



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE LOCALE « BORDEAUX METROPOLE AMENAGEMENT »

(Département de la Gironde)

Exercices 2018 et suivants

Le présent document a été délibéré par la chambre le 20 février 2024.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	3
RECOMMANDATIONS.....	4
ELEMENTS DE PROCEDURE.....	5
1 UNE SOCIETE D'AMENAGEMENT QUINQUAGENAIRE.....	6
1.1 Une société créée il y a un peu plus de cinquante ans.....	6
1.2 Un outil à la disposition des collectivités locales.....	8
1.3 Des ressources humaines en croissance, largement féminisées	10
1.4 Deux filiales, dont l'une dédiée à une opération d'aménagement	12
1.4.1 Une filiale dédiée à la gestion de l'immeuble accueillant la société.....	12
1.4.2 Une filiale dédiée à la zone d'aménagement concerté « Bastide – Niel »	13
2 FIABILITE DES COMPTES : QUELQUES PISTES D'AMELIORATION.....	13
2.1 Des erreurs à rectifier dans certaines publications de la société	14
2.1.1 Des rapports de gestion à améliorer	14
2.1.2 Des ventes de terrains non reportées et parfois mal comptabilisées	15
2.1.3 Une annexe aux comptes perfectible.....	16
3 UNE SANTE FINANCIERE À PRESERVER	17
3.1 Une rentabilité en diminution sur la période observée.....	18
3.1.1 Un résultat d'exploitation en forte hausse.....	18
3.1.2 Des résultats financiers et exceptionnels en forte baisse.....	20
3.1.3 Un excédent brut d'exploitation en croissance	21
3.1.4 Mais une capacité d'autofinancement en diminution.....	21
3.2 L'évolution de la situation bilancielle	22
3.2.1 L'endettement et les charges financières ont augmenté.....	22
3.2.2 Une trésorerie conséquente	22
3.3 Perspectives 2023 : un appel à la vigilance.....	23
3.3.1 Un chiffre d'affaires prévisionnel en hausse.....	23
3.3.2 Des charges d'exploitation contenues	23
3.3.3 Un résultat 2023 que la société annonce en léger excédent	23
4 DES OPERATIONS EMBLEMATIQUES	24
4.1 Trois opérations terminées mais non clôturées par Bordeaux-Métropole.....	25
4.1.1 La ZAC « Cœur de Jalles » à Saint-Médard-en-Jalles (1997–2010)	25
4.1.2 La ZAC Chaigneau-Bichon à Lormont (2002–2013)	26
4.1.3 La ZAC « Cœur de Bastide » à Bordeaux (1997–2014).....	27
4.1.4 L'attente de la clôture par Bordeaux-Métropole	28
4.2 Une opération en phase d'achèvement : le centre-ville de Mérignac.....	29
4.2.1 Un projet lancé en parallèle de l'arrivée du tramway	29
4.2.2 Une minoration de la participation publique envisagée	30

4.3 Une opération de Bordeaux-Métropole à forts enjeux, sur la rive droite de Bordeaux	31
4.3.1 Un ambitieux projet d'écoquartier	31
4.3.2 Un projet bien avancé en 2023	33
4.3.3 Des difficultés à obtenir la libération de certaines emprises	35
4.3.4 Le délicat sujet d'une occupation illégale par une société privée	36
4.3.5 Financement de l'opération : un budget en hausse de 25 %	42
4.3.6 Un contexte porteur de risque pour la filiale dédiée	43
5 UN MODELE ECONOMIQUE EN TRANSFORMATION	46
5.1 La SEM intervient en économie de marché	46
5.1.1 Les mandats et les concessions s'effectuent en cadre concurrentiel	46
5.1.2 Les opérations propres sont sujettes à la conjoncture	46
5.1.3 L'un des clients occupe un poids prépondérant	47
5.1.4 L'absence de réserves et la demande de distribution de dividendes	48
5.2 Des solutions à l'étude	48
5.2.1 La diversification du chiffre d'affaires	48
5.2.2 La création éventuelle d'une société publique locale	49
ANNEXES	51
Annexe n° 1. Tableaux de fiabilité des comptes	52
Annexe n° 2. Tableaux d'analyse financière	55
Annexe n° 3. Tableaux d'analyse financière SAS Bastide-Niel	58
Annexe n° 4. Liste des mandats obtenus par BMA 2018-2022	60
Annexe n° 5. Liste des abréviations	61

SYNTHÈSE

Une société, trois types d'activités

Bordeaux-Métropole Aménagement (BMA) est une société d'économie mixte créée il y a un peu plus de 50 ans en vue de réaliser de grandes opérations d'aménagement urbain. Son actionnaire principal, à 45 %, est la ville de Bordeaux, aux côtés d'autres actionnaires publics comme Bordeaux-Métropole. Après des difficultés financières dans les années 90, elle a renoué avec la croissance à la suite d'un plan de transformation efficace. Elle emploie aujourd'hui environ 40 salariés selon les années et dispose de deux filiales.

Elle a réalisé des opérations d'aménagement emblématiques de l'agglomération bordelaise pour le compte de Bordeaux-Métropole, en particulier sur la rive droite de la Garonne, à Bordeaux ainsi que dans les centres-villes de Mérignac et de Saint-Médard-en-Jalles.

Elle exerce, outre ces opérations d'aménagement urbains, deux autres types d'activités. En premier lieu, elle agit sous mandat de personnes publiques, essentiellement la région Nouvelle-Aquitaine dont elle assure la construction et l'entretien des bâtiments scolaires de la compétence de celle-ci. En second lieu, elle réalise pour son propre compte des opérations immobilières (construction, entretien, gestion) d'intérêt général (centre d'accueil pour demandeurs d'asile, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, résidences étudiantes).

Un modèle économique en évolution

La situation financière de BMA est actuellement satisfaisante. Sa rentabilité a légèrement diminué au cours de la période écoulée (les charges ont augmenté davantage que les produits) mais sa pérennité s'est en revanche renforcée (la situation bilancielle s'est améliorée, le contrat avec la région Nouvelle-Aquitaine a été renouvelé). La société doit toutefois veiller à préserver cette santé financière au regard de la dégradation généralisée du contexte économique et des aléas qu'elle rencontre dans certaines opérations, en particulier le conflit qui l'oppose à un opérateur privé dans le cadre de la zone d'aménagement concerté « Bastide-Niel » réalisée par une de ses filiales dont elle détient plus de 50 % des parts.

Pour la période à venir, la société réfléchit à des évolutions. L'environnement concurrentiel pour certaines activités, la dépendance à un client prépondérant pour d'autres ainsi que la hausse des taux d'intérêt l'invitent à repenser son activité. Les pistes à l'étude sont une diversification ainsi que, le cas échéant, la création d'une société publique locale dédiée afin d'améliorer l'accès aux mandats publics de maîtrise d'ouvrage déléguée.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. améliorer la rigueur des informations portées dans les rapports de gestion, les comptes annuels, l'annexe et la comptabilité par activités, afin qu'il n'y ait plus d'écart entre les différents documents. *[Non mise en œuvre]*

Recommandation n° 2. faire apparaître dans l'annexe des comptes les sommes à verser aux collectivités territoriales concédantes et actualiser la référence juridique obsolète. *[Non mise en œuvre]*

Recommandation n° 3. : se rapprocher à nouveau de Bordeaux-Métropole pour clôturer sur les plans administratif et financier les zones d'aménagement concerté (ZAC) achevées. *[Mise en œuvre complète]*

Recommandation n° 4. : se rapprocher de la métropole afin de faire appliquer les stipulations du contrat de concession en matière de délai d'approbation des comptes rendus annuels du concessionnaire (CRAC). *[Mise en œuvre complète]*

ELEMENTS DE PROCEDURE

Le contrôle de Bordeaux-Métropole Aménagement a été inscrit au programme de travail 2023 de la chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine.

Les lettres d'ouverture de contrôle à l'attention de Madame Claire Vendé, représentante légale en fonctions, et de M. Pascal Gerasimo, son prédécesseur, ont toutes les deux été envoyées le 27 avril 2023. Mme Vendé en a accusé réception le jour même, M. Gerasimo le 3 mai 2023. L'entretien de début de contrôle avec la représentante légale s'est déroulé le 28 avril 2023 et avec son prédécesseur le 10 mai 2023. L'entretien de fin de contrôle avec la représentante légale s'est tenu le 22 septembre 2023 et celui avec son prédécesseur le 27 septembre 2023.

Après avoir été délibéré par la chambre le 26 octobre 2023, le rapport d'observations provisoires a été notifié à Mme Vendé le 19 décembre 2023. Des extraits ont également été notifiés, le même jour, aux tiers concernés. L'ensemble des notifications et des réponses qui y ont été apportées est récapitulé ci-après. Par courriel du 18 janvier 2024, la société Darwin Évolution a demandé une prolongation d'une semaine du délai de réponse, ce qui lui a été accordé par le président de la chambre le même jour.

Tableau n° 1 : notifications et réponses (observations provisoires)

<i>Organisme</i>	<i>Date de notification</i>	<i>Date de réponse</i>
<i>BMA</i>	19 décembre 2023	19 janvier 2024
<i>M. Pascal Gerasimo</i>	19 décembre 2023	Pas de réponse
<i>SAS Bastide-Niel</i>	19 décembre 2023	19 janvier 2024
<i>Bordeaux-Métropole</i>	19 décembre 2023	Pas de réponse
<i>Commune de Bordeaux</i>	19 décembre 2023	Pas de réponse
<i>Région Nouvelle-Aquitaine</i>	19 décembre 2023	16 janvier 2024
<i>Cabinet Lassus</i>	19 décembre 2023	16 janvier 2024
<i>Groupe Darwin Évolution</i>	19 décembre 2023	29 janvier 2024

La chambre a délibéré les présentes observations définitives le 20 février 2024 après avoir entendu en audition, à sa demande, le président du groupe Darwin Évolution accompagné de la représentante de la fédération d'associations La 58^{ème}.

1 UNE SOCIETE D'AMENAGEMENT QUINQUAGENAIRE

1.1 Une société créée il y a un peu plus de cinquante ans

Définition

Les sociétés d'économie mixte

Une société d'économie mixte (SEM) est une personne morale, qui relève du régime applicable aux sociétés anonymes. Elle est soumise à la fois au code de commerce et au code général des collectivités territoriales (CGCT).

Son capital social doit être détenu majoritairement par des entités de droit public (État, collectivités territoriales, établissements publics etc.) avec cependant un plafond de 85 %. Elle est donc détenue par des actionnaires publics à hauteur minimale de 51 % et sur une fourchette allant de 51 à 85 %.

Malgré cet actionnariat majoritairement public, la SEM demeure une entité de droit privé. Elle est donc également soumise aux règles relatives à la constitution d'un capital social minimal (37 000 €). Ce montant est relevé pour les sociétés d'économie mixte locales ayant pour objet la construction et l'aménagement du territoire (pour respectivement 225 000 € et 150 000 €).

Elles conduisent des missions d'intérêt général. Le but est de faciliter par un partenariat privé-public la réalisation d'opérations diverses. Il peut être question d'aménagement, de construction, mais aussi de services publics à caractère industriel ou commercial.

Bordeaux-Métropole Aménagement (BMA) est une société d'économie mixte créée en 1996. Elle est issue de la Société Bordelaise Mixte de Rénovation Urbaine (SBRU), créée en 1966 pour la rénovation du quartier Mériadeck à Bordeaux. Celle-ci ayant connu de sérieuses difficultés financières lors de la crise immobilière des années 1990, le conseil d'administration a alors décidé d'un plan de transformation assorti de la nomination d'un nouveau directeur général.

BMA a retrouvé une situation normale, sinon confortable, au cours des décennies suivantes¹. Elle a réalisé des opérations d'aménagement emblématiques de la métropole bordelaise, notamment la requalification de secteurs de centre-ville à Bordeaux, Talence, Mérignac, Saint-Médard-en-Jalles ou encore Lormont. Elle est actuellement en charge d'un important chantier sur la rive droite de la Garonne à Bordeaux, dans un contexte d'accroissement démographique persistant.

¹ Voir le précédent rapport de contrôle de la chambre régionale des comptes d'Aquitaine, publié le 20 janvier 2005.

Aux termes de ses statuts², l'objet social de la société est le suivant :

- « *procéder à l'étude et à tous les actes nécessaires à la réalisation d'opérations d'aménagement, de restauration immobilière et d'actions sur les quartiers dégradés ;*
- *procéder à l'étude et à la construction d'immeubles à usage de bureaux, de locaux industriels ou commerciaux destinés à la vente ou à la location ;*
- *procéder à l'étude et à la construction ou l'aménagement sur tous terrains d'immeubles collectifs ou individuels à usage principal d'occupation et principalement d'immeubles bénéficiant de financements aidés par l'État, ainsi que la construction et l'aménagement des équipements d'accompagnement, la location ou la vente de ces immeubles, la gestion, l'entretien et la mise en valeur par tous les moyens des immeubles construits ;*
- *procéder à l'étude et à la réalisation d'équipements publics, de gérer par voie d'affermage, régie intéressée, gérance ou sous toute autre forme les équipements publics susceptibles d'une exploitation commerciale ;*
- *étudier et promouvoir, dans le cadre de la politique nationale de l'énergie, toute initiative propre à favoriser les économies d'énergie ou la mise en œuvre d'énergies nouvelles, et notamment de réaliser les aménagements et construire les immeubles ou ouvrages pour le compte des collectivités locales ou d'organismes privés ou de particuliers ».*

Les statuts précisent que « *la société exercera ces activités, tant pour son propre compte que pour autrui ; elle exercera notamment ces activités dans le cadre de conventions d'aménagement public, de mandats, de prestations de services, d'affermages ou de concessions de services publics à caractère industriel et commercial* ».

En résumé, l'objet principal de la société est de réaliser des opérations d'aménagement pour le compte de ses collectivités ou groupements actionnaires (décrits ci-après). Cela s'effectue le plus souvent dans le cadre de contrats de concession³. BMA est alors, la plupart du temps, en charge de la maîtrise foncière, de la construction des espaces et équipements publics puis de la commercialisation des lots.

Par ailleurs, elle réalise également des opérations sous mandat d'aménagement, qui sont à mi-chemin entre l'externalisation (concession) et la régie totale (cas où la collectivité travaille en interne). Le mandat vise à confier à un tiers une ou plusieurs missions permettant la réalisation de certaines études, travaux ou construction d'ouvrages et de bâtiments, voire l'achat et la revente de biens fonciers. BMA agit principalement sous mandat de la région Nouvelle-Aquitaine. Elle assure l'entretien et la construction des établissements scolaires relevant de sa compétence, principalement les lycées.

Enfin, l'entreprise réalise également pour son propre compte des opérations de construction, de gestion immobilière et d'études. Son statut de SEM exige toutefois que ces opérations aient une dimension d'intérêt général. Il s'agit essentiellement de construction et de gestion de logements étudiants, de prestations d'entretien et, plus récemment, de réalisation d'un centre d'accueil pour demandeurs d'asile.

² Rédaction issue de la dernière révision des statuts (27 février 2018).

³ La concession d'aménagement est un contrat entre une personne publique (le concédant) et un aménageur public ou privé (le concessionnaire). Par ce contrat, la personne publique à l'initiative de l'opération d'aménagement délègue l'étude et la réalisation de celle-ci à un aménageur public ou privé.

1.2 Un outil à la disposition des collectivités locales

BMA est une société moniste (c'est-à-dire dirigée par un conseil d'administration et non par un tandem directoire / conseil de surveillance, ce qui est le cas des sociétés dualistes).

Elle a toutefois opté pour la séparation des fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction générale. Dans ce type de configuration, la présidence du conseil d'administration a des attributions limitées par rapport à celles de la direction générale.

Depuis juillet 2021, la présidente du conseil d'administration est Mme Marie-Claude Noël, conseillère municipale de Bordeaux, déléguée pour les arts vivants et visuels. La directrice générale est, depuis septembre 2021, Mme Claire Vendé qui était auparavant adjointe à la directrice générale des territoires à la métropole de Bordeaux-Métropole.

Tableau n° 2 : gouvernance publique de la société au cours de la période sous revue

Direction générale	Présidence du conseil d'administration
M. Pascal Gerasimo (1996-2021)	M. Denis Mollat (2018-2019)
Mme Claire Vendé (2021 – aujourd'hui)	M. Bernard-Louis Blanc (2020-2021)
	Mme Marie-Claude Noël (2021 – aujourd'hui)

Source : chambre régionale des comptes (CRC) Nouvelle-Aquitaine d'après les éléments de la BMA

Le conseil d'administration est composé de 16 membres. Les représentants des collectivités locales sont au nombre de dix. Par ordre d'importance viennent la commune de Bordeaux (six représentants), la métropole de Bordeaux-Métropole (deux représentants) puis les communes de Mérignac et d'Arcachon (un représentant chacune).

Les autres administrateurs sont au nombre de six, ils représentent la Caisse des dépôts et consignations, la Chambre de commerce et d'industrie Bordeaux Gironde, la Caisse d'épargne Aquitaine-Poitou-Charentes, la Caisse régionale de Crédit agricole mutuel d'Aquitaine, Domofrance et les organismes bancaires divers représentés par le président du comité Gironde de la Fédération bancaire française.

Tableau n° 3 : les représentants des collectivités au conseil d'administration (2023)

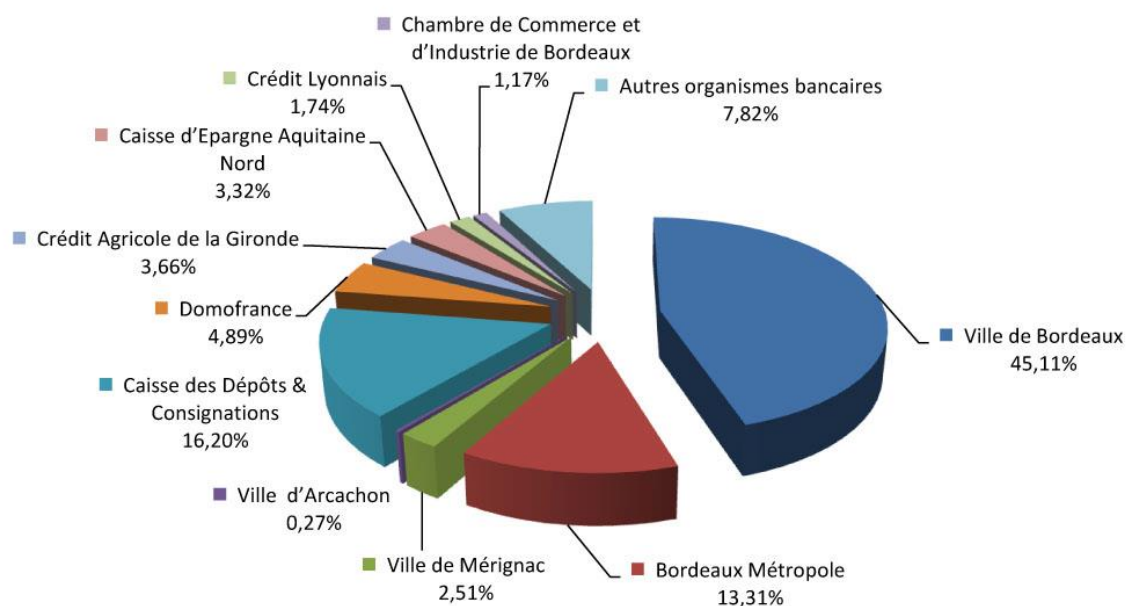
Administrateurs	Représentants	Fonctions au sein de la collectivité représentée
Ville de Bordeaux	Mme Marie Claude Noël	Conseillère municipale, déléguée pour les arts vivants et visuels
	M. Didier Jeanjean	Adjoint au maire chargé de la nature en ville et des quartiers apaisés
	Mme Delphine Jamet	Adjointe au maire chargée de l'administration générale, de l'évaluation des politiques publiques et de la stratégie de la donnée
	M. Stéphane Gomot	Conseiller municipal, délégué au dialogue interculturel
	M. Stéphane Pfeiffer	Adjoint au maire chargé de l'urbanisme résilient, du service public de l'habitat et de l'économie sociale et solidaire
	M. Aziz Skalli	Conseiller municipal
Bordeaux-Métropole	Mme Christine Bost	Vice-présidente, déléguée à l'aménagement urbain et naturel - foncier opérationnel
	M. Serge Tournier	Conseiller métropolitain
Ville de Mérignac	M. Thierry Trijoulet	Premier adjoint, délégué à l'urbanisme, aux grands projets urbains, à l'habitat, au patrimoine et à la politique de la ville
Ville d'Arcachon	M. Patrice Beunard	Maire adjoint, délégué aux finances, au commerce et aux relations intercommunales

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, d'après les données de BMA, au 31 juillet 2023

Ce conseil d'administration ayant été récemment constitué, il est rappelé que ses membres doivent se voir proposer « *une formation sur le fonctionnement d'une société anonyme, le contrôle financier, les missions, en fonction de la forme de la société, du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance ainsi qu'à la gestion d'entreprise* », conformément à l'article L. 1524-5-2 du CGCT. En principe, cela doit être fait dans l'année qui suit la nomination de tout nouvel élu.

