

# RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-061 Mai 2017

## Société d'économie mixte de construction de la ville de Tarbes

Tarbes (65)



**Rapport définitif de contrôle n°2016-061 Mai 2017**

**Société d'économie mixte de construction**

**de la ville de Tarbes**

**Tarbes (65)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-061

### SEM DE CONSTRUCTION DE LA VILLE DE TARBES - 65

Président directeur général : Gérard Trémège

Directrice : Isabelle Bonis

Adresse : Hôtel de ville – 65000 TARBES

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	1 227
	nombre de logements familiaux en propriété :	1 225
	nombre d'équivalents-logements en résidences spécialisées en propriété :	11

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
<b>Patrimoine</b>				(2)
Logements vacants (hors vacance technique)	6,2 %	3,0 %	3,0 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	4,7 %	2,2 %	2,0 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	18,5 %	12,0 %	10,0 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,4 %	2,5 %	1,5 %	
Age moyen du parc (en années)	26,8 ans	-	-	
<b>Populations logées</b>				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds PLUS	40,2 %	26,5 %	19,4 %	
< 60 % des plafonds PLUS	69,6 %	67,2 %	60,3 %	
> 100% des plafonds PLUS	8,7 %	7,3 %	10,1 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	55,6 %	59,2 %	50,6 %	
Familles monoparentales	27,3 %	21,9 %	19,6 %	
Personnes isolées	41,8 %	41,8 %	37,4 %	(2)
<b>Gestion locative</b>				
Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> surface habitable)	5,78 €	5,51 €	5,35 €	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,7 %	-	13 %	(4)
<b>Structure financière et rentabilité</b>				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	1,6 mois	-	-	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1,6 mois	-	3,8 mois	(4)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	17,5 %*	-	11,0 %	(3)

\* hors aides protocole CGLLS = - 4,8 %

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Moyenne 2014 des SEM immobilières

(4) Boléro 2014

- Points forts :**
- Patrimoine plutôt récent, situé en centre-ville ou très proche
  - Effort important de réduction des charges de structure (frais généraux et charges de personnel)
  - Bilan de la première année de mise en œuvre du protocole CGLLS satisfaisant
  - Retour à l'équilibre d'exploitation en 2016, hors aides du protocole CGLLS
- Points faibles :**
- Structure financière insuffisante et déséquilibre d'exploitation structurel jusqu'en 2015 hors subventions d'équilibre du protocole CGLLS
  - Loyers élevés dans un marché détendu
  - Maintenance et réhabilitation du patrimoine différées en l'absence de fonds propres jusqu'en 2015
- Irrégularités :**
- Dépassement de loyers maxima des conventions APL
  - Provision pour gros entretien excessive et non conforme

Précédent rapport de contrôle n° 2010-092 de septembre 2011  
Contrôle effectué du 6 septembre au 3 novembre 2016  
Diffusion du rapport définitif : Mai 2017

## RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-061

# SEM DE CONSTRUCTION DE LA VILLE DE TARBES – 65

---

## SOMMAIRE

Synthèse .....	5
1. Préambule.....	7
2. Présentation générale de la société dans son contexte.....	7
2.1 Contexte socio-économique.....	7
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.3 Conclusion.....	9
3. Patrimoine .....	9
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	9
3.1.1 Description et localisation du parc.....	9
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	10
3.2 Accessibilité économique du parc.....	10
3.2.1 Loyers.....	10
3.2.2 Charges locatives.....	11
3.3 Conclusion.....	11
4. Politique sociale et gestion locative.....	12
4.1 Caractéristiques des populations logées .....	12
4.2 Traitement des impayés.....	12
4.3 Conclusion.....	13
5. Stratégie patrimoniale .....	13
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	13
5.2 Maintenance du parc .....	13
5.3 Ventes de patrimoine à l'unité.....	14
5.4 Conclusion.....	14
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière .....	14
6.1 Tenue de la comptabilité.....	14
6.2 Analyse financière .....	16

6.2.1	Analyse de l'exploitation .....	16
6.2.2	Résultats comptables.....	17
6.2.3	Structure financière .....	18
6.3	Procédure CGLLS .....	20
6.3.1	Protocole de consolidation .....	20
6.3.2	Suivi de l'exécution du protocole .....	21
6.4	Analyse prévisionnelle.....	21
6.5	Conclusion.....	24
7.	Annexes .....	25
7.1	informations générales, capital et répartition de l'actionnariat.....	25
7.2	organigramme de la société .....	26
7.3	dépassement des loyers maxima des conventions APL.....	27
7.4	protocole cglls : bilan d'exécution à fin 2015.....	28
7.5	Sigles utilisés .....	29

## SYNTHESE

Implantée quasi-exclusivement sur la ville de Tarbes, la SEM de construction de la ville de Tarbes est le 3<sup>e</sup> opérateur social du département avec un patrimoine plutôt récent constitué de 1 236 logements. Aménageur privilégié de la ville (construction d'équipements publics ou privés, résorption de friches industrielles), la société s'est recentrée depuis plusieurs années sur son activité de bailleur social.

Dans un contexte de baisse de population sur son territoire, et en particulier sur la ville de Tarbes, la Communauté d'Agglomération du Grand Tarbes (CAGT) s'est dotée d'un PLH pour la période 2013-2018. Après la rénovation du quartier Nord de Laubadère (732 logements démolis pour 440 reconstruits), deux de ses quartiers prioritaires de la politique de la ville ont été retenus dans le NPNRU au titre des projets d'intérêt régional : Tarbes-Est (Bel Air) et Tarbes Ouest (Solazur). La société possède la majorité du parc social du quartier de Bel Air, avec 228 logements qui représentent 60 % des résidences principales, les 40 % restants constituant des copropriétés privées très imbriquées au parc social. La restructuration du quartier de Bel Air, dont le patrimoine souffre d'une vacance structurelle, est un des enjeux primordiaux pour la société.

Face à un marché particulièrement détendu, le patrimoine de la société subit une vacance élevée (9,6 % en 2015). La localisation privilégiée en centre-ville ou à toute proximité et la qualité intrinsèque des résidences (parkings privatisés, surfaces confortables) ne suffisent pas pour compenser un niveau de loyer plutôt élevé, en particulier pour les grands logements, auquel s'ajoute l'obsolescence des espaces communs et de certains équipements des logements.

Le déficit d'exploitation structurel accumulé depuis de nombreuses années a conduit la société à mobiliser la quasi-totalité de ses marges d'augmentation des loyers et à reporter une partie des dépenses de maintenance (ravalement, étanchéité de toitures, rafraîchissement des parties communes) ainsi que la remise aux normes de confort (isolation thermique, modernisation des équipements des logements, ...). Cette situation a contribué à la perte d'attractivité des logements lors de leur remise en location. De ce fait, le peuplement du parc s'est fragilisé, toutefois, les impayés locatifs restent contenus.

En 2011, face à l'insuffisance de ses fonds propres, la société a sollicité le dispositif d'aides de la CGLLS. Un protocole d'accompagnement a été contractualisé en octobre 2015 pour une période de six ans (2014-2020), avec pour objectif un retour à l'équilibre de la structure financière à la fin de la sixième année. Outre l'augmentation de capital de 1 400 k€, la ville s'est engagée à apporter 1 320 k€ sur la période du protocole ainsi qu'une subvention d'équilibre d'exploitation de la pépinière d'entreprises (105 k€), la subvention de la CGLLS s'élevant à 2 704 k€. A cela s'ajoute un réaménagement de la dette par la CDC (1,7 M€ de gain d'autofinancement sur la durée du protocole).

En contrepartie, la société s'est engagée à réduire ses charges de fonctionnement et à optimiser sa gestion patrimoniale et sociale pour diminuer la vacance (-0,5 % par an), la maîtrise de ses impayés devant se poursuivre. Parallèlement, la réhabilitation énergétique et l'amélioration de 664 logements ont été programmées jusqu'en 2023 pour un coût de 19,6 M€.

Malgré une signature du protocole plus tardive que prévue, reportant certaines mesures, le premier bilan d'exécution du protocole dressé à la clôture des comptes de l'exercice 2015 puis mis à jour en septembre 2016, pour les besoins du contrôle, montre une évolution globalement conforme aux objectifs contractualisés.

Les mesures prises pour réduire les charges de structure, en particulier les charges de personnel, ont permis de renouer avec un autofinancement positif dès 2016, avant impact des aides financières. La

réorganisation des services, encore en cours au moment du contrôle, a produit ses premiers résultats (optimisation de la chaîne du recouvrement, réduction du coût des principaux contrats d'entretien, ...). Il reste à redynamiser le processus de commercialisation.

Selon les dernières simulations, avec un décalage d'une année des investissements programmés, la structure financière se renforce comme prévu à l'issue du protocole. Malgré une consommation de fonds propres à hauteur de 6,8 M€ entre 2017 et 2023, le potentiel financier se consoliderait (847 k€ puis 2 308 k€ à fin 2023) tandis que le fonds de roulement long terme atteindrait 2,3 M€ (1 871 € par logement) puis 3,7 M€ (3 135 € par logement) à l'achèvement du programme de réhabilitation énergétique (2023).

Il reste à évaluer l'impact du projet de rénovation urbaine du quartier de Bel Air sur les 228 logements propriété de la société, dont les études de préfiguration ne sont pas suffisamment avancées pour valider le scénario possible. Le projet ambitieux sur la barre de 100 logements (démolition-restructuration des immeubles G et H aboutissant à 73 logements et des locaux commerciaux ou de services en pied d'immeubles) nécessitera, comme prévu au protocole initial, une aide complémentaire de la CGLLS, à déterminer en fonction des aides financières apportées par l'Anru, la Ville et les autres partenaires financiers.

Par ailleurs, la collectivité actionnaire doit s'interroger sur l'avenir de la société à l'issue du redressement et sur des synergies possibles avec les autres opérateurs sociaux locaux.

Le Directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET





# 1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SEM de construction de la ville de Tarbes (SEMI-Tarbes) 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).

Le précédent rapport avait souligné la bonne qualité de la gestion sociale et patrimoniale, malgré quelques irrégularités en matière de loyers et d'attributions de logements. En revanche, il avait relevé une situation financière critique, l'absence d'outils de gestion et de prospective, une organisation et un fonctionnement à optimiser, dans un contexte de marché plutôt détendu.

Le présent contrôle est ciblé sur l'évolution de la situation financière et la capacité future de la société à conduire la rénovation partielle de son patrimoine, consécutivement à la mise en œuvre du protocole d'accompagnement de la CGLLS et dans la perspective du nouveau programme national de rénovation urbaine (NPNRU).

