

SCIC D'HLM AXANIS

Bordeaux (33)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-071

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2019**  
**N° 2019-071**  
**SCIC D'HLM AXANIS**

**Bordeaux (33)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-071 SCIC D'HLM AXANIS – (33)

N° SIREN : 458205945  
Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : Société Coopérative d'Intérêt Collectif  
Président : Jean-Luc GORCE  
Directeur général : Loris de ZORZI  
Adresse : 17 rue du Commerce - 33088 BORDEAUX  
Actionnaire principal : OPH AQUITANIS

### POINTS FORTS :

- ▶ Organisme bien structuré pour faire face à ses objectifs de production
- ▶ Forte croissance de l'activité depuis 2015
- ▶ Commercialisation performante avec peu d'invendus
- ▶ Ventes à des ménages modestes dans la cible de l'accession sociale

### POINTS FAIBLES :

- ▶ Superficie du siège social disproportionné au regard de l'usage qui en est fait
- ▶ Charges de personnel importantes
- ▶ Coût de gestion à maîtriser
- ▶ Marge nette comptable très faible

### IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Deux ventes à des ménages avec des revenus au-dessus du plafond PLI accession

*Les anomalies réglées en cours de contrôle ne seront pas mentionnées dans la version définitive*

Précédent rapport de contrôle : 2014 - 085  
Contrôle effectué du 26 novembre 2019 au 29 janvier 2020  
RAPPORT DE CONTRÔLE: septembre 2020

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-071

## SCIC D'HLM AXANIS – 33

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Synthèse .....                                                       | 6  |
| 1. Préambule .....                                                   | 8  |
| 2. Présentation générale de l'organisme .....                        | 9  |
| 2.1 Contexte socio-économique .....                                  | 9  |
| 2.2 Gouvernance et management .....                                  | 9  |
| 2.2.1 Changement de statut.....                                      | 9  |
| 2.2.2 Évaluation de la gouvernance .....                             | 10 |
| 2.2.3 Train de vie de l'organisme .....                              | 10 |
| 2.2.4 Relations intra et extra-groupe.....                           | 10 |
| 2.2.5 Évaluation de l'organisation et du management.....             | 11 |
| 2.3 Conclusion .....                                                 | 13 |
| 3. Accession sociale.....                                            | 14 |
| 3.1 Stratégie.....                                                   | 14 |
| 3.2 Production et montage des opérations.....                        | 14 |
| 3.2.1 Rythme de construction sur les 5 dernières années .....        | 14 |
| 3.2.2 Les prévisions d'activité .....                                | 15 |
| 3.2.3 Montage des opérations .....                                   | 15 |
| 3.3 Commercialisation .....                                          | 16 |
| 3.3.1 Résultats commerciaux de l'activité de location-accession..... | 16 |
| 3.4 Acquéreurs.....                                                  | 17 |
| 3.4.1 Location accession (PSLA) .....                                | 17 |
| 3.4.2 Vente en VEFA .....                                            | 18 |
| 3.5 Conclusion .....                                                 | 18 |
| 4. Tenue de la comptabilité et analyse financière.....               | 19 |
| 4.1 Tenue de la comptabilité .....                                   | 19 |
| 4.2 Analyse de l'exploitation .....                                  | 19 |
| 4.2.2 Gestion de la dette.....                                       | 21 |
| 4.2.3 Résultats comptables.....                                      | 21 |
| 4.2.4 Structure financière.....                                      | 22 |
| 4.3 Analyse prévisionnelle.....                                      | 23 |

|       |                                                                                       |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.1 | Les orientations stratégiques .....                                                   | 23 |
| 4.3.2 | Les hypothèses et les résultats .....                                                 | 23 |
| 4.4   | Conclusion .....                                                                      | 24 |
| 5.    | Annexes .....                                                                         | 25 |
|       | Diligences effectuées lors du contrôle .....                                          | 25 |
| 5.1   | Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme ..... | 25 |
| 5.2   | Détail des surfaces du siège social .....                                             | 26 |
| 5.3   | Sigles utilisés .....                                                                 | 27 |

## SYNTHESE

Le statut de la société coopérative de production (SCP) HLM Axanis, créée en 1952 sous le nom d'Habitat Girondin, a évolué en 2018 en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). C'est une filiale de l'OPH Aquitanis qui détient la majorité de son actionnariat.

Le conseil d'administration est présidé depuis le 10 décembre 2018 par M. Jean-Luc Gorce, directeur général de l'OPH Aquitanis. Suite à la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général à compter du 13 octobre 2015, la direction générale a été confiée à M. Loris de Zorzi. Ayant fait valoir ses droits à retraite, ce dernier est remplacé à compter du 1<sup>er</sup> février 2020 par Mme Isabelle Roudil, directrice générale déléguée.

La société a pour activité principale la production et la commercialisation d'opérations d'accèsion à la propriété, en VEFA ou en PSLA, en priorité dans l'agglomération Bordelaise. Elle a relancé son activité en 2009, et mène depuis une politique de développement ambitieuse, illustrée par la croissance de sa production : 37 logements par an sur la période 2009-2014, 114 logements de 2015 à 2019 et sur la durée de la nouvelle CUS, une cible de 200 logements dès 2020-2021, puis 400 logements à l'horizon 2024.

Pour atteindre ces objectifs, elle se montre innovante dans plusieurs domaines avec la constitution de SCCV avec différents partenaires, l'extension géographique de son activité en dehors de l'agglomération bordelaise, la création d'un Office Foncier Solidaire (OFS) métropolitain et la demande d'agrément OFS sur l'ensemble de la région Nouvelle Aquitaine. Les OFS permettraient de pouvoir développer un nouveau produit, le bail réel solidaire.

Par ailleurs, l'objet social est globalement rempli par l'accès à la propriété pour des ménages modestes, dans un contexte de marché très tendu. De plus, les résultats commerciaux sont bons avec un stock d'invendus très faible. Il s'agit donc d'une société socialement et économiquement performante. Cependant, deux sujets suscitent des interrogations, au regard des objectifs d'efficacité de gestion et de sobriété dont doit faire preuve une structure coopérative (subventionnée dans le cadre de l'accèsion à prix maîtrisée et au service de ces coopérateurs) :

- l'installation récente dans un nouveau siège social (1<sup>er</sup> avril 2019) dont la surface (728 m<sup>2</sup>) paraît démesurée au regard de l'utilisation qui en est faite. En effet, 17 salariés occupent un espace de bureaux de 414 m<sup>2</sup> (57 % de la surface totale) ; la société devra donc proposer des solutions concrètes visant à remédier à cette situation ;
- l'importance de la masse salariale annuelle vient fortement impacter le coût de gestion ; de plus, un régime indemnitaire très favorable est consenti à l'ensemble du personnel ; de manière générale, ces charges de fonctionnement influent sur le taux de marge nette qui ne représente plus qu'une très faible proportion du chiffre d'affaires ; la maîtrise de ce poste constitue une piste d'amélioration pour l'organisme.

Enfin, le rythme de l'activité de la société mérite d'être mieux lissé dans le temps afin d'éviter des variations de trésorerie trop importantes. La création de diverses SCCV devrait en partie pallier ce problème par des rentrées d'honoraires régulières.

En conclusion, le développement de la société et l'atteinte de ses objectifs stratégiques ambitieux sont subordonnés à l'évolution de son modèle économique actuel avec le démarrage de l'activité de l'OFS métropolitain, une véritable synergie avec l'OPH Aquitanis, et enfin la création de SCCV.

Le Directeur Général par intérim



Akim TAÏROU

# 1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SCIC d' HLM Axanis 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'Etat 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.

Le précédent contrôle d'octobre 2015 avait souligné que la société s'était structurée et s'était donnée les moyens de répondre à l'objectif de développement important fixé par le CA. Il relevait la qualité de la production qui lui permettait de devenir un acteur majeur de l'accession sociale à la propriété sur le territoire de la métropole bordelaise. Il recommandait cependant de renforcer le contrôle interne, préalablement à une nouvelle phase de développement, pour garantir son objectif social.

Le présent contrôle est effectué concomitamment avec celui d'Aquitanis OPH Bordeaux Métropole, dont Axanis est la filiale.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) d'HLM Axanis a relancé son activité de construction en 2009 après une longue période de mise en sommeil. C'est une filiale de l'OPH Aquitanis dont l'actionnaire de référence est la Métropole de Bordeaux. Elle a pour activité principale la production et la commercialisation d'opérations d'accession à la propriété. La majorité des programmes est réalisée en PSLA, en priorité dans l'agglomération Bordelaise, dont le dynamisme économique et démographique s'est intensifié depuis la mise en service en juillet 2017 de la nouvelle ligne TGV qui relie la ville de Bordeaux à Paris en 2 heures. Avec pour conséquence une tension accrue sur le marché du logement, qui a engendré une forte augmentation des prix ces dernières années.

A Bordeaux le prix médian d'un appartement atteint 4 290 euros/m<sup>2</sup> de SH (*source baromètre immobilier des notaires*), ce qui contraint les investisseurs à une rentabilité plus faible et les primo accédants à des budgets élevés pour acquérir. Dans ce contexte, l'accession sociale à la propriété, avec des prix beaucoup plus abordables (*entre 2 600 et 2 900 euros/m<sup>2</sup> de SH*) permet l'acquisition d'un logement à des ménages disposant de ressources modestes et évite qu'ils reportent leur projet hors du territoire de l'agglomération, ce qui aggrave l'étalement urbain.

