long terme n'atteint plus que 49 millions (soit 1 027 € / logement) contre 195 millions en début de période, ce qui constitue un niveau relativement faible.

Dans le même temps, la société s'endette fortement sur la période ; l'emprunt contribue en effet à hauteur de 70 % au financement des investissements pour les constructions neuves et 74 % pour les réhabilitations. Le poids de la dette double ainsi quasiment, pour atteindre 3 692 millions d'euros dans le bilan contre 1 945 millions en début de période. Dans ces conditions et malgré le niveau élevé de la CAF, la capacité de désendettement théorique (rapportant le montant du capital restant dû à la CAF courante) se dégrade de manière significative, pour passer à une moyenne de 25 ans sur la période rétrospective (vision consolidée) à 32 ans en fin de période.

Le scénario prévisionnel selon les hypothèses retenues met donc en évidence une mise en tension significative à long terme de la situation financière de la société. D'une part, le niveau des ressources propres atteint en fin de période un point bas en deçà duquel il ne paraît pas souhaitable de descendre.

D'autre part, l'endettement atteint un niveau particulièrement élevé : il peut être considéré que la société ne dispose plus de marges de manœuvre en termes de capacité d'endettement dans cette projection. Surtout, le modèle de financement proposé repose sur une hypothèse très volontariste de cessions de patrimoine. Or, si la société a démontré sa capacité effective à assurer un niveau de ventes à hauteur de 150 logements par an en moyenne sur la période rétrospective, la perspective d'en vendre 400 par an sur toute la durée de la période constitue un objectif dont l'atteinte apparaît possiblement incertaine, sur lequel il paraît fragilisant de faire majoritairement reposer la reconstitution de ses fonds propres.

Cette trajectoire de fragilisation de son modèle économique, en l'état des paramètres retenus, doit conduire la société à conforter à relativement court terme son business-plan. La révision à la baisse de ses niveaux d'investissement constituerait une option certes envisageable, mais pas nécessairement indispensable ni souhaitable, pour mieux préserver sa situation bilantielle. Le renforcement de son niveau de fonds propres au travers de nouvelles augmentations de capital par son actionnaire principal constituerait un levier alternatif pertinent de sécurisation de la société, dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route d'Action Logement Immobilier. Cette seconde option présenterait en effet l'avantage de permettre à la société de maintenir un niveau très ambitieux d'objectifs, y compris dans l'hypothèse où son programme de cessions ne parviendrait pas à atteindre les cibles fixées.

ANNEXES DU RAPPORT

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme

Tableau 37 : Répartition du capital de Domofrance au 01/01/2021

Catégorie d'actionnaire	Libellé d'actionnaire	Statut	Capital		
			Montant	%	Nbre d'actions
Catégorie I	Action Logement Immobilier	SASU	46 786 865	83%	30 579 650
	CAISSE D'EPARGNE AQUITAINE POITOU CHARENTES		2 217 339	4%	1 449 241
Sous-total I			49 004 203	87%	32 028 891
Catégorie II	REGION NOUVELLE AQUITAINE		2		1
	VILLE DE BORDEAUX		3 403		2 224
	BORDEAUX METROPOLE		2		1
	CDA PAU BEARN PYRENEES		12		8
	COMITE AGGLO PAYS PASQUE		12		8
	CONSEIL GENERAL PYRENEES ATLANTIQUES		12		8
Sous-total II			3 443		2 250
Catégorie III	Monsieur David VALADE	CLCV	2		1
	Monsieur Jimmy LEDRU	CNL	2		1
	Madame Dominique DELORD	AFOC	2		1
Sous-total III			5	0%	3
Catégorie IV	A.G.R.R. - A.V.R.R		3 022	0%	1 975
	Société BOLLORE Logistics		119 750	0%	78 268
	C.C.I.B.		50 524	0%	33 022
	VINCI CONSTRUCTION France		6 854	0%	4 480
	CHESNAYSIEENNE DE SUPER MARCHES		6 120	0%	4 000
	COMETRA		2 551	0%	1 667
	CREDIT AGRICOLE		92 342	0%	60 354
	IMPRIMERIE LE CHAT BOTTE		2 525	0%	1 650
	IMPRIMERIE DELMAS		21 112	0%	13 799
	LAITERIE DU MOULIN DE MASSIP		2 456	0%	1 605
	NAVALDEN SARL		3 029	0%	1 980
	Sté des PRODUITS CHIMIQUES DE BORDEAUX		8 394	0%	5 486
	PROCIVIS NOUVELLE AQUITAINE		5 188 560	9%	3 391 216
	SECHERIES DE LA GIRONDE		2 641	0%	1 726
	SOCIETE LORRAINE D'HABITAT		1 532 101	3%	1 001 373
	SODEX		2 368	0%	1 548
	CCAS		66		43
	COMMUNES		796		520
	SEMULIB		13 767		8 998
	ENTITES, VILLES... MONTANT CAPITAL < 2000€		17 869		11 679
	PERSONNES PHYSIQUES		2 599		1 699
Sous-total IV			7 079 445	13%	4 627 088
ROMPUS	POST FUSION		162		106
Total général			56 087 257	100%	36 658 338