## 2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE DANS SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'aire urbaine de Tarbes constitue avec celles de Lourdes et Pau un pôle de 400 000 habitants environ situé entre Toulouse, Bayonne et Bordeaux, à cheval entre deux régions. Plus éloignée de Toulouse (155 km) pour bénéficier pleinement du dynamisme économique de la capitale de sa région de rattachement, Tarbes entretient naturellement des relations avec Pau, plus proche (40 km) et relevant de la région Nouvelle Aquitaine. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, Tarbes devrait intégrer une grande agglomération Tarbes-Lourdes-Pyrénées comptant environ 125 000 habitants, ce qui en ferait la 5<sup>e</sup> de la région Occitanie. De culture ouvrière et militaire, elle subit la perte d'attractivité économique liée à la disparition de grands pôles industriels (dont le GIAT<sup>1</sup> en 2006). Entre 2009 et 2014, l'unité urbaine de Tarbes a perdu un peu plus de 1 600 emplois salariés, soit une variation de -5,4 %. Elle conserve toutefois un pôle industriel tourné vers l'aéronautique et la construction ferroviaire. Elle dispose également d'un pôle universitaire intégré dans le réseau de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (Pau, Bayonne, Anglet et Mont-de-Marsan) qui accueille aussi plusieurs formations rattachées aux universités de Toulouse. Depuis plus de 30 ans, la population diminue sur le territoire de la communauté d'agglomération du Grand Tarbes (CAGT – 15 communes) avec 77 357 habitants en 2013 contre 79 300 habitants en 2008 (-0,5 % par

---

<sup>1</sup> Groupement industriel des armements terrestres : compagnie nationale née de la fusion des diverses industries d'armement du ministère de la Défense, sous le nom de « GIAT Industries SA ». En 2006, un nouveau plan de restructuration du groupe (moins de 3 500 salariés contre 6 000 en 2003 et 18 000 dans les années 1990) a entraîné la quasi-fermeture du site de Tarbes.

an en moyenne), et un peu plus sur celui de la ville de Tarbes qui constitue le territoire d'intervention privilégié de la société. Le dernier recensement confirme une accélération de la décroissance démographique (41 062 habitants en 2013 contre 44 173 en 2008, soit -1,4 % par an en moyenne). Le poids singulier des personnes seules (56,2 % des ménages) et âgées de plus de 60 ans (12 612, soit 31 %) témoigne d'un important vieillissement de la population et impacte d'ores et déjà le besoin de logements adaptés.

Avec une part plutôt réduite de propriétaires de leur logement (39,6 %), le parc locatif constitue l'essentiel des résidences principales (58,4 %). Or, la ville subit un taux de vacance important depuis plusieurs années qui continue de croître (17,3 % en 2013 contre 12,9 % en 2008).

Implantée quasi-exclusivement sur la ville de Tarbes, la société est le 3<sup>e</sup> opérateur social du département avec un patrimoine plutôt récent constitué de 1 236 logements. Aménageur privilégié de la ville (construction d'équipements publics ou privés, résorption de friches industrielles), la société s'est recentrée depuis plusieurs années sur son activité de bailleur social.

La CAGT, soumise à l'article 55 de la loi SRU, remplit globalement ses obligations avec 22,9 % de logements sociaux au dernier recensement dont 30,5 % pour la ville de Tarbes. Toutefois trois villes (Aureilhan, Séméac et Bordères-sur-Echez) n'atteignent pas le taux légal de 20 %. Elles constituent la cible privilégiée du développement des bailleurs sociaux. La CAGT s'est dotée d'un PLH pour la période 2013-2018. Après la rénovation du quartier Nord (Laubadère : démolition de 732 logements et reconstruction sur site de 440), deux autres quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV)<sup>2</sup> ont été retenus dans le NPNRU au titre des projets d'intérêt régional : Tarbes-Est (Bel Air) et Tarbes Ouest (Solazur). La société possède la majorité des logements du quartier de Bel Air, avec 228 logements, soit 60 % des résidences principales, les 40 % restants constituant des copropriétés privées très imbriquées au parc social, partageant tous les espaces extérieurs (voirie, parkings et espaces verts). Le protocole de préfiguration du projet de renouvellement urbain, cofinancé par l'Anru a été signé le 9 juin 2015 et les études de définition sont en cours. Aucune délégation de compétences en matière d'aides à la pierre n'a été mise en œuvre.

## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Au 31 décembre 2015, le capital social de la société s'élève à 2 193 571 €, répartis en 63 042 actions après l'augmentation intervenue en 2014 à hauteur de 1,4 M€ : 394 k€ assortis d'une prime d'émission de 1 M€ portés quasi-exclusivement par la ville de Tarbes. Actionnaire majoritaire, celle-ci détient 65,5 % des parts, le CILEO 16,5 % et la SOREPAR 7,9 %.

Le conseil d'administration (CA) est composé de 17 membres, dont deux représentants des locataires. Depuis le 11 avril 2001, il est présidé par M. Gérard Trémège, maire de Tarbes, vice-président de la CAGT depuis 2014 et conseiller régional depuis 2004. Le président assure également la direction générale de la société à titre gracieux ; il est assisté par Mme Isabelle Bonis, nommée aux fonctions de directrice par décision du 7 janvier 2010, et préalablement directrice adjointe en charge du développement du patrimoine depuis 2006. Jusqu'à fin 2014, la directrice a poursuivi la mission de maîtrise d'œuvre de l'opération « façades » engagée depuis l'année 2000 pour le compte de la Ville. La convention n'a pas été renouvelée en 2015.

Les services de la société sont organisés autour de trois départements : « administratif et financier », « gestion locative » et « maintenance », assistés d'un « secrétariat général ». La réduction des effectifs, amorcée lors du dernier contrôle, s'est poursuivie. Au 31 décembre 2015, ils s'élèvent à 18,3 équivalents temps plein (ETP), dont 10,9 ETP techniques et administratifs, soit un ratio de 8,8 ETP pour 1 000 logements, plutôt faible mais adapté au regard d'une activité réduite en l'absence de nouveaux

---

<sup>2</sup> Le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014 modifie la liste et le périmètre des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Le patrimoine de la société, dont 54 logements étaient situés dans le périmètre des anciennes zones urbaines sensibles (ZUS), s'inscrit désormais pour 1/3 (411 logements) dans le périmètre QPV.

investissements (25,2 ETP dont 16,2 ETP techniques et administratifs en 2010). La société dispose d'une petite régie de travaux, composée de trois ouvriers qui interviennent en complément des entreprises sur la remise en état des logements au départ des locataires, les réclamations techniques et les menues réparations dans les parties communes.

Les activités de la société ont donné lieu à une formalisation des principaux processus de travail, documentés et liés aux procédures de saisie dans le progiciel de gestion intégré, avec une gestion électronique des documents. L'ensemble témoigne d'une réelle rigueur de gestion, notamment en matière de commande publique dont le processus, particulièrement détaillé tant pour les procédures formalisées que pour les procédures librement définies, encadre précisément les achats de tous les services et de la régie d'entretien.

La réorganisation entreprise à la suite de l'audit réalisé en 2009, encore à l'œuvre au fur et à mesure des départs, produit des résultats, notamment en matière de recouvrement, de réduction des dépenses d'entretien du patrimoine, d'optimisation de la régie de travaux. Toutefois, la commercialisation des logements semble donner quelques signes d'essoufflement (cf. point 3.1.2).

## 2.3 CONCLUSION

Les efforts entrepris pour réduire les charges de structure aboutissent à une organisation restreinte mais adaptée à l'activité de la société quasi exclusivement recentrée sur la gestion locative et patrimoniale.

Dans un contexte de moindre besoin en logements et de forte concurrence entre opérateurs, il appartient à la collectivité, actionnaire majoritaire, de s'interroger sur l'évolution possible de la société et du fait de son patrimoine réduit, de rechercher des synergies avec d'autres structures.

# 3. PATRIMOINE

## 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

### 3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2015, la société est propriétaire de 1 236 logements, dont deux résidences pour étudiants totalisant 180 logements (14,5 %) qu'elle gère directement et une maison-relais de 11 équivalents-logements, donnée en gestion à l'UDAF. Elle gère également deux logements pour le compte de la collectivité. Essentiellement collectif (97,8 %), le patrimoine est entièrement conventionné (hormis deux logements) et implanté sur la commune de Tarbes (99,3 %). 411 logements sont inclus dans le périmètre des QPV (contre 54 dans celui des anciennes ZUS). Les 14 logements invendus (sur 18) du programme en accession libre « villa florentines » livré en 2008 ont été transférés dans le parc locatif en 2014 et ont bénéficié d'un conventionnement PLUS en 2015 dans le cadre du protocole CGLLS. D'un âge moyen de 27 ans, le parc de logements a été majoritairement construit après 1990 (59 %).

Le patrimoine, hors résidences pour étudiants et maison-relais, se répartit assez équitablement par tiers entre petits logements (T1-T2), logements de type 3 et grands logements (T4 et +) :

	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>&gt; T4</b>
Patrimoine total	20 %	22 %	31 %	21 %	6 %
Patrimoine hors résidences étudiants	8 %	24 %	36 %	25 %	7 %

### 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation<sup>3</sup>

En 2015, la vacance continue de croître pour atteindre 119 logements, soit 9,6 % du patrimoine (6,9 % en 2013). Hors vacance technique, pour vente ou réhabilitation, elle s'élève à 76 logements, soit 6,2 % du patrimoine contre 5,2 % en 2013 (4,2 % pour l'ensemble des logements sociaux de la CAGT – données RPLS 2015). Les résidences du quartier de Bel Air avec 43 logements vides sur 228, dont 38 sur les 100 logements de la « barre GH », contribuent pour 36 % à la vacance globale.

La rotation des logements hors logements étudiants s'élève à 15,1 % du patrimoine (contre 17,3 % en 2014) ; elle n'est pas très éloignée de la moyenne des opérateurs sociaux du département établie à 14,4 % (données RPLS 2014 - donnée 2015 inexploitable). En revanche, le délai médian de remise en location est important : pour les seuls logements ayant trouvé preneur en 2015, il s'élève à deux mois. Les logements de types 3 et 4 enregistrent les délais médians les plus longs (respectivement 4,3 et 2,6 mois). Ces résultats sont identiques si l'on extrait les résidences du quartier de Bel Air. Or, le reste du patrimoine, bien situé en centre-ville ou à toute proximité et équipé quasi systématiquement de parkings privés, apparaît attractif malgré une remise en état des logements à moderniser et l'absence de réfection des parties communes (cf. point 5.2). Ce retard de maintenance et le marché détendu ne justifient qu'en partie ce manque de performance. La commercialisation mérite également d'être redynamisée.