Dans un objectif de rééquilibrage et de diversification de l'offre de logement sur son territoire, Bordeaux métropole, délégataire des aides à la pierre, encourage l'accession sociale ou abordable au travers d'importantes opérations d'aménagement et plus particulièrement du projet «50 000 logements autour des axes de transports publics ». Elle s'efforce également de mettre en œuvre des dispositifs de mobilisation et de régulation du foncier, à travers notamment la création d'un Office foncier solidaire (OFS) métropolitain en partenariat avec différents organismes HLM dont Axanis (*cf. § 2.2.1.2*).

### 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

#### 2.2.1 Changement de statut

La Société Coopérative de Production (SCP) HLM Axanis, créée en 1952 sous le nom d'Habitat Girondin, a récemment fait évoluer son statut. A partir des constats effectués sur la nécessité pour la SCP de confirmer son ancrage local, de garantir son indépendance dans les mouvements de regroupement des organismes HLM, de préserver l'esprit de la coopérative, une réflexion a été lancée au cours du conseil d'administration (CA) du 21 décembre 2017 afin de transformer les statuts de la coopérative en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC).

Les avantages annoncés de cette évolution étaient d'associer les acteurs du territoire et favoriser ainsi les partenariats avec les personnes morales (*financiers, entreprises de l'économie sociale et solidaire, ...*), de déconnecter le pouvoir de vote et la participation dans le capital social, et enfin de renforcer l'implication des salariés dans la vie de la société, par l'attribution d'un collège. La SCIC envisage d'ouvrir son capital aux collectivités territoriales (*ex : Métropole de Bordeaux*) ainsi qu'à d'autres organismes HLM (*Toit Girondin, Toit de Gascogne, SCP Tarbes...*) pour atteindre 400 livraisons /an dans le cadre de sociétés civiles de Construction-Vente (SCCV).

Le passage du statut de SCP en SCIC a été validé en CA du 19 avril 2018, puis en assemblée générale mixte du 24 mai 2018 et autorisé par l'arrêté du ministère de la cohésion des territoires en date du 14 août 2018.

Les nouveaux statuts de la SCIC ont été validés en assemblée générale ordinaire du 27 mai 2019. Le capital social effectif est composé de 97 020 actions d'une valeur nominale de 16 euros, soit 1 552 320 euros. Le capital social statutaire a été fixé à cinq millions d'euros. La société comprend 475 actionnaires répartis en six collèges : les salariés (14 *sociétaires*), les utilisateurs (459), les collectivités territoriales (2), les personnes morales privées (0), les organismes HLM publics (1 *Aquitanis OPH Bordeaux Métropole*), les partenaires financiers (21). Le principal actionnaire est Aquitanis OPH Bordeaux Métropole qui détient 98,04 % des actions pour un montant de 1,520 millions d'euros.

### 2.2.2 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration, composé de onze membres, est présidé depuis le 10 décembre 2018 par M. Jean-Luc Gorce, directeur général d'Aquitanis, succédant ainsi à M. Bernard Blanc. Il se réunit environ cinq fois par an avec une assiduité de l'ordre de 91 %. L'examen des pièces fournies aux administrateurs à l'appui de la convocation du CA montre que ces derniers sont bien informés et peuvent exercer pleinement leurs prérogatives.

Hormis la commission d'appel d'offres, le CA a créé, par délibération du 06 décembre 2016, un comité d'engagement. Composé du président, de la direction et de trois administrateurs, il a vocation à valider les opérations préalablement à leur passage en CA.

### 2.2.3 Train de vie de l'organisme

Les surfaces du nouveau siège social de la société sont disproportionnées au regard de l'utilisation qui en est faite. En effet, dans le cadre de l'opération dite "rue du commerce", l'organisme a réalisé un nouveau siège social, huit logements PSLA, et un local professionnel (*vendu à un cabinet d'architectes*). Par rapport à une première version du projet, qui prévoyait la construction de douze logements en accession sociale, la surface de bureaux dévolue au siège social a été augmentée au détriment du nombre de logements. Le coût de ce siège social, occupé depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, est de 2 295 073 euros. La surface utile brute (*SUB*) est de 728 m<sup>2</sup>. Le détail des surfaces utilisées est donné en annexe 5.2. Il apparaît que sur cette SUB, l'occupation totale des bureaux représente 413,6 m<sup>2</sup>, soit 57 % de la totalité. Le nombre de personnels présents au siège étant égal à 17, chaque salarié dispose en moyenne de plus de 24 m<sup>2</sup> de bureau, ce qui est très confortable. Les huit personnes restantes qui forment le service commercial, sont logés dans un local en centre-ville que la société loue à Aquitanis à raison d'environ 24 000 euros par an. Enfin, l'achat de ce siège va impacter durablement la situation financière de la société compte-tenu des remboursements annuels des prêts souscrits pour son acquisition (*de l'ordre de 25 000 euros/an*). La société doit présenter des mesures concrètes visant à remédier à cette situation. En fin de contrôle, la société indique avoir décidé de regrouper l'ensemble du personnel au sein de son siège social. L'emménagement du service commercial a eu lieu le 12 mai 2020.

### 2.2.4 Relations intra et extra-groupe

#### 2.2.4.1 Avec Aquitanis OPH Bordeaux Métropole

Une convention de coopération dite "horizontale" entre Axanis et Aquitanis devrait être conclue au début de l'année 2020. Elle permettra d'optimiser certaines fonctions supports ou opérationnelles entre les deux structures, et s'accompagnera de collaborations entre les salariés des deux entreprises. Les prestations de services exécutées par l'une ou l'autre des entités donneront lieu à facturation. Elles devraient être fixées à l'euro/l'euro pour les services supports, et au forfait pour les services techniques et commerciaux.

De plus, il est envisagé de constituer des SCCV pour quelques opérations entre la maison mère et sa filiale. Ces sociétés permettront à chacun des organismes d'apporter son savoir-faire. Les rémunérations des honoraires respectifs devraient être calées sur les modalités décrites dans la convention horizontale.

#### **2.2.4.2 Mise en place d'un office foncier solidaire**

Les organismes suivants : OPH Aquitanis, SCIC Axanis, SA HLM Mésolia, et la SCP le Toit Girondin se sont rapprochés et ont proposé à Bordeaux métropole la création d'un office foncier solidaire (OFS) métropolitain qui prendrait la forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) à capital variable.

Par courrier en date du 14 janvier 2019, le président de Bordeaux métropole en approuvait le principe et donnait son accord, sous réserve d'une délibération du conseil métropolitain, à une participation en capital de l'établissement public de coopération intercommunal. Un projet de convention de partenariat entre l'OFS et Bordeaux métropole est à l'étude.

L'OFS permettant de monter des opérations en bail réel solidaire (BRS) sur le territoire (cf. § 3.1) a été créé le 30 octobre 2019 sous forme de SCIC dénommée "COO.sol OFS Bordeaux Métropole". Cette SCIC a été inscrite au registre du commerce le 3 décembre 2019. Le capital social d'un montant d'un million d'euros est constitué de 50 000 actions d'une valeur nominale de 20 euros réparties en parts égales entre Aquitanis, Axanis, Le Toit Girondin, et Mésolia. La participation au capital de Bordeaux métropole devrait se faire progressivement en fonction de la montée en charge de l'activité de la SCIC.

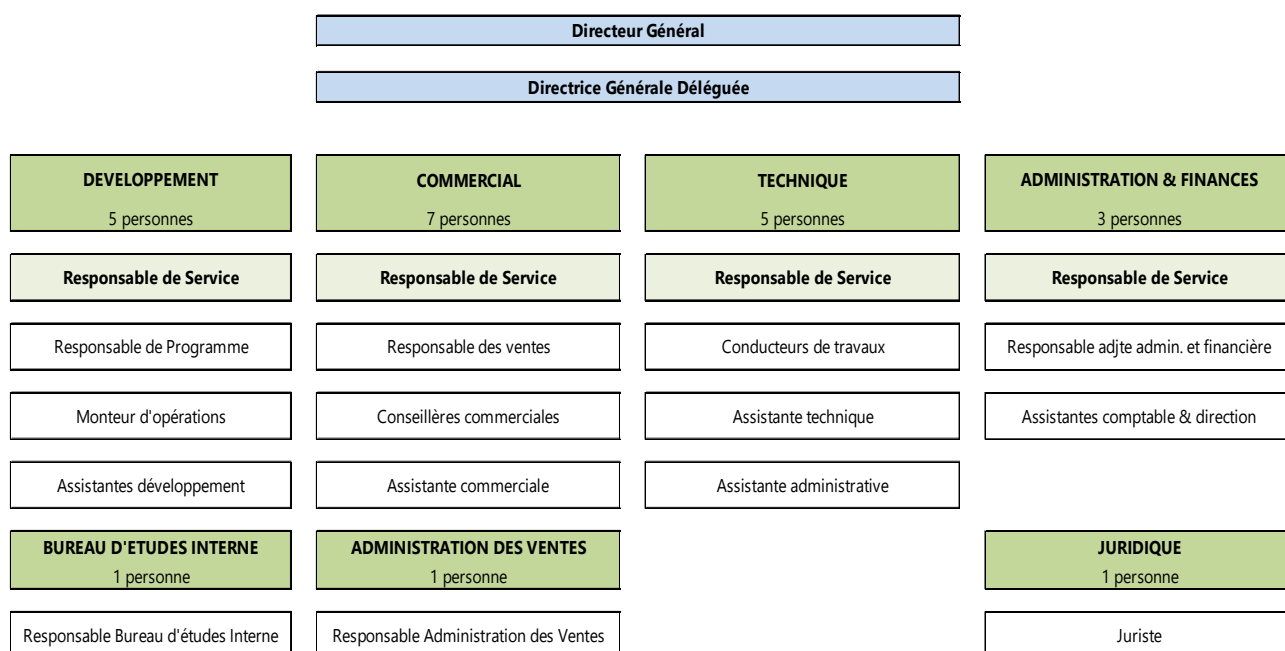
#### **2.2.4.3 Développement de sociétés civiles de construction-vente (SCCV)**

En 2020, la société envisage de confirmer son développement territorial sur le territoire de la Nouvelle Aquitaine. Déjà présente sur les secteurs du pays basque, Pau, La Rochelle, le bassin d'Arcachon et dans les Landes, la coopérative souhaite continuer son développement dans ces bassins. Des SCCV doivent être créées avec deux autres coopératives (*SCP de Tarbes, et SCP d'Auch*) afin de favoriser l'ancrage d'Axanis sur ces nouveaux lieux.