Source : Etat répartition du capital Domofrance au 01/01/2021

II. Liste des 144 logements pratiquant des loyers en dépassements du loyer maximal actualisé de la convention APL, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.

Tableau 38 : Liste des 144 dépassements de loyers

Code Opération	Nom du programme	Identifiant du logement	Surface quittancée	Date convention	Taux maxi initial (pour les conventions en €)	Montant du loyer mensuel quittancé	Coefficient d'actualisation pour l'année courante	Taux de loyer maximal actualisé	Taux de loyer pratiqué	Marge potentiel (%)	Marge potentiel (€)
LAG C	Lagunes (Résidence les)	041802	50,00	01/01/2011	6,7343	372,95	1,09587	7,38 €	7,46 €	1,06%	3,95 €
GPO A	Pompidou (69,Bd Georges)	043537	93,00	01/01/2011	7,478	770,88	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	8,75 €
GPO A	Pompidou (69,Bd Georges)	043539	95,00	01/01/2011	7,478	787,46	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	8,94 €
GPO A	Pompidou (69,Bd Georges)	043540	78,00	01/01/2011	7,478	646,54	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,13%	7,34 €
CSA 41	Camille Sauvageau/Vignes	035401	13,55	01/01/2011	6,0487	90,85	1,09587	6,63 €	6,70 €	1,14%	1,03 €
MLI C5	Moulineau Lot 5 (Le)	051937	68,20	01/07/2008	5,38	423,09	1,13384	6,10 €	6,20 €	1,67%	7,07 €
MLI C5	Moulineau Lot 5 (Le)	051941	68,95	01/07/2008	5,38	427,73	1,13384	6,10 €	6,20 €	1,67%	7,13 €
LAS Z	RESIDENCE LASSIAN	068542	105,42	01/01/2016	4,168	577,67	1,03471	4,31 €	5,48 €	21,29%	122,98 €
LAS Z	RESIDENCE LASSIAN	068543	105,42	01/01/2016	4,168	585,98	1,03471	4,31 €	5,56 €	22,40%	131,29 €
LAS Z	RESIDENCE LASSIAN	068544	105,42	01/01/2016	4,168	560,34	1,03471	4,31 €	5,32 €	18,85%	105,65 €
CLM Z	CLOS DES MUSICIENS	069175	94,42	01/01/2016	5,8441	584,07	1,03471	6,05 €	6,19 €	2,25%	13,12 €
HBT Z	RESIDENCE HAMEAU BERTRIC	069481	92,30	01/01/2016	5,3104	512,41	1,03471	5,49 €	5,55 €	1,02%	5,25 €
HBT Z	RESIDENCE HAMEAU BERTRIC	069482	92,30	01/01/2016	5,3104	516,25	1,03471	5,49 €	5,59 €	1,76%	9,09 €
TER Z	RESIDENCE LES TERRASSES	069621	52,30	01/01/2016	8,2412	486,12	1,03471	8,53 €	9,29 €	8,26%	40,14 €
HMG C	Le Hameau des Magnans	070535	47,13	01/01/2016	6,6516	358,59	1,03471	6,88 €	7,61 €	9,54%	34,22 €
HMG C	Le Hameau des Magnans	070536	47,13	01/01/2016	6,6516	355,91	1,03471	6,88 €	7,55 €	8,86%	31,54 €
HMG C	Le Hameau des Magnans	070537	47,13	01/01/2016	6,6516	355,91	1,03471	6,88 €	7,55 €	8,86%	31,54 €
HMG I	Le Hameau des Magnans	070513	54,42	01/01/2016	6,1117	362,50	1,03471	6,32 €	6,66 €	5,06%	18,36 €
HMG I	Le Hameau des Magnans	070533	55,52	01/01/2016	6,1117	367,81	1,03471	6,32 €	6,62 €	4,54%	16,71 €
HMG I	Le Hameau des Magnans	070518	53,89	01/01/2016	5,3783	320,78	1,03471	5,56 €	5,95 €	6,51%	20,88 €
HMG I	Le Hameau des Magnans	070530	67,06	01/01/2016	5,3783	377,88	1,03471	5,56 €	5,63 €	1,24%	4,69 €
HMG C	Le Hameau des Magnans	070534	47,13	01/01/2016	5,908	320,16	1,03471	6,11 €	6,79 €	10,01%	32,05 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025325	83,02	01/01/2011	6,1438	564,95	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	5,99 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025327	66,41	01/01/2011	6,1438	451,91	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,79 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025329	101,02	01/01/2011	6,1438	687,44	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	7,29 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025332	95,35	01/01/2011	6,1438	648,86	1,09587	6,73 €	6,81 €	1,06%	6,89 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025334	71,65	01/01/2011	6,1438	487,58	1,09587	6,73 €	6,81 €	1,06%	5,18 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025337	86,69	01/01/2011	6,1438	589,93	1,09587	6,73 €	6,81 €	1,06%	6,26 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025338	51,31	01/01/2011	6,1438	349,15	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	3,69 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025340	80,29	01/01/2011	6,1438	546,36	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	5,78 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025341	82,80	01/01/2011	6,1438	563,45	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	5,97 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025343	56,32	01/01/2011	6,1438	383,25	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,06 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025345	56,67	01/01/2011	6,1438	385,63	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,08 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025347	58,10	01/01/2011	6,1438	395,36	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,18 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025349	56,67	01/01/2011	6,1438	385,63	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,08 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025350	49,89	01/01/2011	6,1438	339,49	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	3,59 €