Le capital social de la société est fixé à la somme de 3 945 517,77 €. Il est divisé en 258 900 actions. Les statuts prévoient que la participation des personnes publiques ne pourra jamais devenir inférieure à 50 % du capital social et celle des personnes privées à 15 %. La répartition du capital social entre les actionnaires est résumée dans le graphique ci-dessus. La part de l'actionnariat public est de 61,2 %, principalement détenue par la ville de Bordeaux et la métropole.

Graphique n° 1 : actionnariat de la société



Source : site internet de BMA

1.3 Des ressources humaines en croissance, largement féminisées

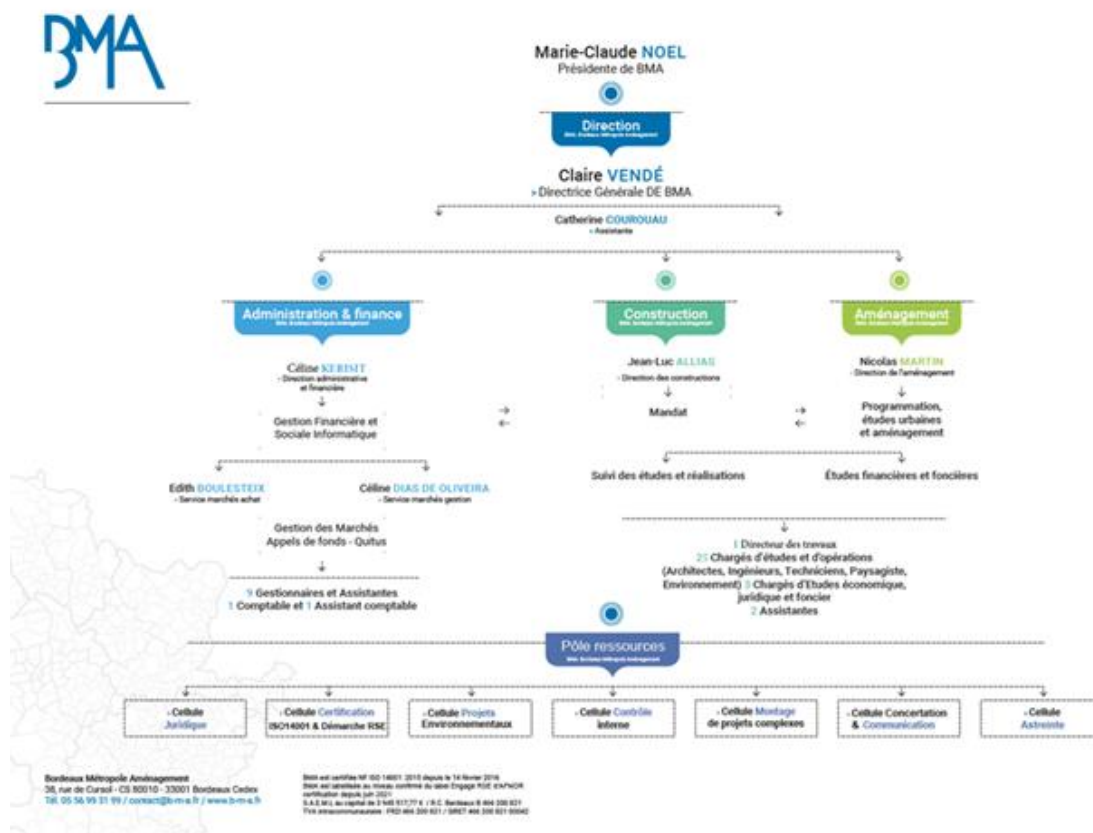
Au 31 décembre 2022, la société comptait 44 salariés. Elle en comptait 34 en 2019, soit une croissance de presque 30 %, due à la hausse de l'activité (signature d'un nouveau mandat de maîtrise d'œuvre déléguée de quatre ans). L'âge moyen des salariés est de 44 ans. Les effectifs comptent deux personnes en situation de handicap (4,55 % des effectifs⁴), une personne en CDD et deux personnes en contrat d'apprentissage/professionnalisation.

Sur le plan de la féminisation, BMA compte environ trois quarts de femmes pour un quart d'hommes parmi ses effectifs.

Les services sont divisés en trois directions. La direction de l'aménagement, la direction de la construction et la direction administrative et financière. Elles sont appuyées par un pôle « ressources/appuis » lui-même composé de sept cellules dont principalement le contrôle interne, la communication, ou encore les projets environnementaux.

⁴ Tout employeur de 20 salariés et plus doit employer des personnes en situation de handicap dans une proportion de 6 % de l'effectif total. Si l'employeur ne respecte pas son obligation d'emploi, il doit verser une contribution annuelle (articles L. 5212-1 et suivants du code du travail).

Organigramme n° 1 : organigramme de BMA



Source : BMA

Cet organigramme permet de constater que la société ne comprend pas de service dédié aux ressources humaines (RH). Cette situation est en cours d'évolution. Lors de sa prise de fonctions, la nouvelle directrice générale déclare avoir fait le constat que « la société s'était développée, comme beaucoup de structure de ce type, fortement sur le plan opérationnel mais que les fonctions supports étaient restées assez ramassées. Sur le pilotage des ressources humaines, ces fonctions étaient assurées par la direction générale (pilotage des relations sociales et de la politique salariale), la directrice financière et comptable (administration du personnel), et le comptable (paie), avec l'assistance d'un cabinet d'avocats en droit social. ».

Elle a donc décidé de se faire assister, en 2022, par une directrice des ressources humaines en temps partagé (un jour par semaine sur six mois). Ses missions ont consisté à faire le point de situation sur le pilotage des ressources humaines à BMA et sur le respect des obligations légales de l'employeur, l'accompagner lors des négociations avec le comité social d'entreprise sur le temps de travail (revendication de mise en place d'un régime à 35 h) et, à l'issue de sa mission, établir à la fois les chantiers à engager et rédiger un profil de poste pour le recrutement, définitif désormais, d'un responsable RH.

La liste des chantiers a été établie et la fiche de poste rédigée. Le recrutement devrait intervenir au cours de la période à venir. En parallèle, BMA a commencé à produire des

indicateurs sociaux visant à nourrir un bilan social annuel, bien que cela ne soit pas obligatoire⁵. La première version a été réalisée en 2023 et présentée au conseil d'administration le 29 juin 2023. Ils comprennent les points essentiels (âge, féminisation, absentéisme, statut des travailleurs etc.) mais la directrice générale reconnaît qu'ils sont « largement perfectibles ». La chambre salue ces avancées et encourage l'entreprise à les poursuivre, notamment en enrichissant les futurs bilans sociaux d'éléments relatifs à la rémunération et à la formation.

1.4 Deux filiales, dont l'une dédiée à une opération d'aménagement

1.4.1 Une filiale dédiée à la gestion de l'immeuble accueillant la société

La première filiale créée par BMA, en 2010, a été la société civile immobilière BMA-Cursol, dont l'objet a été de réaliser un ensemble immobilier rue de Cursol à Bordeaux qui abrite désormais les locaux de BMA et une partie de ceux de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), ainsi que des appartements, bureaux et parkings proposés à la location. L'objet social de la société est aujourd'hui de gérer ce patrimoine.

Son capital est de 100 000 € répartis à 55 % pour BMA, 30 % pour la CDC et 15 % pour la filiale immobilière de la Caisse d'épargne Aquitaine-Poitou-Charentes. La direction de la société ainsi que sa gestion administrative et financière sont assurées directement par BMA. Sa situation financière est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 4 : situation financière de la SCI BMA-Cursol (2018–2022) - en €

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Total des recettes HT d'exploitation</i>	828 264	835 421	802 056	708 367	753 472
<i>Total des charges d'exploitation</i>	488 487	483 340	490 587	489 941	507 607
<i>Résultat financier</i>	- 118 665	- 105 617	- 94 971	- 90 059	- 138 230
<i>Résultat net</i>	221 112	246 464	205 203	135 011	107 636

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les rapports de gestion de la société

Ce tableau permet de mettre en évidence une tendance à la hausse des charges d'exploitation et à la baisse des recettes, conduisant à une diminution du résultat net. Cela s'explique, en recettes, par la fin, en 2020, de l'amortissement du pas-de-porte par les deux actionnaires de la filiale résidents (BMA et la CDC). En dépenses, la cause en est la hausse des charges financières entre 2021 et 2022, surtout sur les « avances en compte courant » qui correspondent en réalité aux dividendes versés aux actionnaires, mais laissés dans la société, dans

⁵ Le bilan social n'est une obligation que pour les entreprises de plus de 300 salariés (article L. 2312-28 du code du travail).

un contexte de hausse des taux d'intérêt. Les mouvements de locataires, pour leur part, n'appellent pas d'observations.

1.4.2 Une filiale dédiée à la zone d'aménagement concerté « Bastide – Niel »

La seconde filiale de BMA a été créée environ à la même période que la précédente, en juillet 2009. Il s'agit d'une société par actions simplifiée⁶ (SAS), la SAS d'Aménagement Bastide-Niel, dont l'objet est l'étude et la mise en œuvre de tous les actes nécessaires à la réalisation de l'opération d'aménagement de la zone d'aménagement concerté (ZAC) Bastide-Niel, dans le cadre d'un contrat de concession d'aménagement consenti par Bordeaux-Métropole. Outre BMA, ses actionnaires sont l'office public d'HLM de la métropole (Aquitanis) et la société anonyme d'HLM Domofrance. Son capital social, de 2 M€, est réparti à 51 % pour BMA et 24,5 % pour les deux autres actionnaires.

La création de cette filiale avait pour but principal de limiter le risque bilanciel des différents partenaires dans le cadre d'une opération qui se caractérise par son ampleur et une forte proportion de logements sociaux (location et accession aidée). Cette solution s'est d'ores et déjà avérée prudente puisque l'opération rencontre depuis plusieurs années un important point de blocage contentieux qui pourrait potentiellement générer un risque financier pour les partenaires. Ce point de blocage ainsi que l'analyse financière de la société figurent, en détail, à l'avant dernière partie de ce rapport, consacrée à la ZAC Bastide-Niel.

2 FIABILITE DES COMPTES : QUELQUES PISTES D'AMELIORATION

Les comptabilités de BMA et de sa filiale SAS d'Aménagement Bastide-Niel sont régies par les règles du plan comptable général ainsi que par les dispositions particulières instituées pour les sociétés d'aménagement. Ces comptabilités sont tenues en interne, sans l'appui d'un expert-comptable, les comptes sont certifiés par un cabinet de commissariat aux comptes.

Seuls sont évoqués ici les quelques points de fiabilité exigeant des corrections. Au titre des points positifs, il a été relevé que BMA respecte la réglementation en matière de paiement de ses fournisseurs. En cinq ans, elle n'a dépassé le délai légal qu'à deux reprises et encore marginalement (1,23 % des factures en 2018 et 0,26 % en 2019).

⁶ Dans une société par actions simplifiée (SAS), les associés fondateurs déterminent librement dans les statuts le capital social et les règles d'organisation de la société. Les apports peuvent être en numéraire ou en nature. La moitié au moins du montant des apports en numéraire doit être libérée à la constitution, le reste dans les cinq ans. La désignation d'un commissaire aux comptes dans les SAS n'est pas obligatoire sauf cas particuliers.

2.1 Des erreurs à rectifier dans certaines publications de la société

Les rapports du commissaire aux comptes mentionnent systématiquement : « *nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires* ». Pourtant, la chambre a relevé plusieurs points à rectifier, récapitulés ci-après.

2.1.1 Des rapports de gestion à améliorer

Le paragraphe 5 de l'article 37 des statuts de la société mentionne qu'un rapport de gestion annuel doit être établi par le conseil d'administration. Ce document a donc été étudié. Il est diffusé chaque année au conseil d'administration et au commissaire aux comptes. Il est également publié avec les comptes annuels.

Des incohérences avec la comptabilité par activités

Il existe des écarts entre les données financières mentionnées dans les rapports de gestion et les comptes annuels, établis par activité, du fait de mauvaises comptabilisations. Cette absence de concordance entre ces deux documents pourtant publiés ensemble nuit à la transparence financière souhaitée par la publicité, sauf exceptions limitées, obligatoire des comptes annuels.

Ainsi, en 2022, le montant des produits d'exploitation mentionné à la première page du rapport de gestion de BMA pour l'exercice 2022 ne correspond pas à celui affiché dans la comptabilité par activité, comme le montre le tableau en annexe n° 1. Ceci s'explique par l'enregistrement d'un montant de 0,495 M€ en « produits sur opérations propres » dans le rapport de gestion mais en « fonctionnement » (et non en « opérations propres ») dans la comptabilité par activités.

Par ailleurs, en 2020, un écart de 0,511 M€, relatif à une participation financière dans un programme immobilier a lui aussi été mal comptabilisé, à savoir présentée dans la colonne « maîtrise d'ouvrage déléguée » du rapport de gestion, au lieu de la colonne « opérations propres » de ce même document, comme pour la comptabilité par activité.

BMA a indiqué à la chambre dans sa réponse écrite que ces écarts étaient dus au fait que « *les données reprises dans la présentation du résultat du rapport de gestion sont présentées sous une forme économique, rapprochable du budget, et non strictement comptable* ». La chambre ne partage pas cette position, les comptes annuels et les rapports de gestion devant tous les deux se fonder sur les données comptables exactes de l'entreprise.

Et avec l'annexe aux comptes annuels

Les rapports de gestion et les annexes des comptes annuels de BMA présentent tous les deux les effectifs moyens de l'année. Toutefois, les données qu'ils contiennent ne correspondent pas (voir annexe n° 1). Cela tient à des différences de calcul et des erreurs dans la présentation

de ces documents⁷. Une harmonisation pourrait être envisagée en indiquant à la fois les effectifs moyens et ceux présents au 31 décembre dans chacun des deux documents.

2.1.2 Des ventes de terrains non reportées et parfois mal comptabilisées

Selon les balances comptables, en 2018, 2019 et 2022, la société a vendu des terrains pour des montants respectifs de 400 310 €, 5 149 000 € et 4 098 933 €.

En 2018 et en 2019, la chambre relève des écarts à ce sujet dans le détail du chiffre d'affaires porté sur les différents documents réalisés par la société à savoir : les comptes annuels, la comptabilité par activité, l'annexe aux comptes annuels (documents publiés) et, enfin, la balance comptable. Or, un enregistrement mal effectué est source d'erreur, notamment lors de l'utilisation d'une comptabilité analytique ou de la facturation des coûts imputés aux opérations de concessions en cours. Un tableau de comparaison détaillé des différents documents figure en annexe n° 1. Alors que les montants de ces ventes apparaissent bien dans les comptes annuels (en production vendue de biens) ainsi que dans le tableau de ventilation du chiffre d'affaires fourni en annexe (en cessions immobilières), la comptabilité par activité publiée à l'appui de ces comptes annuels ne fait apparaître aucune vente de biens, alors que le total du chiffre d'affaires net est inchangé, le produit de la vente des biens étant ainsi rattaché de manière erronée aux prestations de services.

Par ailleurs, en 2018, 2019 et 2022, ces mouvements ont été enregistrés dans un compte inadéquat. Alors que ces ventes de biens sont relatives, selon les services de BMA, aux opérations propres, ces opérations sont comptabilisées dans la balance au crédit du compte 705100 « ventes de terrains », qui se rapporte aux concessions d'aménagement⁸. De ce fait, la société ne pouvait utiliser un compte réservé pour des opérations particulières, mais devait, dans un tel cas, afin de respecter à la fois le plan comptable général et la réglementation relative à la comptabilisation des opérations des concessions d'aménagement, mouvementer le compte 701, se rapportant aux ventes de produits finis, mais dont l'intitulé est personnalisable selon l'objet et l'activité de la société⁹.

A contrario, l'enregistrement des charges relatives aux concessions d'aménagement, a été correctement effectué dans le compte spécifique indiqué par le règlement n° 99-05.

Interrogée, l'entreprise a indiqué qu'il s'agit effectivement « *d'une erreur de présentation au niveau du résultat par activité, liée à un mauvais report des données comptables, s'agissant d'une intégration manuelle dans l'outil informatique* » et « *prend note de la recommandation* ».

⁷ Pour les exercices 2018 à 2021, l'effectif mentionné dans l'annexe est l'effectif moyen sur les 12 mois de l'année, l'effectif mentionné dans le rapport de gestion est l'effectif des présents calculé à la date du 31 décembre (et non, comme indiqué, l'effectif moyen). Pour l'année 2022, ces données ont été inversées.

⁸ Règlement n° 99-05 du 23 juin 1999 relatif au traitement comptable des concessions d'aménagement dans les sociétés d'économie mixte locales : 2 - Regroupement des charges et produits relatifs aux concessions d'aménagement dans des comptes spécifiques : « *Les charges et produits des concessions d'aménagement, même s'ils sont de natures différentes, sont respectivement regroupés dans les comptes 605-5 « Achats de terrains, travaux, honoraires et frais annexes - concessions d'aménagement » et 705 « Produits des concessions d'aménagement » sous réserve d'être présentés dans le compte de résultat sous une forme détaillée qui respecte le classement par nature exigé par le Plan comptable général* ».

⁹ Article 933-1 du plan comptable général.

d'enregistrer les ventes de biens des opérations propres dans un compte 701 dont l'intitulé pourra être personnalisé ».

2.1.3 Une annexe aux comptes perfectible

Les comptes annuels comportent obligatoirement une annexe mentionnant « *toutes les informations d'importance significative destinées à compléter et à commenter celles données par le bilan et par le compte de résultat* »¹⁰.

La référence à un texte obsolète

La partie de l'annexe intitulée « *options prises dans le cadre de l'application des règles comptables* » mentionne que « *les nouvelles règles comptables relatives à la définition, la comptabilisation et à l'évaluation des actifs (CRC, règlement 04-06) n'ont pas trouvé à s'appliquer dans les comptes de l'exercice arrêtés au 31 décembre* ».

Or, ce règlement n° 2004-06 en date du 23 novembre 2004 a été abrogé par le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 de l'autorité des normes comptables¹¹. La chambre recommande donc à la société d'actualiser cette référence juridique, ce qu'elle s'est engagée à faire.

L'absence de référence aux opérations de concessions closes non liquidées

Aux termes des contrats de concession, à la clôture d'une opération d'aménagement, la société doit restituer à la collectivité concédante le *boni* de trésorerie, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses. Or, il existe trois concessions pour lesquelles les collectivités n'ont pas encore délibéré, bien que la société BMA leur ait remis un compte rendu d'activité de clôture (cf. point 4.1.4). Cette situation, dont BMA n'est pas responsable, a une conséquence sur la trésorerie de la société puisque ces montants, pour un total de 302 008 €, figurent toujours dans sa trésorerie.