#### **2.2.5 Évaluation de l'organisation et du management**

Par délibération en date du 13 octobre 2015, le CA a décidé, compte tenu du développement de la société, de dissocier les fonctions de président et de directeur général assurées par M. Bernard Blanc et de confier la direction générale à M. Loris de Zorzi, qui occupait jusqu'alors la fonction salariée de directeur. Ce dernier ayant fait valoir ses droits à retraite à compter du 31 janvier 2020, le CA a voté, en séance du 3 décembre 2019, son remplacement à compter du 1<sup>er</sup> février 2020, par Mme Isabelle Roudil, directrice générale déléguée depuis le 25 avril 2019.

L'organisation de la SCIC est articulée autour de quatre grands services, comme le montre le schéma suivant.



Un comité de direction (*CODIR*), composé de tous les responsables de service, se réunit tous les mois.

Une réunion de coordination mensuelle, regroupant tous les intervenants opérationnels, permet un suivi régulier et coordonne les actions de chaque équipe.

Des procédures telles que la consultation pour l'attribution de marchés (services, fournitures, travaux), le montage et le suivi technique d'une opération, la gestion commerciale et administrative des ventes, la gestion des opérations, ainsi que dans le domaine de la comptabilité, des ressources humaines, du contrôle de gestion, et du contrôle qualité ont été instaurées.

Au cours de l'année 2019, la société s'est engagée dans la digitalisation de son activité avec la mise en place de nouveaux outils informatiques favorisant la dématérialisation des actes, le partage d'informations communes entre les différentes activités de la coopérative et des outils d'analyse assurant le suivi de la clientèle et des opérations.

Dans le domaine de la commercialisation pour compléter l'offre de service aux accédants, la coopérative envisage d'acquérir la compétence d'intermédiaire en opération de banque et en services de paiement (IOBSP) pour accompagner leurs acquéreurs dans la recherche de financement.

L'effectif au 31 décembre 2019 est de 22,3 équivalents temps plein. Au cours de la période en revue, la variation de cet effectif est de +60 %, correspondant à la montée en charge de la société. Chaque salarié possède une fiche de poste, et fait l'objet, chaque année, d'un entretien d'évaluation. Un plan de formation annuel est monté en fonction de leurs souhaits et après approbation de la direction et du comité social et économique (*CSE*) composé du DG et du représentant du personnel. Ce plan représente, en moyenne annuelle, 2,5 % de la masse salariale brute.

L'examen de la classification des personnels et de leur régime indemnitaire révèle leur caractère très favorable. En effet, la classification des emplois, hors vendeurs, comporte quatre niveaux : employés (*A1 à A3*), agents de maîtrise (*A4 à A5*), cadres (*A6 à A7*), direction (*A10*). Sur la période allant de 2016 à 2019, le nombre d'employés diminue de 3 à 2, celui des agents de maîtrise augmente de 5 à 11, le nombre de cadres reste constant (9 salariés), les personnels de direction passent d'un à deux (*en 2019, nomination d'une directrice générale*

déléguée en vue du futur remplacement du DG au cours de l'année 2020) et le nombre de vendeurs évolue de 4 à 5. En 2019, l'effectif de l'organisme est composé pour 74 % de salariés classifiés de A4 à A10 (37 % d'agents de maîtrise, 30 % de cadres, 7 % de personnels de direction), pour 20 % de vendeurs et pour 6 % d'employés.

Les salariés de la société bénéficient d'un régime indemnitaire très favorable, basé sur le salaire mensuel (*sauf pour les objectifs de ventes*), et articulé autour des primes conventionnelles issues des accords de la profession, et des primes spécifiques à l'organisme.

- Primes conventionnelles : prime de vacances, gratification de fin d'année (13<sup>ème</sup> mois)
- Primes spécifiques :
  - prime de bilan, prime d'intéressement, prime exceptionnelle ;
  - pour les commerciaux : prime de vente mensuelle et prime de vente challenge.

| <b>tableau n°1 : régime indemnitaire</b> |             |             |             |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>en milliers d'euros</i>               | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
| Prime vacances                           | 13          | 13          | 16          |
| Prime 13 <sup>ème</sup> mois             | 56          | 67          | 71          |
| Prime de bilan                           | 24          | 23          | 28          |
| Prime d'intéressement                    | 0           | 32          | 52          |
| Prime exceptionnelle                     | 0           | 1           | 7           |
| Prime de vente MENSUELLE                 | 49          | 60          | 55          |
| Prime de vente CHALLENGE                 | 49          | 59          | 40          |
|                                          | <b>190</b>  | <b>255</b>  | <b>270</b>  |
| <i>% RI / frais de personnel</i>         | <b>14%</b>  | <b>16%</b>  | <b>16%</b>  |

Source : données de l'organisme

La prime de bilan est versée sur décision du DG qui, au vu du résultat comptable et du travail fourni par les équipes, décide de l'attribuer ou non. La prime d'intéressement, avec un socle basé sur le résultat comptable, est assortie de critères opérationnels à remplir. Le versement de la prime exceptionnelle décidée par le DG marque la reconnaissance d'un travail ou d'un effort particulier accompli par un salarié. Enfin, les primes attribuées aux vendeurs reposent sur des objectifs à atteindre. Elles sont également versées à l'encadrement du service commercial, ce qui interroge puisque les agents concernés, cadres de l'entreprise, bénéficient alors d'un régime indemnitaire conséquent. La société devra donc s'engager dans une démarche visant à maîtriser son coût de gestion au travers de ses charges de personnel.

## 2.3 CONCLUSION

La société semble donc bien structurée pour faire face à son développement. Il convient toutefois de maîtriser le montant des charges de personnel qui viennent augmenter le coût de gestion.

## 3. ACCESSION SOCIALE

### 3.1 STRATEGIE

La société s'inscrit dans une dynamique de développement important impulsée par sa maison mère, Aquitanis qui souhaite compléter son offre locative par des produits en accession sociale, afin de proposer une offre de service globale. Il a, par ailleurs, été envisagé au sein du groupe que la relative baisse de la construction neuve prévue par Aquitanis dans la 2<sup>ème</sup> CUS 2019-2024 soit compensée par davantage de production en accession sociale portée par Axanis. La constitution de SCCV avec Aquitanis, dans le cadre de certaines opérations, a pour finalité de mutualiser les risques, de rémunérer les prestations de service de chacune des entités et également de partager la marge nette. L'activité de promotion permettrait ainsi, au sein du groupe, de dégager des fonds propres destinés au développement du logement locatif, en complément de la vente HLM.

La société a inscrit cette stratégie dans le cadre d'un « business-plan » révisé tous les ans et dont le dernier en date couvre la période 2019-2023 (cf. § 4.3). Pour atteindre ces objectifs ambitieux, la société recherche des opportunités dans des secteurs en dehors de sa zone d'activité traditionnelle, tels que l'agglomération paloise, le libournais, le Pays Basque et la Rochelle (cf. § 2.2.1.3).

Elle a également constitué un organisme de foncier solidaire (OFS) métropolitain en partenariat avec d'autres bailleurs sociaux et la Métropole de Bordeaux (cf. § 2.2.4.2). L'OFS est une solution novatrice en matière d'accession sociale qui se fonde sur le Bail Réel Solidaire, instrument juridique dissociant la propriété du foncier de celle du bâti. L'objectif est de permettre aux ménages à revenus modestes de devenir propriétaire à moindre coût en faisant diminuer significativement le coût d'acquisition de leur logement par la suppression ou l'abaissement du prix du foncier (*qui peut représenter 30 à 40% du prix de revient*). La société a déposé également une demande d'agrément OFS sur l'ensemble de la région Nouvelle Aquitaine afin de pouvoir y développer à terme ce nouveau produit.

Les engagements de la CUS 2019-2024, signée en janvier 2020, reprennent les objectifs du business-plan en ce qui concerne le volume de production (*200 logements produits par an, 400 à terme dont 260, soit 60 %, sur l'agglomération Bordelaise*). Les objectifs en termes d'orientation sociale (*70 % des acquéreurs avec des revenus n-2 en dessous du plafond PLUS et aucun logement transféré en locatif*) paraissent atteignables au vu des résultats obtenus ces dernières années (cf. § 3.4).

