



CRC Auvergne, Rhône-Alpes

KAR A181538 KJF

05/10/2018

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

Madame La Présidente

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 Lyon Cedex 03

Bourg, le 4 octobre 2018

Nos Réf : RD/ND/VC

Affaire suivie par : Romain DAUBIÉ

OBJET : Réponses au rapport d'observations définitives CRC SEMCODA
exercices 2013 à 2016



Madame la Présidente,

Vous m'avez adressé par courrier en date du 5 septembre 2018 le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale de la Cour des Comptes concernant la gestion de la société d'économie mixte de construction du département de l'Ain (SEMCODA) pour les exercices 2013 à 2016.

La lecture de ce rapport me permet d'observer que la Chambre a bien voulu retenir l'essentiel des réponses que la SEMCODA avait apportées suite à la réception du rapport provisoire et des auditions qu'elle a menées.

Je prends acte des recommandations qui ont été formulées et vous confirme que pour les plus importantes d'entre elles, dont celles relatives à la gouvernance, elles ont déjà été ou sont en cours de mise en œuvre.

Je regrette toutefois que votre rapport définitif ne mette pas, malgré tout, en avant le niveau de performance de l'activité de la société en terme de production de logements qui la place en première position en tant que bailleur social de la région Auvergne Rhône Alpes, ni la forte croissance qui a été la sienne au titre de la construction de places en résidences seniors et en foyers.

Je vous prie de trouver ci-joint la réponse que la SEMCODA entend apporter, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, à ces observations définitives.

Je vous indique enfin que le conseil d'administration a été convoqué le 31 octobre 2018.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président Directeur Général


Romain DAUBIÉ



**SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE
DE CONSTRUCTION DU
DÉPARTEMENT DE L'AIN**
www.semcoda.com

SIÈGE SOCIAL & ADMINISTRATIF
50, rue du Pavillon • CS 91007 • 01009 BOURG-EN-BRESSE CEDEX
t. 04 74 22 40 66 • f. 04 74 45 27 82
Société Anonyme d'Économie Mixte au capital de 44 647 196 €
R.C. BOURG 759 200 751 B - APE 6820 A - C.C.P. Lyon 4959-52 B - T.V.A. FR 70 759 200 751

**REPONSE DE SEMCODA AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES
DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
EXERCICES 2013 A 2016**

Observations d'ordre général :

La SEMCODA peut regretter qu'à l'occasion de ses observations définitives, la Chambre Régionale des Comptes n'ai pas pris en considération certains arguments développés dans ses quelques 60 pages de réponses au rapport d'observations provisoires et que d'autres n'ont pas eu l'écho attendu.

En accord avec les membres du conseil d'administration, il ne sera pas revenu sur les arguments développés, mais seront uniquement abordées les recommandations de la Chambre qui de 12 ont été ramenées à 9.

1. Sur la recommandation n°1 : « Cesser de financer ses propres augmentation de capital par l'Intermédiaire de commune, en leur acquérant des terrains à des prix surévalués »

Cette recommandation figure au nombre de celles qui ont déjà été mises en œuvre.

En effet, le conseil d'administration, à l'unanimité, a décidé de clôturer la phase d'augmentation de capital en cours lors de sa séance du 28 février 2018.

L'assemblée générale ordinaire du 22 juin 2018, quant à elle, a approuvé le rapport complémentaire sur l'utilisation de la délégation de compétence relative à l'augmentation de capital sans relancer de nouvelle phase d'augmentation de capital.

Il a également été décidé que la participation au capital n'est plus et ne sera plus une condition essentielle et substantielle d'un acte d'acquisition ou de mise à disposition.

Ceci étant, la SEMCODA rappelle que le mode opératoire retenu antérieurement a permis la réalisation d'opérations pour de nombreuses communes, notamment rurales, conformément à l'objet de la société et de sa vocation qui est d'être un acteur majeur de la politique d'aménagement du territoire.

La SEMCODA conteste avoir acquis des terrains à des prix surévalués dans la mesure où il lui est tout à fait possible de se porter acquéreur de terrains à un prix différent de celui de la Direction de l'Immobilier de l'Etat qui n'est qu'un avis.



