

REGION BRETAGNE

Délibération n° 2016_DFE_01

CONSEIL REGIONAL

13 octobre

DELIBERATION

Communication des observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes de Bretagne sur la SEMAEB

Le Conseil régional, convoqué par son Président le 20 septembre 2016, s'est réuni en séance plénière le jeudi 13 octobre 2016 à 14h30 au siège de la Région Bretagne, sous la Présidence de Monsieur Jean Yves LE DRIAN, Président du Conseil régional.

Étaient présents : Monsieur Olivier ALLAIN, Madame Sylvie ARGAT-BOURIOT, Monsieur Eric BERROCHE, Madame Catherine BLEIN, Madame Mona BRAS, Madame Georgette BREARD (arrivée à 16 heures 25), Monsieur Gwenegan BUI, Monsieur Thierry BURLOT, Madame Gaby CADIOU, Monsieur Loïg CHESNAIS-GIRARD, Monsieur Marc COATANEA, Monsieur André CROCQ (départ à 20 heures), Madame Virginie D'ORSANNE, Madame Delphine DAVID, Monsieur Gérard DE MELLON, Monsieur Stéphane DE SALLIER DUPIN, Madame Laurence DUFFAUD, Madame Corinne ERHEL, Monsieur Richard FERRAND, Madame Laurence FORTIN, Madame Anne GALLO, Madame Evelyne GAUTIER-LE BAIL, Monsieur Karim GHACHEM, Madame Anne-Maud GOUJON (départ à 18 heures 15), Madame Claire GUINEMER, Madame Kaourintine HULAUD, Monsieur Bertrand IRAGNE, Madame Elisabeth JOUNEAUX-PEDRONO, Monsieur Pierre KARLESKIND, Monsieur Gérard LAHELLEC, Monsieur Jean-Michel LE BOULANGER, Monsieur Olivier LE BRAS, Monsieur Raymond LE BRAZIDEC, Madame Agnès LE BRUN, Monsieur Jean-Yves LE DRIAN, Monsieur Marc LE FUR, Monsieur Patrick LE FUR (départ à 19 heures 30), Madame Gaël LE MEUR, Madame Nicole LE PEIH, Monsieur Alain LE QUELLEC, Madame Gaël LE SAOUT, Madame Christine LE STRAT, Monsieur Christian LECHEVALIER, Madame Lena LOUARN, Monsieur Bernard MARBOEUF, Monsieur Martin MEYRIER (départ à 20 heures), Monsieur Philippe MIALHES, Monsieur Paul MOLAC, Madame Gaëlle NICOLAS, Madame Gaëlle NIQUE (arrivée à 16 heures 25), Madame Anne PATAULT, Madame Isabelle PELLERIN, Monsieur Gilles PENNELLE, Monsieur Stéphane PERRIN, Monsieur Maxime PICARD, Monsieur Bernard POULIQUEN, Monsieur Pierre POULIQUEN, Monsieur Bruno QUILLIVIC, Monsieur Dominique RAMARD, Madame Emmanuelle RASSENEUR, Madame Agnès RICHARD, Monsieur David ROBO (départ à 18 heures 15), Madame Claudia ROUAUX (arrivée à 16 heures 15, départ à 17 heures 40), Monsieur Stéphane ROUDAUT, Madame Catherine SAINT-JAMES, Madame Forough SALAMI-DADKHAH, Monsieur Emeric SALMON, Madame Hind SAOUD, Monsieur Sébastien SEMERIL (départ à 20 heures 15), Madame Renée THOMAIDIS, Madame Martine TISON, Madame Anne TROALEN, Monsieur Hervé UTARD, Madame Anne VANEECLOO, Madame Gaëlle VIGOUROUX, Madame Sylvaine VULPIANI.

Avaient donné pouvoir : Madame Georgette BREARD (pouvoir donné à Madame Forough SALAMI-DADKHAH de 14 heures 30 à 16 heures 25), Monsieur Pierre BRETEAU (pouvoir donné à Monsieur Bernard MARBOEUF), Monsieur André CROCQ (pouvoir donné à Madame Laurence DUFFAUD à partir de 20 heures), Madame Anne-Maud GOUJON (pouvoir donné à Madame Agnès LE BRUN à partir de 18 heures 15), Madame Sylvie GUIGNARD (pouvoir donné à Monsieur Marc LE FUR), Monsieur Philippe HERCOUET (pouvoir donné à Madame Anne TROALEN), Monsieur Roland JOURDAIN (pouvoir donné à

REGION BRETAGNE

Madame Emmanuelle RASSENEUR), Madame Isabelle LE BAL (pouvoir donné à Madame Gaëlle NICOLAS), Monsieur Patrick LE DIFFON (pouvoir donné à Madame Christine LE STRAT), Monsieur Patrick LE FUR (pouvoir donné à Monsieur Gilles PENNELLE à partir de 19 heures 30), Monsieur Martin MEYRIER (pouvoir donné à Madame Catherine SAINT-JAMES à partir de 20 heures), Madame Gaëlle NIQUE (pouvoir donné à Monsieur Maxime PICARD de 14 heures 30 à 16 heures 25), Monsieur Bertrand PLOUVIER (pouvoir donné à Madame Claire GUINEMER), Monsieur David ROBO (pouvoir donné à Monsieur Stéphane DE SALLIER DUPIN à partir de 18 heures 15), Madame Claudia ROUAUX (pouvoir donné à Madame Hind SAOUD de 14 heures 30 à 16 heures 15 et à partir de 17 heures 40), Monsieur Sébastien SEMERIL (pouvoir donné à Monsieur Hervé UTARD à partir de 20 heures 15).

Vu le code général des collectivités territoriales ;

Vu l'article L243-5 du Code des juridictions financières ;

Au vu du rapport présenté par Monsieur le Président du Conseil régional ;

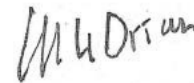
Après avoir pris connaissance de l'avis formulé par le Conseil économique, social et environnemental régional lors de sa réunion du 3 octobre 2016 ;

Après avoir pris connaissance de l'avis de la commission Finances et affaires générales du 10 octobre 2016 ;

Et après en avoir délibéré ;

A pris acte de la communication des observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes de Bretagne sur la SEMAEB, jointe à la présente délibération.