Code Opération	Nom du programme	Identifiant du logement	Surface quittancée	Date convention	Taux maxi initial (pour les conventions en €)	Montant du loyer mensuel quittancé	Coefficient d'actualisation pour l'année courante	Taux de loyer maximal actualisé	Taux de loyer pratiqué	Marge potentiel (%)	Marge potentiel (€)
LBD Z	Leybardie (Rue)	025352	58,67	01/01/2011	6,1438	399,24	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,23 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025353	98,87	01/01/2011	6,1438	672,79	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	7,12 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025357	50,19	01/01/2011	6,1438	341,53	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	3,61 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025359	67,58	01/01/2011	6,1438	459,87	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,87 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025362	50,19	01/01/2011	6,1438	341,53	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	3,61 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025364	67,58	01/01/2011	6,1438	459,87	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,87 €
LBD Z	Leybardie (Rue)	025371	65,73	01/01/2011	6,1438	447,29	1,09587	6,73 €	6,80 €	1,06%	4,74 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043543	71,50	01/01/2011	7,478	592,67	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	6,73 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043544	88,00	01/01/2011	7,478	729,44	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	8,29 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043551	78,50	01/01/2011	7,478	650,69	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	7,39 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043554	72,00	01/01/2011	7,478	596,81	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	6,78 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043555	75,50	01/01/2011	7,478	625,82	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	7,10 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043556	72,00	01/01/2011	7,478	596,81	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	6,78 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043557	68,00	01/01/2011	7,478	563,66	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	6,41 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043559	72,50	01/01/2011	7,478	600,95	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,13%	6,82 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043560	74,50	01/01/2011	7,478	617,53	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	7,01 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043561	74,50	01/01/2011	7,478	617,53	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	7,01 €
GPO B	Pompidou (Bd Georges)	043562	57,50	01/01/2011	7,478	476,62	1,09587	8,19 €	8,29 €	1,14%	5,41 €
ERB I	Les Erables	064154	77,66	01/01/2014	5,96	487,40	1,04144	6,21 €	6,28 €	1,10%	5,36 €
ERB I	Les Erables	064156	76,38	01/01/2014	5,96	488,08	1,04144	6,21 €	6,39 €	2,87%	13,99 €
ERB I	Les Erables	064157	97,28	01/01/2014	5,96	612,85	1,04144	6,21 €	6,30 €	1,47%	9,03 €
ERB I	Les Erables	064160	77,66	01/01/2014	5,96	488,20	1,04144	6,21 €	6,29 €	1,26%	6,16 €
ERB I	Les Erables	064163	96,89	01/01/2014	5,26	537,96	1,04144	5,48 €	5,55 €	1,34%	7,20 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051310	72,42	01/07/2006	5,540	482,31	1,18632	6,57 €	6,66 €	1,32%	6,35 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051312	88,73	01/07/2006	5,540	590,93	1,18632	6,57 €	6,66 €	1,32%	7,78 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051333	91,23	01/07/2006	6,980	773,89	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,39%	18,46 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051334	76,70	01/07/2006	6,980	650,63	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,38%	15,52 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051335	74,46	01/07/2006	6,980	631,63	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,39%	15,07 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051336	92,35	01/07/2006	6,980	783,39	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,39%	18,69 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051339	92,35	01/07/2006	6,980	783,39	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,39%	18,69 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051340	78,27	01/07/2006	6,980	663,95	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,39%	15,84 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051342	92,35	01/07/2006	6,980	783,39	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,39%	18,69 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051343	79,48	01/07/2006	6,980	674,21	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,38%	16,08 €
GNC C1	Génicart (Rés.Centre 1)	051345	79,48	01/07/2006	6,980	674,21	1,18632	8,28 €	8,48 €	2,38%	16,08 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050760	99,29	01/07/2006	5,480	661,26	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	15,78 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050762	91,30	01/07/2006	5,480	608,05	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,51 €