La réorganisation intervenue après le départ de deux salariés, dont la responsable du service de gestion locative, a permis d'optimiser les produits de la location (entre 2 et 5 k€ par mois entre octobre 2016 et février 2017).

La perte financière (loyers + charges) est très importante ; elle s'élève à 781 k€ en 2015, ce qui représente 12,8 % du quittance (moyenne nationale des SEM 2014 : 3,3 %).

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

Sur les cinq exercices passés, les loyers ont progressé selon l'évolution annuelle de l'IRL de référence, hormis pour les logements libérés pour lesquels la société a mobilisé ses marges conventionnelles, au vu de sa situation financière délicate. L'augmentation de 1,6 % appliquée au 1<sup>er</sup> janvier 2016, dans la limite des loyers plafonds, en application du protocole CGLLS, a quasiment consommé les marges restantes (disponible après augmentation : 0,78 %), ce qui, avec un IRL peu évolutif, risque de limiter les augmentations futures.

De plus, corrigés de l'impact des résidences pour étudiants surreprésentées dans le patrimoine, les loyers apparaissent élevés, avec une médiane à 5,78 € contre 5,35 € pour l'ensemble des bailleurs sociaux de l'unité urbaine de Tarbes, cela dans un contexte de marché très détendu, en particulier ceux des grands logements (plutôt anciens et dotés de surfaces confortables).

	Loyer mensuel en € par m <sup>2</sup> de surface habitable <sup>4</sup>				
	nb de logements	1 <sup>er</sup> quartile	médiane	3 <sup>ème</sup> quartile	Moyenne
SEMI Tarbes	1 238	5,41	5,90	6,84	6,5
SEMI Tarbes hors étudiants	1 059	5,27	5,78	6,30	5,9
Références agglomération	7 333	4,64	5,35	5,87	5,4
Références Hautes-Pyrénées	11 224	4,56	5,25	5,84	5,3
Références Midi-Pyrénées	122 583	4,70	5,50	6,34	5,7
Références France métropole	4 113 103	4,75	5,51	6,36	6,9

<sup>3</sup> Données issues du rapport d'activité 2015

<sup>4</sup> Données RPLS au 1/01/2015

La prépondérance des programmes financés par emprunts à coût élevé à l'origine (PLA – 47 % du patrimoine) impacte sensiblement les ratios. Il est toutefois noté que les loyers des programmes anciens (18 %) sont plutôt élevés alors que la réhabilitation énergétique reste à faire, de même que ceux des programmes récents financés en PLUS (11 %).

	Loyer mensuel en € par m <sup>2</sup> de surface habitable par type de financement			
	nombre de logements	1 <sup>er</sup> quartile	médiane	3 <sup>ème</sup> quartile
<i>p.m. SEMI Tarbes hors résidence étudiants</i>	1 059	5,27	5,78	6,30
Anciens financements	227	4,61	5,08	5,45
PLAI	96	4,39	4,97	5,52
PLUS	134	5,41	5,82	6,32
PLA	577	5,49	5,95	6,44
PLS	55	7,83	9,32	9,32
Non conventionnés	20	6,04	7,74	7,74

En mobilisant les marges d'augmentation conventionnelle de son patrimoine depuis de nombreuses années, la société a fortement réduit l'accessibilité économique de ses logements. Malgré une implantation attractive (centre-ville avec parkings privatifs ou à proximité), leur commercialisation reste difficile dans un marché détendu.

Dans le cadre de la prochaine CUS, la société compte dans la mesure du possible redistribuer les loyers actuels pour les ajuster à l'attractivité des logements, en particulier pour les programmes financés en PLA.

Le contrôle exhaustif des loyers pratiqués a relevé 127 dépassements significatifs du loyer maximum des conventions APL, répartis sur 21 résidences.

La régularisation des dépassements constatés lors du contrôle précédent (288 logements) n'a été que partiellement opérée (189 logements, soit 66 %), tandis que 28 nouveaux dépassements ont été relevés sur treize autres résidences (cf. annexe 7.3). Les trop-perçus par an et par logement, 155 € en moyenne, fluctuent dans une fourchette comprise entre 15 € et 386 €, pour un total annuel de 12,4 k€, soit un montant de l'ordre de 37 k€ sur l'ensemble des exercices non prescrits<sup>5</sup>.

La régularisation des loyers est intervenue sur l'avis d'échéance d'avril 2017 pour l'ensemble des locataires concernés, y compris ceux partis.

### 3.2.2 Charges locatives

Les charges locatives ont fait l'objet d'une analyse succincte sur l'exercice 2015. Les provisions sont plutôt bien adaptées aux dépenses réelles. Les dépenses correspondantes, hors consommations d'eau individuelles, restent globalement d'un niveau modéré (70 € en moyenne par logement), hormis pour les résidences du programme Ormeau en raison du coût d'entretien des espaces verts en copropriété. La révision des contrats, voire l'abandon de certains, ont fait réduire les dépenses récupérables de 11 % entre 2013 et 2015.

## 3.3 CONCLUSION

La société dispose d'un patrimoine concentré sur le centre-ville de Tarbes. Malgré le retard pris sur la maintenance et la modernisation des résidences, celles-ci conservent une certaine attractivité. En revanche, le niveau des loyers plutôt élevé contribue à la vacance dans un contexte de marché très détendu.

<sup>5</sup> Cf. décision de la cour de cassation n° 09-70354 du 16 juin 2010 relative aux délais de prescription : application de la prescription abrégée de 3 ans.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Pers. isolées	Ménages	Familles	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL+AL
		3 enfants et +	mono-parentales				
SEMI Tarbes – OPS 2014	41,8 %	18,6 %	27,3 %	40,2 %	69,6 %	8,7 %	55,6 %
Département <sup>1</sup>	45,5 %	5,5 %	22,6 %	22,5 %	66,3 %	6,1 %	53,9 %
Région <sup>1</sup>	41,8 %	8,2 %	21,9 %	26,5 %	67,2 %	7,3 %	59,2 %

<sup>1</sup> Enquêtes OPS 2012 pour les données départementales et régionales

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

Comparé aux ratios de l'ensemble des bailleurs sociaux du département, le peuplement du patrimoine apparaît un peu plus fragile, avec notamment une sur représentation des familles nombreuses et familles monoparentales. Le poids singulier des ménages à ressources inférieures à 20 % des plafonds réglementaire est à relativiser eu égard au poids des logements étudiants (14,5 % du patrimoine) qui impacte le ratio à la hausse. Le manque de fiabilité de l'enquête sur les données des locataires emménagés depuis moins de trois ans n'a pas permis d'évaluer l'évolution récente du peuplement.

### 4.2 TRAITEMENT DES IMPAYES

Evolution du montant des créances locatives <sup>6</sup>	2011	2012	2013	2014	2015
Variation des «créances locataires» / quittance <sup>*</sup>		0,5 %	2,0 %	1,1 %	0,4 %
Médianes SA d'HLM		1,2 %	1,4 %	1,3 %	
Ratio «créances locataires» / quittance <sup>*</sup>	10,3 %	10,2 %	11,8 %	12,7 %	12,7 %
Médianes SA d'HLM	11,8 %	12,1 %	12,8 %	13,0 %	
<b>En nombre de jours de quittance<sup>*</sup></b>	37	37	43	46	46

\* total annuel loyers et charges locatives

Le stock de créances locatives reste contenu. Il représente 12,7 % des loyers et charges quittancés de l'exercice 2015 et son évolution sur les cinq exercices est également modérée, malgré un peuplement qui se fragilise. L'apurement en cours de créances anciennes devenues irrécouvrables devrait minorer le ratio sur l'exercice suivant.

La nouvelle responsable du recouvrement a depuis cette année optimisé l'automatisation des relances et des procédures avec la Caisse d'allocations familiales, ce qui lui permet de dégager plus de temps pour les contacts téléphoniques et les visites des ménages en difficultés. Cette réorganisation devrait également contribuer à maintenir voire amoindrir les impayés. Les procédures amiables et contentieuses sont maîtrisées et mises en œuvre. Le faible taux de paiement par prélèvement automatique (59 %) doit inciter à relancer une campagne d'informations et à adapter les dates contractualisées avec son organisme bancaire.

Par ailleurs, le paiement par espèces représente encore 10 % du quittance, ce qui entraîne un maniement de fonds transférés quotidiennement ou presque à la banque, qui plus est au moyen des bornes automatiques publiques. Cette procédure n'est pas dénuée de risques. La société a prévu la mise en place d'un paiement par carte bancaire par internet. Elle doit également négocier auprès des banques

<sup>6</sup> Total des créances locatives, courantes (y compris le terme de décembre non exigible) et douteuses et créances irrécouvrables de l'exercice moins, le cas échéant, les sommes recouvrées sur les irrécouvrables des exercices précédents.

la mise en place d'un service de paiement par espèces sans frais pour les locataires, pratique relativement courante dans la profession.

### 4.3 CONCLUSION

La société joue son rôle d'accueil des publics à ressources modestes. Malgré un peuplement plutôt fragile, elle maîtrise l'évolution de ses impayés.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Depuis le dernier contrôle, la société a livré 3 programmes totalisant 38 nouveaux logements ainsi qu'un foyer de 18 lits (11 équivalents-logements). En 2014, les 14 logements invendus du programme d'accession livré en 2008 (« Villas Florentines ») ont été transférés définitivement dans le parc locatif.

Le plan stratégique de patrimoine validé en 2008 n'a pas été mis en œuvre en raison des difficultés financières de la société. Dans le cadre du protocole CGLLS, il a été actualisé sur la période 2016-2023 et validé par délibération du CA du 9 décembre 2015. Il porte essentiellement sur la remise à niveau du patrimoine existant et la vente locative de quelques logements. Aucune opération nouvelle n'est programmée en raison de la situation financière.

### 5.2 MAINTENANCE DU PARC

L'effort de maintenance (entretien courant et gros entretien, y compris régie de travaux) s'est fortement réduit sur la période de contrôle (555 k€ en 2015 contre 708 k€ en 2012). Rapporté au logement, il s'élève à 453 € (médiane 2014 SA d'HLM de province : 587 €), ce qui apparaît plutôt faible, même si l'âge du patrimoine (27 ans en moyenne) justifie en partie une moindre dépense.