Le Président du Conseil régional



Jean-Yves Le Drian



Le 07 JUIL. 2016

Le président

à

Dossier suivi par : Annie FOURMY, greffière
T 02 99 59 85 44
annie.fourmy@crcc.ccomptes.fr

Réf. : n° du contrôle 2015-0070

Objet : observations définitives relatives à la vérification des comptes et l'examen de la gestion de la SEMAEB

P.J. : 1 rapport d'observations définitives et de sa réponse

Lettre recommandée avec accusé de réception

N° 2016-23

Monsieur le Président Directeur Général
de la SEMAEB
Immeuble Le Noven
318 rue de Fougères
CS 60802
35708 RENNES CEDEX

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la SEMAEB concernant les exercices 2011 et suivants ainsi que la réponse qui y a été apportée.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger jusqu'à sa communication à votre assemblée délibérante. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de sa plus proche réunion, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport et la réponse seront joints à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Ce document est également transmis aux ordonnateurs des autres collectivités qui lui ont apporté un concours financier ou qui détiennent une partie du capital ou une partie de voix dans ses instances de décision qui le présenteront à leur assemblée délibérante dès leur plus proche réunion.

Dès la tenue de l'une de ces réunions, ce document peut être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

En application de l'article R.241-18 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Enfin je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au préfet ainsi qu'au directeur régional des finances publiques.

Jean-Louis HEUGA

Chambre régionale
des comptes
Bretagne



NOTIFICATION FINALE DU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

sur la gestion de la SEMAEB

au cours des exercices 2011 et suivants

INTEGRANT LA REPONSE REÇUE DANS LE DELAI LEGAL

SOMMAIRE

Rapport d'observations définitives

p. 1 à 28

Réponse de Mme Nathalie APPERE
Maire de la ville de Rennes

p. 29 à 30

SOMMAIRE

<u>1. PRESENTATION DE LA SOCIETE</u>	5
1.1. <u>GENESE DE LA SEMAEB</u>	5
1.2. <u>LES ACTIONNAIRES</u>	5
1.3. <u>L'OBJET SOCIAL</u>	6
1.4. <u>LA GOUVERNANCE</u>	6
<u>2. LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ETABLISSEMENT</u>	7
2.1. <u>LE PLAN D'ENTREPRISE A COURT ET MOYEN TERME DE 2012</u>	7
2.2. <u>LES NOUVEAUX CHAMPS D'INTERVENTION DE LA SEMAEB</u>	9
2.3. <u>LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE</u>	10
2.4. <u>UNE MISE EN ŒUVRE A CONFORTER</u>	12
<u>3. L'ACTIVITE DE LA SEM : UNE GRANDE DEPENDANCE VIS-A-VIS DE LA REGION</u>	15
3.1. <u>LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES</u>	15
3.2. <u>POLITIQUE COMMERCIALE ET MISE EN ŒUVRE</u>	16
3.3. <u>LES OUTILS INFORMATIQUES A LA DISPOSITION DES AGENTS</u>	18
3.4. <u>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u>	19
3.5. <u>L'ATTRIBUTION DU MARCHE DE « MANDAT DE MAITRISE D'OUVRAGE 2015 »</u>	20
3.6. <u>LA GESTION DES ZONES D'AMENAGEMENT CONCERTÉES</u>	21
<u>4. LA SITUATION FINANCIERE</u>	23
4.1. <u>L'EVOLUTION DES RESULTATS</u>	23
4.2. <u>LA SITUATION PATRIMONIALE</u>	26
<u>5. ANNEXES</u>	27

SEMAEB
**OBSERVATIONS DEFINITIVES DE LA CHAMBRE REGIONALE
DES COMPTES DE BRETAGNE**

Exercices 2011 et suivants

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de la SEMAEB à compter de l'exercice 2011. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 13 mai 2015.

Les entretiens préalables prévu par l'article L. 243-2 du code des juridictions financières ont eu lieu le 27 octobre 2015 avec Monsieur Pierre KARLESKIND, Président Directeur Général et le 25 novembre 2015 avec Monsieur Marc LABBEY, ancien Président Directeur Général.

Lors de sa séance du 26 novembre 2015, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 7 janvier 2016 à Monsieur Pierre KARLESKIND, Président Directeur Général et le 25 novembre 2015 à Monsieur Marc LABBEY, ancien Président Directeur Général. Des extraits ont été également adressés aux tiers mis en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 12 mai 2016, a arrêté ses observations définitives.

RÉSUMÉ

La Société d'Études pour l'Aménagement et l'Équipement de la Bretagne (SEMAEB) a été créée à Rennes en 1958 avec pour principaux actionnaires les grandes villes bretonnes. En 2010, la Région Bretagne est devenue l'actionnaire majoritaire à la suite d'une augmentation de capital.

La SEMAEB exerce les métiers de mandataire de maîtrise d'ouvrage, d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'études et de conseils.

Les opérations de mandat représentent 84 % du chiffre d'affaires dont 78 % liés à des opérations de mandat de la Région. Les prestations de services représentent 10 % du chiffre d'affaires et les concessions seulement 1,9 %. Son portefeuille est de 325 opérations dont 280 pour les lycées de la Région.

Les exercices budgétaires 2006, 2007, 2008 et 2009 ont dégagé des résultats positifs atteints de façon générale par la cession d'actifs. En 2010 et en 2011 les résultats ont été négatifs à hauteur au total de 815 573 €. Face à ce constat, la SEMAEB a adopté une nouvelle orientation stratégique en mai 2012 conforme aux orientations de la Région. Plusieurs filiales ont été créées dans le secteur de l'environnement et de l'énergie et dans l'immobilier d'entreprise. Son organisation a évolué avec notamment la création d'une direction des marchés et d'une direction opérationnelle renforcée. L'animation du réseau des quatre agences reste toutefois embryonnaire et les conditions de passation des marchés pour le compte de la Région perfectible. La SEM n'avait pas adopté de plan de formation pour accompagner sa nouvelle orientation stratégique. Cette démarche est intervenue à la suite du contrôle de la chambre.

Malgré cette nouvelle orientation, la SEMAEB reste particulièrement dépendante du mandat confié par la Région pour la gestion des travaux dans les lycées. Ce mandat a été confié en 2015 dans des conditions juridiquement fragiles.

La SEMAEB ne dispose pas de politique ou de démarche commerciale structurée. Depuis le contrôle de la chambre, la SEM s'est dotée d'un outil lui permettant un démarchage des collectivités en amont du lancement des procédures de marché. Afin d'obtenir des marchés, les prix de journée facturés sont en dessous de leurs prix de revient. La rentabilité des opérations en est donc compromise.

La part de la masse salariale de la SEMAEB rapportée à son chiffre d'affaires est plus importante que dans les SEM comparables. Cette faible productivité s'explique notamment par la nature des missions confiées nombreuses et le plus souvent d'un faible volume financier. La rentabilité de la SEMAEB est particulièrement faible et son résultat à nouveau déficitaire en 2014, malgré d'importantes recettes exceptionnelles.

La trésorerie de la SEM, hors opérations de mandats et de concessions, n'est que de 1,8 M€, en diminution sur la période. Cette surface limitée ne permet pas une prise de risque importante sur des opérations nouvelles.