Code Opération	Nom du programme	Identifiant du logement	Surface quittancée	Date convention	Taux maxi initial (pour les conventions en €)	Montant du loyer mensuel quittancé	Coefficient d'actualisation pour l'année courante	Taux de loyer maximal actualisé	Taux de loyer pratiqué	Marge potentiel (%)	Marge potentiel (€)
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050765	84,58	01/07/2006	5,480	563,29	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	13,43 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050771	91,42	01/07/2006	5,480	608,85	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,53 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050772	73,59	01/07/2006	5,480	490,10	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	11,69 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050773	99,00	01/07/2006	5,480	659,33	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	15,73 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050776	91,30	01/07/2006	5,480	608,05	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,51 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050779	86,23	01/07/2006	5,480	574,28	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	13,70 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050784	91,42	01/07/2006	5,480	608,85	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,53 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050786	103,24	01/07/2006	5,480	687,57	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	16,41 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050787	91,30	01/07/2006	5,480	608,05	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,51 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050789	71,07	01/07/2006	5,480	473,32	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	11,29 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050790	85,78	01/07/2006	5,480	571,29	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	13,63 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050793	91,30	01/07/2006	5,480	608,05	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,51 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050795	71,52	01/07/2006	5,480	476,32	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	11,37 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050796	91,42	01/07/2006	5,480	608,85	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,53 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050799	102,13	01/07/2006	5,480	680,18	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	16,23 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050802	91,30	01/07/2006	5,480	608,05	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,51 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050805	84,58	01/07/2006	5,480	563,29	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	13,43 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050806	69,87	01/07/2006	5,480	465,33	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	11,10 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050807	51,36	01/07/2006	5,480	342,05	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	8,16 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050808	91,30	01/07/2006	5,480	608,05	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,51 €
GNC C2	Centre 2 (Rés. Génicart)	050810	91,42	01/07/2006	5,480	608,85	1,18632	6,50 €	6,66 €	2,39%	14,53 €
JDQ 14	Judaïque (14 Rue)	045030	43,60	01/07/2005	6,070	334,45	1,21356	7,37 €	7,67 €	3,97%	13,28 €
JCR Z	Cartier (Jacques)	050747	80,42	01/07/2008	5,500	507,21	1,13384	6,24 €	6,31 €	1,12%	5,70 €
JCR Z	Cartier (Jacques)	050748	79,26	01/07/2008	5,500	507,21	1,13384	6,24 €	6,40 €	2,55%	12,94 €
JCR Z	Cartier (Jacques)	050749	80,41	01/07/2008	5,500	507,21	1,13384	6,24 €	6,31 €	1,14%	5,77 €
JCR Z	Cartier (Jacques)	050753	80,29	01/07/2008	5,500	507,21	1,13384	6,24 €	6,32 €	1,28%	6,51 €
BVE Z	Belvédère (Le Square)	052899	81,14	01/01/2010	5,28	491,92	1,10211	5,82 €	6,06 €	4,02%	19,75 €
BVE Z	Belvédère (Le Square)	052900	81,77	01/01/2010	4,68	436,02	1,10211	5,16 €	5,33 €	3,27%	14,26 €
ERB C	Les Erables	064225	48,69	01/01/2014	5,53	290,28	1,04144	5,76 €	5,96 €	3,40%	9,87 €
AGE Z	Résidence d'Angleterre	070734	50,27	01/01/2017	5,1	273,18	1,03471	5,28 €	5,43 €	2,89%	7,90 €
AGE Z	Résidence d'Angleterre	070735	49,47	01/01/2017	5,1	269,67	1,03471	5,28 €	5,45 €	3,19%	8,62 €
AGE Z	Résidence d'Angleterre	070737	68,27	01/01/2017	5,1	381,43	1,03471	5,28 €	5,59 €	5,55%	21,17 €
2081 CIL	VALERIANES DE MUSSONVILL	086204	99,90	01/12/2016	5,94	637,52	1,03471	6,15 €	6,38 €	3,69%	23,52 €
CQR I	Coqs Rouges (Les)	048351	88,00	01/07/2005	4,690	508,55	1,21356	5,69 €	5,78 €	1,51%	7,69 €
PFR I	Pins Francs (98,Rue des)	048884	107,05	01/07/2006	5,070	653,73	1,18632	6,01 €	6,11 €	1,51%	9,87 €
PTL Z	Platille	021968	33,22	01/01/2011	5,914	218,60	1,09587	6,48 €	6,58 €	1,51%	3,30 €