### 3.2 PRODUCTION ET MONTAGE DES OPERATIONS

#### 3.2.1 Rythme de construction sur les 5 dernières années

tableau n° 2 : les productions de 2015 à 2019

| Logements livrés       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019      | Total      |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| VEFA                   | 37         | 56         | 66         | 39         | 9         | 207        |
| VEFA ANRU              |            | 66         |            | 18         |           | 84         |
| PSLA                   | 67         | 56         | 79         | 72         | 7         | 281        |
| <b>Total accession</b> | <b>104</b> | <b>178</b> | <b>145</b> | <b>129</b> | <b>16</b> | <b>572</b> |
| Part PSLA              | 64,4%      | 31,5%      | 54,5%      | 55,8%      | 43,8%     | 49,1%      |

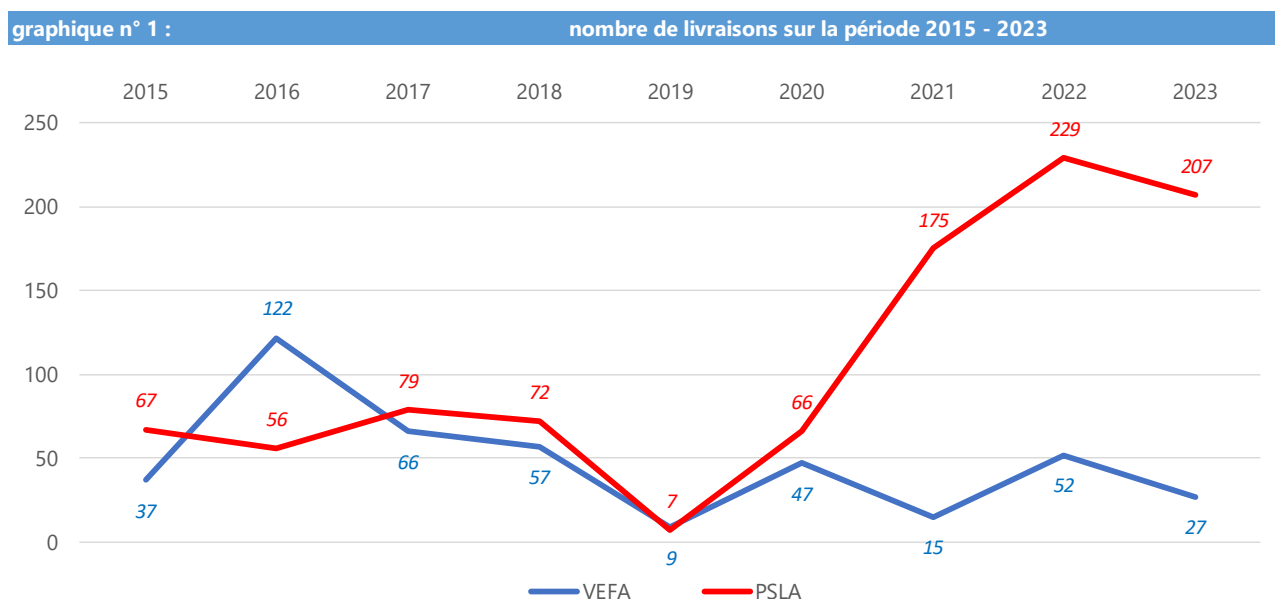
Source : données de l'organisme

Sur la période 2015/2019, 572 logements ont été livrés soit une production moyenne de 114 logements par an. Globalement, les objectifs de production de la CUS ne sont pas atteints (*150 logements par an*) mais le

rythme de production est élevé par rapport à la période précédente (37 lgts livrés par an). C'est principalement la baisse conjoncturelle de production en 2019 qui explique la non-réalisation des objectifs (*phénomène de bas de cycle fréquent dans l'activité de promotion immobilière*).

La part de logements vendus en VEFA représente plus de la moitié des livraisons de la période (50,9 %), du fait notamment de la réalisation de 2 opérations VEFA en zone ANRU (84 logements), qui bénéficient d'un taux de TVA réduit (5,5 %), ce qui représente pour l'accédant un avantage équivalent à une acquisition en PSLA. Dans les opérations en cours, le PSLA devient largement majoritaire (91 % des réservations 2018/2019).

### 3.2.2 Les prévisions d'activité



Source : Analyse rétrospective et "business-plan" de l'organisme

La société prévoit d'augmenter son activité de production de 50 % par rapport à la période rétrospective. Cette variation passe par le ralentissement du nombre de livraison en VEFA avec 282 logements livrés sur 2015-2018, et 150 prévus sur 2019-2023, soit une baisse de 47 %. En contrepartie une augmentation importante des PSLA est envisagée (+ 150 %) : 274 livraisons sur 2015-2018, et 684 prévues sur 2019-2023.

L'année 2019 devrait représenter le niveau le plus bas de l'activité compte-tenu de difficultés rencontrées en matière de commercialisation, de livraison, et de démarrage de chantier. Ce décalage impactera à la hausse les années 2020 et 2021.

### 3.2.3 Montage des opérations

Depuis la relance de l'activité accession sociale, la SCIC est maître d'ouvrage de toutes les opérations d'accession du groupe. Pour les opérations mixtes (*locatif et accession*), la société assure en principe la maîtrise d'ouvrage des opérations locatives pour le compte d'Aquitanis et lui revend ensuite les programmes en VEFA. A l'exception des zones ANRU qui bénéficient d'un taux de TVA réduit, l'agrément PSLA est demandé sur tous les programmes, la vente en VEFA étant la partie de la production réservée aux accédants dépassant les plafonds PSLA. Dans ce cas, la TVA est majorée mais le prix reste accessible, la société pratiquant la même marge. La société utilise également la disposition légale lui permettant de vendre une partie de sa production

à des investisseurs dans le cadre du dispositif Pinel, mais cela reste marginal, uniquement dans l'objectif de faciliter la commercialisation des « queues de programme » (8 réservations sur 547, soit 1,5 %).

Pour assurer des prix de sortie accessibles, les opérations sont montées avec une marge commerciale réduite : une cible de 5 % de marge nette est recherchée, en sachant que pour des raisons stratégiques, certaines opérations qui n'atteignent pas cet objectif sont quand même réalisées.

Au sein du service développement, composé de cinq salariés (cf. § 2.2.5), le directeur et deux responsables de programme assurent la prospection foncière, la négociation avec les partenaires et le montage des opérations. A partir de l'ordre de service, le service technique (5 salariés dont deux conducteurs de travaux) prend le relais pour assurer le suivi des chantiers, le service après-vente, mobiliser l'ensemble des garanties et assister les commerciaux pour toute question d'ordre technique.

La société dispose donc d'un ensemble de compétences lui permettant d'assurer un volume de production croissant avec un réel souci de qualité. Cependant des marges de progrès existent sur la coordination des trois services (développement, travaux, commercial), en organisant davantage le travail en mode projet, ce qui permettrait une connaissance plus précoce des opérations et une meilleure prise en compte des impératifs commerciaux et d'usage dès la genèse du projet. Par ailleurs, la société n'a pas de retour sur la satisfaction des clients, dans la mesure où aucune enquête n'est mise en œuvre auprès des accédants et que le ressenti positif de ses équipes reste à objectiver.

La visite sur place de neuf opérations achevées ou en cours de réalisation, totalisant 309 logements, a permis de constater la qualité des résidences neuves, bien insérées et innovantes tant sur le plan de l'architecture que de l'ingénierie sociale (*habitat participatif...*). La réalisation de logements essentiellement en milieu urbain, à Bordeaux et dans la première couronne de l'agglomération, majoritairement en collectif (83 %), dans le cadre d'opérations assez denses et bien desservies en transport collectif, participe de la lutte contre l'étalement urbain, l'un des objectifs prioritaires des différents documents de planification de la métropole.

### 3.3 COMMERCIALISATION

La commercialisation des logements est assurée par trois commerciaux, assistés d'une assistante commerciale.

#### 3.3.1 Résultats commerciaux de l'activité de location-accession

| tableau n° 3 :                         | l'activité location-accession de 2015 à 2019 |           |           |          |          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|
|                                        | 2015                                         | 2016      | 2017      | 2018     | 2019     |
| Achevés invendus au 31/12              |                                              |           |           |          |          |
| Logements en vente directe             | 1                                            | 7         | 0         | 0        | 0        |
| PSLA non loué                          | 1                                            | 40        | 19        | 5        | 3        |
| <b>Total (nombre de lgts invendus)</b> | <b>1</b>                                     | <b>47</b> | <b>19</b> | <b>5</b> | <b>3</b> |
| Logements livrés (pour mémoire)        | 104                                          | 178       | 145       | 129      | 12       |
| Ratio stock invendus/livraisons        | 1%                                           | 26%       | 13%       | 4%       | 25%      |
| PSLA loués option non levée            | 59                                           | 72        | 79        | 90       | 54       |

Source : données de l'organisme

Ce tableau montre que la commercialisation des logements, sur les cinq dernières années, permet de limiter le stock de logements invendus sauf en 2016. Pour la VEFA, le stock de logements achevés et non vendus en fin d'année est inexistant, sauf en 2016, mais ce stock de sept logements a été résorbé en 2017. Pour les logements vendus en PSLA le stock en fin d'année est de 15 logements en moyenne, mais est très réduit depuis 2018. Sur 282 PSLA livrés de 2015 à 2019, seuls trois n'étaient pas loués ou vendus fin 2019. Tout ceci montre d'une part

le caractère porteur du marché de l'accession à prix maîtrisé et d'autre part de la bonne adaptation des méthodes de vente et des produits à la demande (*prix, typologie, localisation*).

La phase locative est réduite, la majorité des accédants levant l'option dans la première année. De ce fait, sa durée a été davantage encadrée dans les contrats que ce que prévoit la réglementation : la levée d'option n'est autorisée qu'à partir de six mois et la phase locative réduite de quatre à deux ans maximum. La « sécurisation HLM » prévue dans toutes les ventes a été mise en œuvre pour cinq ménages qui ont été relogés par Aquitanis. Aucun logement n'a été transféré en locatif depuis 2015.

### 3.4 ACQUEREURS

L'ensemble des réservations de logements des années 2015 à 2019 a été analysé, soit 547 ménages acquéreurs, dont 395 dans le cadre du PSLA (72,2 %). L'analyse a porté sur leur statut de primo-accédants, sur leur provenance (*parc public ou privé*), sur le niveau des revenus, sur le respect des plafonds de ressource, sur le montant des apports personnels et sur le reste à vivre après acquisition.

