

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-193 Février 2017

Société anonyme immobilière d'économie mixte de la ville de Besançon «SAIEMB Logement»

Besançon (25)

Rapport définitif de contrôle n°2015-193 Février 2017
Société anonyme immobilière d'économie mixte
de la ville de Besançon "SAIEMB Logement"
Besançon (25)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-193

SAIEMB LOGEMENT – 25

Présidente directrice générale : Danièle Poissenot

Directeur général délégué : Thierry Verrier

Adresse : 1, place de l'Europe 25051 Besançon

Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux gérés :	1 820
	nombre de logements familiaux en propriété :	1 820
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	587

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique)	8,6 %	4 %	3 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	7,1 %	2,9 %	2 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	13,5 %	13,0 %	10 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,9 %	-	-	
Age moyen du parc (en années)	30 ans	-	-	
Populations logées (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds PLUS	28,8 %	23,7 %	19,3 %	
< 60 % des plafonds PLUS	68,2 %	64,5 %	59,9 %	
> 100% des plafonds PLUS	6,7 %	8,4 %	10,4 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	60,7 %	52,6 %	50,6 %	
Familles monoparentales	24,5 %	18,8 %	20,0 %	
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² surface habitable)	5,7	4,9	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,7	-	13,8	(3)
Structure financière et rentabilité (3)				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,3 mois	-	-	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3 mois	-	3,7 mois	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	9,1 %	-	12,5 %	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 01/01/2014

(3) Bolero 2013 : ensemble des SA d'HLM

- Points forts**
- Rôle social affirmé
 - Forte mobilisation du personnel dans le plan de redressement de la société

- Points faibles**
- Vacance locative très importante depuis plusieurs années
 - Impayé très lourd d'un de ses gestionnaires de ses résidences étudiantes
 - Mauvais résultats lors de la dernière enquête de satisfaction des locataires
 - Retard très important pris dans son programme de réhabilitation
 - Autofinancement insuffisant lié à la vacance locative
 - Structure financière se dégradant fortement

- Irrégularités**
- Néant

Inspecteur-auditeur Ancols :

Délégué territorial :

Précédent rapport de contrôle : n° 2009-139 d'août 2010

Contrôle effectué du 02 octobre 2015 au 30 juin 2016

Diffusion du rapport définitif : Février 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-193

SAIEMB LOGEMENT – 25

SOMMAIRE

Synthèse	3
1. Préambule	5
2. Présentation générale de la société	5
2.1 Contexte socio-économique.....	5
2.2 Gouvernance et management.....	6
2.2.1 Actionnariat	6
2.2.2 Gouvernance	7
2.2.3 Stratégie.....	7
2.2.4 Organisation et management	8
2.3 Conclusion.....	10
3. Patrimoine	10
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	10
3.1.1 Description et localisation du parc.....	10
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	11
3.2 Accessibilité économique du parc.....	13
3.2.1 Loyers.....	13
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	14
3.2.3 Charges locatives.....	14
3.3 Conclusion.....	14
4. Politique sociale et gestion locative.....	15
4.1 Caractéristiques des populations logées	15
4.2 Accès au logement	15
4.2.1 Connaissance de la demande.....	15
4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société.....	15
4.2.3 Gestion des attributions et des contingents	16
4.2.4 Baux locatifs.....	17
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	17
4.3.1 Enquête de satisfaction des locataires.....	17
4.3.2 Plan de concertation locative	17

4.4	Traitement des créances locatives.....	18
4.4.1	Suivi des créances locatives.....	18
4.4.2	Impayé d’une association gestionnaire.....	19
4.5	Conclusion.....	19
5.	Stratégie patrimoniale.....	19
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	19
5.1.1	Développement patrimonial de 2011 à 2015.....	19
5.1.2	Réhabilitation du patrimoine.....	20
5.1.3	Le PSP de 2016.....	20
5.2	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage.....	21
5.2.1	Engagement et suivi des opérations.....	21
5.2.2	Analyse d’opérations.....	21
5.3	rénovation urbaine.....	22
5.4	Maintenance du parc et exploitation.....	22
5.5	Vente de patrimoine et accession à la propriété.....	23
5.5.1	Cessions de logements.....	23
5.5.2	Promotion immobilière.....	23
5.6	Conclusion.....	23
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	24
6.1	Tenue de la comptabilité.....	24
6.1.1	Organisation de la comptabilité.....	24
6.1.2	Certification des comptes et audits.....	25
6.2	Analyse financière.....	25
6.2.1	Analyse de l’exploitation.....	25
6.2.2	Structure financière.....	29
6.3	Analyse prévisionnelle.....	31
6.4	Conclusion.....	32
7.	Annexes.....	34
7.1	Informations générales, capital et répartition de l’actionariat de l’organisme.....	34
7.2	Trésorerie prévisionnelle.....	35
7.3	Hypothèses et résultats de l’analyse prévisionnelle.....	36
7.4	Sigles utilisés.....	37

SYNTHESE

La Saiemb L, dont l'actionnaire principal est la ville de Besançon (51 %), est propriétaire de 1 820 logements familiaux, dont 1 131 conventionnés, situés exclusivement dans l'agglomération bisontine et majoritairement dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV). Elle possède également 431 logements en résidence étudiantes ainsi qu'un foyer pouvant accueillir 186 personnes âgées handicapées.

Depuis plusieurs années, la société est confrontée à une vacance locative très importante qui a représenté un manque à gagner annuel de 2,0 M€ en 2014 et 2015, soit plus d'un cinquième des loyers appelés. Les 689 logements familiaux non conventionnés – dont en particulier les 312 type 5 du groupe Epoisse situés à Planoise qui sont mal adaptés à la demande locative – concentrent plus de la moitié de la vacance. En outre, la société est confrontée, depuis 2013, à des difficultés de paiement de son principal gestionnaire de résidences étudiantes, envers laquelle elle détient une créance de 2,2 M€ au 31 décembre 2015. Les incertitudes entourant l'action contentieuse en cours font peser un risque financier lourd qui, ajouté au manque à gagner imputable à la vacance, sont susceptibles de remettre en cause son équilibre financier, voire sa pérennité.

La société fait face à une situation financière très dégradée qui l'expose à la fois à un risque de solvabilité et de liquidité. L'autofinancement net est négatif depuis 2010 à l'exception de l'exercice 2013 au cours duquel elle a perçu des remboursements non récurrents de dégrèvements de taxe foncière. La situation bilancielle est très fragile : le FRNG est passé de 9,2 M€ en 2012 à 3,9 M€ en 2014 tandis que la trésorerie nette a reculé de 4,8 M€ à 0,6 M€ sur la même période. L'endettement est élevé : il représente 3 fois les fonds propres et la capacité théorique de désendettement s'élève à 25 années, ce qui fait peser un doute sur la capacité de la Sem à honorer l'intégralité de ses remboursements d'emprunt.

La direction de la Sem est assurée, depuis juin 2015, par un directeur général délégué (DGD) par intérim dont la mission principale, qui doit prendre fin en juin 2017, consiste à définir une stratégie de redressement autonome ou dans le cadre d'un rapprochement avec un autre organisme. La fusion avec l'office de Besançon semble aujourd'hui écartée, le CA du 25 novembre 2016 ayant privilégié un rapprochement avec la Saiem Ideha, au besoin dans le cadre d'un plan CGLLS. Parallèlement, la société va porter au débat du prochain CA l'évolution éventuelle de la composition de son actionariat compte tenu des évolutions actuelles du contexte législatif et réglementaire qui pourraient conduire à renforcer les transferts de compétence dans le domaine du logement aux établissements de coopération intercommunale.


Bien qu'il soit convenablement entretenu, le parc de la société, dont l'âge moyen est de 30 ans, a pâti d'une insuffisante remise à niveau. Le programme de réhabilitation, prévu au plan stratégique de patrimoine (PSP) pour la période 2010-2019, n'a été réalisé qu'à hauteur de 29% (86 logements traités au lieu des 298 attendus entre 2012 et 2015). Pourtant, la Sem a livré, en 2014, une opération de logement social en acquisition amélioration dont le coût est à la fois trop élevé et incompatible avec ses capacités financières. Le nouveau PSP, qui a été adopté par le CA début 2016, renouvelle la priorité accordée à la réhabilitation des immeubles des années soixante-dix dont la faible attractivité alimente la vacance.

La Saiemb L joue bien son rôle social en accueillant des locataires disposant de ressources très modestes et en s'impliquant dans le logement des ménages prioritaires. Par rapport au dernier contrôle, le management est mieux structuré et une commission d'appel d'offres a été mise en place.

La qualité perçue du service est cependant faible, de même que l'efficacité, à en juger par le montant des coûts de gestion par logement. En outre, les départs à la retraite, d'ici un an, du DGD et de la principale cadre de la société constituent un point de fragilité supplémentaire et doivent être anticipés.

Compte tenu des incertitudes attachées aux hypothèses de réduction de la vacance et de cessions de logements, le redressement attendu dans l'étude prévisionnelle n'est pas crédible. L'apport en compte courant non rémunéré de 1,0 M€ sur deux ans, renouvelable une fois, consenti par la ville de Besançon en 2016, ne saurait en aucun cas suffire pour assurer le redressement de la société. Compte tenu des difficultés lourdes auxquelles la société est confrontée, la ville devra, selon toute vraisemblance abandonner sa créance en procédant à une augmentation réservée de capital. Dans ces conditions, il apparaît hautement souhaitable que la société s'engage dès à présent, avec l'ensemble des partenaires et actionnaires, dans un plan d'aide CGLLS, assorti de préférence du rapprochement avec un autre opérateur du logement social.

Le Directeur Général,



Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SAIEMB Logement (Saiemb L) 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 (...)* ». Ce contrôle ne porte, conformément au chapitre II, 2^{ème} alinéa de cet article, que sur l'activité de construction et de gestion des logements sociaux.

Le dernier rapport de la Miilos¹ intervenait deux ans après la scission de la société entre deux nouvelles sociétés d'économie mixte : la Saiemb Logement et la Saiemb Immobilier d'Entreprises (dénommée Aktya depuis 2012). Ce rapport, qui a été présenté au conseil d'administration du 1^{er} février 2011, soulignait que la Saiemb L, qui gérait alors 1 667 logements familiaux, jouait bien son rôle social mais qu'elle était confrontée à une forte augmentation de la vacance locative et à un niveau élevé des impayés locatifs. Ses obligations de gardiennage n'étaient pas assurées dans la zone urbaine sensible et des insuffisances étaient relevées dans le suivi de l'exploitation, l'entretien du patrimoine et la propreté des espaces communs.

La société ne disposait pas d'une stratégie patrimoniale claire et d'une analyse financière prévisionnelle, alors que sa situation financière se dégradait fortement. Des insuffisances étaient par ailleurs constatées dans la formalisation des relations managériales et en l'absence de commission d'appel d'offres.

La nouvelle gouvernance de la société, issue du renouvellement du conseil d'administration en juin 2014 suite aux dernières élections municipales, s'est fixée pour objectif de redresser cette situation dégradée sans exclure le rapprochement avec un autre bailleur social du Doubs. Le présent rapport a été rédigé en s'attachant à mentionner les dernières données disponibles début 2016.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La Saiemb L, dont l'actionnaire principal est la ville de Besançon, est propriétaire de 1 820 logements familiaux, de 431 logements en résidences étudiantes et d'un foyer pour personnes âgées handicapées. A l'exception d'un programme, tous ses logements sont situés à Besançon même. Son chiffre d'affaires s'élève à 9,6 M€ en 2014 (hors charges locatives récupérées) dont 20 % au titre des loyers de ses résidences, foyers et locaux commerciaux. A cette date, elle employait 48 salariés.

Selon les données du plan départemental de l'habitat pour la période 2014-2019, le Doubs a connu une croissance démographique de 0,5 % par an entre 2009 et 2011, ce qui le place dans une situation nettement plus favorable que les autres départements franc-comtois et que les départements lorrain et bourguignon voisins qui sont en décroissance démographique. Les zones urbaines résistent toutefois : en dehors du Pays de Montbéliard Agglomération (PMA), toutes les communautés de communes et d'agglomération voient leur population progresser. Le Doubs connaît, comme les autres

¹ Rapport n° 2009-139 d'août 2010.

territoires mentionnés, une diminution de la taille des ménages sous l'effet conjugué de la décohabitation et du vieillissement de la population (36 % des ménages sont composés d'une seule personne), ainsi que, dans le cas de Besançon, de la population estudiantine.

Le Doubs se situe parmi les départements où le revenu médian par unité de consommation est le plus élevé de Franche Comté. Toutefois, de fortes disparités existent en termes de niveaux de vie : le niveau médian des communautés de communes les plus pauvres est de 17,5 k€ contre 29 k€ pour les intercommunalités les plus riches. L'observatoire des loyers Clameur² indique un niveau moyen des loyers mensuels dans le parc privé de 9,5 € le m² de surface habitable en 2015 dans la communauté d'agglomération du Grand Besançon (CAGB) où intervient la Saiemb L. L'écart avec le loyer moyen des logements conventionnés à Besançon (5,45 € le m² de surface habitable selon les données RPLS³ au 1^{er} janvier 2015) est très élevé.