Recommandations

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations suivantes :

- 1 Préciser l'objet social pour le mettre en conformité avec l'activité réelle de la SEMAEB (cf. § 1.3) ;
- 2 Elaborer un plan de formation articulé avec la stratégie de la société (cf. § 2.4.2) ;
- 3 Garantir la traçabilité des notes techniques attribuées aux candidats aux marchés publics gérés par la SEMAEB pour le compte de la Région (cf. § 2.4.3.3) ;
- 4 Rédiger un guide de la commande publique pour l'exercice des mandats confiés par la Région (cf. § 2.4.3.4).

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.

1. PRESENTATION DE LA SOCIETE

1.1. GENESE DE LA SEMAEB

Le 2 octobre 1957, à l'initiative du CELIB (Comité d'Études et de Liaison des Intérêts Bretons), la Société d'Études pour l'Aménagement et l'Équipement de la Bretagne (SEMAEB) est créée à Rennes par le Président René Pleven. Le 10 juin 1958, la Société d'études devient une Société d'Économie Mixte. Les grandes villes bretonnes deviennent actionnaires.

Depuis, de nombreuses collectivités actionnaires ont créé leur propre outil d'aménagement, réduisant le champ d'intervention de la SEMAEB. Ainsi, les départements d'Ille-et-Vilaine, du Finistère et du Morbihan sont actionnaires et sont aussi respectivement actionnaires de la Société d'Aménagement et de Développement d'Ille-et-Vilaine (SADIV), de la Société d'Aménagement du Finistère (SAFI), de l'Espace Aménagement et Développement du Morbihan (EADM). Les communes et leurs groupements ont également créé Baie d'Armor Aménagement à Saint-Brieuc, Lannion Trégor et Territoires & développement sans que la liste soit exhaustive. En 2010, la Région Bretagne devient l'actionnaire majoritaire à la suite d'une augmentation de capital.

La SEMAEB exerce les métiers de maîtrise d'ouvrage en tant qu'opérateur mandaté ou plus marginalement en qualité de concessionnaire aménageur, d'assistance à maîtrise d'ouvrage. La société intervient également dans les domaines des études et conseil : audits et analyses, études de faisabilité, gestion de marchés, commercialisation.

Les opérations de mandat représentent 84 % du chiffre d'affaires dont 78 % liés à des opérations de mandat de maîtrise d'ouvrage de la Région Bretagne portant sur les opérations d'investissements immobiliers relatifs aux lycées publics. Les prestations de services représentent 10 % du chiffre d'affaires et les concessions seulement 1,9 %. Son portefeuille est de 325 opérations dont 280 pour les lycées de la Région. Pour réaliser ses missions, la SEMAEB a notifié 381 marchés en 2014 pour une valeur de 42,4 M€ HT.

1.2. LES ACTIONNAIRES

La SEM compte 32 actionnaires qui se répartissent un capital social de 6 307 919,80 € divisé en 349 589 actions au 31 décembre 2015. Les 16 Collectivités territoriales représentent 84,70 % des actions.

La Région Bretagne avec 71,44 % des parts est l'actionnaire majoritaire. Les quatre départements disposent de 5,66 % des actions. Brest Métropole Océane, les Villes de Rennes, de Quimper et de Lorient comptent 5,68 % des parts.

En 2013, sur approbation de l'assemblée générale, deux nouvelles collectivités bretonnes sont entrées au capital de la SEMAEB : la commune de Béganne et la communauté de communes du Pays de Redon.

Les autres actionnaires représentent 15,3 % des actions. La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) détient 8,06 % des actions et le Crédit Mutuel Arkea 2,96 %. Des actionnaires très minoritaires dont 7 Chambres de commerce, 3 C.I.L de Bretagne, détiennent 4,28 % des parts.

1.3. L'OBJET SOCIAL

« La société a pour objet d'étudier et d'entreprendre, principalement dans la Région Bretagne, des opérations d'aménagement et de construction de toute nature, de gérer des services et équipements publics et privés, et plus généralement, d'exercer toute action participant au développement de la vie économique et sociale.

Ces actions sont réalisées, soit pour le compte de collectivités soit pour celui de personnes privées, soit pour le compte de la société elle-même.

La société pourra accomplir toutes études et opérations financières, techniques, commerciales, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser la réalisation ».

L'objet social apparaît particulièrement étendu et vague dans ses termes. Il en résulte un risque que le dirigeant engage des actes s'écartant de la volonté des actionnaires et les prive d'un contrôle effectif. Par ailleurs, un objet social trop large ne donne pas suffisamment de renseignements sur l'étendue des actes que peuvent accomplir les dirigeants vis-à-vis des tiers.

La chambre recommande à la SEM, qui en prend acte et indique avoir engagé une réflexion dans ce sens, de mettre en conformité son objet social avec son activité réelle.

1.4. LA GOUVERNANCE

Le nombre de sièges au conseil d'administration est fixé à 17 dont 13 sont attribués aux collectivités territoriales auxquels s'ajoutent trois censeurs - un pour la ville de Rennes, un au profit du Conseil Général du Morbihan¹ et un pour la SCET conformément à l'article 17 des statuts².

Les censeurs assistent avec une voix consultative aux séances du conseil d'administration et de l'assemblée générale et peuvent présenter leurs observations. Ils ne peuvent participer au décompte des voix et n'ont pas de voix délibérative. La Région dispose de cinq administrateurs.

¹ Suite à l'Assemblée générale ordinaire du 25 juin 2012. Le 3eme poste de censeur était auparavant détenu par le crédit immobilier de Bretagne.

² Suite à la délibération du CA du 11 mai 2011 relative à l'augmentation de capital et la nouvelle répartition de celui-ci.

Le conseil d'administration, par délibération n° 2 en date du 17 septembre 2010, a décidé de ne pas dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, conformément à l'article L. 225-51-1 du code de commerce. Le président ne perçoit aucune rémunération au titre de l'exercice de son mandat.

Les statuts de la SEM ne fixent pas un nombre minimal de réunions du conseil d'administration chaque année mais précisent simplement que celui-ci « *se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige*³ ». Le conseil d'administration s'est réuni deux fois par an en 2011 et 2012, et une fois au titre de 2013 et de 2014. Le conseil d'administration s'est réuni deux fois au premier semestre 2015.

La présence effective de la moitié au moins des membres composant le conseil d'administration est nécessaire pour la validité des délibérations. Ce quorum a été respecté pour l'ensemble de la période contrôlée. Les représentants du conseil général des Côtes d'Armor n'ont cependant jamais assisté aux réunions du conseil d'administration de la SEMAEB sur la période examinée. La chambre constate également une faible présence des trois autres conseils généraux.

Les procès-verbaux du conseil d'administration n'abordent pas systématiquement la politique de gestion des ressources humaines. Ainsi, les informations relatives à la rémunération du directeur et à sa prime de performance ou l'enveloppe consacrée aux avancements individuels ne sont pas mentionnées.

2. LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ETABLISSEMENT

2.1. LE PLAN D'ENTREPRISE A COURT ET MOYEN TERME DE 2012

2.1.1. Le diagnostic posé

Les exercices budgétaires 2006, 2007, 2008 et 2009 ont dégagé des résultats positifs atteints de façon générale par la cession d'actifs. En 2010 et en 2011 les résultats étaient négatifs à hauteur au total de 815 573 €.

Face à ce constat, la SEMAEB a engagé en interne une démarche de plan d'entreprise à court et moyen terme, (PCMT), à l'automne 2010. Elle a été poursuivie en 2011 avec l'appui d'un prestataire extérieur. Elle a donné lieu à une première communication au conseil d'administration du 20 avril 2011, puis à une présentation d'un rapport d'étape le 18 novembre 2011, enfin à la présentation d'un rapport final au conseil d'administration du 23 mai 2012.

³ Article 20 des statuts.

Le diagnostic de la convention de mandat attribuée par la Région faisait apparaître que les opérations de moins de 1,5 M€ étaient rémunérées en dessous de leur prix de revient. L'ensemble de la prestation opérationnelle était « déficitaire » de l'ordre de 0,7 M€ par an et les deux tiers des responsables opérationnels (en ETP) étaient employés sur des opérations « déficitaires ». En outre, l'importance de ce contrat générait des effets de « surchauffe » et de « creux » non négligeables sur l'activité de la société. Les années correspondant aux investissements importants dans les lycées étaient notamment préjudiciables à la diversification de l'entreprise. Un « défaut de productivité », valorisé à 0,6 M€, était enfin constaté.

Les orientations retenues pour une amélioration de l'économie du contrat attribué en 2010 jusqu'en 2014 consistaient à revoir l'organisation du marché (regroupement par catégorie de prestations ou par établissement, redéfinition des phases de validation pour les adapter à l'enjeu de l'opération...) mais également à revaloriser la grille de rémunération pour la rapprocher des prix de revient.

Afin d'améliorer sa productivité, des recettes nouvelles par des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et une revalorisation des contrats en cours étaient notamment recherchées.

En parallèle, une diversification volontariste était souhaitée dès 2013/2014 pour amortir les ruptures de rythmes inhérentes aux cycles d'investissements de la Région. Les pistes envisagées étaient le développement des infrastructures « très haut débit » et un scénario centré sur l'énergie et l'environnement.

2.1.2. Les objectifs stratégiques retenus

Le choix d'un développement vers les objectifs stratégiques de la Région a été privilégié. Les scénarios envisagés portaient pour l'un sur le développement des infrastructures « très haut débit » et pour l'autre sur l'énergie et l'environnement.

Les conditions de réussite de ce projet reposaient selon ce plan sur un soutien technique de la Région pour amortir la transition entre différents mandats confiés. Un accompagnement de la Région et de ses partenaires était attendu pour faciliter le développement dans les domaines de l'environnement et de l'énergie.

A la même époque est parvenue à son terme une réflexion engagée en 2007, qui s'est traduite par une décision d'augmentation du capital de la SEMAEB d'un montant de 2 M€ à la date du 11 mai 2011 (conseil d'administration), souscrite pour 85 % de son montant par le Conseil régional de Bretagne. Celle-ci a permis la création de la SAS EILAN, dédiée au financement de projets présentant un enjeu de développement de territoire dans le domaine des énergies renouvelables. La SEMAEB est actionnaire majoritaire de la SAS EILAN à hauteur de 42,86 %, pour un montant de 1 285 800 €.

Les réflexions stratégiques du bureau et du conseil d'administration de la SEMAEB, ont aussi concerné la création, en cours, d'une SAS dédiée à l'immobilier d'entreprise et à la création à horizon plus lointain, d'outils adaptés pour des interventions ciblées dans le domaine de la transition énergétique (copropriétés privées, patrimoine public des collectivités locales).

La SEMAEB et ses partenaires envisageaient un projet de création d'une filiale de portage immobilier. Il s'agissait d'accompagner les entreprises dans leurs implantations immobilières.

2.2. LES NOUVEAUX CHAMPS D'INTERVENTION DE LA SEMAEB

2.2.1. La société EILAN

La société Eilañ a été constituée entre la SEMAEB (42,86 %), la Caisse des Dépôts (25 %), EDF/SAFIDI (21,43 %), CMB Arkéa (8,57 %) et Le Crédit Coopératif (2,14 %).

L'objet social de la société est limité au territoire breton. La société a pour objet d'investir *« dans toute société, créer et diriger toute filiale, ayant pour objet la réalisation, la construction et l'exploitation d'équipements ou d'infrastructures de production d'énergies renouvelables en particulier dans les filières éoliennes et biomasse ; (...), réaliser des études pour la réalisation et la construction d'équipements ou d'infrastructures de production d'énergies renouvelables »*.

La société a principalement été créée pour prendre des participations dans de nouvelles opérations. La SAS EILAN est ainsi devenue actionnaire de la SAS Biogaz de Bannalec, producteur d'énergies renouvelables par méthanisation, à hauteur de 23 %. Le comité stratégique a confirmé son intérêt de principe pour le projet BIOMASSE ENERGIES DU LEON et validé la participation d'EILAN entre 20 et 35 %.

L'objet social de la SEMAEB, bien que large, privilégie le portage des actions par la société elle-même. La prise de participations dans des sociétés porteuses de projet par l'intermédiaire de filiales n'est pas prévue par les statuts de la SEMAEB qui agit en dehors de son objet social. Si la participation à la société EILAN résulte bien d'une volonté explicite des actionnaires, la chambre invite la SEMAEB, qui en prend acte, à modifier ses statuts pour prévoir la possibilité d'agir par le biais de prises de participations dans des sociétés tierces.

2.2.2. Le projet de création d'une SAS Immobilier d'entreprises

La Région souhaite développer l'emploi en Bretagne par l'investissement en immobilier d'entreprises aux côtés des collectivités.

La structure de portage immobilier envisagée par la SEMAEB prend la forme d'une société par action simplifiée (SAS). Le nouvel outil agirait en matière de financements des projets territoriaux. Il s'agirait d'accompagner les entreprises dans leurs implantations : opérations immobilières « clé en main », construction de bâtiments industriels ou tertiaires, reconversion de friches, etc.

Issu d'une orientation stratégique souhaitée par la Région Bretagne en 2014, avec l'appui de la Caisse des Dépôts, le projet est actuellement en cours de création.

2.3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

2.3.1. La démarche qualité

Un audit daté de 2013 faisait apparaître une bonne maîtrise des métiers par les équipes de la SEM ainsi que l'existence de descriptifs de processus de production, de fonctions. Toutefois, il y était relevé une différence de pratiques d'une agence à l'autre, une absence de descriptions des processus de pilotage (revue de direction, audits internes etc.) et la faible dimension managériale de l'organisation.