La visite des  $\frac{3}{4}$  des résidences montre que certaines d'entre elles pâtissent d'un certain retard en matière de ravalement de façades, d'étanchéité de toitures, ou encore de rafraîchissement des parties communes. Toutefois, le quartier de Bel Air mis à part, le patrimoine présente globalement un niveau de prestations tout à fait correct, avec peu de dégradation d'usage. La remise en état des logements au départ des locataires est plutôt satisfaisante pour ce qui concerne la réfection des papiers peints et sols. En revanche, le traitement des salles de bains et sanitaires, plutôt obsolètes, mériterait quelques adaptations mineures (ex. : faïence murale à rehausser dans l'espace bain-douche, ajout de miroirs éclairants voire remplacement des lavabos sur pied par des blocs vasque-meuble-miroir éclairant intégrés, suppression des bidets dans les espaces réduits, renouvellement de l'abattant des WC) pour répondre aux attentes actuelles des prospects. Le retard de mise à niveau de quelques résidences et l'insuffisante « modernisation » des logements nuit à la captation de la demande de logement social qui se raréfie dans un contexte de marché détendu.

Quant aux résidences du quartier de Bel Air (18 % du patrimoine), qui cumulent la majeure partie des grands logements ainsi que 36 % de la vacance du parc, et dont le peuplement se fragilise fortement, elles nécessitent une intervention plus lourde sur l'ensemble du quartier. Les copropriétés très imbriquées avec le patrimoine de la société complexifient le projet. L'inscription du quartier au titre des projets d'intérêt régional dans le NPNRU devraient permettre de mobiliser conjointement et entre autres les aides de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) sur le parc social et celles de l'Agence nationale de l'Habitat (ANAH) à destination des propriétaires privés.

### 5.3 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

En 2013, la société a mis en vente les logements de la résidence Ormeau II (49 logements). Dès la première année, trois logements ont été vendus puis un seul en 2015. Sur les quatre, un seul logement a été acquis par son occupant. Les produits de cession ont abondé la trésorerie d'un montant de 492 k€, et représentent une plus-value de 342 k€.

Par délibération du 25 mai 2016, la société a décidé d'abaisser les prix de vente de 20 % pour relancer la démarche. Trois autres ventes ont ainsi été conclues jusqu'à fin septembre 2016, venant alimenter les fonds propres de 216 k€ supplémentaires.

### 5.4 CONCLUSION

La société a achevé les dernières opérations engagées lors du contrôle précédent mais n'a pu mener de véritable stratégie patrimoniale depuis les cinq dernières années en raison de sa situation financière. L'effort de maintenance a également été réduit pour ne pas détériorer davantage l'exploitation annuelle, ce qui a eu pour effet de pénaliser un patrimoine, certes encore attractif de par sa localisation, mais dont la mise à niveau n'est plus suffisante dans un contexte de marché détendu.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La comptabilité est tenue par le « département administratif et financier » qui compte trois personnes dont la responsable. Depuis le dernier contrôle, la formalisation des processus sur l'ensemble de l'activité de la société (cf. point 2.2) contribue à renforcer le contrôle interne. Le logiciel de gestion intégré, bien qu'un peu obsolète, garantit la qualité de l'information comptable, en interface avec les logiciels de la profession comme ceux relatifs aux suivis des immobilisations et des emprunts. La comptabilité analytique par programme s'est améliorée en 2015 avec une répartition des charges de structure aux activités, en prévision de la mise en œuvre des nouvelles normes comptables.

La société utilise depuis plusieurs années les services d'un expert-comptable pour la confection des comptes annuels et les principaux indicateurs financiers.

De 2009 à 2012, l'autofinancement constaté dans les rapports de gestion était inexact car surestimé, faussant l'information fournie aux administrateurs.

Jusqu'en 2008, et malgré les contrôles successifs alertant sur le déficit structurel de l'exploitation dès 1998, le rapport de gestion n'abordait pas les principaux indicateurs financiers devant qualifier la structure financière (fonds de roulement long terme) et la rentabilité d'exploitation (CAF, autofinancement). Il se limitait au résultat de l'exercice, la trésorerie, la PGE et les créances locatives. A compter de l'exercice 2009 (prise de fonctions de la directrice en 2010), les rapports de gestion ont intégré un ratio d'autofinancement mais celui-ci était singulièrement surestimé jusqu'en 2012 :

<b>Autofinancement en k€</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Selon rapport de gestion	493	1 007	1 472	1 099	1 434	-488	-224	864
Recalculé (contrôles Ancols)	-585	-65	-589	-460	-558	-397	-164	881
<b>Ecart</b>	<b>1 078</b>	<b>1 072</b>	<b>2 061</b>	<b>1 559</b>	<b>1 992</b>	<b>-91</b>	<b>-60</b>	<b>-17</b>

L'information ainsi fournie jusqu'alors n'a pas contribué à alerter les administrateurs sur la dégradation structurelle de l'exploitation. Toutefois, à partir de la fin de l'année 2011 (PV du CA du 9 novembre 2011),



consécutivement à la réception du rapport définitif du dernier contrôle de la Miilos, les mesures à prendre pour redresser la situation ont été débattues au sein du conseil d'administration (cf. CA du 9 novembre 2011). A partir de 2013, les modalités de calcul ont été révisées.

Les comptes annuels ont été approuvés sans réserve par le commissaire aux comptes (CAC) sur l'ensemble des cinq exercices.

Les modalités de calcul de la provision pour gros entretien sont irrégulières et conduisent à la surestimer. La société justifie la PGE constituée au moyen d'un programme prévisionnel d'entretien (PPE) sur dix ans, dont la dépense prévisible est provisionnée pour les trois exercices à venir. Toutefois, alors que le PPE distingue correctement les travaux éligibles, la PGE ainsi que les dotations et reprises des cinq derniers exercices correspondent à la quasi-totalité des budgets de gros entretien consacrés pour plus de 80 % à la remise en état des logements au départ des locataires ainsi qu'à des travaux d'élagages. Cette pratique est contraire au règlement n° 2015-04 du 4 juin 2015 et au PCG préexistant. Elle conduit à maintenir au bilan une provision surdimensionnée (681 € par logement soit le double des dépenses éligibles programmées sur les cinq prochaines années), alors qu'elle n'est pas disponible en trésorerie. La commissaire aux comptes a convenu dans sa réponse du 6 mars 2017 qu'il convenait de revoir les modalités de calcul de la PGE.

Par ailleurs, la société a décidé d'appliquer le règlement de l'ANC n° 2015-4 de juin 2015 pour la première fois sur l'exercice 2016. Cependant les comptes annuels joints au rapport général du CAC, en vue de leur approbation par l'AG du 20 juin 2016, omettent d'une part de présenter au passif du bilan le montant du résultat de l'exercice de l'activité agréée<sup>7</sup>, d'autre part de distinguer l'activité agréée dans le compte de résultat. Pourtant les documents correspondants ont été élaborés par l'expert-comptable le 3 mai 2016 conformément aux dispositions réglementaires. Le CAC ajoute en point 4.2 de son rapport un deuxième compte de résultat conforme au règlement susvisé.

La clé utilisée pour la répartition des flux mixtes est explicitée : l'activité de la société étant relativement homogène (production et location de logements, commerces), la clé se fonde sur le nombre de m<sup>2</sup> détenus et commercialisés (m<sup>2</sup> du programme/m<sup>2</sup> totaux de la société). Celle-ci est un des moyens proposés par la fédération, elle semble effectivement appropriée.

Par dérogation, la société a décidé d'évaluer dès l'exercice 2015 la dépréciation des créances locatives selon les modalités du nouveau règlement, à savoir au cas par cas en dotant à 100 % les créances de plus d'un an et celles des locataires partis, ce qui n'était pas toujours le cas sur les exercices précédents. L'incidence de ce changement de méthode conduit à une dotation supplémentaire de 50 k€, telle que précisée dans le rapport de gestion.

Le changement de méthode a bien été indiqué dans l'annexe comptable et le rapport de gestion. A contrario, le commissaire aux comptes n'a pas suivi les précisions données par l'ANC dans le titre V de sa note de présentation de son règlement n° 2015-04 « *la première application du présent règlement constitue un changement de méthode comptable* » et ne l'a pas indiqué dans la deuxième partie de son rapport comme la norme professionnelle NEP 730 le prévoit. « 09. Lorsque le changement comptable correspond à un changement de méthodes comptables dans les comptes et que le commissaire aux comptes estime que sa traduction comptable, y compris les informations fournies en annexe, est appropriée, il formule une observation dans son rapport sur les comptes pour attirer l'attention de l'utilisateur des comptes sur l'information fournie dans l'annexe.

---

<sup>7</sup> Activité de logement locatif social agréée au titre du service économique d'intérêt général (SIEG) et de ce fait exonérée de l'impôt sur les sociétés.

Enfin, le contrôle a révélé une insuffisante mise en conformité du plan de comptes analytiques du logiciel de gestion intégré. Celui-ci ne permet pas d'assurer la cohérence compte par compte de la répartition du résultat de l'activité agréée et de l'activité locative avec le compte de résultat de la société. L'analyse des nouvelles annexes réglementaires (renseignées mais non encore transmises au dispositif Harmonia au moment du contrôle) a relevé de ce fait quelques anomalies dans l'annexe relative à la répartition des charges et produits par activité, le résultat de l'exercice restant au final cohérent. La société devra améliorer sa comptabilité analytique afin d'être en mesure de produire des annexes réglementaires en cohérence avec les données du compte de résultat. Le développeur du logiciel sollicité par la société s'est engagé à développer une variante pour une mise à disposition en 2018 pour la clôture des comptes 2017.

## 6.2 ANALYSE FINANCIERE

### 6.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité d'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net<sup>8</sup> comparé aux ratios professionnels (moyenne nationale 2014 des SEM ou, à défaut, médiane 2015 des SA de province de la base de données Boléro).

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	2	-53	0	-64	0
Loyers	5 060	5 131	5 146	5 135	5 010
Coût de gestion hors entretien	-1 556	-1 377	-1 512	-1 214	-1 306
Entretien courant	-124	-115	-152	-141	-164
GE	-500	-593	-480	-441	-391
TFPB	-718	-747	-760	-763	-816
Flux financier	33	14	2	2	24
Flux exceptionnel *	40	24	-3	7	1 147
Autres produits d'exploitation	158	107	212	125	99
Pertes créances irrécouvrables	-29	-21	-13	-49	-84
Intérêts opérations locatives	-1 329	-1 423	-1 286	-1 081	-913
Remboursements d'emprunts locatifs	-1 495	-1 505	-1 550	-1 679	-1 723
<b>Autofinancement net</b>	<b>-460</b>	<b>-558</b>	<b>-397</b>	<b>-164</b>	<b>881</b>
% du chiffre d'affaires	-8,5 %	-10,5 %	-7,6 %	-3,1 %	17,5 %

\* dont aides protocole CGLLS : 1 124 k€

Le déficit d'exploitation structurel se réduit à partir de 2013 sous l'effet conjugué d'un effort de réduction des charges de structure et de la baisse du taux du livret A. L'exercice 2015 dégage un autofinancement grâce aux premières aides apportées dans le cadre du protocole CGLLS (cf. point 6.4). Net de ces dernières, il s'élève à -243 k€. L'analyse détaillée de l'exploitation appelle les commentaires suivants :

La « marge sur accession » négative (hors loyers des logements invendus et loués depuis 2008 retraités dans la marge locative) correspond, hormis en 2011 qui cumule la vente de locaux commerciaux, à trois villas vendues sur la période de contrôle du programme d'accession « villas florentines » comptant 18 logements produits en 2008, en limite d'une opération de rénovation urbaine en vue de favoriser la mixité sociale. La commercialisation très laborieuse a abouti à vendre à perte (-174 k€ au total).