Une convention de délégation des aides à la pierre a été signée entre l'Etat et la CAGB en 2010. La convention d'utilité sociale (Cus) entre la société et l'Etat pour la période 2011-2016 a été signée le 30 juin 2011.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Actionnariat

Le capital social de la société, qui s'élève à 2 570 k€ et est réparti en 395 523 actions, est détenu par trois actionnaires principaux : la ville de Besançon pour 51,4 %, la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour 44,8 % et la Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté pour 3,8 %. Depuis juin 2014, la CAGB est également présente à son capital, avec une unique action achetée à la ville de Besançon.

Se pose la question de l'application des dispositions de l'article L. 1521-1 du code général des collectivités territoriales CGCT qui conduiraient au transfert des deux tiers des actions de la Saiemb L détenues par la commune de Besançon à la communauté d'agglomération du grand Besançon (CAGB). Ces dispositions introduites par la Loi n° 2002-1 du 2 janvier 2002, prévoient en effet que « *La commune actionnaire d'une société d'économie mixte locale dont l'objet social s'inscrit dans le cadre d'une compétence qu'elle a intégralement transférée à un établissement de coopération intercommunale [...] peut continuer à participer au capital de cette société à condition qu'elle cède à l'établissement public de coopération intercommunale [...] plus des deux tiers des actions qu'elle détenait antérieurement au transfert de compétences.* »⁴ Dans le cas d'une Sem, « *la cession des actions se réalise selon les modalités du droit commun des sociétés* ».⁵

En réponse aux observations provisoires, la société estime que cette disposition ne s'applique pas au cas d'espèce car la commune de Besançon n'a pas intégralement transféré la compétence logement à son EPCI de rattachement, et que les statuts de la société lui permettent d'intervenir pour le compte d'autrui dans des champs distincts. Néanmoins, la société indique que, « *compte tenu des évolutions actuelles du contexte législatif et réglementaire qui pourraient conduire à renforcer les transferts de compétence dans le domaine du logement, nous proposerons aux deux collectivités actionnaires, commune et CAGB, de débattre de ce sujet lors d'un futur Conseil d'Administration dans le cadre des réflexions stratégiques en cours.* »

² Clameur : base de données « connaître les loyers et analyser les marchés sur les espaces urbains et ruraux ».

³ Répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux.

⁴ Appliquée aux offices, cette disposition doit être mise en œuvre au 1^{er} Janvier 2017.

⁵ Circulaire NOR/LBL/B/02/10028/C relative au régime juridique des SEML.

L'Agence prend acte de l'engagement de la société d'inscrire le débat de la composition de son actionnariat à l'ordre du jour d'un CA et souligne que cette question devra être traitée en cohérence avec les décisions stratégiques de la Saiemb L, et en fonction du contexte nouveau d'un éventuel rapprochement avec une autre Saiem dont l'actionnariat est beaucoup plus large.

2.2.2 Gouvernance

Le conseil d'administration (CA) se compose de dix membres : cinq représentent la ville de Besançon, un la CAGB, trois la CDC et un la Caisse d'épargne. Deux représentants des locataires élus participent aux réunions du CA avec voix consultatives. Les administrateurs ne perçoivent ni indemnités, ni jetons de présence. Le CA se réunit en moyenne quatre fois par an. La participation des administrateurs est bonne et les cadres de la société y sont conviés. Les procès-verbaux et les différents documents produits pour l'assemblée générale (rapport de gestion et d'activité) donnent une information satisfaisante.

Mme Danièle Poissenot, adjointe au maire de Besançon pour la sécurité publique et vice-présidente de la CAGB, a été élue présidente du CA le 18 juin 2014. Elle succède à M. Jean-Louis Fousseret, maire de Besançon et président du CA de 2006 à 2014. Elle assure également, comme son prédécesseur, la direction générale de la société. Elle ne perçoit pas de rémunération pour l'exercice de son mandat social.

Le dernier directeur général délégué (DGD) a quitté la société en octobre 2014. Suite à une consultation infructueuse pour « *une mission de directeur général délégué temporaire et d'audit de la Saiemb L* », il a été décidé de passer un marché de gré à gré pour cette mission. Dans ce cadre M. Thierry Verrier a été mis à disposition par le groupement d'employeur SCET Grand Est⁶ auquel la Saiemb L a préalablement adhéré, en tant que directeur technique pour une durée initiale de 10 mois (du 9 juin 2015 au 30 avril 2016), qui a été prolongée jusqu'en juin 2017 (date de son départ prévisionnel à la retraite) par le CA en mars 2016. Le CA du 30 juin 2015 a approuvé la convention de mise à disposition, les modalités de facturation par la SCET de son salarié et a nommé ce dernier DGD. Le CA s'est également prononcé sur les avantages (voiture de fonction et indemnité de logement) accordés dans le cadre de l'exercice de son mandat social.

2.2.3 Stratégie

Le CA du 30 juin 2015 a confié au DG deux missions prioritaires :

- le management de la société en lien avec la PDG ;
- la définition d'une stratégie pour la société : après l'établissement d'un diagnostic de la situation existante, il doit proposer au CA des orientations, en optant soit pour la poursuite du développement de la société de façon autonome, soit pour le rapprochement avec un autre bailleur social du Doubs.

Un comité de pilotage a été mis en place pour déterminer la stratégie de la Saiemb L. Ses réflexions ont été présentées en octobre 2015 au CA. Si plusieurs pistes de réflexion ont été envisagées avec leurs points forts et leurs points faibles, ce sont finalement trois scénarios qui ont été proposés :

- Le scénario n° 1, dit de « sortie de crise », prévoit le redressement de la situation financière de la société avec la mise en place du plan de lutte contre la vacance (adopté par le CA en novembre 2015), la résolution de l'impayé de l'association Aloès, qui gère une partie des résidences étudiantes de la Saiemb L, et l'engagement du programme de réhabilitation prévu au plan stratégique de patrimoine de 2011, mais non réalisé à ce jour.

⁶ La SCET (Services Conseil Expertise Territoires) est adossée à la Caisse des dépôts et consignations.

Ce scénario prévoit des options complémentaires, avec notamment une augmentation sensible des ventes de logements et la restructuration (et/ou le changement d'usage) des grands logements du groupe « Epoisse » non conventionnés qui connaissent une très forte vacance. Il pourrait être également envisagé de développer des activités annexes telles que l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la rénovation énergétique de copropriétés compte tenu du savoir-faire de la société, et le développement de la mission de syndic.

- Le scénario n° 2 évoque les possibilités de rapprochement avec l'OPH Grand Besançon Habitat⁷ (GBH) avec, dans un premier temps, la création d'un GIE de moyens pouvant déboucher à terme, sur un transfert du patrimoine de la société à GBH. L'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics facilitant la mutualisation entre pouvoirs adjudicateurs, l'option consistant à créer un Gie apparait désormais caduque.
- Le scénario n° 3 envisage un rapprochement avec la Saiem IDEHA⁸ implantée à Montbéliard, en vue d'une fusion éventuelle dont les modalités pratiques sont perçues comme plus simples compte tenu de leur structure juridique identique. Cette hypothèse était privilégiée par la société lors de la réunion de clôture en juin 2016. Elle pourrait être accompagnée par la négociation d'un plan d'aide de la CGLLS compte tenu de la situation financière difficile de la Saiemb L (cf. analyse financière au chapitre 6).

A l'issue de cette réflexion, il est apparu que le rapprochement avec GBH ne pouvait s'envisager que dans le cadre d'une fusion, les retombées d'un simple rapprochement n'étant pas suffisantes pour justifier l'investissement en temps et en moyens humains des équipes des deux organismes. En parallèle a été examiné le scénario de fusion avec IDEHA, qui a été formellement retenu par le CA du 25 novembre 2016.

2.2.4 Organisation et management

2.2.4.1 Management

Fin 2015, les effectifs de la société s'élèvent à 48 salariés, dont 3 en CDD⁹, correspondant à 43,8 équivalents temps plein. Les agents de proximité représentent plus de la moitié de l'effectif (10 gardiens d'immeuble et 13 agents d'entretien)

L'organigramme de la société n'est pas équilibré : la gestion locative, dont relèvent les agents de proximité, assure l'encadrement de 79 % des salariés de la société. La charge de travail induite pour le management de l'ensemble du personnel de proximité semble trop importante pour la responsable du service qui est par ailleurs fortement mobilisée par le plan de lutte contre la vacance locative. Il pourrait être utilement envisagé la création d'un service de la proximité regroupant les gérants d'immeubles, les gardiens et les agents d'entretien.

Le pilotage de la société présente plusieurs points de fragilité :

- compte tenu de sa taille et de sa situation financière, la société dispose de compétences de pilotage en interne très limitées, qui l'amène à faire appel à des cabinets externes pour réaliser ses documents de gestion prévisionnelle (plan stratégique de patrimoine, plan pluriannuel d'entretien, prévisionnelle financière) ;

⁷ GBH qui gère 5 629 logements familiaux et 561 équivalents logements fait l'objet actuellement d'un contrôle de la part de l'Ancols. Son chiffre d'affaires s'élève en 2015 à 21,3 M€. Il emploie 120 salariés.

⁸ Rapport de contrôle Millos n° 2013-099 de juin 2014. Fin 2012 cette société gérait alors 2 902 logements principalement dans Pays de Montbéliard Agglomération. Son chiffre d'affaires s'élevait à 11,2 M€. Elle employait 45 salariés.

⁹ Contrat de travail à durée déterminée.

- la direction générale est assurée par le DGD dont la mission temporaire s'achèvera en juin 2017, soit un délai très court pour finaliser les différentes options stratégiques évoquées précédemment (cf. § 2.2.3) ; de plus, la principale cadre de la société (directrice administrative et financière) doit aussi faire prochainement valoir ses droits à retraite.

Sauf à ce qu'il décide très rapidement à une fusion avec un autre organisme, le CA dispose désormais d'un délai très court pour procéder au recrutement des compétences indispensables au pilotage de la société, alors que celle-ci fait face à une situation financière dégradée et doit se préparer à des évolutions institutionnelles et capitalistiques importantes.

2.2.4.2 Gestion des ressources humaines

Le dernier contrôle de la Miilos, réalisé en 2009, soulignait les manquements dans la gestion du personnel, compte tenu, notamment, de l'absence de fiches de poste des chefs de service, d'entretiens annuels d'évaluation et de plan de formation. La société n'a corrigé ces lacunes qu'à partir de 2015 : les fiches de poste et les premiers entretiens d'évaluation ont été mis en place pour l'ensemble du personnel cette année-là, et leur exploitation permettra d'élaborer un plan de formation pour 2016.¹⁰

La structuration de la gestion des ressources humaines au sein de la société peut encore progresser. Elle est actuellement éclatée entre un chargé de mission ressources humaines, le service financier pour la paie, la gestion locative pour l'attribution d'une prime spécifique « qualité » aux agents de proximité, et la direction générale pour la mise en place du système d'évaluation des agents.

Suite aux nombreuses agressions subies par les salariés, il est proposé, depuis 2014, un soutien psychologique aux agents. Ceux qui le souhaitent peuvent participer à un groupe de parole animé une fois par mois par un psychologue. Parallèlement, le bureau d'accueil de la société a fait l'objet, en 2016, de travaux de sécurisation.

2.2.4.3 Politique d'achat

Le dernier rapport constatait que la société ne disposait pas de sa propre commission d'appel d'offres (CAO) contrairement aux dispositions de l'article R. 433-6 du CCH, au motif, non recevable, que le CA avait décidé, en 2008, d'avoir recours à la CAO de la ville de Besançon. Cette pratique irrégulière a perduré jusqu'à la définition, par le nouveau CA en 2015, d'une politique d'achat conforme aux dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et de son décret d'application n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 applicable aux EPL¹¹. Un guide et un règlement des achats de la société élaborés avec un consultant ont été approuvés lors du CA du 30 juin 2015 pour une application dès le 1^{er} juillet.

- La CAO est désormais normalement constituée : elle est compétente pour les marchés supérieurs aux seuils règlementaires des procédures formalisées.
- Une commission d'achats, créée en 2015, se prononce pour les marchés inférieurs aux seuils des procédures formalisées : de 100 k€ à 5 186 k€ pour les marchés de travaux, et de 50 k€ à 209 k€ pour les marchés de fournitures et de services.
- Pour les marchés inférieurs à ces montants, il est prévu une procédure allégée, incluant la consultation de trois prestataires ou demandes de devis, avant la décision du DGD ou du chef de service.

Les marchés concernant la réhabilitation en 2016 d'un immeuble de 87 logements (1 place Jean Moulin) ont été examinés :

¹⁰ Ce plan viendra en complément des formations obligatoires pour la sécurité des agents (habilitations électriques notamment) qui sont d'ores et déjà proposées et suivies.

¹¹ Entreprise publique locale.

- Le marché de maîtrise d'œuvre passé fin 2013 selon une procédure adaptée (accord cadre mono-attributaire) pour un montant de 193 k€ HT n'appelle pas de remarque particulière.
- Le marché de travaux a été attribué par la commission achats le 21 janvier 2016 pour un montant de 3 341 k€. Il comporte l'ensemble des pièces règlementaires relatives à la consultation des entreprises, les offres des six soumissionnaires, le rapport d'analyse des offres, les cahiers des clauses administratives particulières, et cahiers des clauses techniques particulières et l'acte d'engagement.