Par ailleurs, l'auditeur relevait que les documents étaient incomplets, générant une insatisfaction, que le système de management par la qualité n'apparaissait « pas vivant », tandis que « l'interdépendance de tous n'est pas comprise au même niveau ».

Au terme d'un processus qui aura duré toute l'année 2014, la SEMAEB a mis en place son système de management de la qualité (SMQ). La société a obtenu la certification norme ISO 9001 pour ses activités de maîtrise d'ouvrage dans le domaine de la construction. L'acquisition de la certification a permis d'engager une amélioration du fonctionnement de la société par une approche par processus métiers, la mesure de la satisfaction des clients, une nouvelle organisation du travail, la mise en place d'outils de pilotage, et de nouvelles modalités de management.

2.3.2. L'évolution de l'organisation

Le rapport d'activité 2012 montrait un rattachement au directeur des directions «études, opérationnelles, des services administratifs, du pôle environnement, développement durable, ENR» ainsi que des quatre agences (une par département). L'effectif était composé à 52 % de cadres. En 2014, la SEMAEB comptait 60 % de cadres.

Auparavant, les opérationnels étaient chargés de la mise en œuvre des marchés. L'organigramme a évolué avec la création d'une direction des marchés. Rattachée au siège, elle a pour mission d'améliorer l'efficacité budgétaire et la sécurité juridique des procédures. À l'interne comme à l'externe, l'équipe Marchés a pour ambition de jouer un rôle de conseil, de coordination, de veille réglementaire du code des marchés ou encore de pilotage des contentieux.

La création de la direction des marchés s'est accompagnée d'une redéfinition des missions de la direction opérationnelle. Un directeur opérationnel a été recruté afin d'encadrer les quatre agences.

La création d'un pôle 3 E «Etudes, énergie, environnement» a pour objectif d'accompagner et de poursuivre les actions et les réflexions engagées dans les domaines des énergies renouvelables, de l'aménagement durable et du Plan Bâtiment Durable Breton, de la transition énergétique.

2.3.3. Le marché de « mandat de maîtrise d'ouvrage 2010 »

La Région a confié à la SEMAEB une mission de conseil et d'assistance ainsi que des missions relatives à l'exercice du rôle de mandataire de la Région Bretagne. La rémunération de la SEMAEB était forfaitaire (7 000 € HT) pour les opérations de moins de 100 000 € et proportionnelle au-delà. De 101 000 € à 1,5 M€, le taux était de 5,5 %, 5 % jusqu'à 3 M€ et descendait progressivement à 2,4 % pour les opérations supérieures à 12 M€ HT. L'acte d'engagement du 25 novembre 2009 a été signé le 20 avril 2010 par la Région.

Un avenant a été signé le 20 juin 2012 par la Région. La part forfaitaire passe à 8 000 €. Le taux de rémunération est de 6,2 % jusqu'à 230 000 €, 6 % jusqu'à 1,5 M€, 5,2 % jusqu'à 3 M€, et descend progressivement à 2,4 %. Le prix contractuel des missions facturées par la SEMAEB a été augmenté sur les plus petites opérations.

L'avenant ne met pas à la charge de la SEMAEB des obligations nouvelles justifiant une augmentation. Il trouve sa justification par le caractère déficitaire des missions relatives aux opérations inférieures à 1,5 M€.

Les articles 17 et 197 du code des marchés publics prévoient que les prix contractualisés sont intangibles et qu'aucune des parties au contrat ne peut les modifier. Un avenant modifiant le prix ou insérant une clause de révision, une formule ou un index est réputé illégal car il change a posteriori les conditions de mise en concurrence des entreprises. Motivé par un déséquilibre financier sur les plus petites opérations, l'augmentation des prix prévue par l'avenant signé apparaît irrégulière.

La SEMAEB estime que l'avenant a porté principalement sur l'exécution de prestations nouvelles telles que les relevés de logements de fonction et des équipements techniques des établissements. La modification des conditions tarifaires représente cependant un montant significatif de cet avenant.

La gestion du mandat confié par la Région sur les travaux dans les lycées

La Région a mis à disposition de la SEMAEB avec le nouveau mandat notifié le 30 janvier 2015, deux outils communs de partage. Le premier, GERONIMO, est un espace de partage des dossiers «opérations» tant sur les aspects administratifs que financiers. Les demandes d'avances y sont saisies. Le site KELENN est un serveur partagé avec la Région où une série de documents types est regroupée.

La SEM y partage avec la Région un espace dans lequel figure, entre-autres, un tableau très détaillé de toutes les opérations en cours dans le cadre des programmations pluriannuelles d'investissement (PPI) précédentes et du mandat 2015. Ce tableau permet de suivre très précisément la situation de trésorerie de chaque opération, notamment au niveau des avances et appels de fonds.

Les règles applicables en matière de versement des avances par le maître d'ouvrage ont évolué entre le mandat relatif à la réalisation du PPI dans les lycées publics de Bretagne 2010-2014, et le mandat 2015 applicable aujourd'hui. Ces règles ont été assouplies dans le cadre du mandat 2015 et ont permis un meilleur traitement des demandes d'avance. Cet assouplissement a eu un impact significatif sur les délais de traitement des demandes d'avances, par le conseil régional qui est désormais de 6 mois en moyenne. La SEM estime que des améliorations devraient être constatées courant 2016.

La réduction de ces délais de traitement des avances permet de réduire les tensions en termes de trésorerie de la SEM en milieu d'année mais aussi d'assurer un délai de paiement aux fournisseurs réduit. Alors que le décret n° 2002-232 du 21 février 2002 modifié impose un délai global maximal de paiement des sommes dues aux entreprises dans le cadre de marchés publics en 2014 de 30 jours, la SEM payait en 2014 ses fournisseurs en moyenne à 18 jours. Dans sa réponse, la SEM estime qu'un nouveau dispositif d'alerte mis en place entre elle et les services du Conseil régional devrait permettre de prévenir toute difficulté de trésorerie opérationnelle.

2.4. UNE MISE EN ŒUVRE A CONFORTER

2.4.1. L'animation et la gestion du réseau d'agences.

La SEMAEB est organisée en 4 agences, une par département, ainsi qu'une antenne à Brest. La SEMAEB précise que plusieurs réunions concourent à l'animation et la gestion des agences. Toutefois, aucun compte rendu de ces réunions de coordinations n'a pu être produit. En l'absence de traçabilité, la qualité de l'animation du réseau est incertaine.