Globalement les objectifs sociaux affichés dans la CUS sont très largement atteints avec 75 % des ménages ayant des ressources inférieures au plafond PLUS (30 % *minimum dans la CUS*). Le revenu mensuel moyen au moment de la réservation est de 2 422 € soit un peu plus de deux fois le SMIC net (revenu médian, 2 100€). La part de locataires HLM est en revanche un peu faible (12 % *de l'échantillon*) ce qui est en deçà de la norme habituellement rencontrée (*dans la plupart des CUS « accession » première génération signées avec l'Etat, l'objectif se situait à 20 %*).

#### 3.4.1 Location accession (PSLA)

Le contrôle sur fichier des ventes en PSLA n'a pas révélé de dépassement des plafonds de ressources. Globalement ces ventes ont un caractère très social puisque les ressources des acquéreurs correspondent en moyenne à 66 % des plafonds PSLA. Sur les 395 réservations en PSLA contrôlées, 178 ménages (45 %) sont au stade de la réservation, 53 (13 %) ont signé le contrat de location-accession, 129 (33 %) ont levé l'option et sont propriétaires de leurs logements, enfin 35 (9 %) ont finalement renoncé à l'acquisition (*désistement ou résiliation de bail*).

Globalement le niveau des apports personnels reste modeste, en adéquation avec l'accession sociale. L'apport médian est de 15 k€ ce qui correspond à 8 % du prix de vente médian, 356 acquéreurs (90 %) ont un apport inférieur à 50 % du prix de vente et 314 (79 %) ont un apport inférieur à 30 % du prix de vente.

A la marge, parmi les acquéreurs, treize ménages (soit 2,4 %) ont la capacité d'acheter comptant leur logement pour un apport moyen de 178 k€. Ce montant élevé d'apport pourrait permettre l'acquisition d'un logement sur le marché privé. La vente en VEFA semble alors plus adaptée que le PSLA qui s'adresse en principe « à des ménages bénéficiant de ressources modestes et ne disposant pas d'apport personnel pour entreprendre leur opération d'accession ». Si le volume de vente augmente, la société devra s'interroger sur la mise en place d'un système pouvant éviter les « effets d'aubaine » liés à un tel produit (*définition de critères prioritaires, commission d'attribution, ...*) surtout pour les opérations situées dans les secteurs les plus tendus, notamment Bordeaux intra-muros.

La société ne dispose pas d'informations suffisantes sur le taux d'effort des acquéreurs et n'est pas en mesure d'en tirer des exploitations statistiques. Le taux d'effort maximal lors de la phase acquisitive est en principe fixé à 30 % des revenus du ménage. Cependant, la société n'ayant pas été en mesure de fournir les informations sur les taux d'effort des ménages après la vente, l'application de ce principe n'a pas pu être vérifiée. La société affirme contrôler que la première mensualité est bien inférieure à la dernière redevance lors de la signature chez le notaire avec l'accédant mais ne conserve pas cette information et n'exploite pas cette statistique. S'agissant d'accession sociale, il est pourtant essentiel d'avoir un regard sur les conditions réelles d'endettement des ménages. D'autant plus que l'acceptation par le prêteur est facilitée par les larges garanties offertes par le PSLA. En effet, des taux d'effort élevés ou des durées d'engagement trop longues sont susceptibles de mettre des acquéreurs en difficulté et d'obliger la société à mettre en jeu ses garanties.

### **3.4.2 Vente en VEFA**

Le contrôle sur fichier des 152 contrats de réservation en VEFA a révélé deux dépassements des plafonds de ressources. Les deux dépassements des plafonds de ressources constatés (19 % et 51 %) concernent des ventes conclues en 2016 et en 2017 (*art. L.443.1 du CCH*). Au vu de leurs ressources, ces ménages n'auraient pas dû bénéficier des conditions avantageuses associées à l'accession sociale. Ces irrégularités relèvent d'erreurs du service : le premier dépassement s'explique par le fait que le service a majoré les plafonds PLI figurant dans le mémento sur le site des coop HLM de 11 % alors que ces plafonds PLI étaient déjà majorés de 11% par rapport au PLI locatif. Pour le second, il s'agissait au départ d'un investisseur locatif qui, du fait d'un changement de situation, a finalement utilisé le logement comme résidence principale. Cette évolution a échappé au contrôle de la société lors de la signature de la vente. La société doit être plus attentive à ne pas dépasser les plafonds de ressource, d'autant qu'ils sont élevés dans le cas d'une vente en VEFA (*plafond du PLI locatif + 11%*).

## **3.5 CONCLUSION**

La société a globalement rempli son objet social en permettant l'accès à la propriété à des ménages modestes, dans le contexte d'un marché très tendu. Le volume de production est élevé, bien qu'un peu inférieur aux objectifs de la CUS. Les résultats commerciaux sont bons avec un stock d'invendus faible.

## 4. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 4.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Après consultation de divers cabinets, l'assemblée générale a décidé, en séance du 2 juin 2014, de retenir la SCP BEZ COMPAGNON DUMAS en qualité de commissaire aux comptes (CAC) pour une durée de six ans venant à échéance le 31 décembre 2019. Les comptes de la société sont régulièrement certifiés par le CAC et la tenue de la comptabilité n'appelle aucune observation.

### 4.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Le tableau ci-dessous fait ressortir une augmentation considérable du chiffre d'affaires (CA) à compter de l'année 2016.

Le CA se décompose en trois postes :

- les revenus tirés des loyers des logements PSLA en phase de location-accession qui augmentent dès 2016 ;
- les produits des activités annexes qui correspondent aux prestations de commercialisation pour le compte d'Aquitanis, et à la gestion des chaudières pour les locataires accédants ; ce poste est sur une courbe descendante sur la période étudiée ;
- les ventes d'immeubles (*terrains lotis, VEFA, PSLA*) qui connaissent une importante évolution dès 2016, le nombre de lots vendus ayant quasiment triplé (44 en 2014, 62 en 2015, 163 en 2016, 139 en 2017, et 119 en 2018).

| tableau n° 4 : le calcul de l'excédent brut d'exploitation (EBE) |               |               |               |               |               |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| en milliers d'euros                                              | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          |
| Loyers                                                           | 61            | 283           | 424           | 724           | 605           |
| Produits des activités annexes                                   | 72            | 44            | 2             | 17            | 4             |
| Ventes d'immeubles                                               | 6 877         | 8 913         | 24 137        | 23 150        | 19 054        |
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                        | <b>7 010</b>  | <b>9 240</b>  | <b>24 563</b> | <b>23 891</b> | <b>19 663</b> |
| Production stockée                                               | 4 886         | 15 194        | 1 440         | -2 829        | -7 087        |
| Coûts promotion immobilière                                      | -10 543       | -22 596       | -22 322       | -16 778       | -8 705        |
| Production immobilisée                                           | -475          | -554          | -608          | -642          | -716          |
| <b>Produit des activités</b>                                     | <b>877</b>    | <b>1 284</b>  | <b>3 072</b>  | <b>3 642</b>  | <b>3 156</b>  |
| Coût personnel (hors régie)                                      | -643          | -581          | -784          | -966          | -971          |
| Autres charges externes (hors CGLLS)                             | -427          | -540          | -667          | -709          | -746          |
| <b>Coût de gestion</b>                                           | <b>-1 069</b> | <b>-1 121</b> | <b>-1 451</b> | <b>-1 675</b> | <b>-1 717</b> |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>                              | <b>-192</b>   | <b>163</b>    | <b>1 621</b>  | <b>1 967</b>  | <b>1 439</b>  |
| taux EBE/CA                                                      | -3%           | 2%            | 7%            | 8%            | 7%            |
| taux coût de gestion / CA                                        | 15%           | 12%           | 6%            | 7%            | 9%            |
| variation annuelle du coût de gestion                            |               | 5%            | 29%           | 15%           | 2%            |

Source : Etats réglementaires - Harmonia

L'excédent brut d'exploitation (EBE), ressource tirée régulièrement du cycle d'exploitation qui exprime la capacité à produire de la trésorerie, se situe en moyenne sur les trois dernières années à environ 7% du CA.

#### 4.2.1.1 Détermination de la marge brute pour l'activité promotion

La marge brute est déterminée par la différence entre les produits tirés du montant des ventes, et les charges afférentes (*achats stockés et frais liés à la production de stocks*). Elle représente en moyenne annuelle, sur la période 2014-2018, 16 % du chiffre d'affaires. Sa décomposition est faite dans le tableau n°5.

| tableau n° 5 : Détermination de la marge brute |              |              |              |              |              |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| en milliers d'euros                            | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         |
| Ventes de terrains lotis                       | 146          | 105          | 0            | 854          | 1 468        |
| Ventes d'immeubles bâtis                       | 6 731        | 8 808        | 24 137       | 22 296       | 17 586       |
| Variation de stocks (travaux en cours)         | 2 852        | 8 919        | -1 861       | -3 244       | -9 510       |
| Variations de stocks (immeubles achevés)       | 2 034        | 6 274        | 3 301        | 415          | 2 423        |
| Achats stockés : terrains                      | -510         | -2 749       | -2 643       | -3 041       | -101         |
| Frais liés à la production de stock immobilisé | -10 033      | -19 847      | -19 679      | -13 737      | -8 604       |
| <b>Marge brute Promotion</b>                   | <b>1 220</b> | <b>1 510</b> | <b>3 255</b> | <b>3 543</b> | <b>3 262</b> |
| taux marge BRUTE/ CA                           | 17%          | 16%          | 13%          | 15%          | 17%          |

Source : Etats réglementaires - Harmonia

La marge brute spécifique aux ventes d'immeubles bâtis est en moyenne annuelle de 13 % pour les VEFA et de 17 % pour les PSLA, soit environ 17 000 euros en VEFA et de 20 000 euros en PSLA.