Par ailleurs, avec la fin de la concession sur Mérignac, prévue en décembre 2023, cette somme devrait augmenter de près d'1 M€, du fait de la restitution à prévoir d'une partie de la participation financière versée par la collectivité.

Au vu des sommes en jeu, notamment en comparaison avec la trésorerie du début de la période contrôlée (1,8 M€ en 2018) et des délais mis par les collectivités pour mettre fin à ces concessions, ces éléments, de nature à éclairer la lecture des comptes de la société, devraient être mentionnés en annexe. La chambre lui recommande de modifier son annexe de manière à faire apparaître les sommes qui devraient être versées aux collectivités territoriales concédantes.

La société s'est engagée à le faire, tout en précisant que ce sujet était régulièrement rappelé en conseil d'administration.

¹⁰ Article 112-4 du plan comptable général.

¹¹ https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/1_Normes_fran%c3%a7aises/Reglements/2004/Abroges/Reglt_2004_06/Reg2004_06.pdf

Recommandation n° 1. améliorer la rigueur des informations portées dans les rapports de gestion, les comptes annuels, l'annexe et la comptabilité par activités, afin qu'il n'y ait plus d'écart entre les différents documents. *[Non mise en œuvre]*

Recommandation n° 2. faire apparaître dans l'annexe des comptes les sommes à verser aux collectivités territoriales concédantes et actualiser la référence juridique obsolète. *[Non mise en œuvre]*

3 UNE SANTE FINANCIERE À PRESERVER

Avertissement

Précautions de lecture en matière d'analyse financière

L'activité d'aménageur immobilier étant une activité de long terme, les produits et les charges sont d'une grande hétérogénéité d'une année sur l'autre en fonction de la durée des projets immobiliers et de leur avancement à la date de clôture des comptes (en l'espèce, au 31 décembre de chaque année).

En résumé, au début des opérations d'aménagement, l'entreprise supporte essentiellement des frais puisqu'elle achète les terrains et réalise les travaux d'équipement. Ce n'est qu'à la fin de l'opération qu'elle réalise des recettes en revendant les lots. Par conséquent, les *items* classiques de l'analyse financière, ci-après développés, doivent être lus en ayant cette spécificité à l'esprit. L'instruction n'a pas approfondi les flux bilanciaux dans la mesure où les opérations de concession sont presque toutes clôturées et que celle en cours est filialisée.

3.1 Une rentabilité en diminution sur la période observée

Tableau n° 5 : présentation synthétique de la situation financière de la société

		2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Total des produits d'exploitation	A	4 129 626	8 419 917	6 583 045	6 915 942	9 172 405	122,11%
Total des charges d'exploitation	B	4 263 823	5 282 085	6 007 260	6 120 778	8 515 574	99,72%
1 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION (A-B)		-134 197	3 137 831	575 785	795 165	656 831	589,45%
Total des produits financiers	C	415 209	263 735	705 720	59 238	102 297	-75,36%
Total des charges financières	D	317 855	276 204	254 398	236 771	411 749	29,54%
2 – RÉSULTAT FINANCIER (C-D)		97 354	-12 469	451 323	-177 533	-309 451	-417,86%
3 – RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (1+2)		-36 843	3 125 362	1 027 108	617 632	347 379	1042,86%
Total des produits exceptionnels	E	498 584	102 767	368 739	103 321	154 218	-69,07%
Total des charges exceptionnelles	F		1 704	157 636	35 900	26	SO
4 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (E-F)		498 584	101 062	211 103	67 420	154 192	-69,07%
Impôts sur les bénéfices	G	41 364	867 643	177 485			-100,00%
TOTAL DES PRODUITS (A+C+E)		5 043 420	8 786 418	7 657 504	7 078 501	9 428 922	86,95%
TOTAL DES CHARGES (B+D+F+G)		4 623 042	6 427 637	6 596 778	6 393 449	8 927 350	93,11%
5 – BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits – Total des charges)		420 378	2 358 781	1 060 726	685 052	501 571	19,31%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

3.1.1 Un résultat d'exploitation en forte hausse

Différence entre les produits et les charges d'exploitation, le résultat d'exploitation augmente de 589,45 % entre 2018 et 2022, soit de 791 028 €, pour s'établir à 656 831 € en 2022 et en moyenne à 1 M€ sur les cinq années. En effet, tandis que les charges d'exploitation doublent sur la période, les produits d'exploitation augmentent de 122 %.

Tableau n° 6 : évolution du résultat d'exploitation

		2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Total des produits d'exploitation	A	4 129 626	8 419 917	6 583 045	6 915 942	9 172 405	122,11%
Total des charges d'exploitation	B	4 263 823	5 282 085	6 007 260	6 120 778	8 515 574	99,72%
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (A-B)		-134 197	3 137 831	575 785	795 165	656 831	589,45%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

➤ *Des produits d'exploitation issus à 30 % des opérations avec la région*

Entre 2018 et 2022, les produits d'exploitation augmentent de 122 %, soit de 5 M€. Ils s'établissent ainsi à 9,2 M€ en 2022 et en moyenne sur la période à 7 M€. Ces produits sont principalement constitués du chiffre d'affaires net, qui en représente 90 %. Celui-ci augmente de 103 %, soit de 4,6 M€ et s'établit en 2022 à 9 M€ et en moyenne sur la période à 6,3 M€.

Tableau n° 7 : détail du chiffre d'affaires de la société par activité

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Assistance à maîtrise d'ouvrage	3 010 163	3 162 916	722 574	617 339	441 378	-85,34%
Maîtrise d'ouvrage déléguée			2 420 100	2 572 202	2 936 802	SO
Location logements étudiants	1 001 212	1 014 863	1 024 226	1 023 957	1 408 947	40,72%
Cessions immobilières	400 310	5 149 000			4 098 933	923,94%
Autres mandats			201 968	64 456	93 656	SO
Participation aux travaux			510 638	56 738	0	SO
Concession neutralisation du résultat			-408 944	0	0	SO
Autres			300	0	0	SO
Produits des activités annexes	3 741	3 755	4 204	3 341		-100,00%
TOTAL	4 415 426	9 330 534	4 475 066	4 338 033	8 979 716	103,37%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux¹²

Le chiffre d'affaires de la société est constitué de trois activités principales représentant, selon les années, entre 93 % et 99 % de celui-ci. L'assistance à maîtrise d'ouvrage¹³ et la maîtrise d'ouvrage déléguée¹⁴ en constituent, avec une moyenne de 4,2 M€ par an, la partie la plus importante, suivie de la cession de biens immobiliers pour 3,2 M€ en moyenne par an et enfin de la location de logements étudiants pour 1 M€ en moyenne par an.

Il est à signaler que les activités récurrentes (l'assistance à maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage déléguée) sont le fait de deux principaux donneurs d'ordres : la région Nouvelle-Aquitaine, dans le cadre des mandats confiés à la société, et Bordeaux-Métropole pour la rémunération de BMA dans la gestion de la concession portant sur la ZAC Bastide-Niel. En 2022, la région représentait, à elle seule 30 % du chiffre d'affaires total de la société. Les conséquences de ce poids prépondérant sont développées plus loin dans le rapport (cf. partie 5.1.2 et tableau en annexe n° 2).

➤ *Des charges d'exploitation qui ont augmenté du fait des travaux*

Entre 2018 et 2022, les charges d'exploitation ont été multipliées par deux, passant de 4,2 M€ à 8,5 M€. Elles représentent en moyenne 6 M€ et sont principalement constituées des salaires et traitements (3,4 M€ en moyenne par an), suivis des achats de matières premières et autres approvisionnements (dont le montant est négatif en 2018, du fait de la reprise d'une

¹² Durant la phase de contradiction, BMA a contesté les chiffres ici cités par la chambre et fourni un tableau par courriel. Les chiffres de la chambre sont issus des comptes sociaux de l'entreprise tels qu'ils ont été publiés, ils ont donc été maintenus.

¹³ C'est-à-dire l'assistance du maître d'ouvrage dans la réalisation et la conduite d'un projet.

¹⁴ C'est-à-dire l'exercice au nom et pour le compte du maître d'ouvrage de tout ou partie de ses responsabilités et prérogatives.

provision pour charges, comptabilisée conformément au principe de rattachement des charges et des produits à l'exercice, supérieure aux factures effectivement reçues) lesquels correspondent, pour leur plus grande part, à des travaux de construction réalisés par des entreprises extérieures et à des achats d'études (1,3 M€ en moyenne par an). Viennent enfin les autres achats et charges externes (c'est-à-dire les loyers de locaux, la maintenance, les assurances etc.), qui représentent un montant de 0,8 M€ en moyenne par an.

Les charges de personnel, principal poste des charges d'exploitation (elles en constituent 57 % en moyenne) augmentent de 0,5 M€ sur la période, soit de 15 %, en lien avec la hausse des effectifs qui sont passés de 34 agents en 2018 à 44 en 2022 (+ 29,5 %).

Ces charges incluent la rémunération de l'ancien directeur général, d'un montant de 226 000 € bruts¹⁵, à laquelle vient s'ajouter une prime de 10 % octroyée chaque année par le conseil d'administration¹⁶ ainsi que, en 2019, une indemnité de départ de 189 044 €¹⁷. La rémunération brute de l'actuelle directrice générale est inférieure d'un quart à celle de son prédécesseur. Les salariés bénéficient d'une indemnité de fin de carrière qui est provisionnée par la société pour un montant global d'environ 284 000 € (au 31 décembre 2022).

Un tableau récapitulatif de tous ces éléments figure en annexe n° 2.

3.1.2 Des résultats financiers et exceptionnels en forte baisse

Le résultat financier diminue sur la période, du fait d'une augmentation des charges financières et d'une baisse concomitante des produits financiers. Le résultat exceptionnel, par nature très variable (lié à l'obtention de subventions), a quant à lui diminué de 69 %.

Les charges financières (frais liés aux emprunts) ont augmenté de 29,54 % au cours de la période. BMA a emprunté 18,5 M€, multipliant ainsi sa dette par deux pour financer ses opérations propres dont l'objet est évoqué plus loin. Dans le même temps, les produits financiers (produits de placements et versements réalisés par les sociétés dans lesquelles BMA détient une part du capital social), ont diminué de 75,36 %.

Tableau n° 8 : évolution du résultat financier

		2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Total des produits financiers	C	415 209	263 735	705 720	59 238	102 297	-75,36%
Total des charges financières	D	317 855	276 204	254 398	236 771	411 749	29,54%
RÉSULTAT FINANCIER (C-D)		97 354	-12 469	451 323	-177 533	-309 451	-417,86%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

¹⁵ Décision n° 7 du conseil d'administration du 18 mars 2016.

¹⁶ PV du conseil d'administration du 30 janvier 2018, du 29 janvier 2019, du 1^{er} février 2020 et du 11 février 2021.

¹⁷ PV du conseil d'administration du 18 décembre 2019.

Ceci s'explique en partie par l'arrêt du versement de dividendes de la société Grands Garages Parkings de Bordeaux, dissoute en 2020. BMA a toutefois reçu, cette même année, un *boni* de liquidation de 533 385 €.

Pour la période à venir, BMA empruntant majoritairement avec des taux fondés sur le livret A, les frais financiers sont susceptibles de continuer à augmenter, au regard du contexte d'inflation durable et de taux de refinancement élevés.

3.1.3 Un excédent brut d'exploitation en croissance

L'excédent brut d'exploitation (EBE), qui représente le niveau de richesse dégagé par l'entreprise grâce à son seul cycle d'exploitation, augmente de 185 % sur la période, soit de 0,7 M€, passant de 378 875 € en 2018 à 1 079 924 € en 2022. Il s'établit en moyenne à 1,4 M€ sur la période.

Cette progression résulte, comme indiqué *supra*, d'une plus forte progression des produits d'exploitation (+ 4,8 M€, principalement en raison du chiffre d'affaires) que des charges (+ 4,1 M€ du fait des achats de matières premières ainsi que dans une moindre mesure des salaires et traitements).

3.1.4 Mais une capacité d'autofinancement en diminution

Calculé à partir de l'EBE, la capacité d'autofinancement (CAF) brute n'a augmenté que de 69,73 % au cours de la période, s'établissant en moyenne à 1,2 M€, soit un chiffre inférieur à l'EBE, principalement en raison d'une évolution en ciseau des produits et des charges financières (respectivement - 75,36 % et + 29,54 %).

À l'exception des années 2019 et 2020 (ventes de terrains et produit financier importants), cette CAF brute n'a créé que peu de réserves financières pour l'entreprise, une fois les remboursements en capital de la dette effectués. La CAF nette annuelle moyenne est de 0,8 M€. Au cours des deux dernières années, tous ces indicateurs ont diminué en moyenne. L'EBE n'est plus que d'1 M€, la CAF brute de 0,7 M€ et la CAF nette de 0,3 M€. L'autofinancement est donc fortement absorbé par le remboursement des emprunts.

Ces indicateurs permettent d'apprécier la rentabilité de la structure, elle-même liée au cycle d'exploitation annuel. Le constat peut donc être fait que la rentabilité de la structure a diminué au cours des cinq dernières années. La chambre invite BMA à la prudence afin de préserver une marge d'autofinancement et pouvoir couvrir l'annuité en capital de sa dette¹⁸.

¹⁸ Il est toutefois rappelé que ces analyses doivent être lues en ayant à l'esprit l'avertissement introductif à cette partie financière concernant les spécificités économiques et comptables du métier d'aménageur.

3.2 L'évolution de la situation bilancielle

3.2.1 L'endettement et les charges financières ont augmenté

La dette souscrite auprès des établissements de crédit a augmenté de 104,67 % au cours de période sous revue, pour atteindre un peu plus de 31,5 M€ en 2022. Elle est garantie à 80 % par Bordeaux-Métropole. BMA a emprunté 18,5 M€ ces cinq dernières années afin de financer, notamment, des opérations propres portant sur la construction de logements pour étudiants et jeunes travailleurs, d'un centre d'accueil des demandeurs d'asile ainsi que d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) de la Croix-Rouge.

Il ressort de la lecture des procès-verbaux du conseil d'administration que la société envisage d'autres opérations propres sur le périmètre de la ZAC de Bastide Niel (le centre d'accueil des demandeurs d'asile en faisant déjà partie).

Tableau n° 9 : évolution de la dette

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	15 488 246	14 995 557	21 029 811	24 122 892	31 699 480	104,67%
Dont emprunts nouveaux	512 000		6 455 487	3 519 430	7 998 566	1462,22%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Il convient de rappeler qu'avec des charges financières qui passent de 0,23 M€ en 2021, à 0,4 M€ en 2022 (évolution à la hausse des indices de référence) et par une augmentation du capital restant dû (+ 31 % entre 2021 et 2022), l'endettement pèse sur la rentabilité de l'entreprise.

3.2.2 Une trésorerie conséquente

La situation bilancielle s'améliore tout au long de la période. Ainsi, le fonds de roulement net global augmente de 20 % pour s'établir à 13,4 M€ en 2022, tandis que dans le même temps, le besoin en fonds de roulement diminue de 76 % et atteint 2,2 M€ cette même année.

Cette dernière évolution est principalement due à une diminution très importante des créances d'exploitation, puisqu'elles sont divisées par deux entre 2020 et 2021. De ce fait, la trésorerie augmente fortement sur la période et s'établit à 11,2 M€.

Toutefois, comme vu plus haut (cf. point 2.3.3), cette trésorerie tient compte de sommes qui devront être rendues aux collectivités concédantes une fois que celles-ci se seront prononcées sur le compte rendu annuel du concessionnaire (CRAC) de clôture remis par BMA. En l'espèce, il s'agit d'un montant de 302 008 €, qui représente environ 3 % du montant de la trésorerie en 2022 (mais 16 % du montant de celle-ci en 2018). Par ailleurs, avec la fin de la concession sur Mérignac, prévue en décembre 2023, cette somme devrait augmenter de près de 1 M€.

Cette trésorerie conséquente correspond notamment à une volonté de la direction de constituer une épargne de secours afin d'assurer le risque propriétaire lié à l'opération Bastide-

Niel (cf. partie 4.3). Elle représente toutefois un coût, celui de charges financières qui ont fortement augmenté en 2022 et qui devraient rester à un niveau élevé.

3.3 Perspectives 2023 : un appel à la vigilance

3.3.1 Un chiffre d'affaires prévisionnel en hausse

Selon les informations recueillies en cours d'instruction¹⁹, le chiffre d'affaires de BMA devrait augmenter pour les années 2023 et suivantes. Cette prévision correspond au récent renouvellement pour quatre ans du mandat d'ingénierie confié par la région Nouvelle-Aquitaine (montant proche d'1 M€) ainsi qu'à l'obtention de nouveaux mandats pour un montant proche de 0,5 M€.

Par ailleurs, deux résidences ont été mises en location en avril 2023, permettant d'augmenter le chiffre d'affaires prévisionnel de 0,3 M€ et les ressources nouvelles annuelles à 0,8 M€. La société a indiqué avoir présenté à son conseil d'administration, en décembre dernier, un chiffre d'affaires prévisionnel pour 2023 de 5,9 M€.

3.3.2 Des charges d'exploitation contenues

Les charges d'exploitation prévisionnelles pour l'exercice 2023 devraient pour leur part augmenter de 5 %, soit de 0,4 M€. La masse salariale, principal poste de dépenses de la société, resterait stable. La société anticipe une augmentation des dotations aux amortissements, de l'ordre de 0,2 M€, portant ainsi le total de ses charges d'exploitation à 0,6 M€. Il convient également d'anticiper une éventuelle augmentation des charges financières.

3.3.3 Un résultat 2023 que la société annonce en léger excédent

En prenant comme hypothèse la reconduction des données chiffrées 2022, à l'exception des ventes de terrains et leur corollaire (l'achat d'études et de travaux), la société prévoit un léger excédent de 150 000 € d'après les chiffres fournis en janvier 2024. La chambre attire l'attention de la direction de la société sur ce point et l'invite à poursuivre ses efforts.

¹⁹ Notamment le procès-verbal du conseil d'administration en date du 24 novembre 2022, complété d'informations obtenues durant l'instruction en avril 2023 et du procès-verbal du conseil d'administration du 20 juin 2023.

4 DES OPERATIONS EMBLEMATIQUES

Depuis sa création en 1996, BMA a réalisé plusieurs opérations d'aménagement dans le cadre de concessions publiques pour le compte de Bordeaux-Métropole. Au cours de la période récente, trois ont été achevées (le centre-ville de Saint-Médard-en-Jalles, le quartier Chaigneau-Bichon à Lormont et le quartier dit « cœur de Bastide » sur la rive droite de Bordeaux), une est en passe de l'être (le centre-ville de Mérignac) et une est en cours (le quartier Bastide-Niel sur la rive de droite de Bordeaux). Les premières se sont bien déroulées, même si les délais de réalisation ont été plus longs que prévus, grâce à des recettes de cessions plus importantes que prévues et une participation publique moindre qu'anticipée. La dernière (Bastide-Niel) connaît en revanche des difficultés qui semblent de nature à apporter une inflexion à cette trajectoire favorable.

En principe, la chambre n'examine pas les opérations qui se sont déroulées avant la période de contrôle 2018-2023 arrêtée par la programmation. Toutefois, les trois opérations achevées ne l'ont été que d'un point de vue physique. Sur les plans administratif et financier, elles ne sont toujours pas officiellement clôturées par la métropole. C'est pourquoi elles sont ici brièvement présentées. Elles permettent par ailleurs de prendre la mesure du rôle central de la société dans l'aménagement de l'agglomération bordelaise.

De quoi parle-t-on ?