Par ailleurs, le suivi du coût et des recettes pour chaque agence ne fait pas l'objet d'une comptabilité analytique. L'absence de tels outils, malgré l'existence d'un contrôle de gestion, ne permet pas de se prononcer sur la pertinence de la taille du réseau, de celle de chaque agence ou de mener une réflexion quant à l'organisation de la SEMAEB en termes de coûts fixes.

2.4.2. La formation des agents

La SEM n'a pas arrêté de plan de formation. Le conseil d'administration a affirmé le souhait de maintenir un niveau de formation des agents nécessaire au maintien de prestations de qualité et à l'évolution voulue des activités de la société⁴.

⁴ PV du 11 mai 2011.

Au cours de la période examinée, les formations suivies par les agents sont liées à l'évolution des métiers, par exemple la paie, la comptabilité ou les marchés publics. Plusieurs agents ont suivi une formation relative à la rénovation thermique des bâtiments, en lien avec le mandat qui lie la SEMAEB à la Région. En revanche, aucune formation en relation avec les nouvelles activités souhaitées par la direction et le conseil d'administration n'a été suivie.

Cette absence de formation aux nouveaux métiers de la SEM articulée avec la stratégie de la société peut lui être préjudiciable dans son développement. Sur la recommandation de la chambre, la SEM indique qu'un plan de formation global et pluriannuel était en préparation à la suite des entretiens professionnels de début 2016.

2.4.3. La gestion des marchés publics menés pour le compte de la Région Bretagne

Le nombre de marchés passés par la SEMAEB pour le compte de la Région est conséquent. Les investissements réalisés en 2014 sont de 63,8 M€ TTC pour 248 opérations en cours ou en clôture. En 2013, les investissements étaient de 49,3 M€ TTC. En 2014, 381 marchés ont été attribués.

2.4.3.1. Les conditions de passation des marchés

La chambre a analysé 14 opérations, réparties sur les années 2012 à 2014, représentant un volume financier de plus de 40,4 M€ HT, répartis sur 146 lots.

La chambre a dénombré 23 lots non attribués au premier tour soit près de 16 % du nombre de lots total. Ainsi le marché de travaux du lycée Jean Macé (Rennes) a vu la totalité des lots non attribués lors du 1^{er} tour tandis que ceux du lycée maritime de Saint-Malo (17 M€) a vu près de 40 % de ses lots non attribués au 1^{er} tour principalement pour des motifs d'irrégularités des offres remises.

La proportion d'offres jugées irrégulières lors des CAO est de 16,6 % de l'échantillon (89 sur 537 offres).

Ces proportions sont particulièrement importantes et ont des conséquences directes en termes de délais de réalisation des opérations et sont des indicateurs d'une qualité de mise en concurrence toute relative.

Plusieurs facteurs expliquent cette proportion de lots infructueux et d'offres non recevables. Pour 7 % des marchés, la publication de l'avis d'appel public à la concurrence intervient à une période peu propice à une prise de connaissance par l'ensemble des entreprises ou un traitement optimal du dossier. Ainsi, l'avis d'appel public à la concurrence concernant les travaux du lycée Jean Macé a été publié le 22 décembre 2011. Celui du lycée Rabelais de Saint-Brieuc a été publié le 31 juillet 2014.

Par ailleurs, le nombre moyen de jours entre la parution des offres et la date limite de réception des offres est de 30 jours, avec un maximum constaté de 63 jours et un minimum de 17 jours. Une publicité qui fixe un délai de réception des offres trop court, a pu être considérée comme insuffisante par le juge administratif⁵, au regard des principes de transparence et d'égalité de traitement. De tels délais, notamment pour des marchés de montants significatifs dépassant parfois plusieurs millions d'euros, peuvent être, en cas de litige, de nature à engendrer des contestations. En outre, des délais courts ne permettent pas de s'assurer d'avoir un nombre optimal de candidatures et donc une concurrence profitable pour la collectivité. Le manque de temps accordé aux entreprises susceptibles de répondre peut expliquer une moindre qualité des offres remises et donc leur rejet pour des raisons de conformité aux exigences du code des marchés publics.

2.4.3.2. La tenue des dossiers

Dans l'agence de Rennes, le classement global des pièces a semblé procéder d'un «classement vertical» de celles-ci, sans réel soucis de clarté et de logique. Deux dossiers consultés contenaient des documents relevant d'une autre opération.

La consultation de dossiers dans les locaux de Quimper montre que les dossiers sont correctement tenus et classés.

L'hétérogénéité de la tenue des dossiers et de leur traitement ne permet pas de garantir une maîtrise satisfaisante des risques juridiques en cas de litige.

2.4.3.3. L'analyse des offres

Les marchés examinés retiennent plusieurs critères d'analyse et de classement des offres : la valeur technique, la performance environnementale et le prix des prestations. Les pondérations sont détaillées par critères définis dans les règlements de consultation.

Les rapports d'analyse des offres consultés par la chambre au sein de l'agence de Rennes font mention d'une «note suivant tableau joint en annexe» servant à évaluer la valeur technique et la performance environnementale de chaque offre. Dans les dossiers consultés, ces documents annexes n'existent pas. L'analyse des marchés au sein de l'agence de Quimper n'a pas fait apparaître une situation comparable.

Le respect des critères de jugement des offres par l'agence de Rennes ne peut être vérifié. Dans l'hypothèse d'un recours d'un candidat évincé, l'absence de motivation des notes relatives à la valeur technique serait de nature à entraîner l'annulation de la procédure.

La Chambre recommande de garantir la traçabilité des notes techniques attribuées aux candidats aux marchés publics gérés par la SEMAEB pour le compte de la Région.

⁵ TA Lille, 16 mars 2011, n° 1101226, Société Fomells

2.4.3.4. Les procédures écrites

La convention de mandat confiée par la Région prévoit des guides de processus intitulés «assurer la commande publique». Des documents types y sont proposés. Le document en lui-même définit les relations entre la SEMAEB et la Région. Ce document reste succinct. A titre d'exemple, les délais prescrits ne sont pas explicités et la répartition des contrôles internes à la SEMAEB n'y figure pas.

La SEMAEB ne dispose pas de guide de la commande publique applicable aux marchés passés pour le compte de la Région. Des réunions de concertation pour préciser les attentes de la Région en matière de passation de marchés ont été organisées entre les directions des affaires juridiques, celle du patrimoine de la Région, et la SEMAEB. Si des relevés de décisions épars existent, rien n'est synthétisé dans un guide. Un document fourni par la SEMAEB ne définit pas les délais de publicités applicables selon des seuils. Ce document doit être complété.

La chambre recommande à la SEM qui en prend acte, la rédaction d'un guide de la commande publique pour l'exercice des mandats confiés par la Région.

3. L'ACTIVITE DE LA SEM : UNE GRANDE DEPENDANCE VIS-A-VIS DE LA REGION

3.1. LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La SEMAEB est très largement dépendante de la Région avec près de 80 % de son chiffre d'affaires lié aux mandats des lycées. L'activité « études » confiées par des collectivités autres que la Région, ne représente que 8,5 % du chiffre d'affaires.

