

SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE (SEM) TERRE ET TOIT

Un rétablissement de la confiance des financeurs et collectivités concédantes qui doit désormais s'accompagner d'une redéfinition de la stratégie de l'entreprise pour reconstituer son portefeuille d'affaires et pérenniser son activité

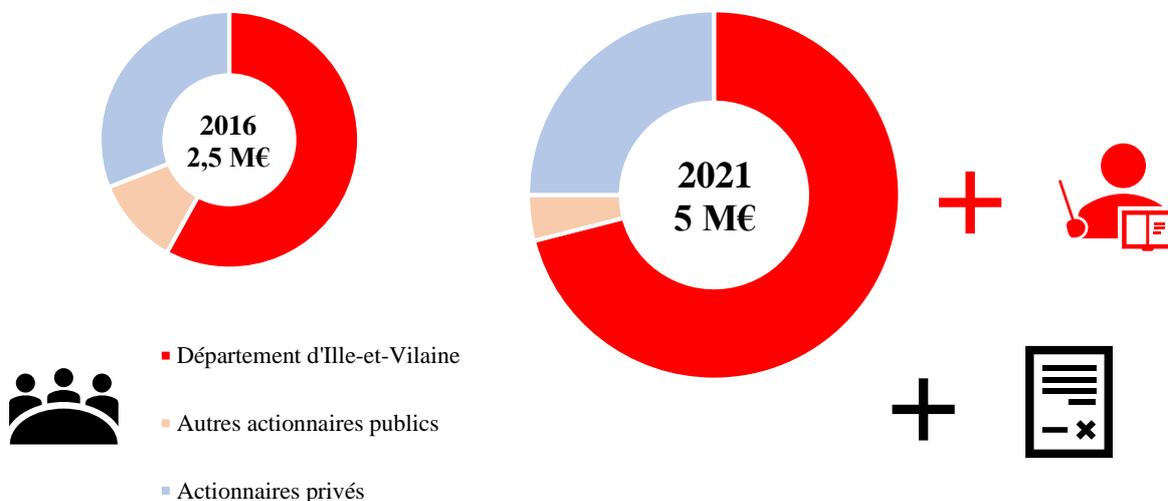
La SEM Terre et Toit est une SEM majoritairement détenue par le département d'Ille-et-Vilaine, intervenant principalement sur des opérations d'aménagement et, à titre complémentaire, sur des opérations de maîtrise d'ouvrage déléguée, des études prospectives et pré-opérationnelles, ou encore des missions d'assistance technique à destination des communes rurales et de leurs groupements.

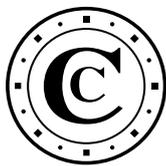
Une évolution de la gouvernance qui a permis de rétablir la confiance des financeurs et collectivités concédantes

Le précédent rapport de la chambre publié en 2017 faisait état d'une gestion affectée par de nombreuses défaillances : financement incohérent des opérations engendrant d'importantes difficultés de trésorerie et des retards dans les travaux, rapports de qualité médiocre remis aux collectivités, absence de stratégie commerciale et productivité insuffisante. Cette situation était à l'origine d'un manque de confiance des financeurs et collectivités concédantes.

La gouvernance a depuis lors été revue et s'est accompagnée d'une augmentation du capital social à l'initiative du département, dont l'actionnariat est passé de 58 à 71 %. La présidence de la SEM est désormais assurée par le président du conseil départemental, tandis que les fonctions de direction générale ont été dissociées. Ces évolutions se sont accompagnées de la signature d'un pacte d'actionnaires portant notamment sur l'amélioration du contrôle de la société et réaffirmant le soutien du département, ainsi que d'une convention de partenariat avec ce dernier.

Répartition du capital social





A la faveur de ces évolutions, la SEM a amélioré la qualité de ses documents contractuels et des comptes rendus annuels aux collectivités concédantes, adapté sa politique de financement aux caractéristiques de ses opérations, renouvelé ses effectifs, mené des opérations en propre qui lui ont permis de limiter les pertes enregistrées sur ses opérations en concession et clôturé ses opérations les plus déficitaires.

Une stratégie à redéfinir et un portefeuille d'affaires à reconstituer

Si ces éléments ont été de nature à rétablir la confiance des financeurs et collectivités apporteuses d'affaires, la société n'est toutefois pas parvenue à compléter son plan d'affaires par de nouvelles opérations d'aménagement (hormis le renouvellement de la concession de Ker Lann) et son résultat d'exploitation demeure fragile.

Si l'aménagement en extension urbaine est actuellement peu coûteux et rémunérateur pour les communes breilliennes, le nouveau contexte de ralentissement du marché immobilier et les contraintes découlant de la loi climat et résilience avec le « zéro artificialisation nette » des sols devront conduire la SEM à redéfinir sa stratégie. Elle devra également mettre en œuvre une politique commerciale dynamique afin de renouveler son portefeuille d'affaires aujourd'hui déclinant ; avec l'expiration d'ici fin 2024 de 10 opérations sur les 16 qu'elle compte, la société dispose de moins de terrains à vendre, avec à la clé une possible diminution de ses honoraires. Elle doit donc s'employer à reconstituer son portefeuille d'affaires avec la signature de nouvelles opérations, afin de pérenniser son activité.