#### 4.2.1.2 De la marge brute à la marge nette

Le passage de la marge brute à la marge nette se fait en déduisant la variation des produits et charges de la structure indépendants des flux réalisés pour l'accession. La marge nette de l'activité promotion est détaillée dans le tableau n°6.

| tableau n° 6 : Détermination de la marge nette |               |               |               |               |               |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| en milliers d'euros                            | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          |
| <b>Marge BRUTE</b>                             | <b>1 220</b>  | <b>1 510</b>  | <b>3 255</b>  | <b>3 543</b>  | <b>3 262</b>  |
| Frais généraux                                 | -434          | -515          | -641          | -690          | -722          |
| Impôts et taxes                                | -4            | -2            | -1            | -2            | -2            |
| Frais de personnel                             | -1 124        | -1 141        | -1 394        | -1 633        | -1 737        |
| Frais financiers                               | -14           | -111          | -137          | -227          | -164          |
| Charges exceptionnelles                        | -47           | -18           | -59           | -163          | -300          |
| <b>TOTAL CHARGES</b>                           | <b>-1 623</b> | <b>-1 787</b> | <b>-2 232</b> | <b>-2 715</b> | <b>-2 925</b> |
| Subventions d'exploitation                     | 0             | 33            | 239           | 405           | 10            |
| Autres produits                                | 92            | 44            | 2             | 2             | 0             |
| Produits financiers                            | 90            | 90            | 95            | 67            | 78            |
| Produits exceptionnels                         | 435           | 210           | 115           | 102           | 174           |
| <b>TOTAL PRODUITS</b>                          | <b>617</b>    | <b>377</b>    | <b>451</b>    | <b>576</b>    | <b>262</b>    |
| <b>Marge NETTE</b>                             | <b>214</b>    | <b>100</b>    | <b>1 474</b>  | <b>1 404</b>  | <b>599</b>    |
| taux marge NETTE/CA                            | 3%            | 1%            | 6%            | 6%            | 3%            |

Source : Etats réglementaires - Harmonia

Les marges brutes dégagées sur les années 2014 et 2015 ne suffisent pas à couvrir les charges de fonctionnement qui s'élèvent respectivement à 1,6 millions d'euros et 1,8 millions d'euro. La marge nette se trouve ainsi réduite et varie de 3 % du CA en 2014 à 1 % en 2015.

La situation s'améliore nettement à compter de 2016 grâce à la vente de 163 logements qui permet d'enregistrer une marge brute conséquente couvrant largement les différentes charges. Il en va de même pour l'année 2017 alors qu'une baisse est observée en 2018. Les marges nettes oscillent alors entre 3 % et 6 %.

L'analyse des données sur les ventes d'immeubles (*décrites en début du § 4.2*) croisées avec celles du tableau n°6 permet de déterminer le nombre de ventes annuelles à réaliser pour supporter d'une part les charges et pour dégager d'autre part une marge nette plus importante. Le seuil est de l'ordre de 150 ventes par an.

De manière générale, le taux de marge nette ne représente plus qu'une très faible proportion du chiffre d'affaires. Il y a une importante diminution du taux entre la marge brute et la marge nette. Une attention particulière doit être portée sur la maîtrise du coût de gestion et, plus particulièrement, de la masse salariale (*cf. § 2.2.5*). Cela doit constituer une piste d'amélioration afin de ne pas pénaliser les résultats des cycles d'exploitation.

#### 4.2.2 Gestion de la dette

La dette de la société, au 31 décembre 2018, est constituée des emprunts liés à la promotion immobilière (22,741 millions d'euros) et des concours bancaires ainsi que des autorisations de découvert (0,33 millions d'euros).

Un prêt haut de bilan bonifié (PHBB) de la CDC – Action Logement a été accordé à la société le 31 juillet 2017. Ce prêt portait sur un montant de 1 160 000 euros et devait faire l'objet de versements répartis sur les années 2017 et 2018. Il était prévu la production de logements additionnels 12 en 2017 et 69 en 2018. Si les objectifs de production 2017 ont été remplis, et ont donné lieu au versement initialement envisagé, il n'en a pas été de même pour l'année 2018. La SCIC a donc dû s'acquitter d'un remboursement anticipé de 393 801 euros. Au final, la société Axanis aura bénéficié d'un prêt PHBB de 272 099 euros.

#### 4.2.3 Résultats comptables

| tableau n° 7 : les résultats comptables, la CAF, l'autofinancement |             |            |              |              |              |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| en milliers d'euros                                                | 2014        | 2015       | 2016         | 2017         | 2018         |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>                                | <b>-192</b> | <b>163</b> | <b>1 621</b> | <b>1 967</b> | <b>1 439</b> |
| Résultat d'exploitation                                            | -188        | 86         | 1 472        | 2 157        | 937          |
| Résultat financier                                                 | 77          | -20        | -42          | -160         | -86          |
| <b>Résultat courant</b>                                            | <b>-112</b> | <b>66</b>  | <b>1 430</b> | <b>1 997</b> | <b>851</b>   |
| Résultat exceptionnel                                              | 387         | 192        | 57           | -62          | -126         |
| <b>Résultat net comptable</b>                                      | <b>276</b>  | <b>258</b> | <b>1 486</b> | <b>1 935</b> | <b>725</b>   |
| <b>CAF brute</b>                                                   | <b>-136</b> | <b>368</b> | <b>1 874</b> | <b>2 151</b> | <b>1 237</b> |
| CAF Brute / CA en %                                                | -1,94%      | 3,98%      | 7,63%        | 9,00%        | 6,29%        |

Source : Etats réglementaires - Harmonia

En 2014, le résultat d'exploitation est négatif. Le résultat net devient positif grâce au produit exceptionnel représenté par la vente de l'ancien siège social (420 000 euros). A partir de 2016, à la suite des nombreuses ventes réalisées, le résultat d'exploitation augmente considérablement jusqu'en 2017.

La société n'ayant pas de remboursements d'emprunts locatifs, la valeur de la capacité d'autofinancement (CAF) traduit la résultante des flux monétaires. A partir de 2016, la CAF augmente fortement grâce à la hausse de l'EBE. Le ratio de profitabilité (CAF/CA) est quasiment doublé sur cette année-là et se situe à un bon niveau sur le restant de la période.

En conclusion, il apparaît à l'examen du tableau n° 7 que la société doit s'attacher à planifier sa production dans le temps afin de lui permettre d'éviter des variations importantes du résultat comptable (RC) d'une année

sur l'autre. La création ponctuelle de SCCV devrait permettre à la SCIC de lisser les flux de trésorerie entrants et de réduire, en partie, les écarts entre les RC annuels.

#### 4.2.4 Structure financière

| tableau n° 8 : La structure financière                           |               |               |               |               |               |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| en milliers d'euros                                              | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          |
| Capital et réserves nets des participations                      | 3 910         | 4 187         | 4 448         | 5 976         | 7 912         |
| Résultat de d'exercice                                           | 276           | 258           | 1 486         | 1 935         | 725           |
| <b>Capitaux propres</b>                                          | <b>4 186</b>  | <b>4 445</b>  | <b>5 935</b>  | <b>7 911</b>  | <b>8 637</b>  |
| Autres provisions pour risques et charges                        | 206           | 351           | 701           | 922           | 1 417         |
| Amortissements et dépréciations                                  | 51            | 65            | 80            | 98            | 115           |
| <b>Ressources propres</b>                                        | <b>4 443</b>  | <b>4 861</b>  | <b>6 716</b>  | <b>8 931</b>  | <b>10 169</b> |
| Concours bancaires et droits locataires attributaires            | -5 567        | -12 389       | -8 081        | -7 106        | -330          |
| <b>Ressources stables</b>                                        | <b>-1 124</b> | <b>-7 528</b> | <b>-1 365</b> | <b>1 826</b>  | <b>9 838</b>  |
| Immobilisations d'exploitation brutes                            | -122          | -115          | -129          | -151          | -161          |
| <b>Fonds de roulement économique</b>                             | <b>-1 246</b> | <b>-7 643</b> | <b>-1 495</b> | <b>1 675</b>  | <b>9 678</b>  |
| Immobilisations financières                                      | 0             | 0             | 4             | 1             | 2             |
| <b>Fonds de roulement net global (FRNG)</b>                      | <b>-1 246</b> | <b>-7 643</b> | <b>-1 499</b> | <b>1 674</b>  | <b>9 676</b>  |
|                                                                  |               |               |               |               |               |
| Stocks et encours liés à la promotion immobilière                | 15 354        | 30 547        | 31 964        | 29 159        | 22 072        |
| Emprunts promotion immobilière (emprunts + découverts autorisés) | -13 350       | -25 360       | -30 981       | -30 047       | -23 072       |
| SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions    | -10 561       | -11 257       | -2 810        | -5 066        | -302          |
| <b>Portage accession et opérations d'aménagement</b>             | <b>-8 557</b> | <b>-6 069</b> | <b>-1 827</b> | <b>-5 954</b> | <b>-1 302</b> |
| Créances locataires et acquéreurs                                | 6 044         | 5 439         | 1 347         | 3 517         | 524           |
| Autres actifs réalisables                                        | 1 108         | 1 323         | 1 597         | 1 176         | 1 038         |
| Dettes d'exploitation et autres                                  | -4 271        | -4 972        | -3 764        | -4 142        | -3 944        |
| <b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR)</b>                        | <b>-5 676</b> | <b>-4 279</b> | <b>-2 646</b> | <b>-5 403</b> | <b>-3 684</b> |
|                                                                  |               |               |               |               |               |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités                | 10 330        | 9 341         | 9 580         | 14 494        | 14 051        |
| Concours bancaires courants et découverts                        | -5 592        | -12 389       | -8 081        | -7 106        | -330          |
| Dépôts et cautionnements reçus                                   | -308          | -316          | -352          | -311          | -360          |
| <b>Trésorerie nette = FRNG - BFR</b>                             | <b>4 429</b>  | <b>-3 363</b> | <b>1 148</b>  | <b>7 077</b>  | <b>13 360</b> |

Source : Etats réglementaires - Harmonia

Les capitaux propres des années 2017 et 2018 varient à la hausse grâce à l'augmentation des bénéfices enregistrés sur les exercices antérieurs.