2.2.4.4 Informatique

La société utilise le progiciel du GIE ACG-Synergies¹² dont elle est adhérente. Il couvre tous les domaines d'activité de l'organisme : comptabilité, finances, activité locative, maîtrise d'ouvrage et entretien du patrimoine.

2.3 CONCLUSION

Propriétaire de 1 820 logements familiaux, la Saiemb L intervient uniquement sur l'agglomération bisontine. Son conseil d'administration a été renouvelé en 2014 et sa direction est assurée de façon transitoire par un directeur général délégué mis à disposition par la SCET et dont la mission principale porte sur la définition d'une nouvelle stratégie.

La fusion avec l'office de Besançon semble aujourd'hui écartée, le CA du 25 novembre 2016 ayant privilégié un rapprochement avec la Saiem Ideha, au besoin dans le cadre d'un plan CGLLS. Parallèlement, la société va porter au débat du prochain CA l'évolution éventuelle de la composition de l'actionnariat dans le contexte particulier des réflexions stratégiques en cours.

Si le management de la société s'est amélioré depuis le dernier contrôle, son organisation n'est pas encore entièrement satisfaisante : un pôle dédié à la gestion de proximité pourrait être utilement créé et les tâches afférentes à la gestion des ressources humaines centralisées. En revanche, la politique d'achat a été mise en conformité avec les règles de la commande publique.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Fin 2014, la société possède 1 820 logements familiaux, dont 1 131 logements familiaux conventionnés (62 %), 431 conventionnés en résidences pour étudiants et 156 également conventionnés pour personnes âgées handicapées dans un foyer géré par l'ADAPEI¹³ du Doubs. Il possède enfin 885 garages et parkings ainsi que 27 commerces.

L'âge moyen du patrimoine est de 30 ans. A l'exception d'un programme, il est implanté uniquement sur Besançon. Près des trois quart du parc sont situés dans des quartiers prioritaires de la politique

¹² Le groupement d'intérêt économique (GIE) Assistance Conseil Gestion-Synergies, objet du rapport d'inspection Miilos n° 2014-105 d'octobre 2015, comprenait lors de son contrôle 36 d'adhérents : organismes d'HLM, SEM de logement social ou GIE de moyens constitués entre certains de ces organismes.

¹³ Association départementale des amis et parents d'enfants inadaptés.

de la ville (QPV)¹⁴. La structure du patrimoine conventionné (hors résidences étudiantes et foyers) par type de financement montre une faible proportion de logements très sociaux (PLATS/PLAI) et une part de logements récents (Plus) peu importante.

Type de financement	Anciens financements	PLATS/PLAI	PLA	Plus	Autres	Total
Nombre de logements familiaux	351	36	587	153	4	1 131
Pourcentage du parc conventionné	31 %	3,2 %	51,9 %	13,6 %	0,3 %	100 %

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) sont établis pour l'ensemble du parc. Le classement est bon en l'absence de logements présentant une étiquette inférieure à D.

Classement énergétique 2015	A	B	C	D	E	F-G	Total
Nombre de logements	23	180	883	1 321	0	0	2 407
Pourcentage du parc	1%	7,5 %	36,7 %	54,8 %	0 %	0 %	100 %

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La très forte vacance locative subie depuis plusieurs années est la cause principale des difficultés rencontrées par la société. La vacance totale est très importante puisqu'elle concerne 16,0 % du parc fin 2014, en hausse de 2,7 points par rapport à 2013 (13,3 %). Elle se répartit entre la vacance commerciale, qui affecte 8,5 % du patrimoine (156 logements), la vacance « organisée », qui concerne 7,1 % du patrimoine (129 logements), et la vacance technique pour 0,4 % (7 logements). Les logements non conventionnés représente 53 % de la vacance globale et concerne essentiellement les T 5 du groupe Epoisse situés à Planoise, le principal quartier classé en QPV dans le dernier contrat de ville.

Le manque à gagner et les pertes sur charges récupérables imputables à la vacance, toutes causes confondues, s'établissent à près de 2,0 M€ annuellement en 2014 et 2015, ce qui représente 22,5 % des loyers appelés (cf. § 6.2.1.1).

3.1.2.1 Plan de lutte contre la vacance de 2011

Un premier plan de résorption de la vacance a été mis en place en 2011, soit deux ans après la forte dégradation constatée lors du dernier contrôle Miilos. Les principales mesures adoptées concernaient la baisse des loyers des T3 de grande surface sur la ZAC de Planoise, la mise en place d'un budget spécifique pour la remise en état des logements vacants, le renforcement du service commercial, la gratuité du premier mois de location pour les immeubles les moins attractifs.

Plus récemment, la société a mis en place une visite systématique des logements avant le passage en commission d'attribution (Cal) afin d'éviter les refus après attribution, ainsi qu'une Cal bimensuelle.

Le bilan réalisé en 2015 met en évidence que ce plan n'a pas donné les résultats escomptés, la situation ne s'étant pas améliorée en raison notamment du retard pris dans les réhabilitations des

¹⁴ Pour l'agglomération Bisontine, cinq quartiers prioritaires ont été retenus par l'Etat et inclus dans le contrat de ville 2015-2020 de la CAGB. La Saiemb L est présente dans deux quartiers : le plus important, Planoise, où sont présents tous les principaux bailleurs sociaux du Doubs et le quartier Clairs soleils où la Saiemb L est intervenue au titre de la reconstitution de l'offre dans le cadre du premier programme Anru.

immeubles prévues dans le plan stratégique de patrimoine de 2010 (cf. paragraphe 5.1.2). Ainsi, la vacance commerciale concerne 8,2 % du parc fin juillet 2015, soit un niveau supérieur à celui constaté pour les autres bailleurs sociaux intervenant sur le périmètre de la CAGB, qui se situe à 4,5 %.

3.1.2.2 Plan de lutte contre la vacance de 2015

Après l'échec d'un premier plan de lutte contre la vacance élaboré tardivement (et imparfaitement mis en œuvre), un nouveau plan vient d'être adopté par le CA le 6 novembre 2015.

a) Actions contre la vacance commerciale

Le plan d'actions se concentre prioritairement sur la baisse de la vacance commerciale et retient l'objectif de 5 % des logements proposés à la location d'ici 2018. La dernière enquête de satisfaction des locataires (cf. paragraphe 4.3.1) indiquait que l'obsolescence des logements proposés à la location, la qualité insuffisante du service et l'insécurité conduisaient à de nombreux départs. Pour faire face à cette situation il a été décidé :

- d'accélérer les programmes de réhabilitations lourdes de trois programmes (338 logements, dont 22 % sont vacants) qui auraient dû être engagés dans le cadre du PSP de 2010 ;
- d'améliorer la qualité de service et de réduire les délais de réponse aux demandes d'intervention technique qui ont été jugés insuffisants par les locataires aux termes de la dernière enquête de satisfaction ;
- d'instaurer une Cal hebdomadaire et accroître la réactivité de la politique commerciale afin de répondre à la plus forte concurrence des autres bailleurs sociaux depuis la mise en place du dispositif départemental partagé de la demande locative ;
- de renforcer le dispositif de lutte contre l'insécurité en procédant au recrutement d'un médiateur intervenant en journée, en adhérant au nouveau dispositif des correspondants de nuit piloté par le groupement de bailleurs sociaux présents sur la CAGB, et en incluant systématiquement des équipements de vidéo surveillance dans les groupes sensibles inscrits aux programmes de réhabilitation.

La vente de logements non conventionnés est par ailleurs proposée aux candidats à la location.

b) Résorption de la vacance organisée

La vacance organisée concerne les quatre immeubles du groupe « Epoisses » qui comporte 312 logements de grande surface (T 5 non conventionnés). Le taux de vacance est de 45 % compte tenu du gel des locations depuis 2014. En raison de l'incertitude des financements qui pourraient être accordés dans le NPRU, le CA a décidé de :

- mettre en vente 60 logements après travaux, en démolir 40 autres et de changer l'usage de 20 autres dans un premier temps (location meublée, locaux commerciaux et associatifs) ;
- conserver 153 logements à la location qui devront néanmoins faire l'objet de travaux afin d'accroître leur attractivité ;
- et, selon les résultats de la commercialisation des logements, les 39 derniers logements pourront faire l'objet soit d'un changement d'usage, soit d'une démolition.

La crédibilité de ce plan apparaît cependant très incertaine : il est en effet peu vraisemblable que l'organisme parvienne à louer dans un délai raisonnable les 120 logements vacants au moment où le plan a été adopté.

3.1.2.3 Rotation

Le taux de rotation global est élevé mais ce constat est également valable pour les autres bailleurs sociaux présents à Besançon, compte tenu de la faible tension du marché locatif social. Il a atteint 13,5 % en 2014 après une baisse continue depuis 2009 (237 départs ont été enregistrés en 2014 contre 203 en 2013), avant de se tasser légèrement en 2015, pour s'établir à 12,8 %.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

La totalité du patrimoine est situé en zone 2 des loyers¹⁵. Aucun dépassement de loyer conventionnel n'a été constaté. La structure des tarifs mensuels pratiqués pour les logements familiaux conventionnés (hors loyers accessoires) est comparée dans le tableau ci-après à l'ensemble des bailleurs sociaux.

Comparaison des loyers 2014 (en € au m² de surface habitable) avec les valeurs de référence *

		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^e quartile	Moyenne
Organisme :	Saiemb L	4,6	5,7	6,6	5,7
Agglomération :	Besançon	4,6	5,4	6,0	5,4
Département :	Doubs	4,7	5,2	5,9	5,4
Région	Franche Comté	4,3	4,9	5,7	5,1

* RPLS au 01/01/2014

Le loyer moyen pratiqué par la société est supérieur de 5,5 % au loyer moyen des bailleurs sociaux dans l'agglomération bisontine. Ceci résulte de l'âge moyen du parc (30 ans) et de la faible proportion (31 %) de logements réalisés avec des « anciens financements » (antérieurs à la réforme de 1977 créant le PLA et la Palulos). 55 % des logements ont un loyer supérieur aux loyers maxima pris en charge par les APL (contre 42,4 % pour la référence métropole), avec un écart cependant faible¹⁶.

Depuis le 1^{er} janvier 2014 la révision des loyers suit l'évolution de l'IRL¹⁷ alors que de 2006 à 2013 inclus, les augmentations des logements conventionnés étaient légèrement inférieures aux recommandations gouvernementales, puis à l'IRL. L'augmentation en 2016 a suivi l'indice IRL du 3^{ème} trimestre 2015 soit 0,02 %.

Augmentation annuelle moyenne	2011	2012	2013	2014	2015
Parc conventionné	0,67 %	1,90 %	1,95 %	0,90 %	0,47 %
Parc non conventionné	1,45 %	2,11 %	1,88 %	0,69 %	0,37 %
Taux recommandé et IRL	1,34 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %

¹⁵ Le zonage 1/2/3 est un paramètre entrant dans le calcul des aides personnelles au logement (AL et APL). Il est également employé afin de déterminer les plafonds de loyer du logement social (PLAI et PLUS).

¹⁶ Loyer mensuel moyen à 377 € pour un loyer maximum APL à 362 €, soit un écart de 4 % entre le loyer moyen pratiqué et le loyer pris en compte pour le calcul de l'APL.

¹⁷ Recommandation ministérielle jusqu'en 2010, puis obligation légale à compter de 2011 basée sur l'évolution de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année N-1 (article L 353-9-3 du CCH).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Compte tenu de l'exonération de l'application du supplément loyer de solidarité (SLS) pour les quartiers en Zus (aujourd'hui en QPV), quatre ménages seulement étaient redevables du SLS en 2014, pour un montant non significatif.

3.2.3 Charges locatives

L'examen des régularisations des charges locatives de l'exercice 2014 par programme a permis de constater des écarts importants sur les groupes desservis par le chauffage urbain. Ainsi, sur le groupe de logements conventionnés le plus important de la société (180 logements situés au 2 à 8 rue de Champagne), il a été constaté un excédent de provision de 49 k€ soit 14,2 % par rapport aux dépenses réelles, correspondant à un excédent de 272 € en moyenne par logement. Cet excédent provient de la forte diminution des coûts du chauffage urbain en 2014 par rapport à 2013 (- 59 k€). L'organisme déterminant ses provisions sur les coûts réels de l'année n-1, il n'est pas en mesure d'anticiper la diminution du coût de l'énergie facturé par le délégataire (part R 1 de la redevance payée par l'utilisateur).

Plus de 70 % du parc de la société (1 320 logements) dispose d'un mode de chauffage collectif par réseau de chaleur en vertu d'une DSP¹⁸ confiée à un prestataire externe. L'exploitant est en charge des installations, sur la base d'un contrat avec garantie totale¹⁹. Il ressort de l'examen des charges de ce mode de chauffage, un coût moyen de 10,4 € le m² de surface habitable (733 € coût par logement) qui est légèrement supérieur à celui observé dans la zone climatique concernée (médiane à 9,6 € le m² de SH en zone H 1 selon l'observatoire de l'USH des charges locatives hors Ile de France 2012).