Le produit des loyers évolue peu sur la période, les dernières mises en service étant intervenues en 2011 (29 logements) et 2012 (9 logements). Il tend à diminuer sur les derniers exercices en raison de quelques

<sup>8</sup> L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

ventes locatives et surtout de l'évolution croissante de la vacance (cf. point 3.1.2). Sur les trois derniers exercices, la perte de loyers et charges locatives évolue de 546 k€ à 781 k€ (données DIS).

Par ailleurs, l'abandon en 2015 de la mission de maîtrise d'œuvre sur l'opération de restauration des façades confiée par la ville à la société (mise à disposition de la directrice) représente un manque à gagner de 40 k€ sur le dernier exercice.

Malgré l'impact de la baisse du taux du livret A, l'annuité locative consomme encore 52,3 % des loyers (moyenne nationale : 44,3 %). Le réaménagement d'un encours d'emprunts de 18,8 M€ (66 % de la dette locative à fin 2015) négocié avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC) n'a été contractualisé qu'après la signature du protocole CGLLS, elle-même intervenue tardivement à fin 2015. Celui-ci devrait permettre sur la durée de ce protocole de consolidation un gain d'autofinancement d'au moins 1,7 M€.

Le coût de fonctionnement s'est fortement réduit depuis le dernier contrôle à la suite des mesures prises sur la masse salariale. A fin 2015, il représente 1 065 € par logement géré contre 1 266 € en 2011 (médiane SA : 1 210 €). Les charges de personnel non récupérables ont chuté de 28 % sur les cinq exercices ; elles représentent 595 € par logement géré contre 826 € en 2011 (médiane SA : 693 €). Les effectifs ont diminué au fur et à mesure des départs (18,3 ETP en moyenne en 2015 contre 23,2 ETP en 2011) et les rémunérations ont été gelées sur les six dernières années. Les actionnaires comme les administrateurs, sollicités par les représentants du personnel, ont soutenu le PDG dans sa décision. En revanche, le loyer des bureaux de la société loués auprès de la Ville depuis 2007 n'a pas été revu à la baisse, contrairement à l'engagement pris dans le cadre du protocole CGLLS et malgré un courrier en date du 5 mars 2015 par lequel la directrice sollicitait le maire de la Ville pour réduire la redevance annuelle (38 500 €) de 50 %. A ce montant s'ajoutent l'amortissement des travaux d'aménagement (45 k€), l'annuité d'emprunt correspondante (61 k€) ainsi que les frais de fonctionnement des locaux surdimensionnés pour l'équipe actuelle (600 m<sup>2</sup> pour 11 salariés administratifs et techniques). Le total des dépenses s'élève en 2015 à 157 k€. Parallèlement, les locaux de l'ancien siège en rez-de-chaussée de la résidence « les petits près », plus adaptés à la taille de la société et situés également en centre-ville, sont vacants depuis le 31 juillet 2015.

La maintenance (entretien courant, gros entretien) s'est également réduite, retardant d'autant la remise à niveau du patrimoine qui présente sur plusieurs résidences des équipements ou matériaux arrivés en fin de vie (toitures terrasses, menuiseries extérieures, métalleries, halls et cages d'escalier). Rapporté au parc de logements gérés, le montant annuel des dépenses s'élève à 453 € contre une moyenne 2011-2013 à 532 € (médiane professionnelle : 587 €). Toutefois, la mise aux normes des ascenseurs a été réalisée dans les délais et leur maintenance fait bien l'objet d'un audit quinquennal confié à un bureau d'étude spécialisé. Les équipements de sécurité, tels que les chaudières individuelles à gaz, font également l'objet de campagne de remplacement.

La taxe foncière sur les propriétés bâties évolue fortement sur la période de contrôle au fur et à mesure des sorties d'exonération du patrimoine (84 % à fin 2015). Elle consomme 16,3 % des loyers (médiane professionnelle : 9 %). Rapportée aux logements assujettis, elle s'élève à 743 € (moyenne nationale des SEM : 546 €), ce qui représente une forte contrainte.

## 6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	-63	169	156	558	1 587
- Dont part des plus-values de cessions locatives	54		221		70

Le résultat de 2012 bénéficie d'une reprise des amortissements constitués (439 k€) sur des terrains grevés de droits et sur lesquels la ville, par délibération du 29 mars 2013, a renoncé à la clause de dévolution. Les résultats de 2014 et 2015, en amélioration, bénéficient également de la mise en œuvre du protocole CGLLS, avec un solde des dotations-reprises de la PGE de +167 k€ en 2014, consécutivement à la validation du programme de réhabilitation, et l'encaissement des premiers acomptes des subventions d'équilibre en 2015 (1 124 k€).

Les plus-values des ventes locatives (locaux commerciaux en 2011), avec la résidence Ormeau II mise en vente à compter de 2013 mais dont la commercialisation est difficile (cf. 5.3), contribuent modestement aux résultats. Elles ont permis de maintenir un résultat positif en 2013.

## 6.2.3 Structure financière

### 6.2.3.1 Analyse des bilans fonctionnels

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	6 231	6 335	6 421	8 282	9 773
Provisions pour risques et charges	1 093	1 111	1 067	915	887
- Dont PGE	1 039	1 067	1 027	862	835
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	19 676	20 284	21 406	22 716	23 999
Dettes financières	40 337	38 932	37 147	35 204	33 236
Actif immobilisé brut	63 794	64 325	64 172	66 927	66 977
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	3 543	2 337	1 868	191	918
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>9</sup></b>					918
Stocks	3 790	3 606	4 186	913	913
Autres actifs d'exploitation	1 474	1 392	1 647	1 454	1 393
Provisions d'actif circulant	515	575	721	408	438
Dettes d'exploitation	1 375	1 536	1 515	1 148	1 059
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation</b>	3 374	2 887	3 598	811	809
Créances diverses (+)	261	98	55	7	49
Dettes diverses (-)	1 175	854	1 825	602	598
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	-914	-757	-1 770	-594	-549
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	2 460	2 131	1 828	217	259
<b>Trésorerie nette</b>	1 084	206	40	-26	658
<b>Trésorerie du bilan (avec concours bancaires)</b>	1 084	212	356	160	658

La situation financière de la société s'est dégradée sur la période et la situation de trésorerie s'est fortement tendue. La société a dû gérer en 2013 et 2014 une situation de quasi cessation de paiements.

Ses capitaux propres ont évolué à la hausse de près de 57 % (+3 542 k€) sous l'effet principalement de l'augmentation de capital intervenue en 2014 et du premier acompte perçu en 2015 des aides prévues au protocole CGLLS, soit un total de 2 752 k€. En l'absence de développement, les subventions d'investissement varient à la baisse (-331 k€ sur la période).

La provision pour gros entretien s'élève à 835 k€ à fin 2015, après une reprise significative sur l'exercice 2014 en raison du programme d'investissements établi dans le cadre du protocole CGLLS dont certains travaux se substitueront à des dépenses programmées. Elle représente encore 681 € par logement

<sup>9</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de 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) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

(médiane SA : 378 €) mais elle devrait être davantage minorée pour ne correspondre qu'aux seules dépenses de gros entretien éligibles (cf. § 6.1).

### 6.2.3.2 Fonds de roulement net global

Le FRNG se réduit drastiquement sur la période en raison de l'insuffisante rentabilité constatée depuis plus de 15 ans, consécutivement à la politique d'investissements conduite jusqu'à la fin des années 90. Parallèlement, la politique d'amortissement des immobilisations locatives poussée au maximum lors de la mise en œuvre de la réforme comptable de 2005 (60 ans pour le composant « structure » qui représente plus de 90 % de la valeur des immeubles) a contribué à masquer la dégradation de la structure financière, en l'absence de résultats suffisants pour consolider les fonds propres de la société. Soutenu par l'actionnaire majoritaire et les premières aides du plan de redressement, il s'élève à 918 k€ en 2015, ce qui représente 1,6 mois de dépenses moyennes mensuelles, elles-mêmes réduites en 2015 en l'absence de développement (médiane SA : 3,8 mois). Rapporté au logement, il représente 743 € en 2015 contre 154 € en 2014 (FR long terme des SEM – moyenne 2014 : 2 495 € - seuil d'alerte < 500 €).

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2009 à 2014 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		3 543
Autofinancement de 2012 à 2015	-237	
Dépenses d'investissement	-4 367	
Financements comptabilisés	1 866	
<b>Autofinancement disponible après investissements</b>	<b>-2 739</b>	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	0	
Cessions d'actifs	476	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions, ...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-364	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>-2 626</b>	
<b>Fonds de roulement fin 2015</b>		<b>918</b>

En l'absence de développement, les financements correspondent essentiellement à l'augmentation de capital (1,4 M€) intervenue en 2014 et les dépenses d'investissements au transfert en immobilisations locatives (3,1 M€) des logements invendus de l'opération d'accession à la propriété « villas florentines ». Les emprunts correspondants avaient été réalisés à la mise en service. Ceci explique le fort déficit de trésorerie d'investissement sur la période. S'y ajoute l'autofinancement cumulé, négatif malgré un premier encaissement de 1 124 k€ de subventions d'équilibre. Le produit des cessions d'actifs (ventes locatives Ormeau II), très modestes, ne suffisent pas à couvrir le déficit. De plus, en l'absence de ressource disponible, le remboursement des capitaux empruntés correspondants, ainsi que ceux des trois villas vendues du programme en accession, n'est pas intervenu au 31 décembre 2015. Ceux-ci s'élèvent à 672 k€.

En l'absence de nouvel investissement, le FRNG à terminaison est identique au FRNG constaté à fin 2015.

Les fonds propres disponibles, calculés en déduisant du FRNG à terminaison les provisions (1 610 k€) et les dépôts de garantie (408 k€) ainsi que les amortissements financiers courus non échus (959 k€), sont inexistantes puisque négatifs à hauteur de -2 059 k€.