Définition des principaux concepts employés dans la présente partie

Les opérations d'aménagement :

Aux termes de l'article L. 300-1 du code de l'urbanisme, les opérations d'aménagement « ont pour objets de mettre en œuvre un projet urbain, une politique locale de l'habitat, d'organiser la mutation, le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs ou des locaux de recherche ou d'enseignement supérieur, de lutter contre l'insalubrité et l'habitat indigne ou dangereux, de permettre le renouvellement urbain, de sauvegarder ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels, notamment en recherchant l'optimisation de l'utilisation des espaces urbanisés et à urbaniser ».

En raison du caractère imprécis de ces dispositions, la jurisprudence a identifié trois critères à retenir : le projet répond à un des objets de l'article précité ; il présente un impact significatif sur le site concerné et une certaine ampleur ; une combinaison d'interventions sur le tissu urbain est nécessaire pour le réaliser (CE, 28 juillet 1993, n° 124009, commune de Chamonix).

Les zones d'aménagement concerté (ZAC) :

Les ZAC sont les zones à l'intérieur desquelles une collectivité publique ou un établissement public décide d'intervenir pour réaliser ou faire réaliser l'aménagement et l'équipement des terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis ou acquerra en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou

privés (art. L. 311-1, code de l'urbanisme). Cette procédure d'aménagement permet de mettre en œuvre des programmes diversifiés (logements, bureaux, commerces, activités) et des équipements publics d'infrastructure et de superstructure rendus nécessaires par l'urbanisation de la zone. Il s'agit d'une procédure de compétence publiques : seuls peuvent être à l'initiative d'une ZAC, l'État, une collectivité territoriale ou un établissement public ayant vocation, de par la loi ou ses statuts, à réaliser ou faire réaliser l'objet de la zone (art. R. 311-1).

Les concessions d'aménagement :

Le traité de concession d'aménagement (art. L. 300-4 et L. 300-5 du code de l'urbanisme) peut se définir comme un contrat par lequel une personne publique (le concédant) confie à un opérateur (le concessionnaire) la mission de réaliser une opération d'aménagement. Ce faisant, la personne publique décide d'externaliser l'opération, en lui transférant sa maîtrise d'ouvrage. Il se distingue d'autres contrats de concession tels que les « concessions de travaux », les « concessions de services » ou encore les « concessions de travaux et de services ». La concession d'aménagement (outil contractuel) est généralement adossée à une procédure de ZAC (outil opérationnel). La concession se distingue également de la simple délégation de maîtrise d'ouvrage. À la différence du mandataire, le concessionnaire prendra à sa charge la responsabilité des actes et démarches nécessaires à la mise en œuvre du projet. Il conclura donc en son nom propre les différents marchés nécessaires à l'exécution de sa mission. L'autorité concédante dispose cependant d'un contrôle politique et stratégique de l'opération, un rapport devant notamment lui être présenté chaque année.

Le compte rendu annuel du concessionnaire à la collectivité (CRAC) :

Lors d'une opération d'aménagement opérée dans le cadre d'une concession, la société en charge doit fournir chaque année à la collectivité qui a demandé l'opération un compte rendu spécial (cf. art. L. 1523-4 du CGCT). Ce document détaille l'état d'avancement du projet, il évoque notamment l'état de la maîtrise foncière, les acquisitions réalisées, les équipements publics produits et les cessions. Il contient également, pièce importante, un tableau de suivi comptable et financier permettant de suivre les recettes et dépenses réalisées et de les comparer au prévisionnel. Le CRAC doit être approuvé par l'assemblée délibérante de la collectivité.

4.1 Trois opérations terminées mais non clôturées par Bordeaux-Métropole

4.1.1 La ZAC « Cœur de Jalles » à Saint-Médard-en-Jalles (1997–2010)

La ZAC « Cœur de Jalles » a été lancée au milieu des années 1990. La communauté urbaine de Bordeaux (CUB), ancêtre de la métropole, a confié l'étude et la réalisation du projet à BMA via un contrat de concession signé en juillet 1997. Il s'est achevé en décembre 2010, soit 13 ans plus tard.

Le projet a consisté à épaissir le centre-ville en ajoutant de nouveaux axes structurants entre les équipements publics et les différents quartiers ainsi qu'en dynamisant le commerce et les infrastructures. Il s'agissait également de renforcer l'offre de logement, de repenser les axes de mobilité douce et d'améliorer l'offre de stationnement. Six îlots ont été réalisés, composés de

logements (sociaux et en accession libre), de commerces, de services et de bureaux. Cinq des ilots ont été vendus à des acquéreurs privés ainsi qu'à l'office public de l'habitat de Bordeaux métropole (Aquitanis).

Le budget initialement prévu pour cette opération était de 9 818 217 €. Il s'est finalement élevé à 11 483 735 €, soit une hausse de 17 %. Le CRAC de clôture a été produit en 2010 et transmis à la métropole. Celle-ci n'a toutefois toujours pas clôturé l'opération malgré des relances de la part de BMA.

Tableau n° 10 : bilan de la ZAC « Cœur de Jalles » (TTC)

Dépenses		Recettes	
Etudes	231 436 €	Cessions	3 789 107 €
Acquisitions	4 985 070 €	Participation EPCI	7 587 752 €
Aménagement	3 924 824 €	Autres recettes	108 877 €
Participation aux équipements publics	73 100 €	Total	11 483 736 €
Honoraires concession	789 456 €		
Communication	132 705 €		
Frais divers	1 347 233 €		
Total	11 483 736 €		

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après le CRAC de clôture de l'opération

La rémunération de BMA pour cette opération s'est élevée à 789 456 €. La participation publique a été de 66 % du montant total de l'opération, soit 7 785 752 € contre un montant prévisionnel initial de 8 369 451 € (88 %), ce qui représente une baisse de 783 699 €, grâce à des recettes de commercialisation plus importantes qu'escomptées sur certains ilots.

4.1.2 La ZAC Chaigneau-Bichon à Lormont (2002–2013)

Les procédures (concertation, enquête publique etc.) concernant la ZAC « Chaigneau-Bichon » ont été lancées en 1999-2000. C'est ensuite en 2002 que la CUB en a confié l'aménagement à BMA via une convention publique d'aménagement²⁰. Celle-ci portait initialement sur une durée de cinq ans, délai finalement porté à 11 ans soit jusqu'au 31 décembre 2013.

L'opération a porté sur une superficie de 5,6 hectares situés en bord de Garonne, au bas du quartier du vieux Lormont. Elle a consisté à créer une ouverture sur la ville ainsi qu'un véritable quartier pouvant accueillir des logements, services et commerces. Il s'est agi par ailleurs d'affirmer la vocation de détente et de loisirs du lieu par la réalisation d'équipements publics et d'un pôle d'animation sur les berges.

²⁰ Les conventions publiques d'aménagement sont en quelque sorte les ancêtres des concessions d'aménagement. Elles s'en distinguaient notamment par l'absence d'obligation de mise en concurrence. Elles ont été considérées contraires au droit communautaire via une jurisprudence de 2004.

La ZAC se compose de six ilots, sur une surface totale de 11 086 m² répartie en 10 386 m² de logements et 700 m² de bureaux et services. Ils ont été cédés à des entreprises sociales de l'habitat ainsi qu'à BMA elle-même.

Tableau n° 11 : bilan de clôture de la ZAC « Chaigneau-Bichon » (TTC)

DEPENSES		RECETTES	
Acquisitions et libération des sols	421 474 €	Cessions	1 926 372 €
Aménagement	1 485 981 €	Participation EPCI	168 902 €
Honoraires concession	228 224 €	Autres recettes	13 167 €
Communication	18 454 €	Total	2 108 440 €
Frais divers	-45 693 €		
Total	2 108 440 €		

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après le CRAC de clôture de l'opération

La rémunération de BMA pour cette opération s'est élevée à 228 224 €. Les modalités prévisionnelles de financement prévoyaient un coût total de 1 632 424 € et une participation de la CUB à l'équilibre du projet de 460 853 €. La livraison de la ZAC devait intervenir dans les cinq ans suivant la convention d'aménagement. *In fine*, les dépenses ont été supérieures de 30 % par rapport aux prévisions et le délai de réalisation a plus que doublé (11 ans). La participation publique a en revanche été minorée de 63 %.

4.1.3 La ZAC « Cœur de Bastide » à Bordeaux (1997–2014)

Les réflexions et études préalables à la création de la ZAC « Cœur de Bastide », sur la rive droite de la Garonne à Bordeaux, ont commencé en 1993. La création de la ZAC fut effective en 1999 et l'aménagement a été confié à BMA via une convention de concession. La durée initialement prévue au contrat était de huit ans, elle fut en réalité de 18 ans.

L'opération a porté sur une superficie d'environ 29 hectares avec l'idée de redynamiser la rive droite de la ville et de mettre en valeur les territoires riverains de la Garonne. Environ 175 000 m² de surface hors œuvre nette (SHON) commercialisables ont été construits, répartis entre des logements, des services et des implantations universitaires. Des équipements publics, préfigurant notamment l'arrivée du tramway, ainsi qu'un jardin botanique ont également été créés.

Si la durée de la concession a finalement été beaucoup plus longue qu'envisagée, les coûts prévisionnels ont globalement été respectés, l'opération n'ayant connu qu'une légère augmentation d'environ 5 %. Les travaux et les équipements publics ont coûté légèrement plus chers que prévus (respectivement 19 M€ et 3,3 M€ contre 23 M€ et 2,8 M€ envisagés) mais cela a été compensé par des recettes de cessions plus importantes (25 M€ contre 20 M€ envisagés). La participation de l'EPCI fut, quant à elle, inférieure d'environ 50 % à ce qui avait été prévu (12,5 M€ contre 18,9 M€ soit 30 % du bilan contre 48 % envisagés). Il est à noter que cette opération a bénéficié d'une subvention européenne de 2,9 M€. La rémunération de BMA pour cette opération s'est élevée à 3,2 M€.

Tableau n° 12 : bilan de clôture de la ZAC « Bordeaux cœur de Bastide » (TTC)

Dépenses		Recettes	
Etudes	495 191 €	Cessions	25 405 528 €
Acquisitions	8 265 178 €	Subventions	2 936 122 €
Aménagement	23 328 957 €	Participation EPCI	12 522 434 €
Participation aux équipements publics	3 371 100 €	Autres recettes	801 880 €
Honoraires concession	3 244 666 €	Total	41 665 964 €
Communication	340 985 €		
Frais divers	2 619 887 €		
Total	41 665 964 €		

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après le CRAC de clôture de l'opération

4.1.4 L'attente de la clôture par Bordeaux-Métropole

Les traités de concessions relatifs aux trois opérations précitées organisent la manière dont doit se dérouler la fin des opérations. Les clauses concernées, communes aux trois traités, prévoient qu'à la fin de chaque opération la collectivité concédante approuve le CRAC de clôture par une délibération et donne quitus à l'aménageur.

En termes financiers, ces clauses prévoient par ailleurs qu'en cas de bilan positif de l'opération (excédent de recettes sur les dépenses), le reliquat doit être versé par BMA à la métropole et vice-versa en cas de bilan négatif.

Tableau n° 13 : ZAC non clôturées par la métropole (TTC)

Nom de la concession	Date de signature	Date de clôture	Montant à reverser
Mérignac ZAC centre-ville	21/01/2008	Fin 2023 (prévision)	1 000 000 € (prévision)
Bordeaux ZAC cœur de Bastide	26/05/1997	31/12/2014	238 978 €
Lormont ZAC quai Chaigneau - Bichon	27/11/2002	31/12/2013	19 725 €
St-Médard ZAC cœur de Jalles	17/07/1997	31/12/2010	43 305 €
TOTAL	302 008 € (+ environ 1 M€ après livraison de la ZAC Mérignac)		

Source : CRAC de clôture des ZAC concernées et dernier CRAC de la ZAC Mérignac centre-ville

En l'espèce, les trois opérations ont connu des bilans positifs pour un montant total de 302 008 €. Cette somme devrait déjà avoir été remboursée à la métropole par l'entreprise. Pourtant, malgré des courriers de relance réguliers de la part de BMA, la métropole n'a toujours pas, à ce jour, clôturé ces opérations pourtant anciennes (les CRAC de clôture des ZAC « Cœur de Jalles », « Chaigneau-Bichon » et « Cœur de Bastide » ont été transmis respectivement en 2011, 2014 et 2019).

Sur recommandation de la chambre, BMA a envoyé un nouveau courrier de relance à la métropole le 16 janvier 2024, elle a donc effectué toutes les diligences requises. Bordeaux-Métropole, en revanche n'a pas répondu à ce courrier, de même qu'à l'extrait du rapport d'observations provisoires envoyé par la chambre régionale des comptes le 19 janvier 2024.

Recommandation n° 3. : se rapprocher à nouveau de Bordeaux-Métropole pour clôturer sur les plans administratif et financier les zones d'aménagement concerté (ZAC) achevées. *[Mise en œuvre complète]*

4.2 Une opération en phase d'achèvement : le centre-ville de Mérignac

4.2.1 Un projet lancé en parallèle de l'arrivée du tramway

Les réflexions, concertations et premières études concernant la ZAC du centre-ville de Mérignac ont débuté en 1999. L'arrivée prévue du tramway en 2007 au cœur de cette commune en périphérie immédiate de Bordeaux laissait alors présager une modification profonde des conditions d'accès et des pratiques du centre-ville, nécessitant une reconfiguration complète des espaces publics et un renforcement des fonctions de centralité urbaines résidentielles et commerciales.

Le dossier de création-réalisation a été confié à BMA dans le cadre d'une convention de mandat et a été approuvé par la CUB en octobre 2006. Il prévoyait, sur un territoire d'environ 3,5 hectares, le développement d'une SHON d'environ 28 000 m² dont 75 % pour le logement. Les objectifs poursuivis ont consisté à proposer une offre diversifiée de logements, renforcer le commerce, accompagner l'arrivée du tramway par la reconstruction d'un front urbain le long de l'avenue du maréchal Leclerc et apporter une dimension paysagère structurée des espaces publics et privés.

Le bilan financier prévisionnel joint au dossier de création-réalisation prévoyait un montant global de 15 262 778 € pour l'opération. En termes fonciers, les prévisions étaient de 28 183 m² de SHON répartis en 21 088 m² d'habitation (soit 248 logements dont 68 % en accession libre et 32 % en location ou accession sociale), 860 m² de bureaux et 6 235 m² de commerces et services.

Le prix de cession TTC envisagé des différents ilots à commercialiser était de 239 € le m² pour les commerces et services, 413 € pour les logements en accession libre et 179 € pour les logements sociaux. Au nombre de quatre, les ilots devaient être commercialisés par BMA à l'exception de l'ilot n° 1 commercialisé par la CUB auprès de Bouygues Immobilier avant la création de la ZAC.

Carte n° 1 : illustration du projet d'aménagement



Source : BMA

4.2.2 Une minoration de la participation publique envisagée

La durée de réalisation de la ZAC initialement prévue par le traité de concession était de sept ans. Elle a finalement été portée à 15 ans au moyen de plusieurs avenants, soit jusqu'au 31 décembre 2023. Intervenue en 2022, la dernière prolongation a été justifiée par la nécessité de prendre en charge les derniers travaux notamment de raccordement de réseaux ainsi que pour mener à bien les opérations de rétrocession auprès de la métropole.

Tableau n° 14 : bilan de la ZAC centre-ville de Mérignac en 2022

Dépenses		Recettes	
Acquisitions	11 602 378 €	Cessions	13 722 179 €
Aménagement	5 481 434 €	Participation des promoteurs	394 500 €
Honoraires	1 457 979 €	Participation CUB	6 161 983 €
Communication	128 700 €	Produits de gestion	488 401 €
Frais financiers	41 678 €	Minoration participation CUB	- 1 000 000 €
Impôts et taxes	149 797 €		
TVA encaissée / reversée	905 097 €		
TOTAL	19 767 063 €	TOTAL	19 767 063 €

Source : CRAC 2022 de l'opération (non encore approuvé par Bordeaux métropole)

En dehors de ces éléments restants à accomplir, le programme de construction est désormais achevé. L'ensemble des quatre ilots a été cédé en 2017 et livré en 2020. Les acquéreurs sont Bouygues Immobilier, BMA elle-même, DomoFrance et le groupe Pichet. La SHON finalement développée est de 28 647 m² soit très légèrement supérieure à ce qui avait été envisagé au départ (+ 1,65 %). La part des logements sociaux est de 23 %, celle des logements en accession libre est de 52 % et celle des bureaux, commerces et services est de 25 %, conformément à ce qui avait été prévu dans le dossier de création-réalisation.

Le dernier CRAC édité par BMA date de 2022 et n'a pas encore été approuvé par la métropole. Il permet toutefois de dresser les ordres de grandeur financiers de l'opération dans la mesure où elle est techniquement achevée. Le bilan global est supérieur de 25,5 % supérieur aux prévisions. Cette évolution est due, en dépenses à des frais d'acquisition et d'aménagement plus élevés que prévus, les postes relatifs aux frais financiers ainsi qu'aux impôts et taxes ont en revanche été moins coûteux qu'attendus. En recettes, les produits de cessions ont plus que doublé, passant de 6 M€ à 13 M€. Par ailleurs, deux litiges relatifs à l'opération ont connu un dénouement favorable à BMA et la participation publique, initialement estimée à 8,5 M€, s'est finalement élevée à 6,1 M€.

La hausse des recettes de cessions tient à des modifications du programme de construction apportée durant l'opération. Ainsi, en 2008, il a été décidé l'exploitation d'une façade supplémentaire sur l'un des ilots ainsi que l'exploitation de l'intégralité du rez-de-chaussée d'un autre ilot en surface commerciale. Par ailleurs, les prix de cession TTC au m² ont suivi l'évolution des prix du marché et sont par conséquent supérieurs de 138 % en moyenne par rapport aux prévisions. Cette hausse ne concerne toutefois que les logements en accession libre et les commerces/services. Le prix prévisionnel au m² des logements sociaux n'a, pour sa part, pas augmenté.

4.3 Une opération de Bordeaux-Métropole à forts enjeux, sur la rive droite de Bordeaux

4.3.1 Un ambitieux projet d'écoquartier

Historiquement, la rive droite de la Garonne a longtemps été déconsidérée en raison, notamment, de son rattachement tardif à la commune de Bordeaux et de son isolement lié à la faiblesse des liaisons entre les deux rives. Sa reconquête a réellement commencé au début des années 2000 avec l'arrivée du tramway et l'aménagement du quartier « cœur de Bastide » (réalisé par BMA, cf. point 4.1.3). Aujourd'hui, elle constitue la principale réserve foncière de Bordeaux.

Or, depuis désormais une décennie, l'attractivité de la métropole ne cesse de croître. Chaque année, le solde démographique lié à l'installation de nouveaux arrivants est positif²¹. En parallèle, l'offre de logements s'est raréfiée et les prix de l'immobilier ont fortement augmenté (environ 40 % de hausse en 10 ans). Dans ce contexte, la poursuite de l'aménagement de la rive droite est un enjeu fondamental d'intérêt général.

²¹ Insee, ville de Bordeaux, dossier complet paru le 25 juillet 2023, tableau POP T2M.

C'est ainsi que la création d'une nouvelle ZAC a été décidée par la communauté urbaine de Bordeaux dès 2007²². Dénommée « Bastide-Niel », elle se situe dans la continuité de la ZAC « Cœur de Bastide » et porte sur une superficie d'environ 35 hectares. Au terme d'une mise en concurrence, c'est BMA qui a été choisie pour la réaliser. Toutefois, l'importance de la prise de risque financier, ainsi que la part importante du logement social dans le programme global l'ont conduite à rechercher des partenariats avec d'autres opérateurs.

Carte n° 2 : masterplan de la ZAC Bastide-Niel



Source : BMA

Un groupement solidaire, dont BMA est le mandataire, a alors été constitué avec Aquitanis et Domofrance. Il est devenu, en décembre 2014, la société par actions simplifiées (SAS) d'Aménagement Bastide-Niel, filiale de BMA (cf. points 1.4.2 et 4.3.6). Son capital social, de 2 M€, est détenu à 51 % par BMA et à 24,5 % par chacun des deux autres associés.