La comparaison des charges de chauffage et d'eau chaude sanitaire pour le seul immeuble réhabilité pendant la période de contrôle (86 logements aux 11 et 13 rue de Bourgogne) avec un immeuble réalisé la même année mais dont la réhabilitation sera engagée en 2016 (87 logements situé 1 place Jean Moulin) permet de constater une forte diminution après travaux tant des charges de chauffage (7,6 € le m² de surface habitable contre 12,6 € le m², soit une économie moyenne de 370 € annuellement par logement) que du coût de l'eau chaude sanitaire (baisse de 53 € par an par logement).

3.3 CONCLUSION

Le parc de la société, dont l'âge moyen est de 30 ans, est localisé majoritairement dans des quartiers prioritaires au titre de la politique de la ville (QPV). Il se caractérise par une très forte proportion de logements collectifs mal adaptés à la demande. En particulier, la société dispose, dans le groupe « Epoisse », de 312 logements de grande taille non conventionnés sur lesquels le taux de vacance est très élevé. En raison du caractère détendu du marché du logement sur l'agglomération bisontine et de l'inadaptation d'une partie de son parc, elle connaît un problème de vacance structurelle, faute, notamment, d'avoir engagé les réhabilitations inscrites dans son plan d'actions de lutte contre la vacance initié en 2011 et acté dans son plan stratégique de patrimoine. La société vient de définir, fin 2015, un nouveau plan de lutte contre la vacance dont certaines hypothèses, telles la remise en location de ses grands logements non conventionnés jusqu'à lors peu demandés, paraissent difficilement réalisables.

¹⁸ DSP : délégation de service public.

¹⁹ Prise en charge par l'exploitant de toutes les réparations et remplacements de pièces ou matériels défectueux.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les résultats de l'enquête d'occupation du parc social (OPS) réalisée en 2014 confirment les tendances observées lors de la dernière enquête en 2012. Les locataires de la Saiemb L ont un profil social plus marqué que ceux des autres bailleurs sociaux présents sur la CAGB et le Doubs. On relève notamment une proportion plus importante de bénéficiaires de l'APL et de familles monoparentales.

Enquêtes OPS 012 et 2014 Ensemble des ménages	Ressources < 20 % du plafond	Ressources entre 20 % et 40 % du plafond	Ressources < 60 % du plafond	Ressources > 100 % du plafond	Part d'APL	Familles mono parentales
Saiemb L 2014	29 %	19,7 %	65,9 %	8,8 %	60,7 %	22,2 %
Saiemb L 2012	28,8 %	19,9 %	68,2 %	6,7 %	60,1 %	24,5 %
CAGB 2012	26,6 %	17,4 %	64,8 %	8,3 %	50,5 %	15,2 %
Moyenne Doubs 2012	24,6 %	18,1 %	64,5 %	8,4 %	50,6 %	17,0 %
Moyenne Franche Comté 2012	23,7 %	19,1 %	64,9 %	8,4 %	52,6 %	18,8 %

L'analyse des emménagés récents dans l'enquête 2014 montre une paupérisation accrue des nouveaux entrants : 34 % des ménages se situent sous le seuil de 20 % des plafonds et plus des deux tiers bénéficient de l'APL. Le taux de bénéficiaires de minima sociaux pour les emménagés récents (32,5 %) est supérieur de 10 points à celui de la population totale logée par la Saiemb L (22,8 %).

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Depuis le 1^{er} juin 2014, tous les bailleurs sociaux de Bourgogne et de Franche Comté adhèrent à l'association Areha Est (Association Régionale d'Etudes pour l'Habitat Est) qui gère le fichier partagé de la demande et qui est agréée par l'Etat pour délivrer le numéro unique. Les données issues du tableau de bord fin 2015 de ce gestionnaire indiquent que 5 197 demandes étaient actives sur le bassin du Grand Besançon (soit 58 % des demandes dans le Doubs), dont 2 440 pour mutation (47 % des demandes). L'ancienneté de la demande est plus importante quand elle concerne des mutations (38 % déposées depuis plus de 12 mois) que quand il s'agit de demandes externes (20 % déposées depuis plus de 12 mois, soit 551 demandes). Cette situation confirme la faible tension du marché locatif social dans la CAGB.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

Le CA n'a pas formellement délibéré sur la politique d'attribution des logements en méconnaissance des dispositions de l'article R. 441-9 du CCH qui exige que le CA définisse « *les orientations applicables à l'attribution des logements* ». Cependant, des orientations générales ont été définies dans le nouveau règlement intérieur de la CAL adopté par le CA en mars 2016. La sélection des demandes tient compte prioritairement :

- des demandes dans le cadre des conventions de réservation ;
- des demandes des ménages prioritaires au titre du droit au logement opposable (Dalo) et des publics prioritaires au titre de l'accord collectif départemental ;
- de l'ancienneté de la demande et des souhaits de demandes de mutation, notamment pour

motif économique ;

- de l'adéquation de la taille du logement avec la composition familiale et/ou du loyer avec le niveau de ressources.

Le règlement intérieur précise également que les logements non conventionnés sont attribués par le DGD et qu'une information est donnée à la Cal. Trois logements sont loués à une association intervenant dans le cadre du dispositif d'accompagnement d'urgence des réfugiés en lien avec le CADA²⁰ de Besançon. Ces logements viennent d'être mobilisés pour des demandeurs d'asile en provenance de Syrie.

4.2.3 Gestion des attributions et des contingents

La Cal est constituée conformément aux dispositions du CCH. Elle se réunit chaque semaine depuis décembre 2015 suite à l'adoption du plan de lutte contre la vacance. Une simulation à partir de l'application d'un logiciel du montant de l'APL est faite pour chaque candidat sélectionné afin de calculer le taux d'effort et le reste à vivre.

Il ressort du bilan des attributions 2014 que sur les 187 attributions de logements conventionnés²¹ :

- 84 % des ménages disposaient de ressources inférieures à 60 % des plafonds de ressources et 48 % inférieurs à 20 % des plafonds ;
- 3 logements ont été attribués à des ménages excédant les plafonds de ressources, mais dans les conditions prévues par les conventions Plus (ressources limitées à 20 % maximum au-dessus du plafond).

Le contingent de logements réservés représente 57 % du parc conventionné. La répartition des réservations est la suivante :

Réservataires	État	Collecteurs	Collectivités locales	Non réservé
Nombre de logements	274	349	26	482
Pourcentage du parc	24,3 %	30,8 %	2,3 %	42,6 %

La Saimeb L est signataire de l'accord collectif départemental et participe aux dispositifs du PDALPD²² et Dalò. L'accord collectif et la Cus lui fixent un objectif de 11 relogements par an, que la société a largement dépassé. En 2014, 43 familles ont été relogées dans le cadre de l'accord collectif et 1 ménage à la demande de l'Etat dans le cadre du Dalò. Sur les deux demandes Dalò en 2014, une a été refusée par son bénéficiaire.

Le département du Doubs vient de réactiver, à compter du 1^{er} janvier 2015, un dispositif signé en 1995 avec les différents bailleurs sociaux (mais qui n'a jamais été utilisé) permettant de disposer chaque année d'un flux de logements non identifiés pour répondre à la demande de ménages accompagnés par les services sociaux du département (avec des critères identiques pour les ménages pouvant bénéficier du Dalò). Pour 2015, un objectif de 15 attributions a été demandé à la société, mais seulement 3 demandes ont été proposées par le Département. Elles ont toutes été satisfaites par la société.

²⁰ Centre d'accueil des demandeurs d'asile.

²¹ Sur un total de 234 attributions de logements familiaux compte tenu des logements non conventionnés non attribués en Cal.

²² Plan départemental d'actions pour le logement des plus défavorisés.

4.2.4 Baux locatifs

Le contrat de location pour les logements conventionnés vient d'être actualisé pour tenir compte des nouvelles dispositions de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 (dite loi Alur) qui fixent le délai de restitution du dépôt de garantie à un mois après restitution des clefs. Il n'appelle pas de remarque. Les pièces jointes par le bailleur comprennent les documents obligatoires (diagnostic de performance énergétique du logement et état des risques naturels miniers et technologiques) ainsi que le décret d'août 1987 relatif aux réparations locatives et aux charges récupérables. Sont également joints le règlement intérieur d'habitation et la charte de « bon voisinage » rédigée par la société.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Enquête de satisfaction des locataires

La dernière enquête triennale de satisfaction des locataires réalisée en 2014 par le bureau d'études retenu par l'ensemble des bailleurs sociaux de la région Franche Comté, relève un taux de satisfaction global des locataires de 76,5 %, soit un niveau inférieur à celui observé chez les autres bailleurs audités (85 %). Sur les 11 thèmes de satisfaction de l'enquête, 3 sont notés très défavorablement : le traitement des réclamations administratives (taux de satisfaction de 47,4 %), le traitement des demandes de réclamations techniques (38,5 %) et les problèmes liés aux troubles de voisinage (25 %).

Ces résultats ont conduit la société à prendre les mesures suivantes :

- pour le traitement des réclamations administratives, un accusé de réception est donné aux réclamations faites par courrier et un délai indicatif de traitement est mentionné en fonction de la complexité de la demande ;
- pour le traitement des demandes de réclamations techniques, un suivi est fait dans l'application informatique métier de la société ;
- pour les problèmes liés aux troubles de voisinage, le plan de la résorption de la vacance (évoqué au paragraphe 3.1.2.2), a conduit la société à renforcer sa présence sur les sites les plus sensibles. La société a également engagé des actions judiciaires pour l'expulsion de locataires à l'origine de troubles.

Le dernier programme ayant fait l'objet d'une réhabilitation bénéficie, en plus d'un système de vidéo surveillance, d'une information télévisuelle installée dans le hall vers les boîtes aux lettres qui permet aux locataires de bénéficier d'informations mises à jour quotidiennement. Ces systèmes seront généralisés lors des nouvelles réhabilitations.

4.3.2 Plan de concertation locative

Suite à l'élection des représentants des locataires fin 2014, la société a actualisé le plan de concertation collective pour la période 2015 à 2019. Les cinq rencontres tenues en 2014 ont porté sur différents thèmes :

- présentation annuelle de l'évolution des charges locatives et information sur les modalités de facturation de la « redevance incitative » ordures ménagères instituée par la CAGB en 2012, qui a pour effet d'instaurer des écarts importants en fonction du comportement des locataires dans l'application du tri sélectif ;
- problèmes d'insécurité et de comportement dans certains immeubles, qui ont débouché sur la création d'un emploi partagé d'« agent d'éco-citoyenneté » cofinancé avec les autres bailleurs sociaux présents sur le quartier de Planoise ;

- concertation préalablement aux travaux de réhabilitation d'un immeuble ;
- concertation sur l'élection des représentants des locataires et présentation de la dernière enquête de satisfaction.

A compter de 2015, la société verse chaque année 3 € par logement familial (2 € précédemment) aux deux associations élues, au prorata des voix obtenues lors des élections des représentants des locataires.

4.4 TRAITEMENT DES CREANCES LOCATIVES

4.4.1 Suivi des créances locatives

Fin 2014, le total des créances locatives représente 22,4 % des loyers et charges appelés²³, soit un niveau très supérieur à la médiane des SA d'HLM (13,8 % en 2014 selon les référents Bolero²⁴), compte tenu notamment d'un impayé très lourd (0,5 M€) de l'un de ses gestionnaires des résidences étudiantes (voir paragraphe suivant ainsi que paragraphe 6.1.1 pour son mode de comptabilisation).

En dehors de cette situation particulière qui est gérée par la directrice financière et l'avocat mandaté pour ce dossier, le traitement des impayés de loyers est assuré par le service recouvrement dès le premier retard de paiement. Ce service comprend trois personnes : son responsable chargé des actions contentieuses qui représente la société devant les tribunaux, une chargée de recouvrement qui effectue les démarches amiables, au nombre desquelles la mise en place des plans d'apurement de la dette, et une conseillère en économie sociale et familiale sociale (CESF) qui suit les ménages en situation d'impayé en appui et en concertation avec les travailleurs sociaux du Département chargés notamment du suivi des personnes placées sous tutelles judiciaires.

Les relances sont effectuées dans un délai de 15 jours après la date d'échéance. Un contact est pris dès la deuxième relance par téléphone si le locataire ne s'est pas manifesté après l'envoi de la première lettre de relance, pour proposer un plan d'apurement de la dette. Les données ci-après témoignent de l'importance des actions engagées dans la phase précontentieuse.

Actions précontentieuses	2013	2014	2015
Relances aux 1 ^{er} mois (moyenne mensuelle)	nc	nc	132
Relances au 2 ^{ème} mois (moyenne mensuelle)	nc	nc	37
Plans d'apurement en cours	nc	71	97
Protocoles cohésion sociale	6	7	1
Procédures de rétablissement personnel déposées	15	15	17
Procédures de rétablissement personnel abouties	9	13	10

Toutes les procédures contentieuses pouvant aboutir à une expulsion locative étaient déjà envoyées à la Caisse d'allocations familiales (CAF) et à la CCAPEX²⁵ avant même que les nouvelles dispositions de la loi Alur ne rendent ce dispositif obligatoire.