### 6.2.3.3 Trésorerie

Le cycle d'exploitation annuel ne génère pas de ressources. Au contraire, jusqu'en 2013, il consomme la trésorerie de haut de bilan à hauteur de 2 M€ en moyenne par an, en raison principalement des stocks d'accession. S'y ajoute en 2013, le surplus de TVA à acquitter (580 k€) sur les invendus depuis plus de cinq ans. Le transfert en immobilisations des logements invendus réduit le besoin en fonds de roulement (BFR) à partir de 2014.

Les créances locatives sont quant à elles contenues (cf. § 4.2). Suffisamment provisionnées, elles impactent peu le BFR.

La trésorerie nette s'est rétablie en 2015 à hauteur de 658 k€, représentant 1,2 mois de dépenses moyennes mensuelles (médiane SA : 3,1 mois), elles-mêmes réduites, ce qui reste encore fragile. En 2013 et 2014, la société a dû entre autre recourir à des avances de trésorerie de la ville (600 k€ en 2013) et de ses partenaires bancaires (600 k€ en 2013 et 2014) ainsi qu'à des reports d'échéance d'annuités d'emprunts consentis par la CDC (481 k€ en 2013 et 75 k€ en 2014) pour faire face à ses dépenses courantes.

## 6.3 PROCEDURE CGLLS

La société était confrontée depuis de nombreuses années à un déséquilibre structurel de son exploitation et une incapacité financière à maintenir et réhabiliter son patrimoine, touché par une forte vacance liée également à un contexte économique local en repli. Accompagnée depuis 2011 par le dispositif d'autocontrôle de sa fédération professionnelle, elle a sollicité l'aide de la CGLLS en 2014.

### 6.3.1 Protocole de consolidation

Le protocole de consolidation a été contractualisé le 13 octobre 2015, entre la société, la ville de Tarbes la CGLLS et l'Etat, sur la période 2014-2020. Il a été établi à partir de la situation financière constatée au 31 décembre 2013 et d'une projection 2014-2023. Il vise un retour à l'équilibre à la fin de la sixième et dernière année du protocole, le déficit de potentiel financier de l'activité locative ayant été évalué à -4 045 k€ (hors déficit du programme d'accession à la propriété « villas florentines »).

Les engagements financiers et mesures internes contractualisés sur la période sont les suivants :

1) Engagements financiers :

- Aides de la ville de Tarbes à hauteur de 2 825 k€, dont 1 400 k€ d'augmentation de capital en 2014, 220 k€ par an de 2015 à 2020, ainsi qu'une subvention d'équilibre de l'exploitation de la pépinière d'entreprises représentant 105 k€ sur la période. S'y ajoutent les garanties d'emprunt nécessaire à la réalisation du plan d'investissement patrimonial
- Subvention de la CGLLS à hauteur de 2 704 k€, soit 904 k€ à la signature puis 300 k€ par an.

2) Autres interventions externes hors protocole

- Réaménagement de la dette par la CDC devant générer à l'origine 2,1 M€ de gain d'autofinancement sur la durée du plan
- Subventions de la région sur le programme d'investissement patrimonial à hauteur de 1 539 k€
- Dégrèvement de TFPB consécutifs aux travaux de rénovation énergétique et d'accessibilité évalués à 2 740 k€ sur la durée du plan et 3 604 k€ jusqu'en 2023.

3) Mesures internes à la société

- Evolution des loyers des logements à hauteur minimum de 1,6 % à partir de 2016<sup>10</sup>,
- Maîtrise des pertes de loyers et charges : vacance - ½ point par an et impayés inférieurs à 1,2 % des loyers et charges quittancés à partir de 2015,
- Maîtrise des charges de structures non récupérables avec une évolution limitée à 1 % (les charges de personnels ayant été réduites en début de plan par le non remplacement des départs intervenus en 2015 et 2016) ainsi que des dépenses de maintenance

---

<sup>10</sup> En tenant compte de l'évolution de l'IRL et dans la limite des loyers plafonds des programmes conventionnés à l'APL

- Réhabilitation énergétique et amélioration de 664 logements (53 % du patrimoine) dont 548 sur la durée du protocole. Le coût total, estimé à 19,6 M€, doit être financé sur fonds propres à hauteur de 7,8 M€ (dont les 5,7 M€ de renouvellement de composants)
- Cession de logements de la résidence Ormeau II à raison de 4 à 6 logements par an sur la durée du plan.

Les paramètres macro-économiques introduits dans la simulation sont : un taux d'inflation, un IRL et un ICC fixés à 1,6 % par an sur toute la période ainsi qu'un taux du livret A au réel pour 2014 et 2015 (1,25 % et 1 %) puis fixé à 2,3 % sur la durée restante.

La simulation financière actée à la signature du protocole est résumée ci-après :

En k€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Patrimoine</i>	1 238	1 237	1 237	1 233	1 229	1 224	1 219	1 213
Loyers quittancés	5 160	5 166	5 231	5 363	5 500	5 628	5 766	5 891
Annuités d'emprunts	-2 669	-2 672	-2 478	-2 379	-2 527	-2 552	-2 617	-2 646
TFPB nette des dégrèvements	-760	-764	-825	-850	-226	-316	-604	37
Maintenance	-659	-624	-615	-627	-636	-645	-654	-663
coûts de structure (personnel, frais généraux)	-1 363	-1 178	-1 198	-1 106	-1 087	-1 122	-1 093	-1 122
autres produits et charges divers	-196	-185	-184	-32	-33	-35	-36	-37
<b>Autofinancement net avant aides externes</b>	<b>-487</b>	<b>-257</b>	<b>-69</b>	<b>369</b>	<b>991</b>	<b>958</b>	<b>762</b>	<b>1 460</b>
Produits de cessions		-64	0	308	308	385	385	462
fonds propres investis				-1 146	-1 797	-1 112	-2 304	-1 456
Aides externes (ville, CGLLS, Région)		2 319	535	800	923	769	901	821
+/- autres variations		121	-75	-791	-135	-107	-116	-103
<b>Potentiel financier</b>	<b>-4 045</b>	<b>-1 926</b>	<b>-1 535</b>	<b>-1 995</b>	<b>-1 705</b>	<b>-812</b>	<b>-1 184</b>	<b>0</b>
PGE + dépôts de garantie	1 447	1 281	1 254	1 302	1 329	1 313	1 311	1 308
<b>Fonds de roulement long terme</b>	<b>-2 598</b>	<b>-645</b>	<b>-281</b>	<b>-693</b>	<b>-376</b>	<b>501</b>	<b>127</b>	<b>1 308</b>

Une clause de rendez-vous à mi-parcours du plan a été prévue dans la perspective de la mise en œuvre du NPNRU pour lequel, au moment du contrôle, les études de préfiguration étaient engagées par la CAGT sur les quartiers de Bel Air (patrimoine SEMI Tarbes) et de Solazur.

### 6.3.2 Suivi de l'exécution du protocole

La société a produit un premier bilan d'exécution du protocole à la clôture des comptes de l'exercice 2015, transmis le 22 juin 2016 aux services de l'Etat (cf. annexe 7.4).

## 6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle a été établie à partir de celle produite dans le cadre du dispositif d'autocontrôle par la fédération des EPL, qui a servi de base à l'élaboration du protocole de consolidation. La terminologie utilisée correspond aux agrégats de la profession (« potentiel financier », « fond de roulement long terme »). Les éléments pris en compte ont été mis à jour à l'issue de la clôture des comptes 2015, en intégrant les derniers événements intervenus ou portés à connaissance de façon certaine au 30 septembre 2016 (vente locative, régularisation par l'administration fiscale du trop-perçu de TVA, ...). La tendance est la suivante :

<b>mise à jour sept 2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Patrimoine</i>	1 236	1 233	1 229	1 224	1 219	1 213	1 207	1 201	1 195
Loyers quittancés	5 010	5 182	5 324	5 470	5 613	5 752	5 857	5 952	6 048
Annuités d'emprunts	-2 636	-2 165	-2 458	-2 531	-2 554	-2 470	-2 518	-2 458	-2 420
TFPB nette dégrèv. et abatt. QPV	-816	-849	-831	-281	-307	-587	13	-588	-890
Maintenance	-555	-627	-637	-647	-656	-666	-677	-687	-697
coûts de structure (personnel, frais généraux,...)	-1 306	-1 197	-1 150	-1 127	-1 155	-1 122	-1 150	-1 189	-1 196
autres produits et charges divers <sup>11</sup>	60	284	-82	-84	-85	-87	-89	-90	-92
<b>Autofinancement net avant aides externes</b>	<b>-243</b>	<b>628</b>	<b>167</b>	<b>801</b>	<b>856</b>	<b>820</b>	<b>1 436</b>	<b>940</b>	<b>753</b>
<i>en % des loyers</i>	<i>-4,9%</i>	<i>12,1%</i>	<i>3,1%</i>	<i>14,6%</i>	<i>15,3%</i>	<i>14,3%</i>	<i>24,5%</i>	<i>15,8%</i>	<i>12,5%</i>
Produits de cessions	95	213	276	345	345	414	414	414	414
fonds propres investis			-911	-1 280	-752	-1 882	-1 102	-453	-452
Aides externes (ville, CGLLS, Région)	1 124	535	800	923	769	901	300	0	0
+/- autres variations (ACNE, PGE, ...)	0	-785	-361	-440	-303	-438	-74	-77	-78
<b>Potentiel financier</b>	<b>-1 767</b>	<b>-1 176</b>	<b>-1 206</b>	<b>-857</b>	<b>58</b>	<b>-127</b>	<b>847</b>	<b>1 671</b>	<b>2 308</b>
PGE + dépôts de garantie	1 267	1 330	1 373	1 372	1 386	1 398	1 411	1 425	1 438
<b>Fonds de roulement long terme</b>	<b>-500</b>	<b>154</b>	<b>168</b>	<b>515</b>	<b>1 444</b>	<b>1 271</b>	<b>2 258</b>	<b>3 096</b>	<b>3 746</b>
<i>FRLT en €/logement</i>	<i>-405</i>	<i>125</i>	<i>136</i>	<i>421</i>	<i>1 185</i>	<i>1 048</i>	<i>1 871</i>	<i>2 578</i>	<i>3 135</i>

Comparée à la simulation d'origine, la mise à jour appelle les commentaires suivants :

En 2015, l'autofinancement net (hors aides externes) apparaît plus dégradé (-243 k€ en 2015 contre -69 k€ prévus) du fait principalement de la vacance qui a encore progressé (12,7 % des loyers quittancés, soit 664 k€ contre 500 k€ inscrits dans le scénario d'origine). Les dernières mesures prises (cf. page 35 du rapport de suivi) et celles à intervenir (réorganisation du département locatif) pour optimiser la commercialisation des logements devraient porter leurs fruits dès 2016. L'estimation des pertes de loyers pour 2016, obtenue en extrapolant les données des 9 premiers mois (-620 k€), montre que la vacance tend à diminuer de près de 7 % pour un objectif annuel de -5 %.