2. Sur la recommandation n°2 « Soumettre au conseil d'administration une stratégie patrimoniale, financière et territoriale cohérente avec le plan départemental de l'habitat de l'Ain et les programmes locaux de l'Habitat »

La Chambre relève à juste titre qu'entre 2013 et 2016 :

- la SEMCODA a largement dépassé les objectifs assignés par l'Etat,
- le parc immobilier de la société a une moyenne d'âge plus basse que la moyenne nationale (18,5 ans contre 25,2 ans)
- la SEMCODA a produit deux fois plus de logements locatifs sociaux et de places d'hébergements que prévu

La SEMCODA a donc pleinement rempli sa mission de bailleur social. Par la diversification de son activité (promotion, bailleur, résidence senior, etc.), contribue au parcours résidentiel des personnes et au développement économique du territoire (revitalisation des centres bourgs, commerces, hôtels, etc.)

Par ailleurs, la société a établi une stratégie définie dans la Convention d'Utilité Sociale (CUS) et le Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) qui ont été votés par le conseil d'administration. La cohérence de l'action est d'ailleurs suivie au regard de ces documents stratégiques. Le conseil d'administration qui s'est réuni au minimum 5 fois par an durant la période 2013/2016 a suivi régulièrement l'activité de la société. En particulier, tous les ans, la direction de la société présente au conseil d'administration au 1^{er} semestre de l'année un budget prévisionnel à 5 ans pour l'année en cours et les quatre années suivantes avec les hypothèses prises en compte, notamment au niveau du développement, et des moyens à mettre en œuvre, financiers et humains, pour y parvenir.

Il est donc inexact de considérer que le conseil d'administration n'était pas en capacité d'exprimer ses souhaits, ses ambitions et sa volonté.

Toutefois, la stratégie patrimoniale, financière et territoriale va devoir être revue et ses outils de suivi adaptés en raison de la réforme du logement social qui, non seulement amoindrit la capacité financière des bailleurs sociaux, impacte fortement leur environnement puisque les collectivités souffrent d'une réduction de leur budget et voit les subventions de l'Etat diminuer.

Le conseil d'administration sera bien évidemment associé à la définition de la stratégie à mettre en place dans le respect des documents départementaux et locaux de l'habitat, étant précisé que le Plan Départemental l'Habitat 2018/2023 est en cours d'élaboration tout comme certains plans locaux de l'Habitat.

3. Sur la recommandation n°3 « renforcer le pilotage de la société et ses outils, notamment logiciels, s'agissant des fonctions finances, achats, ressources humaines, construction, gestion locative, commercialisation, ainsi que le suivi des agences »

Les missions et responsabilités des différentes fonctions structurantes sont en cours de redéfinition.

Le changement de gouvernance en cours s'accompagne d'une mise en place et d'une modernisation des outils nécessaires au pilotage de la société.



Cette recommandation est en cours de mise en œuvre.

Dès le mois de mai 2018 ont été mises en place :

- Un comité d'engagement dont la vocation est de valider techniquement le lancement des opérations.
- Un comité stratégique ayant pour vocation de définir les orientations et les choix structurants.
- Un comité de direction pour assurer la transversalité et une information partagée.

Ces différentes instances permettent le pilotage de la société et assurent la mise en œuvre des décisions prises par le conseil d'administration.

Au nombre des outils mis en place figurent des tableaux de bords de suivi d'indicateurs d'activité (vacance, consommation du budget d'entretien, impayés, recouvrement, etc.). Ils complètent le suivi de la consommation du budget par direction. De même, des indicateurs relatifs à chacune des activités de la SEMCODA (loyers, redevances, accession libre, PSLA, résidence seniors, vente de patrimoine) ont été présentés au dernier conseil d'administration du 19 septembre 2018, et le seront régulièrement.

La société dispose donc désormais d'outils complémentaires qui sont venus renforcer les indicateurs pertinents repris dans la base des données comptables et issus des données « métiers ».

Le département comptable partage depuis longtemps mensuellement avec les services concernés des indicateurs définis comme clefs :

- Suivi mensuel de la facturation des loyers (Logements, résidences seniors, garages,...) avec ventilation par agence et vacants. Ce suivi est effectué en comparatif avec le budget en cours et l'année précédente,
- Suivi des marges brutes (en montant et nombre de vente) dégagées par l'activité APRICOT. Ce suivi est par définition opéré sur le PSLA et l'accession libre. Ce suivi est effectué en comparatif avec le budget en cours,
- Suivi des ventes de patrimoine avec budget en cours en comparatif,
-

Ces données sont issues de données « métiers » et valorisées sur la base des données comptables. Elles sont utilisées dans les appréciations des revues mensuelles des balances générales opérées par le département comptable. Il est donc inexact de considérer que la société ne dispose pas des informations nécessaire à son pilotage. Enfin, au titre des moyens humains et structurants, un nouveau directeur a récemment pris ses fonctions. Il dispose d'une expérience de référence dans les secteurs du logement et de l'immobilier et a exercé les fonctions de responsable financier puis de directeur général et membre du comité de direction d'un groupe de plus de 600 personnes.