²³ Il convient cependant de noter que pour les redevances des foyers le quittancement est trimestriel (le 4^{ème} trimestre est inclus dans le numérateur) et donc peut fausser les comparaisons.

²⁴ Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes : base de données du ministère du logement intégrant les données comptables et patrimoniales des organismes d'HLM transmises chaque année via l'application internet Harmonia – données 2014 pour les SA d'HLM de Province.

²⁵ Commission de coordination des actions de prévention des expulsions, co-présidée par le Préfet et le Président du Conseil départemental.

Actions contentieuses	2013	2014	2015
Commandements de payer	98	71	72
Assignations	52	23	38
Jugements obtenus	14	10	24
Expulsions effectives	0	8	7

La société fait appel à un prestataire externe pour trouver la nouvelle adresse des locataires partis. Les commandements de payer sont réalisés par huissier. Les admissions en non valeurs (ANV) sont présentés régulièrement au CA. En 2014, 28 créances pour un montant de 112 k€ ont été admises en non-valeur.

4.4.2 Impayé d'une association gestionnaire

La société est confrontée, depuis 2013, à des difficultés de paiement d'une association qui gère 341 logements en résidence étudiante depuis 1992. Au 31 décembre 2014, la dette s'élève à 1 540 k€. En juillet 2015, une sommation de payer a été délivrée à l'association, puis en septembre, la Saimeb L a résilié les conventions de ses quatre résidences afin de les reprendre en gestion directe à compter d'octobre 2016. Différents prestataires ont été consultés pour en assurer la gestion mais Aloès conteste judiciairement cette résiliation.

La Saiemb L a engagé une action de référé provision devant le Tribunal de Grande Instance (TGI) de Besançon le 3 novembre 2015. Après différents reports d'audience, l'association a contesté la compétence du TGI. La société a assigné l'association en redressement judiciaire afin d'obtenir sa liquidation judiciaire et a également déposé une plainte au pénal contre ses dirigeants. Si ce contentieux n'aboutit rapidement en faveur de la Saiemb la situation financière se révélera rapidement insoutenable.

4.5 CONCLUSION

La Saiemb L joue bien son rôle social en logeant des locataires disposant de ressources très modestes et en s'impliquant dans le logement des ménages prioritaires relevant du Dalo ou du dispositif mis en place par le Département du Doubs. Sa gestion de proximité jugée insuffisante dans la dernière enquête de satisfaction des locataires, vient de faire l'objet d'un plan d'actions visant à améliorer les délais et la qualité des réponses aux locataires.

Elle supporte un impayé très lourd (2,2 M€) de l'un de ses gestionnaires de résidences étudiantes, contre lequel elle a engagé une procédure contentieuse. Elle risque de ne pas pouvoir récupérer la gestion de ses résidences avant 2017 en dépit des différentes actions engagées à l'encontre de l'association déficitaire. Or, en l'absence de recouvrement des prochaines échéances, sa situation financière pourrait devenir insoutenable et motiver le déclenchement d'une procédure d'alerte.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1.1 Développement patrimonial de 2011 à 2015

La production de logements locatifs au cours des cinq dernières années est retracée dans le tableau suivant :

Logements familiaux mis en service	2011	2012	2013	2014	2015	Total	Moyenne/an
Total	44	15	37	63	6	165	33
<i>dont neuf</i>	21	15	37	63*	-	142	28,4
<i>dont acquisition</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>dont changement d'usage</i>	23	-	-	-	-	23	4,6
<i>dont PLAI</i>	0	2	9	11	4	26	
<i>dont PLUS</i>	21	13	28	52	2	116	
<i>dont non conventionnés</i>	23	-	-	-	-	23	

* reconstruction dans le cadre de l'ANRU

Cette production est inférieure aux objectifs du premier plan stratégique de patrimoine (PSP) établi en juin 2010 pour la préparation de la convention d'utilité sociale, et qui prévoyait la construction de 212 nouveaux logements sur la période (dont 18,3 % de PLAI pour le parc conventionné). Elle est cependant cohérente avec les besoins du marché locatif appréciés rétroactivement.

5.1.2 Réhabilitation du patrimoine

Le programme de réhabilitation du premier PSP, visant à accroître l'attractivité du parc, n'a pas été respecté. Cette défaillance majeure de la société la place désormais dans une situation délicate compte tenu du déficit d'attractivité de son parc, en particulier sur le secteur de Planoise.

Le PSP qui couvrait la période 2010 à 2019, n'a pas fait l'objet d'actualisation. Il prévoyait d'accroître l'attractivité du parc afin notamment de lutter contre la vacance. Il incluait des travaux de réhabilitation de 298 logements de 2012 à 2015. Trois axes sous-tendaient la politique d'amélioration du parc : maintenir son attractivité en jouant sur le confort et le remplacement des équipements, améliorer les performances thermiques des bâtiments pour limiter les charges des occupants dans une optique de développement durable, et renforcer l'accessibilité des logements.

Sur les 298 logements qui devaient être réhabilités sur la période étudiée, une seule opération a été réalisée dans le cadre de l'Anru. Les 86 logements situés aux 11 et 13 rue de Bourgogne ont bénéficié d'une réhabilitation thermique complète BBC Effinergie²⁶.

5.1.3 Le PSP de 2016

Le nouveau PSP pour la période 2016 à 2024 a été élaboré avec l'aide d'un cabinet conseil. Il a été présenté en mars 2016 au CA pour une approbation en juin 2016. Ce nouveau PSP, qui doit répondre à la politique de redressement de la société, comporte quatre volets.

- Compte tenu de la situation financière de la société, le développement de l'offre est limité à 164 logements mis en service, y compris les deux opérations en cours fin 2015 (24 logements conventionnés et 9 logements non conventionnés provenant du transfert en immobilisations de logements invendus en accession à la propriété). Le montant prévisionnel de ces investissements est évalué à 22 M€, dont 20 % sont financés sur fonds propres.
- Les réhabilitations et restructurations du parc concernent le tiers du patrimoine. Sont concernés 4 résidences comprenant 397 logements conventionnés pour un montant de travaux prévisionnel estimé à 13,2 M€ (coût au logement variant de 10 à 47 k€) ainsi que 213 logements à « Epoisses », dont 60 destinés à la vente, pour un coût par logement plus élevé de 20 à 35 k€, qui s'explique en partie par la création d'ascenseurs.

²⁶ Objectif de consommation maximale fixé à 80 kWh/m²/an.

- La démolition du groupe « Champagne 3 », qui comprend 40 logements. Son coût est estimé à 480 k€ dont la moitié devrait être financée sur fonds propres et l'autre moitié avec une subvention de l'ANRU.
- La vente de 92 logements sur 5 groupes, dont 60 sur le groupe Epoisses déjà précité, et par ailleurs prévue.

Avec les démolitions envisagées et les ventes prévues, proches de la production nouvelle, le patrimoine devrait rester stable sur la période.

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.2.1 Engagement et suivi des opérations

Le montage ainsi que le suivi administratif et technique des opérations nouvelles de construction sont assurés par le responsable du développement. Suite à la diminution de l'activité du service, les deux conducteurs d'opération attachés à ce service ont quitté la société et il a été décidé de s'orienter prioritairement vers des acquisitions en Vefa²⁷. La maintenance et l'amélioration du parc relèvent du responsable technique du patrimoine (deux techniciens sont rattachés à ce service).

Pour ses opérations neuves ou en acquisition-amélioration, la Saiemb L bénéficie de ses liens avec la collectivité actionnaire qui l'informe des disponibilités foncières, notamment en cas d'opportunités dans le centre-ville de Besançon. Quand une opération est identifiée, une validation est faite par le DGD et par la responsable de la gestion locative, puis une simulation financière est réalisée (utilisation du logiciel « Lola » du ministère du logement). Elle est ensuite validée par le comité de direction avant d'être présentée en CA. La procédure est identique pour les opérations de réhabilitations, notamment pour le calcul de l'équilibre financier de l'opération.

5.2.2 Analyse d'opérations

Le coût des opérations est globalement élevé. L'étude des quatre opérations livrées en 2014 montre des coûts qui s'échelonnent de 1 960 € TTC/m² (opération « les jardins de Colette » de 17 pavillons dont 7 livrés en 2013) à 2 650 € TTC/m² (résidence « La Madeleine »), soit des coûts au logement qui varient de 134 k€ à 174 k€ TT.

Opérations	Neuf ou acquisition-amélioration	Nb logements	Prix de revient TTC	Subv.	Emprunts	Fonds propres	Prix de revient au logement	Prix de revient au m ² SH
Résidence « L'orée du Bois »	N	21 Plus – 2 PLAI	3 072 k€	13 %	80 %	7 %	134 k€	2 180 €
Résidence « La Madeleine »	AA	16 Plus – 7 PLAI	3 289 k€	16 %	69 %	15%	143 k€	2 103 €
Les jardins de Colette	N	15 Plus – 2 PLAI	2 963 k€	11 %	77 %	11 %	174 k€	1 960 €
Combes à la fauvette	N	4 Plus – 2 PLAI	961 k€	8 %	79 %	12 %	160 k€	2 000 €

²⁷ Vente en l'état futur d'achèvement.

5.3 RENOVATION URBAINE

La Saiemb L est l'un des quatre bailleurs sociaux concerné par la convention de renouvellement urbain des quartiers « Clairs soleils » et « Planoise » à Besançon pour la période 2005 à 2013. Elle a toutefois été peu impliquée puisque, dans ce cadre, aucune démolition n'a été réalisée. En revanche, elle a produit, au titre de la reconstitution de l'offre pour les autres bailleurs, 63 logements. Elle a également réhabilité dans le cadre de l'Anru, les 86 logements mentionnés au § 5.1.2.

5.4 MAINTENANCE DU PARC ET EXPLOITATION

La politique de maintenance s'appuie sur un plan pluriannuel d'entretien sur 15 ans réalisé en 2013 par le cabinet qui a également élaboré le dernier PSP. Chaque groupe a fait l'objet d'une analyse déterminant les dépenses à réaliser en gros entretien programmable et en investissement. Pour les groupes dont la réhabilitation a été programmée, il a été procédé à une estimation sommaire du coût des travaux à réaliser.

Les dépenses de maintenance n'ont pas été compromises malgré la détérioration de la situation financière de l'organisme. Elles comprennent les charges d'entretien courant non récupérables et de gros entretien (GE). Ces dépenses de maintenance s'élèvent à 1 044 k€, représentant 574 € par logement géré (médiane à 587 €). L'entretien courant non récupérable (325 k€, soit 179 € par logement) concerne essentiellement des travaux dans les parties communes.

Les dépenses de gros entretien (719 k€), outre la part des contrats de maintenance des ascenseurs chaufferies et robinetterie à la charge du propriétaire dit « P3 » pour 53 k€, comprennent principalement la remise en état des logements avant la mise en location (348 k€), les réparations dans les parties communes (135 k€) notamment suite à leur dégradation, et diverses interventions sur le bâti pour 157 k€ (ascenseurs, toitures, menuiseries).

Pour l'exploitation du patrimoine, la société respecte les dispositions réglementaires.

- Les dossiers techniques amiante (DTA), obligatoires pour toutes les parties communes intérieures d'immeubles collectifs, ont été réalisés en 2005. Les évolutions réglementaires ayant étendu le cadre du DTA aux parties extérieures de l'immeuble, les mises à jour des DTA ont été réalisées en janvier 2016.
- Les DA-PP (dossiers amiante des parties privatives) ont été réalisés pour l'ensemble du patrimoine en 2014 (avec un retard cependant avec le délai fixé en février 2012 par le décret n° 2011-629).
- Un prestataire assure la maintenance et la mise en sécurité des ascenseurs du patrimoine de la Saiemb L. Les 27 ascenseurs sont aux normes 2018 et le contrôle technique quinquennal a été réalisé en 2014.
- L'entretien des 216 chaudières à gaz individuelles est réalisé par un prestataire national en charge également de la maintenance de la VMC. Un compte rendu annuel des visites est envoyé à la société. Pour 2015, toutes les visites ont été réalisées.

La visite de patrimoine a montré un parc bien entretenu mais vieillissant faute de réhabilitations récentes.

5.5 VENTE DE PATRIMOINE ET ACCESSION A LA PROPRIETE

5.5.1 Cessions de logements

La vente de logements aux locataires a été décidée dans le PSP de 2010, mais de façon très marginale puisque l'objectif était de vendre 12 logements seulement sur deux résidences conventionnées dont les emprunts étaient amortis. Six ventes ont été réalisées dans ce cadre (3 en 2012 et 3 en 2014). Depuis lors, le CA a décidé d'augmenter les cessions d'actifs sur son parc non conventionné avec :

- la mise en vente, en décembre 2014, des 9 logements vacants sur le groupe « Le Corbusier » comprenant 16 logements de grande surface : 8 logements ont été vendus en 2015 (prix de vente 1 050 k€ pour une plus-value de 694 k€) et un autre a fait l'objet d'un compromis de vente en 2016 ;
- la mise en vente, en avril 2015, de 24 logements T5 vacants sur le groupe « Epoisses » ; aucune vente n'a été enregistrée sur cet exercice, mais 11 logements ont fait l'objet d'un contrat de réservation en 2016 (prix de vente compris entre 75 et 85 k€) ;
- la mise en vente, en novembre 2015, d'un groupe livré en 2000 de 23 logements loués jusqu'en 2011 à la Gendarmerie Nationale (non conventionnés) mais connaissant, depuis leur remise en location, une forte vacance (50 % fin 2014) et un fort taux de rotation. Fin juin 2016, aucune cession n'a été réalisée.