La perte du mandat ou le changement de stratégie de la Région en matière de gestion de patrimoine exposerait la SEM à un risque majeur en matière de poursuite de son activité.

Ventilation du chiffre d'affaires 2014

Rubriques	Chiffre d'affaires France	Chiffre d'affaires Export	Total 31/12/2014	Total 31/12/2013	% 14 / 13
CHIFFRE AFFAIRES CONCESSIONS					
CESSIONS DE BIENS	222 671		222 671	177 719	25.29 %
PRODUITS FINANCIERS	702		702	485	44.65 %
PRODUITS DE GESTION				1 944	-100.00 %
PARTICIPATIONS	460 556		460 556		
CHIFFRE AFFAIRES SOCIETE					
REM ETUDES	76 954		76 954	160 123	-51.94 %
REM ENVIRONNEMENT					
REM AMO	180 123		180 123	233 318	-22.80 %
REM MANDATS	3 122 997		3 122 997	3 436 772	-9.13 %
REM GESTION LOCATIVE REGION				738	-100.00 %
REM FONCIERE ET LOYERS	15 649		15 649	1 605	875.25 %
REM PREST.BMA/EILAN/LE NOVEN	238 401		238 401	258 816	-7.89 %
PRODUITS DIVERS	3 233		3 233	9 988	-67.63 %
TOTAL	4 321 285		4 321 285	4 281 508	0.93 %

Source : Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2014

3.2. POLITIQUE COMMERCIALE ET MISE EN ŒUVRE

3.2.1. Un démarchage commercial balbutiant

La société n'a pas de stratégie de commercialisation formalisée. Le fichier commercial recensant les clients potentiels reste embryonnaire. Il n'y a que peu de démarchage dynamique des collectivités potentiellement clientes. Les outils de communication se limitent aux seuls rapports d'activité et au site web.

Les contrats de travail des agents, à l'exception de deux salariés dont le directeur opérationnel, ne prévoient pas de part variable liée au résultat. La fonction commerciale n'est pas prévue dans l'organigramme.

La chambre recommande de mettre en place une stratégie de commercialisation dynamique, nécessaire au développement de la SEM. A la suite du contrôle de la chambre, la SEMAEB s'est dotée depuis début 2016 d'un logiciel permettant d'identifier les projets publics à venir relatifs à l'activité de la société. Un tel outil permettra un démarchage commercial le plus en amont possible.

3.2.1.1. Le contrat avec la SCET - Société Centrale pour l'Équipement du Territoire-

La SEMAEB est liée à la SCET, filiale du groupe Caisse des Dépôts et Consignations. Cette société a constitué un réseau professionnel, le réseau INTERSEM, qu'elle anime et qu'elle gère, et qui est accessible aux SEM ayant conclu avec elle un contrat d'adhésion. Ces prestations de services permettent la mise à disposition de personnels. La gestion de l'emploi relève de la SCET qui verse le salaire, les accessoires, la SEMAEB rembourse les frais liés à cette mise à disposition.

Un contrat de réseau a été conclu en date du 12 novembre 2009 entre la SEMAEB et la SCET prévoyant la mise à disposition d'un directeur notamment. Ce contrat, conclu pour une durée d'un an renouvelable 2 fois se terminait le 31 décembre 2012.

Un nouveau groupement présenté sous forme d'association à but non lucratif a été créé le 1^{er} mars 2013, conformément aux articles L.1253-1 et suivants du code du travail. Le directeur technique est désormais employé par ladite association, SCET GE. Une convention de mise à disposition à but non lucratif de salariés a été contractualisée au 1^{er} avril 2013 pour une durée de 5 ans. Elle est renouvelable une fois par tacite reconduction pour une durée de 3 ans.

La rémunération annuelle brute forfaitaire du directeur prévoit une prime de performance annuelle brute de 0 à 15 % du salaire annuel de base, qui tient compte des résultats de la SEM.

La prime de performance attribuée au directeur correspond à 13 % du salaire de base sur les exercices 2011 et 2012 puis 15 % de celui-ci sur les exercices 2013 et 2014, c'est-à-dire le maximum pouvant être accordé. Alors que la convention de mise à disposition prévoit que la prime de performance tient compte des résultats de la société et de la contribution personnelle du directeur à les atteindre, la corrélation de la prime de performance avec les résultats de la société n'est pas évidente.

3.2.1.2. Les réponses aux marchés

La SEMAEB dispose d'une cellule de veille qui lui permet de repérer et répondre à des appels d'offre, en fonction des compétences développées en interne. Toutefois, il n'existe pas de procédure écrite portant sur les moyens à mettre en œuvre pour réussir un appel d'offre ni de sécurisation des réponses aux appels d'offres (signature, inventaire des pièces, etc.). L'existence d'un guide de procédure serait de nature à sécuriser la remise des offres.

En 2013 et 2014, sur 34 procédures où la SEMAEB a remis une offre, 12 marchés ont été remportés par la société.

3.2.2. La politique tarifaire de la SEMAEB

La SEMAEB a deux modes de rémunération tarifaire, selon que l'on est dans le cadre d'un mandat ou d'une opération hors mandat.

Les opérations hors mandat donnent lieu à une rémunération basée sur un prix de journée facturé et un nombre prévisionnel de jours à facturer. La SEM est en capacité de connaître le coût moyen par catégorie d'intervenant dans un dossier. Une marge de 5 % est appliquée sur ce coût pour déterminer le prix de vente.

Tarifs journaliers

Catégories	Coût global à l'année	Moyenne	Prix de vente
Journée Seniors opérationnels	172 052 par an	910 / jour	956 € / jour
Journée opérationnels	136 779 par an	724 / jour	760 € / jour
Journée assistantes	98 163 par an	479 / jour	503 € / jour
Journée chargés études	131 757 par an	697 / jour	732 € / jour

(Source : SEMAEB – Mai 2015)

Lors de l'établissement d'une réponse à un appel d'offres, la direction arbitre le tarif proposé à la collectivité. La chambre a vérifié deux opérations pour lesquelles la SEMAEB a répondu. La première opération d'assistance à maîtrise d'ouvrage (locaux de Pontivy Communauté) proposait la facturation d'un responsable d'opération pour 680 € par jour et d'une assistante opérationnelle pour 450 € par jour. La deuxième opération relative à une Etude de faisabilité - Programmation - AMO pour GUINGAMP Communauté prévoyait une facturation d'un responsable d'opération pour 700 €.

Le constat d'une facturation inférieure aux prix de revient a été fait lors du conseil d'administration du 23 mai 2012 qui a souhaité la revalorisation de la grille de rémunération.