La société a régulièrement recours à des découverts autorisés qui lui permettent d'assurer le préfinancement de ses opérations. Cette stratégie financière permet d'engager moins de fonds propres et de renforcer l'équilibre de la structure financière.

Les seuls emprunts détenus par la société sont destinés à l'activité de promotion et sont enregistrés en bas de bilan dans la mesure où ils ne concourent pas aux ressources stables de l'organisme mais contribuent à la production de biens immobiliers destinés à être vendus.

Le haut de bilan reste donc faible au cours de la période car la société dispose de peu de ressources hormis ses ressources propres.

Concernant le portage financier de l'accession à la propriété, on constate que les stocks et encours sont importants.

Le cycle d'exploitation constitue en fait une ressource et vient s'ajouter au FRNG pour donner le montant de la trésorerie.

### 4.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

En matière d'analyse prévisionnelle, la société établit régulièrement "un business-plan". Le dernier en date couvre la période 2019-2023 et a été validé en CA du 3 décembre 2019.

#### 4.3.1 Les orientations stratégiques

Ce document repose sur plusieurs orientations stratégiques :

- pour l'activité de promotion :
  - ✓ le renforcement de la vocation sociale : agrément de l'OFS métropolitain ;
  - ✓ la mise en œuvre de nouveaux produits : architecturaux, constructifs, et sociaux ;
- synergie coopérative avec Aquitanis :
  - ✓ la signature d'une "convention de coopération horizontale" avec Aquitanis est prévue en 2020 ; elle permettra d'optimiser certaines fonctions supports ou opérationnelles entre les deux structures ;
  - ✓ la mise en place de SCCV avec Aquitanis ;
- la poursuite du développement territorial :
  - ✓ la société envisage la création de diverses SCCV afin de pouvoir s'ancrer sur de nouveaux territoires ;
- le développement de la qualité :
  - ✓ la digitalisation de son activité via la mise en place de nouveaux outils informatiques favorisant la dématérialisation des actes, le partage d'informations, et la création d'outils d'analyse
  - ✓ l'acquisition d'une compétence d'intermédiaire en opération de banque et en services de paiement (IOBSP) pour accompagner les acquéreurs dans la recherche de financement.

A partir de ces orientations stratégiques, la société a mis en place un plan prévisionnel d'activités (cf. § 3.2.2).

#### 4.3.2 Les hypothèses et les résultats

Le chiffre d'affaires (CA) estimé connaît une hausse considérable en 2022 correspondant au pic de production décrit dans le plan prévisionnel d'activité (cf. § 3.2.2). Il est composé en moyenne pour 20 % par les VEFA, 79 % pour les PSLA, et 1 % pour les lotissements.

La marge brute accession (MBA) est calculée à partir de la livraison pour les VEFA, la levée d'option pour les PSLA, les prestations de service exercées par la société (cf § .).

Cette MBA varie de 14 % à 21 % du CA, résultat légèrement supérieur à celui observé sur la période 2014-2018.

Cependant, à la suite des difficultés rencontrées dans le lancement et la livraison d'opérations sur 2019, le montant des produits ne couvre pas celui des charges. Ce décalage impactant également l'année 2020, le montant des autofinancements de ces deux années est négatif.

L'activité envisagée sur les cinq ans permettrait de dégager un montant de 2,8 millions d'euros d'autofinancements représentant en moyenne annuelle (hors années 2019 et 2020) 5,3 % du chiffre d'affaires.

| en milliers d'euros                             | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Fonds propres début d'année                     | 8 679         | 8 394         | 7 646         | 8 293         | 9 891         |
| Chiffres d'affaires (CA)                        | 9 494         | 12 685        | 13 402        | 28 145        | 24 567        |
| Marge brute accessions (MBA) dont :             | 1 968         | 1 766         | 2 866         | 4 352         | 3 891         |
| <i>marge brute activité promotion</i>           | 1 490         | 1 180         | 1 710         | 3 060         | 2 750         |
| <i>gestion de logts en location/accession</i>   | 399           | 442           | 980           | 900           | 900           |
| <i>prestations de service</i>                   | 79            | 144           | 176           | 392           | 241           |
| Autres marges (activités annexes et placements) | 42            | 40            | 40            | 40            | 40            |
| Subventions d'exploitation                      | 102           | 66            | 108           | 50            | 0             |
| <b>Total des produits</b>                       | <b>2 113</b>  | <b>1 872</b>  | <b>3 014</b>  | <b>4 442</b>  | <b>3 931</b>  |
| Coût de fonctionnement dont :                   | -2 233        | -2 518        | -2 323        | -2 753        | -2 718        |
| <i>Charges de personnel</i>                     | 1 795         | 1 925         | 1 920         | 2 000         | 2 060         |
| <i>Déduction des coûts internes (PI)</i>        | -369          | -170          | -389          | -48           | -153          |
| <i>Autres charges externes</i>                  | 780           | 737           | 766           | 776           | 788           |
| <i>Charges financières (siège social)</i>       | 27            | 26            | 26            | 25            | 24            |
| <b>Total des charges</b>                        | <b>-2 233</b> | <b>-2 518</b> | <b>-2 323</b> | <b>-2 753</b> | <b>-2 718</b> |
| <b>Autofinancement courant</b>                  | <b>-120</b>   | <b>-646</b>   | <b>691</b>    | <b>1 690</b>  | <b>1 213</b>  |
| % autofi / CA                                   | -1%           | -5%           | 5%            | 6%            | 5%            |
| % MBA accessions sur CA                         | 21%           | 14%           | 21%           | 15%           | 16%           |

Sources : Business-plan de l'organisme

## 4.4 CONCLUSION

En conclusion, la société semble bien structurée pour faire face à son développement. La mise en place de l'OFS métropolitain, la création de SCCV avec d'autres SCP et avec Aquitanis devraient permettre à la SCIC Axanis d'assurer ses objectifs. Toutefois, le rythme de l'activité de la société mérite d'être mieux cadencé afin de lisser les programmes dans le temps et de limiter les variations de trésorerie.

En conclusion, l'atteinte des objectifs fixés par l'organisme repose sur le démarrage effectif de l'activité de l'OFS métropolitain, sur une véritable synergie avec l'OPH Aquitanis, et enfin sur la création de SCCV.

Il convient également que le rythme de l'activité de la société soit mieux cadencé afin de lisser les programmes dans le temps et de limiter les variations de trésorerie.

## 5. ANNEXES

### 5.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Raison sociale :</b> AXANIS , Société coopérative d'intérêt collectif d'HLM à forme anonyme |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                  |
| <b>SIEGE SOCIAL :</b>                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                  |
| Adresse du siège :                                                                             | 17 rue du commerce                                                                                                                                                                                                                               | Téléphone :                                                | 05.56.64.25.64                                   |
| Code postal :                                                                                  | 33800                                                                                                                                                                                                                                            | Télécopie :                                                | 05.56.64.23.55                                   |
| Ville :                                                                                        | Bordeaux                                                                                                                                                                                                                                         |                                                            |                                                  |
| <b>PRESIDENT :</b> Monsieur Jean-Luc GORCE                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                  |
| <b>DIRECTEUR GENERAL :</b> Monsieur Loris DE ZORZI                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                  |
| <b>CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :</b> 22/10/2019                                                |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                  |
|                                                                                                | <b>Membres (personnes morales ou physiques)</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>Représentants permanents pour les personnes morales</b> | <b>Collège d'actionnaire d'appartenance</b>      |
| <b>Président :</b>                                                                             | M. Jean-Luc GORCE                                                                                                                                                                                                                                |                                                            | 6- Investisseurs privés                          |
|                                                                                                | M. Bernard BLANC                                                                                                                                                                                                                                 |                                                            | 6 – Investisseurs privés                         |
|                                                                                                | Bordeaux Métropole                                                                                                                                                                                                                               | M. Jean TOUZEAU                                            | 3 – Collectivités locales                        |
|                                                                                                | M. Didier SENDAT                                                                                                                                                                                                                                 |                                                            | 2 - Utilisateurs                                 |
|                                                                                                | Crédit Mutuel Arkea                                                                                                                                                                                                                              | M. Christophe GUERNIOU                                     | 6 – Investisseurs privés                         |
|                                                                                                | M. Rémi GROLEAU                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            | 2 - Utilisateurs                                 |
|                                                                                                | M. Maxence MORTIER                                                                                                                                                                                                                               |                                                            | 2 - Utilisateurs                                 |
|                                                                                                | Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charentes                                                                                                                                                                                                      | M. Antoine PALMA                                           | 6 – Investisseurs privés                         |
|                                                                                                | SDHC                                                                                                                                                                                                                                             | M. Vincent LOURIER                                         | 6 – Investisseurs privés                         |
|                                                                                                | Mme Monique BALESTIBAUD                                                                                                                                                                                                                          |                                                            | 6 -Investisseurs privés                          |
|                                                                                                | AQUITANIS                                                                                                                                                                                                                                        | M. Etienne PARIN                                           | 5 – Organismes HLM Publics                       |
|                                                                                                | <i>Il convient de noter que le représentant permanent de la SDHC a changé. La modification de l'extrait Kbis est en cours. M.Vincent LOURIER est le nouveau représentant permanent de la SDHC au Conseil d'Administration de la coopérative.</i> |                                                            |                                                  |
| <b>ACTIONNARIAT</b>                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                  | Catégorie                                                  | Actionnaires les plus importants (% des actions) |
|                                                                                                | Capital social :                                                                                                                                                                                                                                 | 1 552 320,00€                                              | AQUITANIS (98,04 %)                              |
|                                                                                                | Nombre d'actions :                                                                                                                                                                                                                               | 97020                                                      | AQUITANIS (95 118 actions)                       |
|                                                                                                | Nombre d'actionnaires :                                                                                                                                                                                                                          | 475                                                        |                                                  |
| <b>COMMISSAIRE AUX COMPTES :</b> SCP BEZ COMPAGNON DUMAS                                       |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                            |                                                  |
| <b>EFFECTIFS AU :</b><br>31/12/2019                                                            | Cadres : 11                                                                                                                                                                                                                                      | Total administratif et technique : 24                      |                                                  |
|                                                                                                | Maîtrise : 13                                                                                                                                                                                                                                    |                                                            |                                                  |
|                                                                                                | Employés : 0                                                                                                                                                                                                                                     |                                                            |                                                  |
|                                                                                                | Gardiens : 0                                                                                                                                                                                                                                     | Effectif total : 24                                        |                                                  |