Code Opération	Nom du programme	Identifiant du logement	Surface quittancée	Date convention	Taux maxi initial (pour les conventions en €)	Montant du loyer mensuel quittancé	Coefficient d'actualisation pour l'année courante	Taux de loyer maximal actualisé	Taux de loyer pratiqué	Marge potentiel (%)	Marge potentiel (€)
NEV Z	Neuve	025761	42,81	01/01/2011	5,2339	249,31	1,09587	5,74 €	5,82 €	1,51%	3,77 €
BRO C	Brion (Au)	009768	100,14	01/01/2011	5,9361	661,42	1,09587	6,51 €	6,60 €	1,51%	9,99 €
BAT Z	Barthez	009284	35,30	01/01/2011	4,7771	187,63	1,09587	5,24 €	5,32 €	1,51%	2,83 €
JLB Z	Jolibois	039684	39,00	01/01/2011	4,8585	210,83	1,09587	5,32 €	5,41 €	1,51%	3,18 €
QCN Z	Quincarneau	017739	35,60	01/01/2011	4,3105	170,74	1,09587	4,72 €	4,80 €	1,51%	2,57 €
VPE Z	Vergers de Peligon	003719	48,93	01/01/2011	5,8887	320,61	1,09587	6,45 €	6,55 €	1,51%	4,85 €
CNT Z	Connétable (Le)	039177	51,18	01/01/2011	6,503	370,32	1,09587	7,13 €	7,24 €	1,51%	5,59 €
CNT Z	Connétable (Le)	039696	48,21	01/01/2011	6,503	348,83	1,09587	7,13 €	7,24 €	1,51%	5,26 €
LAG P	Lagunes (Résidence les)	041808	65,50	01/01/2011	6,1101	445,31	1,09587	6,70 €	6,80 €	1,51%	6,73 €
SRL Z	Sérillan	045006	85,60	01/01/2011	5,9964	561,61	1,09587	6,46 €	6,56 €	1,51%	8,49 €
ORA W	Oréades (Résidence les)	021298	62,40	01/01/2011	6,1044	423,83	1,09587	6,69 €	6,79 €	1,51%	6,40 €
REG Z	Reignier (Rue)	026076	114,00	01/01/2011	5,1365	697,20	1,09587	5,63 €	6,12 €	7,96%	55,50 €
BAT Z	Barthez	009375	35,30	01/01/2011	4,7771	187,63	1,09587	5,24 €	5,32 €	1,51%	2,83 €
CRP W1	Résidence Crespy II	009937	51,24	01/01/2011	6,2715	357,56	1,09587	6,87 €	6,98 €	1,51%	5,40 €
MCN Z	Micournaud (Rés.)	055390	89,87	01/07/1989	2,200	467,79	1,66032	3,65 €	5,21 €	29,83%	139,52 €
MCN Z	Micournaud (Rés.)	055391	88,28	01/07/1989	2,200	471,46	1,66032	3,65 €	5,34 €	31,60%	149,00 €
MCN Z	Micournaud (Rés.)	055392	99,44	01/07/1989	2,200	493,20	1,66032	3,65 €	4,96 €	26,35%	129,97 €