5.5.2 Promotion immobilière

L'activité accession est réalisée dans le cadre d'opérations mixtes avec la construction de logements destinés à la location et de logements proposés en accession libre en dehors des dispositifs d'accession sociale à la propriété. Depuis 2011, cette activité ne dégage pas de marge.

Ventes	2010	2011	2012	2013	2014
Lots vendus	14	1	3	2	4
Prix de vente (en k€)	2 355	187	670	425	887
Marge brute (en k€)	260	18	62	- 42	38

Compte tenu des difficultés de commercialisation des trois programmes en cours, le CA a décidé de transférer en immobilisations locatives en 2015 (en logements non conventionnés) les cinq derniers pavillons du programme « Clos des Vallières » ainsi qu'un appartement et un garage du programme « les hauts de Battant ».

5.6 CONCLUSION

Le premier plan stratégique de patrimoine, qui couvrait la période de 2010 à 2019, n'a pas été respecté jusqu'en 2015. En particulier, le programme de réhabilitation, qui devait permettre de lutter contre la vacance liée à la moindre attractivité des logements situés dans des immeubles réalisés dans les années soixante-dix, n'a été réalisé qu'à hauteur de 28 %. Même si le patrimoine est convenablement entretenu, il n'est pas, faute de remise à niveau, suffisamment attractif sur un marché locatif détendu. Le nouveau PSP, qui a été adopté par le CA début 2016, donne la priorité à la réhabilitation du parc. Le développement de l'offre nouvelle doit en effet demeurer faible compte tenu de la situation financière de la société et de la demande détendue sur le marché locatif social de l'agglomération bisontine. La Saiemb L ne doit plus réaliser des opérations coûteuses telle que celle de « Madeleine ».

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation de la comptabilité

La fonction comptable est assurée par la direction administrative et financière qui comprend trois salariés, parmi lesquels la responsable du service qui gère, outre les fonctions comptable et financière, les questions juridiques de la société (organisation des conseils d'administration et des assemblées générales, modification des statuts) ainsi que la gestion du personnel (paie, DADS²⁸) et les contrats.

La présentation des comptes de la Saiemb L respecte les recommandations du guide comptable de la fédération des entreprises publiques locales (EPL) dont en particulier :

- une présentation par secteurs d'activité distinct : secteur soumis à l'impôt sur les sociétés (35,6 % du chiffre d'affaires en 2014) et secteur exonéré ;
- la tenue d'une comptabilité détaillée par programme.

L'analyse et les contrôles effectués à partir de la comptabilité analytique témoignent d'une gestion comptable satisfaisante. Deux irrégularités ont toutefois été relevées.

- Les dégrèvements de taxes foncières obtenus au titre des travaux d'économies d'énergies et d'adaptation de logements aux personnes à mobilité réduite (598 k€ en 2013 et 163 k€ en 2014) sont enregistrés au compte 7918 « transfert de charges » alors qu'ils devraient l'être en produits exceptionnels. Cette comptabilisation majore d'autant l'autofinancement courant mais elle est neutre sur l'autofinancement net.
- Les créances locataires douteuses ne sont pas distinguées des créances ordinaires faute d'utiliser le compte 416 « créances douteuses » dans lequel elles doivent être enregistrées.

Pour la créance sur l'association Aloès, la société ne comptabilise pas, à tort, dans le compte 411 « Créances clients », la partie de la redevance correspondant à la provision pour réparations (d'un montant de 976 k€ à fin 2014) mais dans un compte 467 « débiteurs divers ». En outre, en contrepartie de cette créance, la société n'enregistre pas, à tort également, une provision pour charges, mais mouvemente un compte créditeur divers (4677). Bien qu'il existe un suivi extra comptable, il est nécessaire de revoir ce schéma d'écritures et d'enregistrer une provision pour créances douteuses sur l'intégralité de la créance sur Aloès, y compris la part de la redevance correspondant à la provision pour réparations.

En 2014, la société a modifié la méthode de comptabilisation de la provision pour gros entretien (PGE). Jusqu'en 2013, la PGE était calculée par application d'un taux dégressif de 10 % chaque année sur la base du plan pluriannuel d'entretien (PPE) à 10 ans. Elle était, de fait, trop importante au regard des travaux réalisés. Il a été décidé, en 2014, de calculer la PGE sur la base du nouveau PPE sur 5 ans avec application d'un taux dégressif de 20 % chaque année. Compte tenu de ce changement, la reprise nette sur la PGE est excédentaire à hauteur de 620 k€ cette année-là. La provision inscrite au bilan correspond, en 2014, à environ 3 ans de GE programmable.

²⁸ Déclaration annuelle des salaires.

6.1.2 Certification des comptes et audits

La mission de contrôle et de certification des comptes est réalisée par un cabinet dont le mandat a été renouvelé en 2013 après mise en concurrence. Aucune réserve n'a été formulée sur les cinq derniers exercices. Jusqu'à présent, le commissaire aux comptes n'a pas estimé que la situation financière de la société devait justifier le déclenchement d'une procédure d'alerte, notamment lors de l'approbation des comptes 2015.

La Saiemb L participe au dispositif d'autocontrôle de la fédération des EPL. Le diagnostic général du dernier dossier individuel de situation (DIS) de mars 2016 réalisé sur la base des comptes 2014 indique que la société « présente désormais une situation financière d'ensemble préoccupante à fin 2014. Cette situation nécessite de prendre rapidement des mesures appropriées pour redresser durablement la structure ».

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Produits d'exploitation

Evolution du chiffres d'affaires en k€	2010	2011	2012	2013	2014
Promotion immobilière	2 356	187	670	425	887
+ Loyers	7 922	8 469	8 274	8 516	8 723
<i>dont logements conventionnés</i>	3 613	3 692	3 927	4 114	4 407
<i>dont logements non conventionnés</i>	2 215	2 175	2 372	2 445	2 357
<i>résidences et foyers</i>	1 350	2 245 ²⁹	1 598	1 563	1 535
<i>autres loyers</i>	743	355	375	392	422
+ Activités annexes	120	130	34	65	50
= Total du chiffre d'affaires	10 398	8 786	8 978	9 006	9 661

En 2014, le chiffre d'affaires (CA) de la société (hors charges locatives récupérées) s'élève à 9 661 k€. L'activité locative représente 90 % du CA compte tenu de la diminution de l'activité de promotion sur les quatre derniers exercices. Avec l'incidence des mises en service et malgré la forte vacance, les produits locatifs augmentent en moyenne de 2,8 % sur les quatre derniers exercices. Sur le dernier exercice, les loyers des logements non conventionnés représentent 27,0 % du total des loyers appelés et les redevances des résidences étudiantes et du foyer ADAPEI 17,6 %.

Le manque à gagner imputable à la vacance locative explique les mauvaises performances financières de la société.

Pertes dues à la vacance (en k€)	2012	2013	2014	2015
Pertes de loyers	991	1 125	1 309	1 431
<i>dont vacance organisée</i>	-	-	549	212
+ Pertes des charges locatives	461	520	532	542
<i>dont charges sur vacance organisée</i>	-	-	317	129
= Pertes totales	1 452	1 645	1 841	1 973
En % des loyers appelés	17,5 %	19,3 %	21,6 %	22,5 %

²⁹ La variation importante constatée sur l'exercice 2011 provient de la réintégration des provisions pour gros entretien facturées au foyer ADAPEI et aux résidences gérées par le CROUS comptabilisées précédemment en produits d'avance.

Le manque à gagner imputable à la vacance représente près de 2 M€, soit 22,5 % des loyers appelés en 2014 et une perte d'autofinancement équivalente. Dans ces conditions, la performance d'exploitation de la société ne peut être satisfaisante.

Les autres produits d'exploitation (278 k€) sont constitués principalement des dégrèvements de taxes foncières (163 k€ - cf. § 6.1.1), des aides pour des emplois aidés (contrats d'avenir pour 21 k€) et des produits sur activités annexes dont en particulier des honoraires de maîtrise d'œuvre (36 k€).

6.2.1.2 Formation de l'autofinancement net

Evolution de l'autofinancement de 2010 à 2014 (en k€)	2010	2011	2012	2013	2014
Production immobilisée	216	117	221	145	47
Marge sur accession	260	18	62	- 42	37
+ Loyers	7 922	8 469	8 274	8 516	8 723
- Coût de gestion*	- 2 407	- 2 517	- 2 816	- 2 918	- 3 048
- Maintenance	- 860	- 855	- 884	- 901	- 1 044
- Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)	- 1 060	- 1 099	- 1 238	- 1 309	- 1 315
+ Flux financier	31	50	67	50	28
+ Autres produits d'exploitation	152	175	121	703	278
- Pertes créances irrécouvrables	- 84	- 126	- 135	- 82	- 111
- Intérêts opérations locatives	- 1 420	- 1 931	- 1 451	- 1 376	- 1 224
- Remboursements d'emprunts locatifs	- 2 393	- 2 513	- 2 416	- 2 458	- 2 818
= Autofinancement courant	356	- 215	- 196	329	- 447
en % des loyers	3,4 %	- 2,5 %	- 2,2 %	3,7 %	- 4,6 %
+/- Flux exceptionnel	- 20	31	- 2	0	- 131
- Impôt sur les sociétés	- 610	31	- 97	- 9	0
= Autofinancement net HLM	- 274	- 215	- 295	320	- 579
en % des loyers	- 2,6 %	- 2,5 %	- 3,3 %	3,5 %	- 6,0 %

*écart entre charges récupérables et charges récupérées inclus

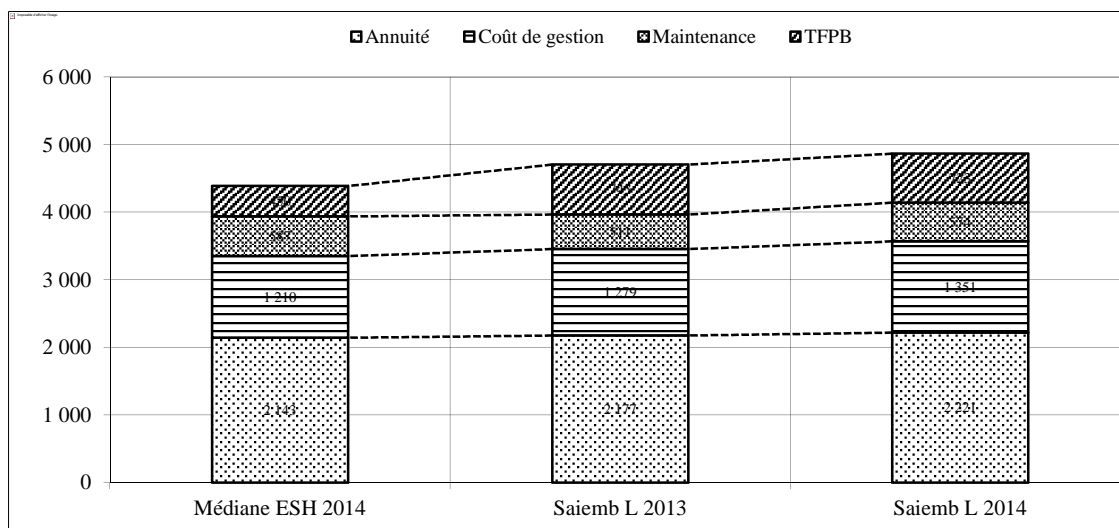
L'autofinancement net de la Saiemb L, qui se situait déjà à un faible niveau lors du dernier contrôle (5,2 % des loyers en 2008), a continué à se dégrader fortement sur la période étudiée. Il est négatif sur les cinq derniers exercices (sauf pour l'exercice 2013 compte tenu de l'impact des dégrèvements obtenus sur la TFPB³⁰). En cumul, son montant s'établit à - 1 044 k€. Cette situation fortement dégradée résulte des pertes dues à la vacance locative dont les causes ont été évoquées au paragraphe 3.1.1 et dont le coût est évalué à 1 953 k€ en 2014.

Pour l'examen des données de l'exploitation de la société, les comparaisons sont faites avec les ratios Bolero 2014 et du DIS des ESH³¹. Il convient cependant d'apprécier les ratios calculés en fonction des loyers et redevances en tenant compte de l'impact défavorable de la forte vacance locative sur le montant des loyers appelés (minoration du dénominateur). En outre, les ratios calculés au logement ne tiennent compte que des logements familiaux alors que les autres loyers (résidences étudiantes, foyers, commerces et garages) représentent 20,2 % des loyers appelés et ont une incidence sur les coûts de gestion de la société.

La structure des charges au logement géré, retracée dans le diagramme ci-après, montre globalement des coûts plus élevés du fait d'un coût de gestion plus important et surtout d'une taxe foncière nettement plus forte que la médiane observée dans les SA d'HLM.