4. Sur la recommandation n°4 « Etablir des règles précises pour les différents avantages accordés aux salariés ainsi que pour le remboursement des frais de missions et en contrôler l'application »

Là également, cette recommandation a été mise en œuvre.

Les deux notes relatives aux frais de déplacement professionnels et de prise en charge des frais de repas et d'hébergements ont été complétées. Le règlement intérieur a été modifié lors du dernier comité d'entreprise et a été transmis à la DIRECCTE et au Conseil des Prud'Homme. Les catégories de véhicules de fonction et les règles d'utilisation desdits véhicules ont été rappelées.

S'agissant de l'octroi des prêts aux salariés, une note de service est en cours d'élaboration. Elle sera présentée au comité d'entreprise avant la fin de l'année.

5. Sur la recommandation n°5 « recenser annuellement les besoins d'achat à l'échelle de la société pour s'assurer du respect de la réglementation en matière de commande publique et mettre en place une politique d'achat »

La SEMCODA a fait le choix de positionner la définition du besoin au niveau des responsables d'entité qui sont des acteurs de proximité et ce afin de permettre une grande réactivité dans la réponse aux locataires notamment. La Chambre n'est pas juge de l'opportunité d'un tel choix d'organisation. Toutefois, afin de circonscrire le risque relevé par la Chambre, les différents acteurs ont été notamment sensibilisés lors de formations (plusieurs sessions de formation sur l'année 2018) à la nécessité de rattacher les commandes au marché.

Par ailleurs, un marché d'entretien-maintenance pour les agences avec des lots techniques et géographiques est en cours d'élaboration et prendra effet, comme prévu, au 1^{er} janvier 2019.

Dans un souci d'homogénéisation et de sécurisation des procédures et afin de répondre à la nouvelle obligation de dématérialisation des procédures d'achats, un logiciel a été acquis et les différents acteurs formés. Le logiciel imposant la forme des différents actes, la rigueur s'imposera, étant précisé que parmi les multiples marchés analysés, la Chambre n'a relevé la réalisation d'un risque que pour trois marchés d'entretien et un marché de travaux. Cet outil facilitera en outre l'audit annuel.

Enfin, le conseil d'administration a validé lors de sa séance du 28 juin 2018, la mise en place de groupe de travail pour élaborer une politique achat.

En conclusion, toutes les mesures ont été prises pour circonscrire les risques potentiels relevés par la Chambre.



6. Sur la recommandation n°6 « Instaurer un contrôle de gestion »

L'absence de service ayant comme intitulé « contrôle de gestion » ne signifie pas en l'espèce que cette fonction n'existe pas.

En effet, elle est intégrée dans le service comptable qui dispose d'indicateurs mensuels sur les différentes activités de la société.

Si le contrôle de gestion est certainement perfectible, il ne saurait être considéré comme inexistant. Néanmoins, les mesures sont en cours d'être prises pour tenir compte de la recommandation de la Chambre.

7. Sur la recommandation n°7 « Soumettre des bilans financiers prévisionnels des opérations à l'approbation d'un comité d'engagement »

Cette recommandation a d'ores et déjà été mise en œuvre puisqu'un comité d'engagement a été créé. Il étudie la faisabilité de l'opération au regard de son équilibre et, par conséquent, du prévisionnel.

8. Sur les recommandations n°8 et 9 « définir des critères financiers transparents pour engager les opérations, approuvés par le conseil d'administration et suivis par le contrôle de gestion » et « présenter chaque année au conseil d'administration un bilan financier des opérations achevées »

Les critères financiers transparents sont en cours de mise en œuvre. Ils seront approuvés par le conseil et leur suivi sera assuré par le contrôle de gestion.

L'engagement des opérations sera décidé par le conseil d'administration qui en sera informé de leur suivi au fur et à mesure de leur lancement. En fin d'année, pour les opérations achevées, un bilan financier sera présenté au conseil d'administration.

En conclusion, votre rapport s'arrête au 31 décembre 2016, force est de constater qu'à ce jour et sous l'influence des Présidences Jean DEGUERRY et Romain DAUBIÉ, de nombreuses recommandations ont d'ores et déjà été mises en œuvre, et ce sans attendre votre rapport définitif.