MRO Z	RÉSIDENCE MARRONNIERS	067842	113,00	01/01/2016	3,038	359,25	1,03471	3,14 €	3,18 €	1,13%	4,04 €
VLO I	RES. VERGERS DE LOUME	070125	57,03	01/01/2016	4,7131	303,47	1,03471	4,88 €	5,32 €	8,35%	25,35 €
VF2 Z	RES. VILLA FLORIDENE	070315	47,74	01/01/2016	6,0506	328,01	1,03471	6,26 €	6,87 €	8,88%	29,13 €
2722 CIL	LES BLES	091309	65,69	01/04/1989	2,223	377,83	1,71442	3,81 €	5,75 €	33,73%	127,44 €
2131 CIL	LES FONTANELLES	086881	95,00	01/02/1993	1,931	294,94	1,52279	2,94 €	3,10 €	5,29%	15,62 €
LAS Z	RÉSIDENCE LASSIAN	068545	134,84	01/01/2016	4,168	620,70	1,03471	4,31 €	4,60 €	6,30%	39,11 €
UGA 48	Ulysse Gayon (Rue)	026119	47,82	01/01/2011	6,2202	330,97	1,09587	6,82 €	6,92 €	1,51%	5,00 €
UGA 48	Ulysse Gayon (Rue)	026125	66,18	01/01/2011	6,2202	458,05	1,09587	6,82 €	6,92 €	1,51%	6,93 €
UGA 48	Ulysse Gayon (Rue)	026126	65,59	01/01/2011	6,2202	453,96	1,09587	6,82 €	6,92 €	1,51%	6,86 €
UGA 48	Ulysse Gayon (Rue)	026139	66,97	01/01/2011	6,2202	463,51	1,09587	6,82 €	6,92 €	1,51%	7,01 €
UGA 48	Ulysse Gayon (Rue)	026142	74,45	01/01/2011	6,2202	515,28	1,09587	6,82 €	6,92 €	1,51%	7,79 €
UGA 48	Ulysse Gayon (Rue)	026143	62,75	01/01/2011	6,2202	433,37	1,09587	6,82 €	6,91 €	1,30%	5,63 €
UGA 48	Ulysse Gayon (Rue)	026144	63,00	01/01/2011	6,2202	436,04	1,09587	6,82 €	6,92 €	1,51%	6,60 €
GLP I	Galips (Village des)	065104	73,30	01/07/2003	6,140	597,15	1,30957	8,04 €	8,15 €	1,30%	7,76 €
GLP I	Galips (Village des)	065108	73,30	01/07/2003	6,140	597,15	1,30957	8,04 €	8,15 €	1,30%	7,76 €
GLP I	Galips (Village des)	065110	73,30	01/07/2003	6,140	597,15	1,30957	8,04 €	8,15 €	1,30%	7,76 €
GLP I	Galips (Village des)	065114	73,30	01/07/2003	6,140	597,15	1,30957	8,04 €	8,15 €	1,30%	7,76 €
GLP I	Galips (Village des)	065115	73,30	01/07/2003	6,140	597,15	1,30957	8,04 €	8,15 €	1,30%	7,76 €
GLP I	Galips (Village des)	065119	73,30	01/07/2003	6,140	597,15	1,30957	8,04 €	8,15 €	1,30%	7,76 €