Le traité de concession a été signé le 7 juillet 2014 et le dossier de réalisation approuvé par la métropole le 25 mars 2016, validant ainsi la programmation des travaux, la liste des équipements publics ainsi que les modalités de financement, de réalisation et de gestion. Ces

²² Délibération de la communauté urbaine n° 2007/0207 du 30 mars 2007 identifiant les premiers grands objectifs du projet d'aménagement Bastide-Niel.

documents ont fixé à 2028 la date de fin prévisionnelle de l'opération (soit 14 ans) et évalué son coût à 176 M€.

Dès le départ, une haute ambition écologique ainsi qu'un fort taux de mixité sociale ont été assignés au projet. Sur les 3 400 logements prévus (238 510 m² de surface de plancher sur un total de 375 000 m²), plus de la moitié sont du logement locatif social ou en accession aidée. De nombreux équipements publics ont été prévus (deux groupes scolaires, une crèche, trois espaces sportifs, des espaces verts et de nouvelles lignes de bus) et un haut niveau d'exigence environnementale a été fixé à l'aménageur (notamment en termes de gestion des déchets, de l'eau et des transports). Le projet a été labellisé « écoquartier » le 19 décembre 2017²³.

Tableau n° 15 : bilan prévisionnel de la ZAC Bastide-Niel

Dépenses		Recettes	
Etudes	3 765 008 €	Cessions des droits à construire à commercialiser par l'aménageur	84 564 547 €
Acquisition et libération des sols	51 538 743 €	Cession par l'aménageur des îlots pré-aménagés par la métropole	13 114 572 €
Aménagement	83 263 712 €	Droits à construire réalisés sous maîtrise d'ouvrage aménageur	12 469 036 €
Participation équipements publics	11 209 642 €	Participations constructeurs	826 476 €
Honoraires concession	14 464 215 €	Participation équipements d'intérêt général réalisés par l'aménageur	5 415 667 €
Communication	1 794 000 €	Participation communautaire éventuelle	47 217 042 €
Frais divers	10 728 891 €	Revalorisation des recettes de cession	3 160 972 €
		Autres recettes	1 196 000 €
TOTAL	176 764 412 €	TOTAL	176 764 412 €

Source : traité de concession en date du 7 juillet 2014, annexe n° 4

Par ailleurs, un défi technique se posait dès le départ car l'opération était projetée en grande partie sur des emprises ferroviaires dont un faisceau est destiné à demeurer en activité pour desservir un moulin industriel situé en bordure de la ZAC. Cette contrainte imposait, d'une part, de réaliser des travaux autour de ce faisceau ferroviaire actif et, d'autre part, de procéder à son déplacement et sa reconstitution.

La participation publique de la part de la métropole a été fixée à 47 M€ (soit 26 % des dépenses prévisionnelles initiales) dont 29 M€ de subvention d'équilibre et 18 M€ de participation aux équipements publics d'intérêt général. Le coût prévisionnel pour la ville de Bordeaux a, quant à lui, été fixé à 19 M€ (réalisation d'équipements publics en propre et participation à ceux réalisés par l'aménageur), soit au total un peu plus de 66 M€ de dépenses publiques prévisionnelles lorsque l'opération a été lancée. À cette même période le montant de retour fiscal attendu était d'environ 7 M€ par an (3,3 M€ pour la ville et 3,4 M€ pour la métropole²⁴).

4.3.2 Un projet bien avancé en 2023

La réalisation de la ZAC a débuté par une période allant de 2014 à 2016, consacrée à la finalisation du dossier de réalisation et aux premières études de définition. Elle a été suivie, de

²³ Ce label comporte des niveaux, le niveau obtenu en 2017 est le niveau n° 2 « écoquartier en chantier ».

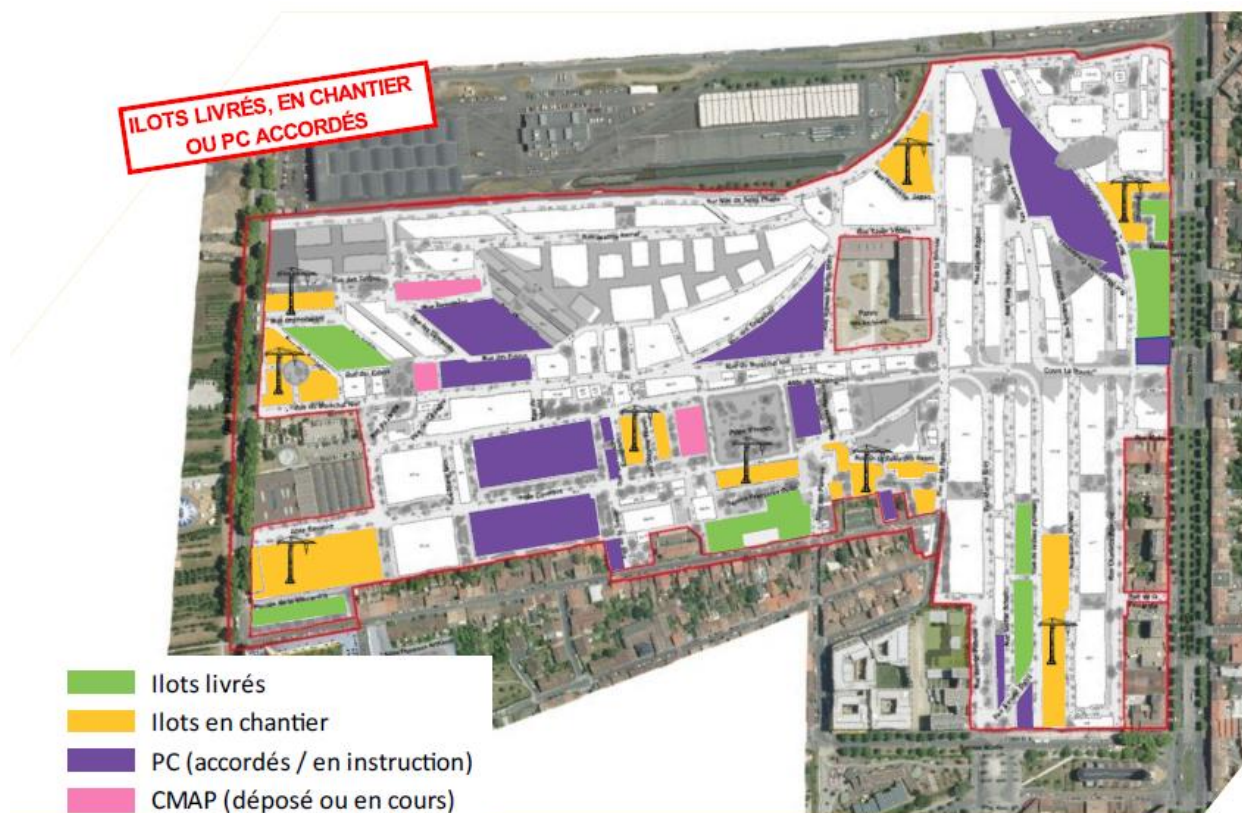
²⁴ Délibération n° 2017-727 en date du 24 novembre 2017.

2016 à 2019, par une première phase opérationnelle au terme de laquelle un premier ilot a été livré (l'ilot Eklo accueillant l'hôtel éponyme et le siège social du groupe) et les travaux ont démarré sur quatre autres ilots. La première tranche des travaux sur les espaces publics a par ailleurs été lancée (avec notamment la livraison de premiers espaces de plantations et des travaux de fonçage sous des voies ferrées en activité pour acheminer les réseaux).

En cumulé, la phase d'amorce et la première phase opérationnelle ont représenté environ 60 M€ de dépenses. Les recettes globales perçues au cours de cette même période furent d'environ 44 M€. Une deuxième phase est en cours depuis 2020, marquée par :

- l'atteinte d'un taux de maîtrise foncière de 95,6 % (275 905 m² sur 288 583 m²) ;
- l'obtention des permis de construire pour 25 % de la surface de plancher globale ;
- la livraison de sept ilots et la mise en travaux de neuf ilots supplémentaires ;
- le lancement de la deuxième et la troisième tranches de travaux d'aménagements qui ont permis de compléter les opérations de viabilisation et de maillage des réseaux sur les emprises dont la disponibilité est acquise.

Carte n° 3 : ilots livrés, en chantier ou permis de construire accordés (février 2023)



Nota : CP : permis de construire / CMAP : commission métropolitaine des avant-projets

Source : BMA

Par ailleurs, cette période a été marquée par la révision à la hausse de la qualité environnementale du projet. Une réflexion a été engagée au second semestre 2020 en lien avec la ville de Bordeaux et la métropole pour faire émerger des propositions d'amélioration du projet portant sur une densification du parti végétal (multiplication par cinq de la présence végétale)

couplée à une désimperméabilisation des espaces aménagés, au fractionnement de certains ilots jugés massifs et à l'évolution vers une palette de matériaux biosourcés.

Des études ont été commandées à cette fin en octobre 2020 (montant d'environ 50 000 € TTC). La SAS d'Aménagement Bastide-Niel a ensuite formulé, en décembre 2020, à la ville et à la métropole des propositions techniques concrètes qui ont reçu un accord de principe mais dont la validation technique et financière définitive est encore en cours. D'après les derniers CRAC, cette hausse des exigences environnementales, liée à au contexte actuel de hausse des prix, augmenterait le montant des dépenses de l'opération de 17 M€ HT.

4.3.3 Des difficultés à obtenir la libération de certaines emprises

La réalisation opérationnelle de la ZAC se heurte à des contraintes, parmi lesquelles des difficultés pour obtenir la maîtrise foncière effective d'emprises utilisées par d'autres acteurs publics qui sont : la SNCF, la métropole et la ville de Bordeaux.

Les emprises SNCF concernées sont de deux natures. La première, logistique, est indispensable à l'aménageur pour la réalisation de l'un des ilots de la ZAC, l'acheminement des réseaux publics et le passage d'une voirie destinée à accueillir les transports en commun. Une solution négociée a finalement été trouvée en 2023 permettant de concilier la réalisation des travaux d'aménagement, la sanctuarisation des futurs espaces publics et le maintien des activités de la SNCF. La seconde est un faisceau ferroviaire actif qui devra, à terme, être reconstitué. Pour le moment, l'enjeu est de pouvoir réaliser les travaux d'aménagement en bordure (voies de circulation notamment). La libération de ces emprises est liée à la signature d'une convention d'études puis d'une convention de financement de travaux entre Bordeaux-Métropole et la SNCF (Réseau). L'accord pour la signature de la convention de financement des travaux a été délibéré lors du conseil de Bordeaux-Métropole du 1^{er} décembre 2024, pour un montant de 4 983 600 € TTC.

Vient, ensuite, une emprise utilisée par Bordeaux-Métropole comme dépôt de bus provisoire *via* une convention d'occupation temporaire de 2016, initialement prévue pour s'achever en 2021 puis prolongée deux fois, jusque fin 2023. Sous promesse de vente avec l'acheteur final, elle doit impérativement être libérée au plus tard fin 2024. Pour cela, les installations existantes doivent être déconstruites et le terrain remis dans son état initial. La métropole n'ayant pas indiqué à l'aménageur comment elle comptait procéder, ce dernier lui a formulé une proposition technique pour s'en charger qu'elle a accepté en janvier 2024. Elle a toutefois indiqué que la libération du site se ferait progressivement au cours du 1^{er} trimestre 2025. Or, la SAS Bastide Niel est engagée auprès d'un opérateur immobilier pour une cession et mise à disposition de ce site au plus tard au 31 mars 2025. En l'état actuel du dispositif prévu, cette immobilisation est en partie compensée financièrement par Bordeaux-Métropole par voie de convention qui prévoit le versement d'une indemnité journalière d'occupation.

Si la libération de l'ensemble de ces emprises semble en bonne voie, la chambre relève, toutefois, une certaine inertie de la part des différents acteurs impliqués. Or, bien que dans des champs différents, ils poursuivent tous l'intérêt général, auquel l'efficience et la sécurité financière d'une opération d'aménagement d'ampleur participent. En particulier, le rachat des emprises SNCF incombe, aux termes du traité de concession, à la métropole. Bien qu'aucun horizon de temps n'ait été fixé en la matière, l'aménageur lui a régulièrement fait savoir, *via* les CRAC, les enjeux liés à la non-libération.

La chambre relève également que ces blocages ont entraîné des dépenses publiques supplémentaires. Le surcoût prévisionnel dû au retard pris dans la libération du faisceau ferroviaire était de 600 690 € HT à la charge de la métropole au dernier trimestre 2023. Celui concernant le dépôt de bus était de 1,23 M€, également à la charge de la métropole. Bien que la chambre n'ait pas été destinataire de l'actualisation de ces coûts, ceux-ci ont, début 2024, encore augmenté du fait des évolutions apportées aux différentes situations. *A contrario*, cela constitue une recette supplémentaire pour BMA.

4.3.4 Le délicat sujet d'une occupation illégale par une société privée

Les termes du conflit

La plus grande difficulté rencontrée dans l'aménagement du nouveau quartier est sans conteste la présence d'une société privée occupant illégalement plusieurs îlots de la ZAC : le groupe Darwin Évolution, immatriculé au registre du commerce et des sociétés en tant qu'entité « *spécialisée dans les fonds de placement et entités financières similaires* »²⁵. En accord avec la métropole, cette société a développé depuis 2009, dans le secteur de l'ancienne caserne Niel, un « écosystème »²⁶ accueillant, notamment, un skatepark, un restaurant biologique ainsi que diverses activités entrepreneuriales et associatives. Le groupe Darwin Évolution détient des parts au capital de la plupart des entités gérant ces activités.

Une partie de la surface exploitée, située dans le périmètre de la ZAC (mais hors du périmètre de la concession confiée à la SAS Bastide-Niel), a été achetée par Darwin Évolution à Bordeaux-Métropole.

L'autre partie de « l'écosystème », quant à elle, a été mise à disposition de la société par la métropole via des autorisations d'occupation temporaires en date du 9 avril 2014, qui ont pris fin le 31 décembre 2015. Les terrains concernés ont été cédés à l'aménageur (la SAS d'Aménagement Bastide Niel) le 20 avril 2017 dans le cadre de la ZAC. Toutefois, le groupe Darwin Évolution a alors refusé de les libérer et les a occupés de manière illégale puisqu'ils ne lui appartiennent pas. En 2017, l'acte de vente précisait à ce sujet que la société « *occupe toujours les lieux, sans droit ni titre* » et que « *par suite, aucune redevance n'est versée par les occupants* ». Fin 2023, cette situation a fait l'objet d'une régularisation temporaire (cf. *infra*), après près de huit ans d'occupation illégale.

La difficulté est que ces lieux sont prévus dans le plan de construction de la ZAC décidée par la métropole. Il était notamment prévu qu'ils soient traversés par une voie de transport en commun permettant de desservir toute la ZAC de manière transversale, qu'ils accueillent des places de stationnement, utiles pour le quotidien des nouveaux habitants ainsi que des logements, notamment sociaux. Par ailleurs, l'accès à ces terrains est indispensable au développement des îlots situés à proximité, qui ont fait l'objet de cessions (les constructeurs ont besoin d'un « tour d'échelle »²⁷ autour de leurs terrains). Ce tour d'échelle a été libéré pour l'un des deux îlots

²⁵ Le groupe Darwin Évolution détient par ailleurs des parts majoritaires dans de nombreux démembrements qui portent également son nom (société foncière et fonds de dotation notamment).

²⁶ Il convient de bien distinguer la société des associations qu'elle accueille sur « son » terrain. Seule la première est concernée par les présentes observations, les secondes sont des entités juridiques distinctes.

²⁷ Expression désignant une bande de passage autour d'un chantier, destinée à assurer la sécurité des travaux et permettre la circulation des engins de construction.

concernés, en 2023, au prix d'un long affrontement judiciaire perdu par Darwin Évolution en première instance (celui-ci a fait appel). L'autre chantier n'est pour l'instant, toujours pas lancé. Un premier promoteur s'est retiré et aucun autre projet n'a été, à ce jour, proposé à l'aménageur.

En théorie, aux termes de l'acte de vente et du traité de concession, *« l'aménageur bénéficie de l'ensemble des droits et obligations du propriétaire sur ces biens. À ce titre il devra notamment en assurer la garde, la conservation ou la démolition, s'acquitter de toutes les charges y étant attachées, veiller à en garantir la sécurité, répondre de tout dommage pouvant y survenir, et engager, si nécessaire, les procédures appropriées pour le rendre libre »*.

Toutefois, en dépit de ce pouvoir et de l'utilité avérée du projet d'aménagement à l'intérêt général, l'actuelle dirigeante de BMA, société présidente de la SAS d'Aménagement Bastide-Niel, n'a pas demandé au représentant de l'État l'expulsion des occupants. Au contraire, elle a annoncé qu'il n'y a *« aucun débat sur le fait de maintenir, d'une manière ou d'une autre, les deux hangars accueillant le skatepark et l'association Emmaüs »*.

L'aménageur est ainsi d'accord²⁸ pour abandonner les projets envisagés sur les ilots accueillant ces deux hangars et les céder à Darwin Évolution afin d'y maintenir les activités qui y sont développées. Cette cession se ferait selon le barème général de la ZAC²⁹, c'est-à-dire au prix du foncier et des activités développées, soit 2,1 M€ TTC. Cela représenterait une perte d'au moins 1,5 M€ TTC pour l'opération, c'est-à-dire 45 % de moins que la recette initialement escomptée par l'aménageur dans son programme, à savoir 3,6 M€ TTC³⁰. Pour qu'une telle vente ait lieu, il faudrait toutefois que le programme général de construction de la ZAC soit modifié par la métropole afin d'intégrer cette nouveauté.

Ces deux ilots ne représentent toutefois qu'une partie des emprises occupées illégalement. Plusieurs autres questions restent en suspens.

C'est le cas du développement d'un îlot de logements locatifs sociaux et de places de stationnement situés, notamment, sur la zone dite des « tétrodons »³¹. La solution envisagée serait que Darwin Évolution achète le terrain et assure lui-même le programme de logements. Aucune avancée concrète n'a toutefois vu le jour concernant les logements et la question des places de stationnement demeure entière.

C'est aussi le cas du développement de deux ilots situés à proximité immédiate de l'écosystème, que Darwin Évolution considère *« indissociables »*. En effet, les promoteurs qui ont acheté ces terrains pour y élever des immeubles ont besoin d'un « tour d'échelle » pour réaliser leurs travaux.

Le premier est l'îlot B031, dit « Marignan », qui doit accueillir un ensemble de logements privés et sociaux. Ainsi que l'a exposé Darwin Évolution dans sa réponse à la chambre, des membres de son écosystème, regroupés en collectif, ont porté plainte contre le permis de

²⁸ Cet accord a été exprimé de manière officielle fin 2022 / début 2023 puisqu'une vente entre BMA et une SCIC composée de Darwin et de la ville de Bordeaux avait été lancée, puis finalement abandonnée.

²⁹ Les cessions effectuées par l'aménageur dans le cadre de la ZAC se font selon un barème public de prix fixé préalablement.

³⁰ Cette valorisation à 3,6 M€ est issue du plan de construction initial, d'après les derniers CRAC rédigés par BMA mais non encore validés par la métropole, la valorisation des ilots B017 et B018 pour les activités initialement projetées est désormais de 4,8 M€ (en raison, notamment, du développement de la ZAC qui apprécie les biens alentours).