De plus, l'impact du réaménagement des emprunts CDC n'est perceptible qu'à partir 2016. Celui-ci génère un peu moins d'autofinancement que prévu sur la période (1,7 M€ contre 2,1 M€), en raison d'une signature du protocole reportée en octobre 2015 et qui n'a pas permis de réduire les annuités échues en juin 2015 (constituant une des plus importantes échéances).

Dès 2016, l'autofinancement net, hors impact des aides externes, redevient positif, pour partie grâce au remboursement de TVA susvisé (+360 k€). Sur les 8 années de la projection, il représenterait en moyenne 14 % des loyers. Il apparaît conjoncturellement faible en 2017, exercice qui notamment devrait supporter les premiers effets des mesures patrimoniales : -43 k€ de loyers suite aux cessions de logements, +58 k€ d'annuités d'emprunts pour les réhabilitations énergétiques. Les dégrèvements de TFPB attendus en contrepartie se reporteront sur l'exercice suivant. De plus l'impact de la vacance restera encore significatif.

Avec un indice de révision des loyers (IRL) neutre pour 2017, la société ne pourra guère respecter l'évolution de 1,6 % prévue au protocole puisque ses marges disponibles, après l'augmentation conforme de 2016, ne représentent que 0,8 % d'évolution possible. La simulation n'a pas été corrigée en ce sens sachant que les annuités d'emprunts devront également être révisées à la baisse pour 2017. En effet, le taux du livret A, fixé dans la simulation à 2,3 % à partir de 2016, s'est maintenu à un niveau beaucoup plus bas en 2016 et cette situation devrait vraisemblablement peu évoluer en 2017.

Le coût des impayés, tel que calculé par la profession (solde dotations-reprises des dépréciations + montant des créances irrécouvrables) est impacté en 2015 par la réforme introduite par le règlement n° 2015-04 de l'ANC (+50 k€ de dotations). Il reste toutefois contenu et les mesures prises par la nouvelle

<sup>11</sup> Dont régularisation trop-perçu de TVA en 2016 sur invendus d'accession immobilisés en 2014



responsable du recouvrement (automatisation des relances, visites à domicile des locataires défaillants, optimisation des moyens de paiement, ...) devraient maintenir la performance, voire l'améliorer.

Les mesures prises pour relancer les cessions de logements locatifs (programme Ormeau II), à savoir baisse de 20 % des prix de vente, ont permis de respecter l'objectif de 2016 (1 logement vendu en 2015 et 3 au 3<sup>e</sup> trimestre 2016 abondant le potentiel financier de 308 k€).

Consécutivement à la décision favorable de l'Etat de refinancer et conventionner à l'APL les invendus du programme d'accession « villas florentines », la direction générale des finances et impôts publics (DGFiP) a répondu favorablement à la demande de remboursement de 360 k€ de TVA sur les 580 k€ régularisés en 2013 (perte du bénéfice du taux de TVA réduit sur les invendus depuis plus de 5 ans). Le montant correspondant a été pris en compte au titre de l'exercice 2016 (« autres produits et charges diverses »).

En revanche, les charges de structure (charges de personnels et de fonctionnement) ont moins diminué que prévu en 2015 (108 k€ d'écart) : les trois départs en retraite programmés n'étant intervenus qu'en fin d'année. Les charges de fonctionnement ont bien été revues à la baisse. Il est toutefois rappelé que, contrairement aux engagements pris par la ville, le loyer des locaux du siège de la société n'a toujours pas été minoré (cf. § 6.2.1).

La structure financière se renforcerait comme prévu avec une année de décalage des investissements, les études n'ayant pu être engagées avant la signature du protocole intervenue un peu plus tardivement que prévu. Par ailleurs, l'opportunité de bénéficier de nouvelles subventions, dans le cadre du PLH de la CAGT, a conduit la société à réorganiser son programme de réhabilitation énergétique qui portera en 2017 sur 95 logements (au lieu de 97) avec 142,5 k€ de subventions de la CAGT, 67,5 k€ de subventions supplémentaires octroyées par la Région, assortis d'une minoration de 84 k€ d'emprunts et 11 k€ de fonds propres. Le choix est plutôt d'utiliser cette aide financière supplémentaire (210 k€) pour renforcer la qualité des travaux envisagés.

Le potentiel financier se consoliderait à partir de 2021, nonobstant une consommation de fonds propres à hauteur de 6,8 M€ entre 2017 et 2023. Le fonds de roulement long terme positif dès 2016 se renforcerait à partir de 2018 et se maintiendrait à un niveau satisfaisant pendant toute la durée du programme de réhabilitation et d'amélioration du patrimoine.

Cette simulation ne prend pas en compte l'incidence du NPNRU par lequel la société pourrait être concernée au titre du quartier de Bel Air. L'état d'avancement des études de préfiguration, qui viennent juste d'être lancées par la CAGT, ne permet pas d'appréhender les projets retenus, ni les financements à attendre. Toutefois, dans la perspective d'une intervention publique, la société étudie actuellement la possibilité de restructurer les bâtiments « GH », ensemble formant une barre de 100 logements (sur 4 niveaux en rez-de-chaussée surélevé) qu'il conviendrait de scinder par deux percées pour désenclaver le quartier. Les grands logements majoritaires (58 T4 et T5) concentrent la vacance (près de 50 % en 2015). Le projet consisterait à restructurer la plupart en logements de type 2 et 3, répondant plus à la demande actuelle, et de moderniser les immeubles tout en créant des surfaces annexes confortables. Les logements en rez-de-chaussée surélevé pourraient être neutralisés pour être remplacés par des locaux commerciaux ou de services. L'ensemble reviendrait à supprimer 37 logements, les 63 restants évoluant à 73 logements après restructuration. Les pertes de loyers correspondantes pourraient être en grande partie compensées par la création des surfaces annexes et les loyers commerciaux ainsi qu'une augmentation modérée des loyers actuels, et bien évidemment par la réduction de la vacance financière.

Pour assurer l'équilibre des opérations de rénovation urbaine, la société va devoir mobiliser les fonds propres accumulés jusqu'en 2023 (2,3 M€), en complément des aides obtenues de l'Anru, de la ville et des autres partenaires financiers. Conformément à la clause de rendez-vous prévue au protocole de consolidation, et dans la mesure où la société tiendra ses engagements, la CGLLS ajustera les aides jusqu'alors versées.

## **6.5 CONCLUSION**

La situation financière très fragile jusqu'en 2014 se redresse en 2015 grâce aux premières mesures mises en œuvre dans le cadre du protocole d'accompagnement. Le retour à l'équilibre d'exploitation dès 2016, avant intervention des aides extérieures, témoigne du respect des engagements pris par la société en interne (réorganisation, réduction des coûts de fonctionnement). La projection sur la durée du plan et au-delà, selon des hypothèses d'évolution macro-économiques prudentes, tend à démontrer que la société est en mesure de retrouver un équilibre d'exploitation pérenne et de renforcer sa structure financière tout en engageant la réhabilitation de son patrimoine. En revanche, l'opération de rénovation urbaine des résidences du quartier de Bel Air ne pourra se réaliser sans de nouvelles aides extérieures, en complément des financements à attendre au titre du NPNRU.

## 7. ANNEXES

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

<b>Raison sociale :</b>	SEMI Tarbes
-------------------------	-------------

<b>SIEGE SOCIAL :</b>			
Adresse du siège :	Hôtel de Ville	Téléphone :	05.62.51.78.51
Code postal :	65000	Télécopie :	05.62.44.16.93
Ville :	TARBES		

<b>PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL :</b>	Gérard Trémège
--------------------------------------	----------------

<b>DIRECTRICE :</b>	Isabelle Bonis
---------------------	----------------

<b>ACTIONNAIRE DE REFERENCE :</b>	Ville de Tarbes
-----------------------------------	-----------------

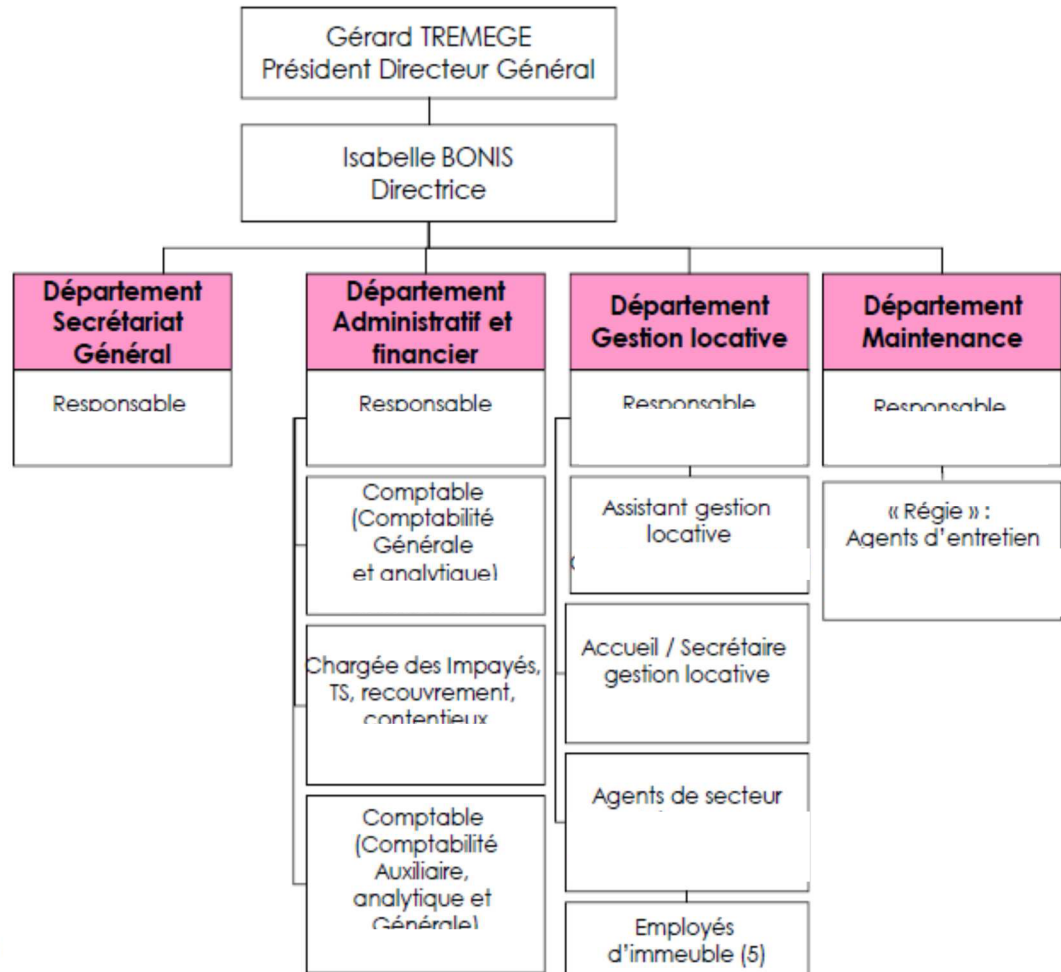
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :</b>			6 septembre 2016
	<b>Membres (personnes morales ou physiques)</b>	<b>Représentants permanents pour les personnes morales</b>	
<b>Président :</b>	Gérard TREMEGE		
	Ville de Tarbes		
	Ville de Tarbes		
	Ville de Tarbes		
	Ville de Tarbes		
	Ville de Tarbes		
	PG Invest		
	CILEO 65		
	Banque populaire occitane		
	Sté régionale de participation Midi-Pyrénées		
<b>Représentants des locataires (SA) :</b>	Myriam ESTINGOY		
	Lydia DIAS RAMALHO		