## 5.2 DETAIL DES SURFACES DU SIEGE SOCIAL

| Total général des surfaces |                            |             |
|----------------------------|----------------------------|-------------|
|                            | Utilisation                | Surface m2  |
| Niveau 0                   | Hall Rdc                   | 49,3        |
|                            | Rangement                  | 5,3         |
|                            | Palier bas                 | 4,6         |
|                            | Palier haut                | 4,3         |
|                            | <b>sous-total niveau 0</b> | <b>63,5</b> |

| Détail des surfaces |                         |                      |                      |
|---------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Bureaux             | Dégagements Circulation | A usage du personnel | sanitaires et autres |
|                     | 49,3                    |                      | 5,3                  |
|                     | 4,6                     |                      |                      |
|                     | 4,3                     |                      |                      |
| <b>0</b>            | <b>58,2</b>             | <b>0</b>             | <b>5,3</b>           |

|          |                            |              |
|----------|----------------------------|--------------|
| Niveau 1 | Open Space 1               | 137,0        |
|          | Circulation                | 62,4         |
|          | Salle du conseil           | 51,7         |
|          | Bureau direction           | 30,1         |
|          | Bureau comptable           | 17,5         |
|          | Réunion/Bureau 3           | 15,9         |
|          | Bureau                     | 14,2         |
|          | Réunion/Bureau 1           | 13,9         |
|          | Bureau technique           | 12,5         |
|          | Bureau assistante          | 11,2         |
|          | Office                     | 9,9          |
|          | Repro                      | 8,1          |
|          | Espace d'attente           | 5,6          |
|          | Sas WC                     | 5,5          |
|          | WC PMR                     | 2,9          |
|          | Vestiaire                  | 2,5          |
|          | WC                         | 2,1          |
|          | Local ménage               | 1,2          |
|          | <b>sous-total niveau 1</b> | <b>404,2</b> |

|              |             |            |             |
|--------------|-------------|------------|-------------|
| 137,0        |             |            |             |
|              | 62,4        |            |             |
| 51,7         |             |            |             |
| 30,1         |             |            |             |
| 17,5         |             |            |             |
| 15,9         |             |            |             |
| 14,2         |             |            |             |
| 13,9         |             |            |             |
| 12,5         |             |            |             |
| 11,2         |             |            |             |
|              |             | 9,9        |             |
|              |             |            | 8,1         |
|              | 5,6         |            |             |
|              |             |            | 5,5         |
|              |             |            | 2,9         |
|              |             |            | 2,5         |
|              |             |            | 2,1         |
|              |             |            | 1,2         |
| <b>304,0</b> | <b>68,0</b> | <b>9,9</b> | <b>22,3</b> |

|          |                            |              |
|----------|----------------------------|--------------|
| Niveau 2 | Réfectoire/Détente         | 45,0         |
|          | Bureau cond. Tx            | 40,3         |
|          | Archives                   | 34,8         |
|          | Bureau Ass. Techniques     | 23,6         |
|          | Salle de réunion           | 23,5         |
|          | Circulation                | 15,5         |
|          | Palier                     | 14,8         |
|          | Bureau Resp. Technique     | 12,4         |
|          | Repro                      | 12,0         |
|          | Circulation                | 11,3         |
|          | Bureau                     | 9,8          |
|          | Cuisine                    | 8,8          |
|          | Sanitaires                 | 4,7          |
|          | WC                         | 2,1          |
|          | WC                         | 1,8          |
|          | <b>sous-total niveau 2</b> | <b>260,4</b> |

|              |             |             |             |
|--------------|-------------|-------------|-------------|
|              |             | 45,0        |             |
| 40,3         |             |             |             |
|              |             |             | 34,8        |
| 23,6         |             |             |             |
| 23,5         |             |             |             |
|              | 15,5        |             |             |
|              | 14,8        |             |             |
| 12,4         |             |             |             |
|              |             |             | 12,0        |
|              | 11,3        |             |             |
| 9,8          |             |             |             |
|              |             | 8,8         |             |
|              |             |             | 4,7         |
|              |             |             | 2,1         |
|              |             |             | 1,8         |
| <b>109,6</b> | <b>41,6</b> | <b>53,8</b> | <b>55,4</b> |

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>Surface Utile Brute (SUB) :</b> | <b>728,1</b> |
| <i>Taux d'utilisation / SUB :</i>  |              |

|              |              |             |             |
|--------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>413,6</b> | <b>167,8</b> | <b>63,7</b> | <b>83,0</b> |
| 57%          | 23%          | 9%          | 11%         |

Nombre d'agents présents : **17**  
Surface moyenne de bureau / agent : **24,3**

### 5.3 SIGLES UTILISES

|        |                                                                               |          |                                                                                          |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| AFL    | Association Foncière Logement                                                 | MOUS     | Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale                                                    |
| ANAH   | Agence nationale de l'habitat                                                 | OPH      | Office Public de l'Habitat                                                               |
| ANCOLS | Agence nationale de contrôle du logement social                               | ORU      | Opération de Renouvellement Urbain                                                       |
| ANRU   | Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine                                   | PDALHPD  | Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées |
| APL    | Aide Personnalisée au Logement                                                | PLAI     | Prêt Locatif Aidé d'Intégration                                                          |
| ASLL   | Accompagnement Social Lié au Logement                                         | PLATS    | Prêt Locatif Aidé Très Social                                                            |
| CAF    | Capacité d'Autofinancement                                                    | PLI      | Prêt Locatif Intermédiaire                                                               |
| CAL    | Commission d'Attribution des Logements                                        | PLS      | Prêt Locatif Social                                                                      |
| CCAPEX | Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives | PLUS     | Prêt Locatif à Usage Social                                                              |
| CCH    | Code de la Construction et de l'Habitation                                    | PSLA     | Prêt social Location-accession                                                           |
| CDAPL  | Commission Départementale des Aides Publiques au Logement                     | PSP      | Plan Stratégique de Patrimoine                                                           |
| CDC    | Caisse des Dépôts et Consignations                                            | QPV      | Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville                                       |
| CGLLS  | Caisse de Garantie du Logement Locatif Social                                 | RSA      | Revenu de Solidarité Active                                                              |
| CHRS   | Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale                                | SA d'HLM | Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré                                              |
| CIL    | Comité Interprofessionnel du Logement                                         | SCI      | Société Civile Immobilière                                                               |
| CMP    | Code des Marchés Publics                                                      | SCIC     | Société Coopérative d'Intérêt Collectif                                                  |
| CUS    | Conventions d'Utilité Sociale                                                 | SCLA     | Société Coopérative de Location Attribution                                              |
| DALO   | Droit Au Logement Opposable                                                   | SCP      | Société Coopérative de Production                                                        |
| DPE    | Diagnostic de Performance Energétique                                         | SDAPL    | Section Départementale des Aides Publiques au Logement                                   |
| DTA    | Dossier Technique d'Amiante                                                   | SEM      | Société anonyme d'Economie Mixte                                                         |
| EHPAD  | Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes                  | SIEG     | Service d'Intérêt Economique Général                                                     |
| ESH    | Entreprise Sociale pour l'Habitat                                             | SIG      | Soldes Intermédiaires de Gestion                                                         |
| FRNG   | Fonds de Roulement Net Global                                                 | SRU      | Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)                            |
| FSL    | Fonds de Solidarité Logement                                                  | TFPB     | Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties                                                  |
| GIE    | Groupement d'Intérêt Économique                                               | USH      | Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)                     |
| HLM    | Habitation à Loyer Modéré                                                     | VEFA     | Vente en État Futur d'Achèvement                                                         |
| LLS    | Logement locatif social                                                       | ZUS      | Zone Urbaine Sensible                                                                    |
| LLTS   | Logement locatif très social                                                  |          |                                                                                          |

**SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Établissement public national à caractère administratif**

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

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

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Liberté • Égalité • Fraternité<br>RÉPUBLIQUE FRANÇAISE | <br>Liberté • Égalité • Fraternité<br>RÉPUBLIQUE FRANÇAISE |
| MINISTÈRE<br>DE LA TRANSITION<br>ÉCOLOGIQUE                                                                                                     | MINISTÈRE<br>DE L'ÉCONOMIE,<br>DES FINANCES<br>ET DE LA RELANCE                                                                                 |
| MINISTÈRE<br>CHARGÉ DU<br>LOGEMENT                                                                                                              | MINISTÈRE<br>CHARGÉ DES<br>COMPTES PUBLICS                                                                                                      |