³¹ La zone des « tétrodons » est un espace où sont installés des habitats modulaires.

construire accordé au promoteur en 2019. Ils ont été déboutés en première instance, en appel et en cassation (2022). L'acte authentique de vente a donc pu être signé entre l'aménageur et le promoteur en 2022. Une nouvelle démarche contentieuse³² a alors été conduite par le collectif de l'écosystème Darwin au terme de laquelle le tribunal de commerce a ordonné en référé, le 7 février 2023, la cessation des travaux pour réaliser une expertise. Par décision de juin 2023, le tribunal de commerce a retiré cette ordonnance au motif que le collectif, occupant sans droits ni titres, n'était pas compétent pour la demander. Dans la foulée (17 juillet 2023), le tribunal judiciaire a ordonné à Darwin de libérer le tour d'échelle pour que les travaux puissent effectivement commencer (Darwin a néanmoins fait appel de cette décision). Les travaux ont donc finalement pu reprendre, mais, dans la foulée, un autre collectif a saisi une nouvelle fois la justice et a obtenu un nouvel arrêt du chantier le 3 janvier 2024. Par conséquent, près de quatre ans après la délivrance du permis de construire, ce projet n'a pas pu réellement commencer.

Le deuxième ilot (B033, dit « Sandspot ») n'a quant à lui pas vu le jour, le porteur de projet s'étant retiré. Le groupe Darwin Évolution a déclaré dans sa réponse écrite à la chambre qu'il « *nie fermement avoir empêché le développement de cet ilot* ».

En tout état de cause, hormis celui dit « Marignan », ces ilots ne sont toujours pas livrés. Le risque qu'ils continuent d'être occupés par Darwin, et donc qu'ils ne puissent pas être cédés, reste donc entier³³. Ce retard représente des coûts pour la société publique locale chargée de l'aménagement (frais de justice et de portage du foncier notamment, cf. *infra*).

Enfin, le sort des espaces et équipements publics reste en suspens. Si la métropole a accepté de décaler le tracé de la ligne de transport en commun, il n'en reste pas moins que l'espace initialement envisagé demeure dédié au public et doit être rétrocédé à la métropole en fin de concession.

Par ailleurs, en l'état actuel des choses, le site de Darwin est fermé et gardé la nuit car « *des familles et des publics fragiles y sont hébergés* » (courrier de réponse de Darwin Évolution aux observations provisoires de la chambre). Son accès est par ailleurs payant lors des manifestations. Or, en principe, les espaces publics sont accessibles par tous, en tout temps, librement et gratuitement.

Les conséquences financières :

En plus de freiner la création du nouveau quartier voulu par les élus de la métropole, le comportement de Darwin Évolution, entreprise privée, représente un coût financier. Il se répercute sur la SAS d'Aménagement Bastide-Niel, dont les associés sont trois entités publiques (dont deux offices HLM) mais aussi, potentiellement, sur la métropole de Bordeaux-Métropole et, donc, sur les contribuables.

À la mi-2023, la somme concernée s'élevait environ à 3,5 M€ TTC (modification des travaux concernant les espaces publics, travaux réalisés mais non mobilisables, travaux supplémentaire, frais de gestion foncière et frais juridiques etc.). La métropole n'a pas encore

³² Demande de désignation d'un expert auprès du tribunal de commerce pour diligenter une expertise de peur que la démolition du bâtiment porte préjudice au hangar Emmaüs.

³³ Il sera exposé plus loin que des prêts à usage ont été consentis à Darwin en septembre 2023 pour régulariser sa situation. Ils sont toutefois temporaires et visent à ce que les ventes des terrains soient rapidement réalisées. Si ce n'est pas le cas, Darwin redeviendra occupant sans droits ni titres.

adopté de délibération actant la prise en charge de cette somme mais l'aménageur lui a fait savoir que sans ce secours financier, l'équilibre de l'opération ne pourrait pas être respecté.

Darwin Évolution a indiqué à la chambre qu'il considérait que la plupart de ces coûts ne lui étaient pas imputables. Son dirigeant considère qu'ils relèvent de la responsabilité de l'aménageur et de la mairie de Bordeaux. Pour ceux des coûts qu'il reconnaît, c'est-à-dire les travaux de réseaux qui ont dû être déviés ou bien qui n'ont pu être mobilisés, il considère que le calcul ne prend pas en compte « *les moins-values réalisées* » du fait de la non-réalisation des travaux initialement prévus. En tout état de cause, la chambre ne peut que constater que ces coûts ont effectivement été supportés par l'aménageur ainsi que cela ressort des documents financiers qui lui ont été transmis³⁴. En toute logique, si les terrains n'avaient pas été occupés illégalement et que le programme de la concession avait pu se dérouler normalement, ces coûts n'auraient pas été supportés par l'aménageur et ce dernier n'aurait pas eu besoin de demander à la métropole, et donc à ses contribuables, de les prendre en charge.

En sus de ces coûts effectifs viennent s'ajouter des dépenses ou pertes de recettes potentielles, en premier lieu desquelles : la sous-valorisation des hangars *skatepark* et de l'association Emmaüs par rapport aux recettes initialement attendues pour l'opération. Celle-ci s'élèverait à 1,5 M€ TTC, pour lesquels l'aménageur a également demandé une prise en charge par la métropole car cette dépense est, elle aussi, incompatible avec le bilan de la ZAC. Il ressort par ailleurs des documents transmis à la chambre³⁵ que Darwin a tenté d'obtenir ces parcelles au prix de 0,705 M€, soit une perte potentielle de 2,9 M€ pour l'opération qui aurait dû être assumée par les finances métropolitaines. Cette éventualité semble toutefois avoir été écartée. Ces chiffres sont à prendre avec précaution, il s'agit d'un minimum car, d'après les documents reçus par la chambre mais non encore validés par Bordeaux-Métropole, le prix potentiel de cession de ces emprises pour y développer les activités initialement prévues serait désormais de 4,8 M€, ce qui porterait la perte de recettes pour l'aménageur (et donc la participation de la métropole) à 2,7 M€. Cette hausse de prix est notamment due au développement de la ZAC elle-même, qui accroît l'attractivité du quartier.

Viennent ensuite les pertes de recettes éventuelles en cas d'impossibilité de céder les ilots situés autour du lieu où se situe l'écosystème Darwin. Elles s'élèvent, début 2024, à 7,6 M€ TTC. Le dirigeant de Darwin Évolution a indiqué dans sa réponse à la chambre qu'il contestait l'existence de ce risque financier au motif qu'il négocie avec l'aménageur pour racheter lui-même les emprises (conjointement avec CDC Habitat pour l'une d'elles). En dépit de ces arguments, ces ilots n'ont toujours pas été cédés à ce jour et les projets prévus n'ont pas été développés. Le risque d'une prolongation de l'occupation, temporaire ou illégale demeure donc et, à supposer que Darwin les rachète effectivement, les projets développés seront différents de ceux initialement envisagés, entraînant potentiellement des pertes de recettes pour l'opération à l'instar de ce qui semble être en train de se passer pour les B017 et B018. Là encore, la métropole, et donc ses contribuables, pourraient être appelés pour couvrir ce coût.

Enfin, viennent les impacts directs et induits pour la SAS et ses associés (perte de rémunération et risques de demande d'indemnisation si certains projets sont abandonnés) qui s'élèvent à 9,5 M€ TTC.

³⁴ Chaque année dans le cadre du CRAC, l'aménageur joint au concédant les factures des coûts qu'il a supporté au cours de l'exercice dans le cadre de la ZAC.

³⁵ PV du conseil d'administration de la SAS d'Aménagement Bastide-Niel n° 51 en date du 15 juin 2023, page n° 7.

Au total, ce conflit entre l'aménageur et Darwin Évolution représente donc un risque potentiel de 22,1 M€ TTC pour la SAS Bastide-Niel dont 5 M€ TTC pesant directement sur les finances publiques et donc sur l'ensemble des contribuables de la métropole^{36et37}. Cela implique également, potentiellement, la fragilisation financière de trois entités œuvrant pour l'intérêt général. Une fois encore, il est précisé que ces chiffres sont ceux qui proviennent du dernier CRAC approuvé, lui-même fondé sur le barème de prix de l'époque (2020). En raison du développement de la ZAC, la perte de recette potentielle sur les ilots B017 et B018 serait majorée de 1,2 M€³⁸.

Le dirigeant de Darwin Évolution a fait savoir à la chambre que ce « *coût financier allégué* » était « *soit surévalué, soit totalement hypothétique, soit inexistant* ». Il considère qu'il est « *totalement mensonger d'imputer à Darwin la charge de la mauvaise gestion par l'aménageur de ses relations avec l'écosystème Darwin qui se battait pour sa survie* » et soulève la question de « *l'absence de modification du programme général de construction de la ZAC dont la responsabilité incombe au concédant* ». En somme, Darwin Évolution conteste toute responsabilité dans les surcoûts supportés par l'aménageur et considère dans sa réponse écrite que « *les résultats positifs et les gains générés par Darwin pour la collectivité et les promoteurs sont bien supérieurs* ».

Les pistes d'évolution :

Concernant les ilots occupés par le skatepark et l'association Emmaüs, le cœur du problème est finalement l'appréciation par la métropole des activités de Darwin Évolution. Pour justifier leur maintien et le coût qu'il représenterait pour les finances publiques, elles doivent être regardées, par le conseil métropolitain, comme participant de l'intérêt général et comme manifestant une vocation d'intérêt général supérieure à celle consistant à proposer des logements aux habitants dans un contexte de tension avérée. Concrètement, cela revient à ce que la métropole accepte de financer, sur ses fonds, le coût de la légalisation de l'occupation de fait par Darwin Évolution. Les motifs d'intérêt général ainsi poursuivis seraient notamment l'attractivité de la ville et le soutien au secteur associatif (sportif et social).

L'aménageur lui a demandé de se prononcer sur le sujet par courrier du 21 juin 2022, puis par une relance du 4 avril 2023³⁹. À ce jour, la métropole n'a toujours pas voté de décision permettant d'apporter une réponse à ces demandes. Le 19 décembre 2023, soit un an et demi après la première saisine de l'aménageur, les services administratifs de la métropole lui ont envoyé un courrier indiquant que la métropole serait d'accord pour prendre à sa charge, sur fonds publics, le coût financier du maintien de Darwin Évolution en lieu et place des logements, équipements et espaces publics qu'elle avait demandé à l'aménageur. Ce courrier émanant des services administratifs n'a toutefois aucune valeur juridique. Seule une délibération du conseil métropolitain sur le sujet pourra régler ce sujet.

Dans le cas où la métropole avaliserait cette prise en charge financière, tant Darwin Évolution que l'aménageur ont fait savoir à la chambre, en janvier 2024, que la cession des ilots

³⁶ Ces chiffres sont issus de l'aménageur et présents dans les CRAC.

³⁷ Ces chiffres proviennent des CRAC de l'aménageur et sont fondés sur les dépenses supplémentaires effectivement supportées et les recettes effectivement non perçues à ce jour.

³⁸ Information issue du projet de CRAC 2022 transmis par l'aménageur à la métropole qui, deux ans plus tard, ne l'a toujours pas validé.

³⁹ Courrier de BMA au président de Bordeaux métropole en date du 31 mars 2023.

skatepark et Emmaüs serait imminente. Elle interviendrait entre la SAS Bastide-Niel et une SCIC composée du fonds de dotation Darwin, la foncière solidaire Darwin, l'association la 58^{ème} et la ville de Bordeaux. Les statuts de cette SCIC ont été adoptés le 21 septembre 2023. La dirigeante de la SAS et de BMA a indiqué qu'il n'y a « *plus de débat sur le montant de cette cession. Les actes sont en cours de préparation par le notaire de la SAS Bastide Niel et le notaire de la SCIC* ». La chambre, pour sa part, n'a reçu aucun document concernant le prix de cession.

Si cette solution se concrétisait, elle s'avèrerait intéressante pour tous et *a fortiori* pour les contribuables et usagers. Car cela reviendrait à ne plus regarder le dossier « Darwin » comme un coût mais comme un gain en termes de qualité de vie des habitants et des touristes qui sont désormais habitués à cette présence et attirés par elle. La directrice générale de BMA, présidente de la SAS, considère qu'il y a « *un grand intérêt pour tout le monde à adopter la solution de la régularisation du système constaté et à travailler ensemble au développement commun du site. Darwin est une source de profit urbain* ». De son côté, le dirigeant de Darwin estime que cela permettrait à l'écosystème « *de s'inscrire enfin dans un quartier apaisé afin d'y prendre toute sa place* ».

A contrario, la solution radicale qui consisterait à demander l'expulsion avec le concours de la force publique n'est pas envisagée par la SAS ni par BMA. Le propriétaire est bien entendu souverain dans sa décision de demander l'expulsion ou non et les éléments d'attractivité devenus incontournables que représente l'écosystème Darwin pour la métropole et au-delà, font entrer dans l'équation des notions qui ne relèvent pas de la seule approche patrimoniale.

Concernant le sort des autres ilots (la zone des « tétrodons », les espaces publics et l'ilot adjacent), l'alternative est simple. La métropole doit, là-encore, se prononcer sur le périmètre de son intervention, par exemple en achetant les ilots aux promoteurs ou en couvrant le risque au bilan de l'opération. Il s'agit, certes, d'une décision politique, mais dont l'absence a des conséquences concrètes sur la performance d'une société dont la métropole est par ailleurs actionnaire. La décision relève donc, également, de la bonne gestion. Dans la négative, la concession s'achèvera sans cette part de réalisation. En définitive, il appartient aux élus métropolitains de se prononcer sur le visage du nouveau quartier qu'ils souhaitent proposer aux administrés.

Dans l'attente de ventes définitives, une étape a été franchie le 21 septembre 2023 puisque l'aménageur a accordé à Darwin Évolution quatre « prêts à usages » qui couvrent l'ensemble des emprises occupées. Cela signifie qu'il prête les terrains gratuitement à deux sociétés foncières détenues en majorité par Darwin Évolution⁴⁰, régularisant ainsi, pour une durée déterminée, la situation juridique des occupants qui ne sont désormais plus « sans droits ni titres ». Deux de ces prêts concernent les hangars *skatepark* et Emmaüs, ils sont pour une durée de six mois et prévoient que la vente effective des ilots doit intervenir dans ce délai, soit avant le 21 mars 2023. Le contrat de prêt prévoit la possibilité d'une reconduction de six mois supplémentaires à la demande de l'une des parties. Le troisième prêt concerne la zone dite du « village des tétrodons », du lycée privé Edgar Morin et de la « ferme urbaine ». Il est consenti jusqu'à la signature d'une promesse de vente entre les parties ou toute personne substituée à l'emprunteur avant le 31 décembre 2024, sans possibilité de reconduction. Le dernier concerne la rue centrale de la caserne Niel, pour une durée courant jusqu'au 31 décembre 2026.

⁴⁰ La Foncière des lunes, détenue à 83 % par Darwin Évolution et la Foncière solidaire détenue à 96 % par Darwin Évolution.

La chambre invite l'ensemble des acteurs concernés à trouver une solution le plus rapidement possible afin de faire cesser l'accumulation de coûts pour les finances publiques.

4.3.5 Financement de l'opération : un budget en hausse de 25 %

Pour mémoire, le coût de la ZAC Bastide-Niel prévu dans le dossier de réalisation était de 176 M€. En 2020, il était de 197 M€⁴¹ et il s'élèverait à 219 M€⁴² en 2022, soit une augmentation de 24,4 % en neuf ans. Toutefois, de manière générale, ces variations sont inhérentes à l'exercice de l'aménagement qui s'effectue sur des périodes longues, comprenant un nombre important d'aléas.

Ainsi qu'évoqué dans les développements précédents, cette augmentation (17,3 M€) est due, en premier lieu, au relèvement des exigences environnementales décidé en 2020, à la revalorisation des coûts de raccordement au réseau électrique et à la prise en compte du contexte actuel de révision des prix. En second lieu, elle est due au conflit avec Darwin Évolution.

Ces dépenses doivent être compensées par des recettes, principalement issues des cessions de droits à construire (dont la valeur est régulièrement actualisée en fonction de l'évolution des prix de l'immobilier) mais aussi de la participation des personnes publiques en premier lieu desquelles l'autorité concédante (Bordeaux-Métropole en l'espèce).

Si l'équilibre entre recettes et dépenses venait à être rompu, c'est l'aménageur qui en assumerait les conséquences sur ses fonds propres. En l'occurrence, il s'agit de la SAS d'Aménagement Bastide-Niel, c'est-à-dire l'association de trois entreprises publiques locales dont deux offices HLM. Par conséquent, la réussite de l'opération participe, dans une large mesure, de l'intérêt général.

Pour l'instant, le déroulement des opérations, hors secteur de l'écosystème Darwin, ne fait pas apparaître de risque financier particulier (cf. point 4.3.6). En revanche, pour le secteur de l'écosystème Darwin, la SAS d'Aménagement Bastide-Niel a d'ores et déjà fait savoir à la métropole que cette situation est, toutes choses égales par ailleurs, incompatible avec le bilan prévisionnel de la ZAC (cf. point précédent). Au-delà des demandes formelles envoyées par l'aménageur à la société, la demande a également été indirectement formulée par l'envoi des projets de CRAC 2021 et 2022 (respectivement en février 2022 et mars 2023) qui font apparaître les demandes de couverture dans les bilans prévisionnels actualisés.

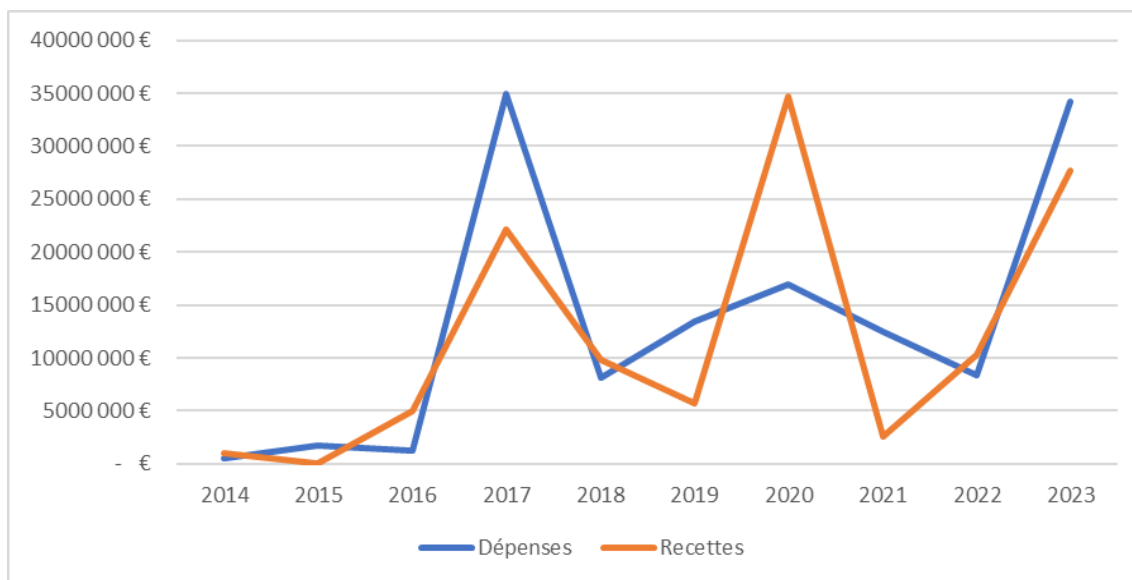
La métropole n'a pas répondu aux demandes de la société. Elle n'a également toujours pas délibéré sur les CRAC 2021 et 2022. Bien qu'aucune conséquence ne soit prévue en la matière dans le traité de concession, cela n'est pas conforme au 7^e alinéa de son article 26 aux termes duquel « *dès la communication de ces documents (...) ces documents sont soumis, dans un délai de trois mois, à l'examen de l'organe délibérant qui se prononce par un vote* ». Elle n'a pas non plus répondu aux extraits d'observations provisoires envoyées par la chambre dans le cadre du présent rapport.

⁴¹ CRAC de la ZAC Bastide-Niel pour l'exercice 2020, page 143.

⁴² Bilan prévisionnel contenu dans le projet de CRAC 2022 non encore transmis à la métropole.