³⁰ Leur comptabilisation en produits d'exploitation ne rend pas compte de la réalité de l'autofinancement courant.

³¹ Entreprises Sociales pour l'Habitat.



6.2.1.3 Marge sur l'activité accession

En 2014, sur les trois programmes en accession à la propriété en cours, quatre ventes ont été enregistrées. Celles-ci n'ont dégagé qu'une très faible marge (38 k€).

6.2.1.4 Charges d'exploitation

a) Coût de gestion

Les charges de gestion non récupérables³² s'élèvent à 1 351 € par logement (soit un niveau supérieur à la médiane, qui s'établit à 1 210 €). L'augmentation constatée sur le dernier exercice (+228 k€) provient pour moitié de la diminution de la production immobilisée. Les charges de personnel non récupérables représentent une dépense de 923 € au logement, supérieure à la médiane (693 €). Ce niveau plus élevé s'explique pour partie par la forte proportion du personnel de proximité, parmi lesquels les dix gardiens dont seulement une part seulement de leur rémunération et des charges sociales est récupérable.

Les autres dépenses d'exploitation (778 k€) sont bien maîtrisées. Elles représentent un montant de 428 € par logement (médiane à 510 €). Les principaux postes de dépenses sont les frais généraux pour 220 k€ (dont redevance du GIE informatique pour 92 k€), les frais de publicité pour 106 k€ (dont 20 k€ sur l'activité accession et 31 k€ pour l'abonnement page jaune, supprimé en 2015), les primes d'assurances pour 150 k€, les cotisations diverses pour 36 k€, des charges de copropriété pour 48 k€, des achats de fournitures non récupérables (25 k€) et les honoraires (131 k€, dont commissariat aux comptes pour 24 k€, PSP et PPE pour 28 k€, frais d'avocat pour 36 k€, diagnostics amiante et ascenseurs pour 20 k€).

b) Charges de maintenance du patrimoine

L'effort de maintenance, qui a fait l'objet d'un développement au paragraphe 5.4, est adapté.

³² Les charges de gestion sont évaluées après déduction des coûts internes de la maîtrise d'ouvrage locative (46 k€ en 2014 en diminution de 99 k€ par rapport à 2013). Les pertes sur les charges récupérables dues à la vacance locative (543 k€ en 2014) ne sont pas prises en compte dans le coût de gestion mais dans les pertes d'exploitation liées aux risques locatifs.

c) Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

La TFPB (1 315 k€, dont 136 k€ pour les résidences étudiantes pris en compte dans la redevance) nette de l'abattement pour les logements situés en Zus absorbe 13,5 % des loyers, soit un niveau très supérieur à celui des ESH (9,3 % des loyers).

d) Incidence des risques locatifs

Outre la vacance déjà évoquée, le coût direct des impayés, constitué par les admissions en non valeurs (112 k€), représente 1,2 % des loyers et charges appelés en 2014 (moyenne des EPL à 1,3 %). Son impact sur le résultat est légèrement plus important si l'on intègre les frais d'actes et de contentieux non récupérables (6,2 k€).

6.2.1.1 Charges financières et annuités locatives

Annuités locatives	2010	2011	2012	2013	2014
Montant en k€	3 814	4 445	3 868	3 833	4 042
En % des loyers appelés	48,1 %	52,5 %	46,8 %	45,0 %	46,3 %

En 2014, l'annuité locative représente 46,3 % des loyers et des redevances appelés, soit un niveau légèrement supérieur à celui des ESH (44,8 %). La société a procédé, en 2011, à un important réaménagement de sa dette auprès de la CDC qui est son principal financeur (et également l'un de ses actionnaires). Les principales modalités du réaménagement retenues ont été le compactage de 40 prêts d'un montant cumulé de 18,3 M€ (représentant 48 % de sa dette auprès de cet établissement) en 6 prêts globaux et 4 prêts simples assorti d'un rallongement de la durée de remboursement.

A l'issue de ce réaménagement³³, l'annuité locative dont la durée moyenne de remboursement a été portée de 14,9 ans à 18,8 ans est passée de 4 445 k€ en 2011 à 3 868 k€ en 2012 ce qui procure à l'organisme une marge de manœuvre significative. Par ailleurs, sous l'effet de la baisse du livret A depuis 2012, les frais financiers sont passés de 1 931 k€ à 1 224 k€ en 2014 soit un gain de 707 k€. La société n'a souscrit ni emprunts structurés, ni instruments financiers d'échange de taux.

Le flux financier³⁴ est peu important (28 k€). Il diminue en 2014 compte tenu des intérêts versés (35 k€) sur la ligne de crédit ouverte auprès de la Caisse d'épargne pour assurer le portage des opérations d'accession.

6.2.1.2 Autres produits, flux exceptionnel et incidence des cessions immobilières

Les autres produits d'exploitation (278 k€) sont constitués principalement des dégrèvements de taxes foncières (163 k€ - cf. § 6.1.1), des aides pour des emplois aidés (contrats d'avenir pour 21 k€) et des produits sur activités annexes dont en particulier des honoraires de maîtrise d'œuvre (36 k€).

Les montants des charges et produits exceptionnels sont faibles. Le résultat négatif constaté en 2014 (-131 k€) provient principalement de l'abandon d'une opération d'accession à la propriété (perte de 125 k€). L'incidence des cessions immobilières (non prises en compte dans la détermination de l'autofinancement net HLM) reste jusqu'à présent très modeste dans les résultats de la société. En

³³ Trois modalités d'indexation des prêts ont été retenues :

- sur 4 macro-prêts et 2 prêts simples pour un montant de 14 013 k€, il a été retenu une marge de 1,20 % sur le taux du livret A ;
- sur 1 macro-prêt et 3 prêts simples pour un montant de 3 045 k€, il a été retenu un taux fixe à 3,58 % ;
- sur 1 macro prêt pour un montant de 1 241 k€, il a été retenu un taux du livret A avec une marge fixée à 1,25 % réajustable à 5 ans.

³⁴ Hors intérêts des emprunts locatifs.

2014, la vente de trois logements a permis de dégager un produit de 189 k€ et d'enregistrer une plus-value de 96 k€, soit 32 k€ par logement en moyenne.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Produits des cessions de logements	189	0	280	9	189
- Valeur comptable des éléments cédés	31	0	177	6	93
= Plus-values brute sur cessions d'actifs	158	0	103	3	96

6.2.2 Structure financière

Bilans fonctionnels de 2010 à 2014 en k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres ³⁵	17 367	19 216	19 503	19 508	19 420
<i>dont subventions d'investissement</i>	<i>5 619</i>	<i>7 185</i>	<i>7 454</i>	<i>7 335</i>	<i>7 545</i>
+ Provisions pour risques et charges	5 618	5 209	4 723	4 508	3 927
+ Dettes financières	46 756	47 694	54 201	58 759	56 675
- Actif immobilisé brut	- 62 701	- 62 584	- 69 516	- 77 533	- 76 089
= Fonds de Roulement Net Global (A)	7 041	9 536	9 212	5 243	3 934
FRNG à terminaison des opérations					3 136
Stock accession	4 133	4 319	4 090	4 038	3 078
+ Actifs d'exploitation	4 871	8 520	10 735	6 907	5 393
- Provisions d'actif circulant	- 593	- 510	- 690	- 877	- 1 255
- Dettes d'exploitation	- 4 689	- 3 276	- 3 670	- 2 132	- 1 708
- Dettes diverses	- 2 047	- 3 469	- 6 094	- 3 879	- 2 124
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (B)	1 673	5 583	4 370	4 046	3 384
Trésorerie nette (A-B)	5 367	3 952	4 842	1 197	550
+ concours bancaires	0	0	0	0	658
= trésorerie à l'actif du bilan	5 367	3 952	4 842	1 197	1 208

Au cours des deux derniers exercices, la structure bilancielle c'est fortement dégradée sous l'effet conjugué des déficits d'exploitation et du recours à l'endettement pour financer les investissements.

6.2.2.1 Le fonds de roulement net global (FRNG)

Fin 2014, le FRNG s'élève à 3,9 M€ soit l'équivalent de 3 mois de dépenses moyennes (médiane à 3,7 mois). A terminaison des opérations³⁶ compte tenu du décalage entre les dépenses à comptabiliser sur les opérations en cours (1,4 M€) et les financements à mobiliser (0,5 M€)³⁷, le FRNG se situe à 3,1 M€, soit 2,3 mois de dépenses moyennes. Tant le niveau du FRNG que celui du fonds de roulement à terminaison sont faibles en dépit de la diminution des dépenses d'investissement sur cet exercice.

Cette dégradation provient de la faiblesse des ressources internes³⁸ qui sont passées de 22,9 M€ en 2010 représentant 33,3 % des capitaux permanents³⁹ à 23,3 M€ en 2014 représentant 29,2 % des

³⁵ Les capitaux propres comprennent le capital, les réserves, le résultat de l'exercice et les subventions d'investissement nettes.

³⁶ Les fonds de roulement net global à terminaison des opérations mesure l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement), en se plaçant comme si les opérations d'investissement engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant payées et toutes les recettes étant encaissées.

³⁷ Hors opérations préliminaires pour + 0,8 M€.

³⁸ Les ressources internes comprennent le capital et les réserves, le résultat de l'exercice, les subventions nettes, les provisions réglementées et les provisions pour risques et charges.

³⁹ Les capitaux permanents comprennent en plus des ressources internes, les emprunts et autres dettes financières ainsi que les dépôts de garantie des locataires.

capitaux permanents. Cette évolution négative s'explique par l'absence de résultat sur les cinq derniers exercices. En effet, ceux-ci s'élèvent en cumulé sur la période à + 493 k€, dont 620 k€ sont imputables à la reprise de la PGE en 2014.

L'évolution du montant des immobilisations reflète l'activité modérée de la société sur la période étudiée, les investissements locatifs progressant en moyenne de 6,5 M€ par an en moyenne entre 2010 et 2013. En 2014, l'effort d'investissement est limité à 1,7 M€ soit son strict minimum pour maintenir le patrimoine en l'état.

Au 31 décembre 2014, l'encours de la dette s'élève à 56 675 k€. Le ratio d'endettement reste élevé sur l'ensemble de la période. Sur les deux derniers exercices il représente près de 3 fois le montant des capitaux propres. Par ailleurs compte tenu de la faiblesse de la CAF brute, la durée de remboursement de l'encours des dettes a fortement augmenté passant de 17 années en 2010 à 25 années en 2014, ce qui devient préoccupant. Ces ratios mettent en évidence un risque de solvabilité contenu, mais réel.

D'après les dernières données produites par la société, la CAF brute s'élève, en 2015, à 2 337 k€, soit un niveau quasiment identique à 2014.

Evolution de l'endettement	2010	2011	2012	2013	2014
Dettes nettes / capitaux propres (en %)	238,3 %	227,6 %	254,6 %	295,1 %	289 %
Dettes nettes / CAF brute (en nombre d'années)	16,8	15,0	23,1	20,6	24,9
Emprunts en k€	46 756	47 694	54 501	58 759	56 675
Trésorerie nette	5 367	3 952	4 842	1 197	550
Capitaux propres en k€	17 367	19 216	19 503	19 508	19 420
CAF brute en k€	2 465	2 917	2 152	2 798	2 256

6.2.2.2 Besoin en fonds de roulement (BFR)

Sur l'ensemble de la période, la société a un besoin de financement moyen de l'ordre de 3,8 M€. Ce niveau est important au regard de la trésorerie disponible. Les principaux éléments de l'actif circulant fin 2014 comprennent :

- le stock accession (3 M€), qui diminuera fortement en 2015 et 2016 avec les dernières ventes réalisées et le transfert en immobilisations des invendus ;
- les créances locataires nettes des provisions pour 1,5 M€, la créance sur l'association Aloès au titre de la provision pour réparation (0,9 M€) et les subventions d'investissement à recevoir (1,3 M€).

Les dettes à court terme comprenant essentiellement les dettes sur les fournisseurs d'exploitation (1,3 M€) et d'immobilisations (0,6 M€), et, parmi les dettes diverses, 0,9 M€ qui correspondent à la provision pour travaux évoquée au paragraphe 6.1.1.

6.2.2.3 Trésorerie

La société est exposée à un risque de liquidité en dépit de l'avance en compte courant de la ville de Besançon. Fin 2014, la trésorerie active s'élève à 1,2 M€, soit à peine l'équivalent de 0,9 mois de dépenses moyennes y compris en tenant compte de ligne de trésorerie mise en place en 2014 auprès de la Caisse d'épargne⁴⁰ dont 0,6 M€ ont été mobilisés en fin d'exercice pour financer une partie du portage du stock accession. Sa dégradation est liée à celle du FRNG. Au 31 décembre 2015, la situation est globalement inchangée, avec une trésorerie nette de 1,1 M€.

⁴⁰ Ligne de trésorerie de 1,3 M€ - coût : Euribor + 1,20.

En dépit de cette stabilité apparente de la trésorerie, la situation présente un risque de liquidité. En effet, aux termes de l'étude prévisionnelle de la trésorerie présentée au CA de juin 2016 (cf. annexe 7.2), la trésorerie devrait rester positive jusqu'en octobre 2016 (0,6 M€) grâce au déblocage d'un emprunt de 1 M€ pour les lots invendus du stock d'accession transféré en immobilisation, et d'un second prêt de 2,6 M€ pour la réhabilitation d'un groupe de 87 logements situé place Moulin.