<b>ACTIONNARIAT</b>		Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 2 193 571 €	Ville de Tarbes (65,5 %)
	Nombre d'actions : 63 042	CILEO (16,5 %)
	Nombre d'actionnaires : 11	SOREPAR (7,9 %)

<b>COMMISSAIRE AUX COMPTES :</b>	SARL Estradou-Marcou
----------------------------------	----------------------

<b>EFFECTIFS AU :</b> 30/06/2016	Cadres :	5	Total administratif et technique : 11
	Maîtrise :	1	
	Employés :	5	
	Gardiens :	-	Effectif total : 18
	Employés d'immeuble :	5	
	Ouvriers régie :	2	

## 7.2 ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE



Organigramme  
Mis à jour le 03/06/16

### 7.3 DEPASSEMENT DES LOYERS MAXIMA DES CONVENTIONS APL

Code	Nom de la résidence	nb logts de la résidence	nb logts en dépass.	p.m. contrôle précéd.	trop perçu moyen / mois	trop perçu moyen/ an / logt	Total trop perçus
4-6	Bel Air B et F	127	69	128	6,094 €	73,13 €	5 045,83 €
18	Les Ormeaux 2	45	10	78	6,508 €	78,10 €	780,96 €
22	Les Ormeaux 4	29	6		11,050 €	132,60 €	795,60 €
20	Les Ormeaux 3	23	1	0	11,359 €	136,31 €	136,31 €
24	Foirail	19	4	0	13,225 €	158,70 €	634,80 €
26	Ferme Fould	54	2	0	20,967 €	251,60 €	503,21 €
27	Pereire	39	2	0	11,602 €	139,22 €	278,45 €
30	les quatre Veziaux	39	2	0	11,388 €	136,66 €	273,31 €
31	les petits près	31	2	0	14,483 €	173,80 €	347,59 €
34	Guinier, Mermoz	8	2	0	15,746 €	188,95 €	377,90 €
34	Radieuse	4	0	1	-	-	-
37	Saint Vincent	12	1	0	10,039 €	120,47 €	120,47 €
40	le Vieux pont	49	1	0	1,267 €	15,20 €	15,20 €
44	Richelieu	6	1	0	32,163 €	385,96 €	385,96 €
52	Bastouil	6	3	0	14,606 €	175,27 €	525,82 €
55	Coquerel	19	2	0	12,154 €	145,85 €	291,70 €
67	Lautréamont	23	2	23	7,856 €	94,27 €	188,54 €
64	Les Chènes	4	0	4	-	-	-
68	Blanche Odin	28	0	28	-	-	-
70	Bazet	6	6	0	6,380 €	76,56 €	459,36 €
88	Le clos des cimes	26	11	26	8,940 €	107,28 €	1 180,08 €
<b>Total</b>		<b>597</b>	<b>127</b>	<b>288</b>			<b>12 341,09 €</b>

## 7.4 PROTOCOLE CGLLS : BILAN D'EXECUTION A FIN 2015

Patrimoine locatif logts & foyers	Rappel	Résultats prévisionnels									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Livraisons		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Ventes et Démolitions		-1	-1	-3	-4	-5	-5	-6	-6	-6	-6
<b>Patrimoine logts et equiv logts au 31/12</b>	<b>1 238</b>	<b>1 237</b>	<b>1 236</b>	<b>1 233</b>	<b>1 229</b>	<b>1 224</b>	<b>1 219</b>	<b>1 213</b>	<b>1 207</b>	<b>1 201</b>	<b>1 195</b>

Exploitation en k€ courants	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Loyers patrimoine de référence Théorique lgts	5 196	5 241	5 271	5 355	5 441	5 528	5 617	5 706	5 798	5 890	5 985
Foyers	45	40	39	40	40	41	41	42	42	43	43
Autres	412	406	410	417	441	469	494	524	549	564	579
Impact des Ventes et Démolitions		-4	-9	-20	-43	-68	-97	-130	-167	-204	-243
Impact des travaux		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers des opérations nouvelles		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perte de loyers / vacance logements	-493	-524	-667	-610	-555	-500	-442	-390	-366	-341	-316
<b>Total loyers quittancés (logts et foyers)</b>	<b>5 160</b>	<b>5 159</b>	<b>5 045</b>	<b>5 182</b>	<b>5 324</b>	<b>5 470</b>	<b>5 613</b>	<b>5 752</b>	<b>5 857</b>	<b>5 952</b>	<b>6 048</b>
Annuités patrimoine de référence	-2 669	-2 672	-2 541	-2 177	-2 424	-2 404	-2 389	-2 227	-2 216	-2 141	-2 053
Incidence des Ventes et Démol. sur les annuités		0	0	12	24	39	54	72	90	108	126
Annuités des Travaux & Renouvl de Composants		0	0	0	-58	-166	-219	-315	-392	-425	-493
Annuités des Opérations nouvelles		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total annuités emprunts locatifs</b>	<b>-2 669</b>	<b>-2 672</b>	<b>-2 541</b>	<b>-2 165</b>	<b>-2 458</b>	<b>-2 531</b>	<b>-2 554</b>	<b>-2 470</b>	<b>-2 518</b>	<b>-2 458</b>	<b>-2 420</b>
TFPB	-760	-763	-816	-849	-871	-963	-995	-1 020	-1 044	-1 070	-1 098
Maintenance du parc (y compris régie)	-659	-610	-609	-627	-637	-647	-656	-666	-677	-687	-697
Charges non récupérées	-83	-84	-95	-97	-88	-79	-70	-62	-58	-54	-50
Coût des impayés	-82	-40	-100	-62	-64	-66	-67	-69	-70	-71	-73
<b>Marge Locative directe</b>	<b>907</b>	<b>990</b>	<b>884</b>	<b>1 382</b>	<b>1 206</b>	<b>1 185</b>	<b>1 271</b>	<b>1 465</b>	<b>1 489</b>	<b>1 611</b>	<b>1 710</b>
Marge brute des autres activités	-166	-163	-159	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel (corrige du personnel régie)	-730	-682	-699	-601	-607	-613	-619	-625	-631	-638	-644
Frais de gestion autres charges et int. autres emp.	-550	-482	-474	-499	-502	-507	-510	-513	-517	-520	-524
Production immobilisée	0	85	0	0	47	72	44	79	55	23	22
Autres produits courants	35	24	-19	-19	-20	-20	-20	-20	-21	-21	-21
Cotisations et prélèvements CGLLS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits financiers	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Autofinancement courant</b>	<b>-502</b>	<b>-226</b>	<b>-465</b>	<b>265</b>	<b>127</b>	<b>119</b>	<b>168</b>	<b>387</b>	<b>378</b>	<b>457</b>	<b>545</b>
Eléments exceptionnels d'autofinancement	0	29	39	363	40	682	688	433	1 057	482	208
<b>Autofinancement net</b>	<b>-502</b>	<b>-197</b>	<b>-426</b>	<b>628</b>	<b>167</b>	<b>801</b>	<b>856</b>	<b>820</b>	<b>1 435</b>	<b>939</b>	<b>753</b>

Evolution structure financière en k€ courants	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autofinancement net		-197	-426	628	167	801	856	820	1 435	939	753
Rembours emprunts non locatifs		-44	-46	-49	-51	-52	-54	-56	-58	-60	-61
Produits de cessions		-64	95	213	276	345	345	414	414	414	414
Fonds propres investis en travaux		0	0	0	-911	-1 280	-752	-1 882	-1 102	-453	-452
Fonds investis en démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres var. pot. financier y cis PGE et ACNE		1 575	1 170	-201	490	534	520	519	284	-16	-16
<b>Potentiel financier à la livraison 31/12</b>	<b>-4 045</b>	<b>-2 775</b>	<b>-1 982</b>	<b>-1 391</b>	<b>-1 420</b>	<b>-1 072</b>	<b>-158</b>	<b>-343</b>	<b>630</b>	<b>1 454</b>	<b>2 091</b>
Provision pour gros entretien	1 027	862	848	913	958	959	974	990	1 006	1 022	1 038
Dépôts de garantie	420	419	419	418	416	413	411	408	405	403	400
<b>FDR long terme à la livraison 31/12</b>	<b>-2 598</b>	<b>-1 494</b>	<b>-715</b>	<b>-61</b>	<b>-47</b>	<b>300</b>	<b>1 227</b>	<b>1 055</b>	<b>2 041</b>	<b>2 879</b>	<b>3 529</b>

Ratios	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Annuités % loyers	-51,7	-51,8	-50,4	-41,8	-46,2	-46,3	-45,5	-42,9	-43,0	-41,3	-40,0
Taux de vacance moyen (perte de loyers logts)	-9,5	-10,0	-12,7	-11,4	-10,3	-9,2	-8,0	-7,0	-6,5	-6,0	-5,5
Autofinancement courant en % des loyers	-9,7	-4,4	-9,2	5,1	2,4	2,2	3,0	6,7	6,5	7,7	9,0
FDR long terme en €/logt et equiv logts	-2 099	-1 208	-578	-49	-38	245	1 007	870	1 691	2 397	2 953

## 7.5 SIGLES UTILISES

ANAH	Agence nationale de l'habitat	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	PLS	Prêt Locatif Social
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
APL	Aide Personnalisée au Logement	PSLA	Prêt social Location-accession
CAF	Capacité d'AutoFinancement	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
HLM	Habitation à Loyer Modéré	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
NPNRU	Nouveau programme national de renouvellement urbain	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
ORU	Opération de Renouvellement Urbain	ZUS	Zone Urbaine Sensible
PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration		
PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social		