Recommandation n° 4. : se rapprocher de la métropole afin de faire appliquer les stipulations du contrat de concession en matière de délai d'approbation des comptes rendus annuels du concessionnaire (CRAC). *[Mise en œuvre complète]*

Graphique n° 2 : ZAC Bastide-Niel : évolution des recettes et des dépenses



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dépenses	514 028 €	1 683 734 €	1 291 558 €	34 956 735 €	8 111 313 €	13 424 752 €	16 941 590 €	12 453 195 €	8 344 802 €	34 187 769 €
Recettes	988 600 €	5 955 €	5 010 391 €	22 187 156 €	9 835 671 €	5 755 697 €	34 676 357 €	2 527 424 €	10 269 927 €	27 723 808 €
Trésorerie				27 900 €	353 350 €	2 240 753 €	- 2 076 318 €	19 598 888 €	- 926 968 €	- 1 482 389 €
Solde	474 572 €	- 1 677 779 €	3 718 833 €	- 12 741 679 €	2 077 708 €	- 5 428 302 €	15 658 449 €	9 673 117 €	998 157 €	- 7 946 350 €

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les données de BMA

Une recherche d'efficacité entre les différents acteurs concernés serait opportune dans une optique de bonne gestion des deniers publics et pour faire face aux évolutions en cours du contexte économique. En effet, la société constate actuellement un ralentissement du démarrage des chantiers, sous l'action combinée de plusieurs effets :

- l'inflation qui oblige les promoteurs à revoir les coûts de construction des programmes en modifiant certaines de leurs caractéristiques techniques ;
- une plus grande exigence des établissements bancaires qui demandent désormais une pré-commercialisation de 50 % du programme avant de débloquent les fonds nécessaires alors qu'auparavant ce chiffre était de 30 %.

Aussi, la SAS anticipe un décalage des ventes de lots sur les prochaines années et, de ce fait, une diminution du chiffre d'affaires de l'année 2024. La ligne de trésorerie nécessaire a été renégociée le 15 septembre 2023.

4.3.6 Un contexte porteur de risque pour la filiale dédiée

L'objet de l'analyse financière et bilancière de la SAS n'a pas vocation à porter une appréciation sur la situation financière de la filiale, non contrôlée par la chambre, mais d'évaluer en quoi les activités de la filiale sont, ou non, porteuses de risque pour BMA.

Présentation sommaire de la situation financière de la SAS Bastide-Niel

Au cours de la période 2018-2022, l'excédent brut d'exploitation (EBE) de la SAS a diminué de 65 %, passant de 46 956 € à 16 117 €, malgré une augmentation du chiffre d'affaires de 31,42 %.

La société n'ayant sur la période aucun emprunt, la capacité d'autofinancement correspond approximativement à l'EBE et s'établit à 34 267 € en moyenne. En effet, la société se finance par le biais d'une ligne de trésorerie, d'un montant maximum de 12 M€, utilisé en fonction des besoins.

Sur la période, la trésorerie diminue très fortement, passant de 1,2 M€ à 86 452 €, particulièrement entre 2018 et 2019, puis entre 2021 et 2022 du fait de la diminution entre 2018 et 2022 du fonds de roulement net global (FRNG) de 3,6 M€, tandis que le besoin en fonds de roulement (BFR) ne diminue que de 2,5 M€. De ce fait, la trésorerie, résultant de la différence entre le FRNG et le BFR diminue de 1,1 M€.

En effet, l'évolution du FRNG résulte d'une diminution des ressources stables, entraînée par la diminution de la ligne de trésorerie, qui passe de 5,2 M€ en 2018 à 1,4 M€ en 2022, alors que les capitaux propres, constituant également les ressources durables sont stables sur la période (2 M€).

Par ailleurs, l'évolution du BFR est due à une plus forte augmentation des dettes d'exploitation que des créances d'exploitation (respectivement + 11,7 M€ et + 9,2 M€). Ainsi les dettes d'exploitation (constituées principalement : de la participation de la commune de Bordeaux qui passe de 22 M€ à 32 M€, des avances et acomptes, contractuellement prévus aux contrats des fournisseurs, passant de 0,3 M€ à 2,1 M€, ainsi que des dettes fournisseurs qui augmentent de 1,2 M€ en 2018 à 1,8 M€) augmentent plus rapidement que les créances d'exploitation constituées principalement de la production stockée (+ 30 %)⁴³, qui représente le futur chiffre d'affaires de la société.

La société doit par ailleurs améliorer la gestion du paiement de ses dettes aux fournisseurs. En 2022, le rapport du commissaire aux comptes relevait que plus de 20 % des factures sont réglées hors délai, ce qui représentait 1,8 M€.

Un contexte porteur de risques pour Bordeaux Métropole Aménagement

Le risque pour la SEM BMA, en cas de difficultés financières de sa filiale non couvertes par ses capitaux propres, serait de devoir la recapitaliser à hauteur des parts qu'elle détient (51 %). À ce stade, BMA n'a garanti aucun emprunt de la SAS d'Aménagement Bastide-Niel mais si elle devait venir en garantie à l'avenir, cela représenterait un risque supplémentaire. Ce risque pèserait également sur les deux autres actionnaires de la SAS.

Or, l'opération d'aménagement Bastide-Niel voit objectivement son coût global dérapier puisque le bilan financier du projet de CRAC 2022 prévoit un cumul de dépenses de 219 M€ en 2028 alors que le dossier de réalisation prévoyait un total de 173 M€.

Outre les sujétions techniques supplémentaires, la mise en œuvre de l'opération bute sur diverses difficultés dont l'incidence financière a été soulevée par le CAC dans son rapport sur les comptes 2022. Si celui-ci certifie ces comptes sans réserve, il précise toutefois que « *sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus nous attirons votre attention sur les incidences*

⁴³ Dont l'évolution est en lien avec celle du chiffre d'affaires annuel.

financières des difficultés rencontrées dans la réalisation de l'opération de concession ». D'après les comptes sociaux 2022 (page 9) les incidences financières sont évaluées comme suit :

- faisceau SNCF : surcoût de 601 000 € HT (travaux et études complémentaires) ;
- occupation Darwin Évolution : 4 M€ dont 2,4 M€ de dépenses supplémentaires, 1,3 M€ de modification de programme et moindre valorisation des ilots B017/018 plus 264 000 € de perte de recettes ;
- installation provisoire du dépôt de bus : 1 M€ de pénalités d'astreinte et 480 000 € en frais de portage financier.

En termes de bilan annuel, le rapport de gestion sur l'exercice 2022 conclut à un déficit intermédiaire de 3,1 M€ au titre de l'opération d'aménagement urbain Bastide-Niel. Le bilan figurant dans le projet de CRAC 2022 conclut à une balance opérationnelle cumulée de - 4,9 M€ en 2022, avec une prévision à - 12,9 M€ en 2023.

Il est d'ailleurs à noter que les besoins de financement de la ZAC Bastide-Niel ont conduit à la mise en place de lignes de trésorerie auprès de la Caisse d'épargne Aquitaine Poitou-Charentes pour les montants maximum prévisionnels suivants : 21 M€ du 1^{er} octobre 2021 au 31 octobre 2022 et 12 M€ pour la période du 1^{er} novembre 2022 au 31 octobre 2023.

De fait, faute d'une participation accrue du concédant, le concessionnaire assume seul les surcoûts d'ores et déjà constatés. Dans un courrier en date du 21 juin 2022 adressé au directeur de l'aménagement de Bordeaux-Métropole, la directrice générale de BMA indique que « *le bilan de la ZAC s'établit en dépenses et en recettes à 195 990 945 euros HT avec une participation initiale du concédant de 44 562 288 euros H.T. et une participation de la ville de 535 685 euros. Le montant des recettes issues strictement de la valorisation des droits à construire est de 138 648 861 euros HT. Si ce montant est en progression [...] il ne suffit pas à compenser l'évolution à la hausse du montant des dépenses* ».

Le bilan du CRAC 2022, non encore validé par Bordeaux-Métropole, prévoit une participation de sa part de 49 M€ (33,5 M€ de participation d'équilibre et 15,5 M€ de participation aux équipements d'intérêt général) après revalorisation liée, notamment, à l'occupation illégale par Darwin Évolution.

Incontestablement, les éléments ci-dessus résumés, y compris les développements sur le déroulé de l'opération, tendent à démontrer un contexte porteur de risques pour la SEM BMA.

5 UN MODELE ECONOMIQUE EN TRANSFORMATION

5.1 La SEM intervient en économie de marché

5.1.1 Les mandats et les concessions s'effectuent en cadre concurrentiel

Avec un montant de 3,5 M€ en 2022, les opérations pour compte d'autrui (mandats et concessions) ont représenté 40 % du chiffre d'affaires total de l'exercice⁴⁴ et 71 % des prestations de services.

Or, entre 2018 et 2022, les mandats réalisés se sont caractérisés par un taux de réussite élevé mais aussi par la faiblesse de leur chiffre d'affaires. Par ailleurs, le nombre de marchés proposés par les actionnaires de la société est faible (le détail des mandats par année figure en annexe n° 4).

Sur le plan des concessions, BMA étant très mobilisée par la ZAC Bastide-Niel depuis une dizaine d'années, elle n'a candidaté à aucun autre chantier au cours de la période étudiée.

Ceci pose une difficulté dans la mesure où ces activités au poids prépondérant dans le chiffre d'affaires sont soumises au droit de la commande publique, c'est-à-dire à la mise en concurrence. Leur pérennité est donc susceptible de subir des aléas.

5.1.2 Les opérations propres sont sujettes à la conjoncture

Les opérations propres, c'est-à-dire celles menées par BMA pour son propre compte, ont représenté 16 % de son chiffre d'affaires en 2022 et 29 % des prestations de services.

Elles consistent essentiellement en la construction d'immeubles mis en location. Toutefois, la société ne dispose pas, en interne, de service dédié au développement foncier. De ce fait, l'accès aux terrains à bâtir, indispensable pour développer des opérations propres, est difficile. C'est pourquoi la société réalise ce type d'opérations à l'occasion des opérations d'intérêt général menées par elle, ce qui lui permet l'accès au foncier et finance pour partie l'opération qui lui a été confiée⁴⁵.

Or, BMA ne conduit actuellement qu'une seule opération d'aménagement au sein de laquelle elle réalise peu d'opérations propres et dont une a déjà été livré (le CADA). De surcroît, quel que soit leur cadre, ces opérations subissent actuellement des contraintes. D'après les échanges tenus en cours d'instruction, la société constate actuellement un ralentissement du

⁴⁴ Incluant les ventes de terrains et les prestations de services.

⁴⁵ Selon le rapport de gestion 2022, opérations propres en cours :

- Résidence étudiante Cœur de Bastide : périmètre ZAC Cœur de Bastide
- Ehpad de la croix rouge : périmètre ZAC Bastide Niel
- CADA 80 places : périmètre ZAC Bastide Niel
- Résidence étudiants 158 lits ilot B107 : périmètre ZAC Bastide Niel
- Résidence 52 logements libres ALTEA : périmètre ZAC Bastide Niel
- Parking et logements ALTAE BE STUDENT : périmètre ZAC Bastide Niel

démarrage des chantiers et un décalage des ventes de lots pour les prochaines années, sous l'action combinée de plusieurs effets :

- l'inflation qui oblige les promoteurs à revoir les coûts de construction des programmes en modifiant certaines de leurs caractéristiques techniques ;
- une plus grande exigence des établissements bancaires, qui demandent désormais une pré-commercialisation de 50 % du programme avant de débloquer les fonds nécessaires au financement du chantier, alors qu'auparavant ce seuil était de 30 %.

Au surplus, pour les opérations en cours, la dégradation du contexte économique général implique une baisse de la rentabilité. Toutes choses égales par ailleurs, les charges d'entretien des 12 immeubles actuellement en location devraient augmenter d'environ 30 % tandis que les recettes n'augmenteraient que d'environ 5 %.

5.1.3 L'un des clients occupe un poids prépondérant

La région Nouvelle-Aquitaine est un important donneur d'ordre pour la société. Elle fait appel à BMA pour des opérations ponctuelles comme, par exemple, la construction de la maison de l'économie créative et de la culture en Nouvelle-Aquitaine (MECA), ou la rénovation du bâtiment de l'hôtel de région, mais aussi pour des opérations régulières d'entretien, par nature d'un plus faible montant, mais reconductibles.

Tableau n° 16 : la relation d'affaires avec la région Nouvelle-Aquitaine

	2018	2019	2020	2021	2022
Montant du chiffre d'affaires réalisé avec la région Nouvelle-Aquitaine	2,374 M€	2,272 M€	2,420 M€	2,572 M€	2,770 M€
Part des mandats de la région Nouvelle-Aquitaine dans le chiffre d'affaires (hors cessions immobilières)	59,1 %	54,3 %	54,1 %	59,3 %	56,8 %
Nombre de bons de commande par année	298	273	337	325	151

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes annuels et les réponses de la direction

Les mandats conclus avec cette collectivité sont des accords-cadres, d'une durée de quatre ans, qui entraînent deux niveaux de recettes :

- une recette annuelle, à hauteur de 1,4 M€/an, qui correspond à la mobilisation de moyens de la société pour répondre à l'urgence ou à des points de maintenance ou de sécurité ;
- une recette liée au bon de commande signé pour chaque opération d'investissement, dont la durée de vie est liée à celle de l'opération.

En 2022, ce client, avec un montant de 2,7 M€, a représenté 30,9 % du chiffre d'affaires total et 56,8 % du chiffre d'affaires des prestations de services de BMA et ce, en dépit du fait qu'il ne soit pas actionnaire de la société.

Si cette situation illustre une confiance dans la qualité des services rendus, elle est également un vecteur de dépendance économique. Ainsi, dans l'attente de reconduction du nouveau mandat quadriennal, le budget 2019 n'a été présenté au conseil d'administration que le 29 janvier 2019, en ne tenant compte que des recettes certaines. En ce qui concerne l'exercice 2023, le budget a été présenté en déficit d'1 M€ au conseil d'administration du 24 novembre 2022, puis rectifié par le conseil d'administration du mois de juin 2023, une fois le nouveau mandat signé avec la région.

Cette difficulté est d'ailleurs soulevée dans le procès-verbal du conseil d'administration du 29 janvier 2019, sans qu'une stratégie permettant d'apporter une solution à cette situation ait été abordée.

Interrogée sur ce point, la nouvelle direction de la société envisage deux solutions, à savoir : la diversification de la clientèle ou la création d'une société publique locale (SPL) dont la région serait un actionnaire majeur.

5.1.4 L'absence de réserves et la demande de distribution de dividendes

Comme mentionné supra, la société dispose d'une trésorerie d'un montant de 11,2 M€. La direction a mentionné que ces fonds étaient investis pour leur plus grande partie sur des obligations, afin de couvrir le risque propriétaire, en particulier celui lié à la concession de Bastide-Niel. En effet, selon le compte rendu d'activité 2022 de la concession gérée par la filiale Bastide-Niel, l'exercice 2023 devrait faire apparaître un décalage entre les recettes et les dépenses de 8 M€, largement compensé en 2024. Toutefois, la société devra cette année-là et les années suivantes disposer d'une trésorerie abondante afin de couvrir des dépenses bien supérieures aux recettes.

Par ailleurs un procès-verbal de la séance du conseil d'administration de la société BMA de mars 2023 mentionne la volonté affichée par un actionnaire de procéder à une distribution de dividendes « *si les conditions du prochain exercice le permettent* ».

Pourtant, au 31 décembre 2022, elle n'a constitué aucunes réserves statutaires ni volontaires qui lui permettraient d'affecter les capitaux disponibles à une opération future, en lien avec son objet social. La chambre lui rappelle qu'il lui appartient de prendre toutes mesures de nature à conserver sa capacité financière à assumer ses engagements et ceux de sa filiale.

5.2 Des solutions à l'étude

5.2.1 La diversification du chiffre d'affaires

Comme vu supra, le chiffre d'affaires de la société est extrêmement concentré. Or, en l'état, elle n'est pas à l'abri d'un changement de réglementation ou d'une décision stratégique de son plus important client, qui mettrait en danger la pérennité de l'activité.

En conséquence, la société devrait opportunément augmenter et diversifier son activité de manière à diminuer le poids relatif de la région Nouvelle-Aquitaine dans son chiffre d'affaires.

Ainsi, en ce qui concerne les opérations pour autrui, la société vient de se voir confier par la ville de Mérignac un mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée pour la construction de trois groupes scolaires, dont la livraison est prévue pour l'année 2026.

Concernant les opérations propres, la direction de la société a fait valoir la volonté des actionnaires de BMA de ne pas réaliser d'opérations à risque en dehors du territoire métropolitain. Elle est par ailleurs limitée en ce qui concerne la prospection foncière et soumise à concurrence sur le territoire métropolitain.

Aussi, la société envisage de diversifier son activité sur des investissements financiers, notamment pour ceux ayant une durée de cinq à sept ans.

Par exemple, BMA étudie la possibilité d'investir dans le projet de la société IKOS qui est de créer un village de la seconde main sur Bordeaux-Lac, dont les besoins en locaux immobiliers sont évalués à 28 M€.

La direction a également fait état d'un projet relatif à la création d'une maison de santé municipale à Latresne. La collectivité souhaitant maintenir une offre de santé au sein de la commune, elle a demandé à la société de se porter acquéreur d'un bâtiment, pour un montant de 448 050 € TTC, en contrepartie d'un loyer versé par cette commune pour un montant de 25 500 € par an, soit un taux annuel de rentabilité brute de 5,69 %. La collectivité aurait fait son affaire de trouver des occupants. Toutefois, ce dernier projet a été abandonné depuis.

La chambre encourage la société à persévérer dans la recherche de diversification de son activité et ainsi à répartir les risques d'exploitation.

5.2.2 La création éventuelle d'une société publique locale

La difficulté de la sécurisation de l'accès à la commande publique a été soulevée au cours du conseil d'administration du 24 novembre 2022. Ce point a également fait l'objet d'une réflexion des salariés lors de l'élaboration du projet d'entreprise.

D'après la directrice, différents acteurs publics dont la ville de Bordeaux, la métropole et la région, envisageraient la création d'une société publique locale (SPL) à laquelle seraient confiées les activités de mandat aujourd'hui assurées par BMA.

Dans ce cadre et conformément à la réglementation en vigueur, les associés ne seraient plus tenus par les règles de la commande publique pour confier des mandats à cette nouvelle société.

Toujours selon la directrice, cette société interviendrait en complément de BMA et non en concurrence. Par ailleurs, la SPL, BMA et ses filiales seraient regroupées au sein d'un groupement d'employeurs, permettant une possible mutualisation des salariés, avec pour objectif, selon la volonté des actionnaires, une mise en œuvre en juin 2024.

La chambre relève qu'au regard du poids des mandats dans le chiffre d'affaires de la SEM actuelle et du fait que la concession d'aménagement en cours est filialisée, la création d'une telle SPL retirerait à BMA une très large partie de sa substance et de sa valeur. Cette hypothèse doit donc être murement réfléchie en parallèle d'une réflexion sur la répartition des activités et donc des revenus.

En janvier 2024, BMA a fait savoir à la chambre qu'une étude est en cours « *afin de déterminer quelle part de l'activité de BMA pourrait à l'avenir relever du champ d'intervention* ».

de la SPL. La SEM doit pouvoir conserver voire améliorer sa rentabilité afin de poursuivre sa stratégie d'intervention en opérations propres.

L'activité en mandat qui sera confiée à la SPL ne concernera que les actionnaires de cette dernière. À ce jour, BMA est par exemple titulaire de deux contrats de mandats avec la ville de Mérignac (rénovation-extension de trois groupes scolaires et rénovation de la Maison Carrée et de son parc) et d'un contrat de mandat avec la Communauté de Communes du Créonnais (construction de son siège social) qui resteront exécutés par la SEM. Cette dernière poursuivra sa stratégie de réponse après mise en concurrence à des projets entrant dans son champ de compétence technique. La création de la SPL verra aussi les charges correspondantes à l'exécution des contrats qui lui seront confiés transférées de BMA vers la SPL ».