En fin d'année, toutefois, à compter du paiement de la TFPB (1,4 M€) et des échéances d'emprunts (0,7 M€), la trésorerie de la société va devenir négative et restera fragile tout au long de l'année 2017 en dépit de la prise en compte, dans la prévisionnelle, de la perception des redevances sur les résidences étudiantes gérées à ce jour par l'association Aloès (640 K€ par an). Par conséquent, la société a fait appel à la commune pour couvrir ses besoins de liquidité. Elle devrait bénéficier d'une avance en compte courant de 1,0 M€ d'une durée de 2 ans renouvelable une fois.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le redressement de la situation financière de la Saiemb L passe nécessairement par le recouvrement des redevances sur les résidences étudiantes et la réussite de son plan de cession d'actifs.

Dans le cadre du plan de redressement de la société et de l'élaboration du nouveau PSP, une étude prévisionnelle a été réalisée en collaboration avec le prestataire en charge du PSP (présentation des hypothèses du développement patrimonial au § 5.1.3). Les principales hypothèses macroéconomiques retenues sont une augmentation annuelle de l'IRL de 0,47%, inférieure à l'inflation qui est prévue à 1 %, et un taux du livret A à 0,75 %. La synthèse détaillée des résultats sur 10 ans, présentée en annexe 7.3, est résumée ci-après.

Dans la méthodologie retenue par le consultant, il n'est pas tenu compte des produits exceptionnels afférents aux dégrèvements de taxes foncières pouvant être obtenus pour les travaux d'économie d'énergie (en revanche, ils sont pris en compte dans la variation du potentiel financier - cf. tableau suivant sur l'évolution du FRNG). Il aurait été préférable de les estimer sur la base des déductions obtenues sur les derniers programmes éligibles et de les intégrer dans la formation de l'autofinancement net afin d'évaluer de façon plus précise l'autofinancement net prévisionnel de la société.

En k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Loyers	8 687	8 914	9 264	9 333	9 585	9 823	9 878	10 028	10 189	10 340
+ Autres produits	137	91	125	249	216	214	212	215	210	178
- Annuités d'emprunts	4 098	3 973	3 788	3 687	3 874	3 862	3 836	3 724	3 754	3 773
- TFPB	1 382	1 365	1 393	1 407	1 433	1 452	1 433	1 460	1 487	1 517
- Charges de gestion*	2 948	3 156	3 165	3 180	3 160	3 082	3 113	3 148	3 182	3 218
- Maintenance	900	1 339	1 000	1 010	1 020	1 030	1 042	1 062	1 075	1 090
+Exceptionnels	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
=Autofinancement net	-505	-828	44	299	315	611	666	851	902	920
En % des loyers	-5,8 %	-9,3 %	0,5 %	3,2 %	3,3 %	6,2 %	6,7 %	8,5 %	8,9 %	8,9 %

La prévision actualisée début 2016 fait état d'un autofinancement net négatif de 664 k€ en 2015, soit un niveau inférieur à celui de l'étude (-505 K€).

La prévisionnelle intègre l'intégralité de la perception des redevances sur les résidences étudiantes (640 k€) dès 2017. Elle prévoit par ailleurs que les pertes liées à la vacance diminuent dès 2016 sous l'effet du dernier plan mis en œuvre et de la réduction de la vacance organisée. L'amélioration

progressive du parc devrait également permettre une réduction des pertes locatives sur la période. L'objectif de diminution des pertes a été estimé à 50 % entre 2015 et 2020 soit un gain de 0,7 M€ sur ce dernier exercice par rapport à 2015.

Les produits locatifs évolueront en moyenne de 2 % grâce aux opérations nouvelles et aux augmentations suite aux travaux de réhabilitation. Il est également prévu que la société reprenne en gestion, dès la fin de l'année 2016, les résidences étudiantes confiées à l'association défailante. La charge de la dette devrait régulièrement diminuer. Dans ces conditions après deux exercices encore fortement déséquilibrés, la rentabilité devrait s'améliorer à partir de l'exercice 2018 et se situer à un niveau correct à partir de 2020.

Ces prévisions apparaissent excessivement optimistes compte tenu de l'état du marché locatif, des investissements prévus sur le parc et de l'inadaptation d'une partie des logements à la demande. En outre, la résolution, d'ici au 1^{er} janvier 2017, du contentieux qui oppose actuellement la Saiemb L à l'association Aloès apparaît compromise.

Evolution du FRNG en k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fonds de roulement en début d'exercice	3 934	4 436	2 956	3 373	3 310	3 747	3 962	4 207	4 424	4 402
+ Autofinancement net	-505	-828	44	299	315	611	666	851	902	920
+ Cessions d'actifs	1 161	635	1 790	785	1 385	1 150	745	745	470	630
- Fonds propres investis	0	1 256	956	1 273	1 392	1 659	1 518	1 840	1 858	755
- +/- Autres variations	-18	-31	461	126	129	113	352	461	464	477
Fonds de roulement en fin d'exercice	4 572	2 956	3 373	3 310	3 747	3 962	4 207	4 424	4 402	5 674

Le FRNG du début de l'exercice est celui calculé par l'Ancols dans le tableau du § 6.2.2, auquel est ensuite appliqué les données prévisionnelles de la société. Celles-ci prennent en compte notamment ses perspectives de ventes de patrimoine ambitieuse (103 logements sur 10 ans – pour 2015 le résultat à 1 050 k€ est proche de la prévision) et le montant des fonds propres investis dans les travaux de réhabilitation et des opérations nouvelles.

Dans une première phase (2016 à 2019), le FRNG se détériore sensiblement en raison de la poursuite de la dégradation de son autofinancement et de l'apport en fonds propres dans les dernières opérations d'investissement (24 logements rue de Dole). Le FRNG de la société ne devrait retrouver qu'en 2020 le niveau de 2014.

Pour faire face à la dégradation de sa situation financière transitoire, la société va bénéficier au 2^{ème} semestre 2016, d'une avance non rémunérée d'1 M€ sur deux ans, renouvelable une fois, de la part de ville de Besançon, son actionnaire principal. Cette avance n'est pas prise en compte dans cette étude.

6.4 CONCLUSION

La société fait face à une situation financière très dégradée qui l'expose à la fois à un risque de solvabilité et de liquidité. L'autofinancement net est négatif depuis 2010 à l'exception de l'exercice 2013 au cours duquel la société a perçu des remboursements non récurrents de dégrèvements de taxe foncière. La situation bilancielle est très fragile : le FRNG est passé de 9,2 M€ en 2012 à 3,9 M€ en 2014 tandis que la trésorerie nette a reculé de 4,8 M€ à 0,6 M€ sur la même période. La société fait face à un endettement élevé, qui représente 3 fois ses fonds propres. Sa capacité théorique de désendettement s'élève à 25 années, ce qui fait peser un doute sur sa capacité à honorer les remboursements d'emprunt.

Compte tenu des incertitudes attachées aux hypothèses de réduction de la vacance et de cessions de logements, le redressement attendu dans la prévisionnelle n'est pas fiable. L'apport en compte courant de 1,0 M€ non rémunéré sur deux ans, consenti par Besançon en 2016, ne saurait en aucun cas suffire pour assurer le redressement de la société. Selon toute vraisemblance, la commune devra donc abandonner sa créance et procéder à une augmentation de capital. Dans ces conditions, il apparaît hautement souhaitable que la société s'engage dès à présent, dans un plan d'aide CGLLS avec l'ensemble des partenaires et actionnaires. Il pourra être conduit parallèlement à une éventuelle fusion avec le bailleur social avec lequel elle souhaite se rapprocher.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE :	SAIEM B Logement
-------------------------	------------------

SIEGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	1 place de l'Europe	Téléphone :
Code postal :	25000	Télécopie :
Ville :	BESANCON	

PRESIDENTE DIRECTRICE GENERALE :	Danièle Poissenot
---	-------------------

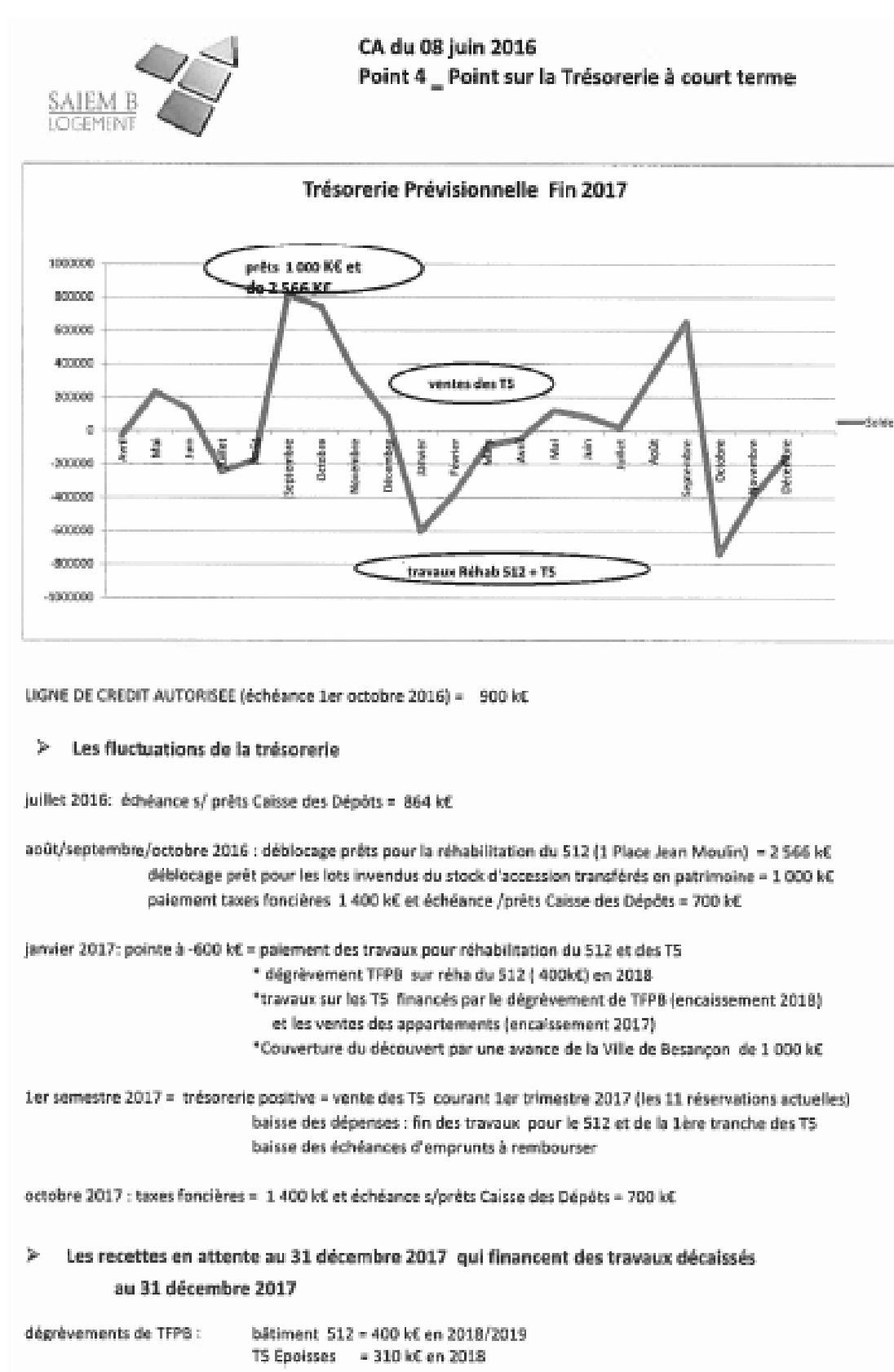
ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	Ville de Besançon
-----------------------------------	-------------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION ACTUEL :		
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales
Présidente :	Danièle Poissenot	Ville de Besançon
	Nicolas Bodin	Ville de Besançon
	Catherine Thiebaut	Ville de Besançon
	Dominique Schauss	Ville de Besançon
	Michel Omouri	Ville de Besançon
	Robert Stepourjine	Communauté d'agglomération du Grand Besançon
	Nathalie Gladoux	Caisse des dépôts et consignations
	François Laigneau	Caisse des dépôts et consignations
	Pierre-Alexis	Caisse des dépôts et consignations
	Eric Garnier	Caisse d'épargne Bourgogne Franche-Comté
Représentants des locataires :	M. Vattheyne	
	M. Moreau	

ACTIONNARIAT		Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	2 570 919 € Ville de Besançon (51,4 %)
	Nombre d'actions :	395 523 CDC (44,8 %)
	Nombre d'actionnaires :	4 Caisse d'épargne BFC(3,8 %)

EFFECTIFS AU : 31/12/2015	Cadres : 7	Total administratif et technique : 23
	Maîtrise : 4	
	Employés : 12	
	Gardien : 9	Effectif total : 1
	Employés d'immeuble 10	
	Ouvriers régie : 0	

7.2 TRESORERIE PREVISIONNELLE



7.4 SIGLES UTILISES

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