Elle a également précisé qu'un plan à moyen terme « est en cours d'élaboration afin de déterminer les équilibres entre les deux structures, les perspectives de développement et de plan d'affaires de chacune et les conditions de leur pérennité et de leur réussite. Ce plan doit être proposé au Conseil d'Administration de mi 2024 ».

La région Nouvelle-Aquitaine, pour sa part, a fait savoir, également en janvier 2024, que ses services « ont bien identifié les risques soulevés dans le rapport et seront particulièrement attentifs à la mise en œuvre d'une nouvelle structuration. Cette éventuelle évolution d'organisation aurait un impact en termes de gouvernance : la répartition des sièges au sein du Conseil d'administration de la SPL serait différente de celle au sein de la SEM. Un autre effet de cette évolution porterait au contrat de mandat qui lie la Région. Une grande vigilance doit être portée à la contractualisation de ce mandat (l'existence d'un réel contrôle analogue en particulier) et à son exécution dans des conditions juridiquement et financièrement acceptables pour les parties. »

ANNEXES

Annexe n° 1. Tableaux de fiabilité des comptes	52
Annexe n° 2. Tableaux d'analyse financière.....	55
Annexe n° 3. Tableaux d'analyse financière SAS Bastide–Niel	58
Annexe n° 4. Liste des mandats obtenus par BMA 2018–2022.....	60
Annexe n° 5. Liste des abréviations	61

Annexe n° 1. Tableaux de fiabilité des comptes

Tableau n° 1 : contenu des documents publiés par BMA

<i>Documents déposés (article L. 232-23 code de commerce)</i>	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Date d'approbation des comptes et de décision d'affectation du résultat</i>	25/02/19	19/02/20	09/03/21	17/03/22	23/03/23
<i>Date de dépôt</i>	27/02/19	04/03/20	15/03/21	05/05/22	09/05/23
<i>Comptes annuels</i>	oui	oui	oui	oui	oui
<i>Rapport de gestion</i>	oui	<u>non</u>	<u>non</u>	oui	oui
<i>Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels</i>	oui	oui	oui	oui	oui
<i>Rapport du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées (art. 225-38 du code du commerce)</i>	<u>Rédigé mais non communiqué</u>				oui
<i>Certification conforme</i>	oui	oui	oui	oui	oui

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes annuels

Tableau n° 2 : contenu des documents publiés par la SAS Bastide-Niel

<i>Documents déposés (article L. 232-23 du code de commerce)</i>	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Date d'approbation des comptes et de décision d'affectation du résultat</i>	18/01/19	27/01/20	04/02/21	17/02/22	08/02/23
<i>Date de dépôt</i>	27/02/19	04/03/20	16/04/21	06/05/22	09/05/23
<i>Comptes annuels</i>	oui	oui	oui	oui	oui
<i>Rapport de gestion</i>	oui	<u>non</u>	<u>non</u>	oui	oui
<i>Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels</i>	oui	oui	oui	oui	oui
<i>Certification conforme</i>	<u>non</u>	oui	oui	<u>non</u>	<u>non</u>

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes annuels

Tableau n° 3 : dates des procès-verbaux transmis avec retard au préfet

<i>Nature de la réunion</i>	<i>Date de la réunion</i>	<i>Date de la transmission</i>
<i>Conseil d'administration</i>	24 février 2022	6 mai 2022
	24 novembre 2022	18 janvier 2023
<i>Assemblées générales</i>	17 mars 2022	6 mai 2022
	23 mars 2023	5 mai 2023

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine, d'après les documents transmis par BMA

Tableau n° 4 : comparatif du rapport de gestion 2022 et de la comptabilité par activité (milliers €)

	Rapport de gestion	Comptabilité par activités
Produits d'exploitation	8662	9172
Rémunérations sur mandats	3030	
Rémunération convention Bastide Niel	441	
Opérations propres	5140	4659
Rémunérations concessions	30	
Subventions d'exploitation	3	3
Autres produits	17	

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les rapports de gestion et les comptes annuels

Tableau n° 5 : comparatif du chiffre d'affaires mentionné dans le rapport de gestion 2020 et dans la comptabilité par activité

	Opérations propres	Total de l'ensemble des activités
Rapport de gestion	1 028 430	4 475 065
Comptabilité par activités	1 539 068	4 475 065

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les rapports de gestion et les comptes annuels

Tableau n° 6 : comparatif des effectifs (rapports de gestion / annexe des comptes annuels)

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Annexe aux comptes annuels (effectif moyen)</i>	33,39	33,82	35,46	36,05	39,71
<i>Rapports de gestion (effectif moyen)</i>	34	34	37	37	41

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les rapports de gestion et les comptes annuels

Tableau n° 7 : comparaison des différents documents comptables de la société BMA

	2018	2019	2020	2021	2022
Comptes annuels					
Chiffre d'affaires net	4 415 425	9 330 534	4 475 065	4 338 033	8 979 716
dont prestations de services	4 015 115	4 181 534	4 475 065	4 338 033	4 880 783
dont ventes de terrains	400 310	5 149 000	0	0	4 098 933
Comptabilité par activités					
Chiffre d'affaires net	4 415 425	9 330 534	4 475 065	4 338 033	8 979 716
dont prestations de services	4 415 425	9 330 534	4 475 065	4 338 033	4 880 783
dont ventes de terrains	0	0	0	0	4 098 933
Balance comptable					
Cpte 705100 - cessions terrains	400 310	5 149 000	0	0	4 098 933
Annexe : Tableau ventilation du chiffre d'affaires					
Cessions immobilières	400 310	5 149 000	0	0	4 098 933
Total	4 415 426	9 330 534	4 475 066	4 338 033	8 979 716

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes annuels, la comptabilité par activités et les balances comptables

Tableau n° 8 : comparaison des différents documents comptables de la société Bastide-Niel

	2018	2019	2020	2021	2022
Comptes annuels					
Chiffre d'affaires net	9 302 904	4 456 618	20 615 359	1 852 591	12 226 025
dont prestations de services	9 302 904	4 456 618	20 615 359	1 852 591	12 226 025
dont ventes de terrains	0	0	0	0	0
Comptabilité par activités					
Chiffre d'affaires net	9 302 904	4 456 618	20 615 359	1 852 591	12 226 025
dont prestations de services	1 129 669	2 049 883	6 907 736	1 852 591	4 609 998
dont ventes de terrains	8 173 235	2 406 735	13 707 623	0	7 616 027
Balance comptable					
Cpte 705102 - cessions terrains	8 173 235	2 406 735	13 707 623	1 265 392	7 616 027

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes annuels, la comptabilité par activités et les balances comptables

Annexe n° 2. Tableaux d'analyse financière

Tableau n° 1 : évolution des produits d'exploitation

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Production vendue de Biens	400 310	5 149 000			4 098 933	923,94%
+ Production vendue de Services	4 015 115	4 181 534	4 475 065	4 338 033	4 880 782	21,56%
= Chiffre d'affaires net	4 415 425	9 330 534	4 475 065	4 338 033	8 979 715	103,37%
+ Production stockée	-334 034	-1 025 320	2 009 981	1 764 575	-570 684	-70,85%
+ Production immobilisée				332 479	494 501	SO
+ Subventions d'exploitation			3 264		3 333	SO
+ Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	37 859	114 703	94 735	469 652	264 441	598,49%
+ Autres produits	10 376			11 203	1 097	-89,43%
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	4 129 626	8 419 917	6 583 045	6 915 942	9 172 405	122,11%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Tableau n° 2 : origine des ressources des activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'ouvrage déléguée

	2018	2019	2020	2021	2022
Bastide Niel	507 141	784 583	722 574	617 339	441 378
Conseil régional	2 374 498	2 272 467	2 420 099	2 572 202	2 770 521
MOD autres collectivités	128 524	105 866			166 281

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les balances comptables

Tableau n° 3 : évolution des charges d'exploitation

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Achats de matières prem. et autres appro.	-35 550		1 138 717	849 560	3 199 069	9098,79%
+ Autres achats et charges externes	413 741	994 151	802 109	809 879	929 446	124,64%
+ Impôts, taxes et versements assimilés	204 115	284 915	125 517	140 236	108 705	-46,74%
+ Salaires et traitements	2 075 815	2 287 047	2 141 956	2 491 106	2 463 120	18,66%
+ Charges sociales	1 044 395	1 129 029	1 057 533	1 319 797	1 126 602	7,87%
+ Dotations aux amortissements sur immobilisations	548 068	585 498	581 937	508 389	688 399	25,60%
+ Dotations aux provisions pour risques et charges	11 718		159 408			-100,00%
Autres charges	1 521	1 445	83	1 811	231	-84,81%
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	4 263 823	5 282 085	6 007 260	6 120 778	8 515 574	99,72%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Tableau n° 4 : évolution du résultat exceptionnel

		2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Total des produits exceptionnels	E	498 584	102 767	368 739	103 321	154 218	-69,07%
Total des charges exceptionnelles	F		1 704	157 636	35 900	26	SO
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (E-F)		498 584	101 062	211 103	67 420	154 192	-69,07%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Tableau n° 5 : évolution de l'excédent brut d'exploitation

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Production vendue de Biens	400 310	5 149 000			4 098 933	923,94%
+ Production vendue de Services	4 015 115	4 181 534	4 475 065	4 338 033	4 880 782	21,56%
= Chiffres d'affaires nets	4 415 425	9 330 534	4 475 065	4 338 033	8 979 716	103,37%
+ Production stockée	-334 034	-1 025 320	2 009 981	1 764 575	-570 684	-70,85%
+ Production immobilisée				332 479	494 501	SO
+ Subventions d'exploitation			3 264		3 333	SO
- Achats de matières prem. et autres appro.	-35 550		1 138 717	849 560	3 199 069	9098,79%
- Autres achats et charges externes	413 741	994 151	802 109	809 879	929 446	124,64%
- Impôts, taxes et versements assimilés	204 115	284 915	125 517	140 236	108 705	-46,74%
- Salaires et traitements	2 075 815	2 287 047	2 141 956	2 491 106	2 463 120	18,66%
- Charges sociales	1 044 395	1 129 029	1 057 533	1 319 797	1 126 602	7,87%
= Excédent brut d'exploitation	378 875	3 610 072	1 222 478	824 509	1 079 924	185,03%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Tableau n° 6 : évolution de la capacité d'autofinancement

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022
Excédent brut d'exploitation	378 875	3 610 072	1 222 478	824 509	1 079 924	185,03%
+ Autres produits d'exploitation (sauf 755)	10 376	0	0	11 203	1 098	-89,42%
- Autres charges d'exploitation (sauf 655)	1 521	1 445	83	1 811	231	-84,79%
+/- Quote-parts de résultat sur opérations faites en commun	0					
+ Produits financiers (sauf cpte 786)	415 209	263 735	705 720	59 238	102 298	-75,36%
- Charges financières (sauf cpte 686)	317 855	276 204	254 398	236 771	411 749	29,54%
+ Produits exceptionnels (sauf cptes 775,777 et 787)	0	0	14 086	554	392	
- Charges exceptionnelles (sauf cptes 675 et 687)	0	10		35 900	27	
+ Transfert de charges d'exploitation	37 859	62 904	94 735	33 387	45 700	20,71%
- Participation des salariés aux résultats	0					
- Impôts sur les sociétés	41 364	867 643	177 485			-100,00%
= Capacité d'autofinancement brute	481 579	2 791 409	1 605 053	654 409	817 405	69,73%
- Remboursement du capital des emprunt	481 331	490 945	412 068	426 349	421 978	-12,33%
= Capacité d'autofinancement nette	248	2 300 464	1 192 985	228 060	395 427	159038,23%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux et les balances comptables

Tableau n° 7 : détail des engagements reçus par BMA

Etablissement prêteur	Montant initial	Montant au 31 décembre 2022	Objet	Institution garantissant la dette
Banque Postale	5 475 000	4 032 297	Construction de logements étudiants	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	4 485 748	3 902 001	Construction de logements étudiants	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	3 331 176	2 892 695	Construction de logements étudiants	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	1 354 396	1 037 492	Construction de logements étudiants	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	1 171 655	1 009 475	Construction de logements jeunes travailleurs	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	4 129 831	4 040 236	VEFA Croix rouge	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	711 602	692 820	VEFA Croix rouge	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	2 504 314	2 445 266	VEFA Croix rouge	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	2 775 115	2 776 813	Construction de logements étudiants	Bordeaux Métropole
Caisse des dépôts	2 927 616	2 927 616	Résidence CADA	Bordeaux Métropole
	28 866 453	25 756 712		

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les annexes des comptes annuels

Tableau n° 8 : récapitulatif des chantiers en cours

Au 31 décembre 2022	Montant de l'immobilisation au bilan	Montant du capital restant dû	Montant des intérêts courus non échus
Immobilisations livrées			
Rés. et. Ferbos	10 216 064	5 502 722	2 165 347
Coeur de Bastide	8 935 602	7 960 202	819 359
EHPAD Croix Rouge	9 743 610	7 247 792	1 055 332
Immobilisations en cours			
CADA	3 733 894	2 932 007	108 500
Rés. et. 158 lits	8 248 496	8 056 757	800 000
Total	40 877 666	31 699 480	4 948 538

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après données de BMA

Tableau n° 9 : évolution des indicateurs du bilan

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol.
Emplois stables	25 238 890	26 742 694	30 426 010	37 332 312	44 830 809	77,63%
Ressources durables	36 415 195	38 894 052	46 445 428	50 309 596	58 217 590	59,87%
FRNG	11 176 305	12 151 358	16 019 418	12 977 284	13 386 781	19,78%
Créances exploitation	16 059 891	18 011 385	14 419 486	6 782 158	7 480 905	-53,42%
Dettes exploitation	6 715 981	7 278 742	5 110 088	4 479 612	5 279 188	-21,39%
BFR	9 343 910	10 732 643	9 309 398	2 302 546	2 201 717	-76,44%
Trésorerie	1 832 395	1 418 715	6 710 020	10 674 738	11 185 064	510,41%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Annexe n° 3. Tableaux d'analyse financière SAS Bastide-Niel

Tableau n° 1 : évolution de l'excédent brut d'exploitation

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022	En moy.
Production vendue de Biens						SO	SO
+ Production vendue de Services	9 302 904	4 456 618	20 615 359	1 852 591	12 226 025	31,42%	9 690 699
= Chiffre d'affaires net	9 302 904	4 456 618	20 615 359	1 852 591	12 226 025	31,42%	9 690 699
+ Production stockée	1 320 376	7 674 565	-5 190 595	10 580 759	-3 991 420	-402,29%	2 078 737
+ Production immobilisée						SO	SO
+ Subventions d'exploitation						SO	SO
<i>Sous-total produits d'exploitation</i>	<i>10 623 280</i>	<i>12 131 183</i>	<i>15 424 764</i>	<i>12 433 350</i>	<i>8 234 605</i>	<i>-22,49%</i>	<i>11 769 436</i>
- Achats de matières prem. et autres appro.						SO	SO
- Autres achats et charges externes	10 571 256	12 133 346	15 365 502	12 350 760	8 215 652	-22,28%	11 727 303
- Impôts, taxes et versements assimilés	5 068	2 752	2 998	3 586	2 836	-44,04%	3 448
- Salaires et traitements						SO	SO
- Charges sociales						SO	SO
<i>Sous-total charges d'exploitation</i>	<i>10 576 324</i>	<i>12 136 098</i>	<i>15 368 500</i>	<i>12 354 346</i>	<i>8 218 488</i>	<i>-22,29%</i>	<i>11 730 751</i>
= Excédent brut d'exploitation	46 956	-4 915	56 264	79 004	16 117	-65,68%	38 685

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Tableau n° 2 : évolution de la capacité d'autofinancement

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol. 2018-2022	En moy.
Excédent brut d'exploitation	46 956	-4 915	56 264	79 004	16 117	-65,68%	38 685
+ Autres produits d'exploitation (sauf 755)						SO	SO
- Autres charges d'exploitation (sauf 655)						SO	SO
+/- Quote-parts de résultat sur opérations faites en commun						SO	SO
+ Produits financiers (sauf cpte 786)	439	491	20	20	12	-97,27%	196
- Charges financières (sauf cpte 686)						SO	SO
+ Produits exceptionnels (sauf cptes 775,777 et 787)						SO	SO
- Charges exceptionnelles (sauf cptes 675 et 687)						SO	SO
+ Transfert de charges d'exploitation						SO	SO
- Participation des salariés aux résultats						SO	SO
- Impôts sur les sociétés			2 132	20 941		SO	11 537
= Capacité d'autofinancement brute	47 395	-4 424	54 152	58 083	16 129	-65,97%	34 267
- Remboursement du capital des emprunt						SO	SO
= Capacité d'autofinancement nette	47 395	-4 424	54 152	58 083	16 129	-65,97%	34 267

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Tableau n° 3 : évolution du bilan

	2018	2019	2020	2021	2022	Evol.
Emplois stables	30 645	31 667	40 627	45 443	45 443	48,29%
Ressources durables	7 204 480	12 655 279	11 474 668	5 243 390	3 556 422	-50,64%
FRNG	7 173 835	12 623 612	11 434 041	5 197 947	3 510 979	-51,06%
Créances exploitation	31 332 606	39 537 062	35 581 133	44 637 489	40 504 862	29,27%
Dettes exploitation	25 401 236	27 264 201	24 480 711	39 761 637	37 080 335	45,98%
BFR	5 931 370	12 272 861	11 100 422	4 875 852	3 424 527	-42,26%
Trésorerie	1 242 465	350 751	333 619	322 095	86 452	-93,04%

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les comptes sociaux

Annexe n° 4. Liste des mandats obtenus par BMA 2018–2022

Tableau n° 1 : détail des mandats sur lesquels la société a candidaté entre 2018 et 2022

Mandats	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de candidatures	5	6	1	2	4
Dont nbre de contrats proposés par les actionnaires	1	0	0	1	3
Nombre d'offres retenues	3	6	1	1	4
Taux de réussite ?	60 %	100 %	100 %	50 %	100 %
Chiffre d'affaires HT représentés par ces offres retenues ?	62 250 €	47 910 € + 3 accords-cadres		environ 250 000/an pendant 5 ans.	entre 2 millions et 3 millions par an pendant 4 ans
% des contrats signés avec les actionnaires	0 %	0 %	0 %	100 %	75 %
Maitre d'ouvrage ayant retenu BMA	Université de Bx	Université de Bx et Région Nouvelle-Aquitaine	Pôle d'enseignement supérieur de la musique et de la danse	Groupe de commande Bordeaux-Métropole et ville de Bordeaux	Ville de Mérignac, Ville de Bordeaux, Région Nouvelle-Aquitaine

Source : CRC Nouvelle-Aquitaine d'après les rapports d'activité et les réponses de la direction

Annexe n° 5. Liste des abréviations

BFR : besoin en fonds de roulement
BMA : Bordeaux-Métropole Aménagement
CADA : centre d'accueil pour demandeurs d'asile
CAF : capacité d'autofinancement
CDC : Caisse des dépôts et consignations
CDD : Contrat de travail à durée déterminée
CGCT : code général des collectivités territoriales
CRAC : compte rendu annuel du concessionnaire
CUB : communauté urbaine de Bordeaux
EBE : excédent brut d'exploitation
EHPAD : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EPCI : établissement public de coopération intercommunale
FRNG : fonds de roulement net global
HLM : habitation à loyer modéré
HT : hors taxes
MECA : maison de l'économie créative et de la culture en Nouvelle-Aquitaine
OPH : office public d'habitat
OPHLM : office public d'habitation à loyer modéré
RH : ressources humaines
SAS : société par actions simplifiée
SCIC : société coopérative d'intérêt collectif
SEM : société d'économie mixte
SHON : surface hors œuvre nette
SPL : société publique locale
SNCF : société nationale des chemins de fer français
TTC : toutes taxes comprises
ZAC : zone d'aménagement concerté



Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine

3 place des grands hommes,

CS 30059

33064 BORDEAUX CEDEX

www.ccomptes.fr/crc-nouvelle-aquitaine