La vente de prestations en dessous du prix de revient est préjudiciable à l'équilibre de la SEM.

3.3. LES OUTILS INFORMATIQUES A LA DISPOSITION DES AGENTS

La SEMAEB dispose du logiciel GO7 (édité par PROGISEM). Ce logiciel permet la gestion des opérations existantes, bilans, engagements, constatations et règlements (tant en dépenses, qu'en recettes et financements). Les collaborateurs de la SEM saisissent le temps de travail affecté à chaque opération ce qui permet un suivi des coûts en journées.

La SEMAEB ne disposait pas d'outils généralisés de gestion de projet. Seules cinq licences (une par site) de MS Project 2000 ont été acquises en janvier 2006. Ces licences sont monopostes ce qui ne permet pas d'échanges entre agents de la SEM. A la suite du contrôle de la chambre, un outil a été déployé.

3.4. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.4.1. Les effectifs de la SEM

Lors du conseil d'administration de mai 2011, la SEMAEB a affiché sa volonté d'initier une nouvelle politique de gestion du personnel, suite au constat des échecs successifs aux différentes consultations auxquelles la SEM avait répondu. Le maintien en nombre des effectifs opérationnels était recherché en parallèle d'une réduction des services administratifs.

La SEMAEB a ainsi procédé au licenciement de 5 personnes en 2011 pour un coût de 186 000 €.

Le nombre d'agents présents à la SEMAEB au 31 décembre 2014 est de 45, représentant 43,9 ETP. La pyramide des âges est relativement déséquilibrée avec 31 % des agents ayant plus de 55 ans et 17 % des agents ont moins de 30 ans. La moyenne d'âge des agents en 2015 étant de 48 ans et 38 % des agents ont plus de 15 ans d'ancienneté.

Les probables départs à la retraite en nombre significatif dans les prochaines années peuvent engendrer une perte de compétences mais aussi amener au recrutement de salariés expérimentés dans les nouveaux métiers souhaités au titre de la diversification des missions de la SEMAEB.

3.4.2. Une durée du temps de travail favorable

La convention collective SYNTEC applicable à la SEM prévoit la possibilité d'un forfait cadre, dont le nombre de jours travaillés est de 218 jours maximum par an, journée de solidarité incluse, sans tenir compte des éventuels jours d'ancienneté conventionnels.

Un nouvel accord définissant les modalités d'aménagement du temps de travail a été renégocié avec application au 1^{er} avril 2013. Celui-ci prévoit deux régimes pour la durée de travail de ses salariés, un pour les non-cadres et un pour les cadres.

Les cadres bénéficient de manière générale d'un forfait cadre, basé sur 211 jours de travail et 12 jours d'ARTT. Ceux qui n'en bénéficient pas effectuent 38 heures par semaine. La SEMAEB est en deçà de sept jours de travail pour les cadres par rapport à la convention collective et une partie de ses concurrents.

Pour les autres salariés, la durée annuelle de travail au sein de la SEMAEB est de 223 jours. Les agents peuvent choisir parmi les trois formules : 35 heures par semaine ou un travail sur 4,5 jours, 37 heures par semaine et 7 jours d'ARTT, 38 heures par semaine et 12 jours d'ARTT. Cinq agents sont concernés par le régime 35 heures ou sur 4,5 jours. Dans cette dernière formule, alors que le cadre légal prévoit 228 jours, les salariés bénéficient de cinq jours de plus que le cadre légal maximal.

L'évaluation des salariés

L'accord d'entreprise, en date du 26 mars 2013, prévoit un entretien individuel au minimum tous les ans. Si ces derniers ont effectivement lieu, leur formalisation n'est pas systématique, et certains ne sont pas signés par l'agent⁶. La chambre invite la SEM à s'assurer de la formalisation de l'ensemble des évaluations de ses salariés.

3.5. L'ATTRIBUTION DU MARCHÉ DE « MANDAT DE MAÎTRISE D'OUVRAGE 2015 »

La Région Bretagne a souhaité donner mandat de maîtrise d'ouvrage sur les opérations d'investissement immobilier relatives aux lycées publics bretons pour une durée de 24 mois renouvelable une fois 24 mois. La procédure se réfère à l'article 30 du code des marchés publics relatifs aux prestations intellectuelles permettant de recourir à des marchés à procédure adaptée (MAPA).

Le périmètre du portefeuille d'opérations comprenait les opérations en cours à des stades d'avancement différents qui font l'objet d'une reprise par le titulaire ainsi que les nouvelles opérations à lancer. Le portefeuille de ces dernières opérations est précisé comme devant être mis à jour au fur et à mesure des décisions de la Région et au minimum au 1^{er} juin de chaque année à partir de 2016 après la réception et l'analyse des rapports annuels produits par le mandataire.

Le cahier des charges précise que le portefeuille des opérations en cours avec des phases à réaliser sur le mandat 2015 ainsi que le montant prévisionnel des opérations nouvelles à réaliser en 2015 et 2016 «*seront jointes au plus tard le 1er mai 2015*».

Le marché prévoit 50 opérations valorisées pour 143,458 M€ TTC. Les opérations en cours au 1^{er} décembre 2014 étaient de 272 dont 41 n'avaient pas de bon de commande de la Région. Pour le marché 2015, deux constructions (Rennes pour 60 M€ et Ploërmel pour 27 M€) représentent 61 % du budget.

La Région a publié au BOAMP, au JOUE et auprès de Megalis, un avis d'appel public à la concurrence le 20 octobre 2014 pour une date de remise des offres fixée au 19 novembre 2014. Une seule offre est parvenue à la Région. A l'issue d'une réunion de négociation tenue le 8 décembre 2014, la SEMAEB a remis une deuxième offre le 23 décembre 2014 pour un forfait annuel de 3 448 000 euros HT payable mensuellement par 12èmes. La Commission d'appel d'offre de la Région s'est prononcée le 22 janvier 2015, la commission permanente le 29 et un avis d'attribution a été publié le 10 février 2015.

Le délai de publicité d'une durée inférieure à un mois, apparaît particulièrement court concernant un marché de prestations intellectuelles de 3,4 M€ par an. Par ailleurs, le choix de ne pas établir de lots géographiques suppose des moyens d'organisation et des coûts d'entrée importants et une organisation en amont que des délais de réponse courts interdisent. La durée de deux ans n'était pas de nature à assurer une rentabilité de la mise en place d'une nouvelle organisation.

⁶ LE GOUSSE Hélène entretien d'évaluation 2012/2013, BROUT Laurent 2013, DIRAISON Heliane 2013/2014.

Le caractère forfaitaire du prix sur un volume de travaux incertain tant en nombre d'opérations qu'en nature de travaux, était de nature à dissuader tout opérateur privé. L'extension du périmètre du marché aux opérations liées au précédent mandat de maîtrise d'ouvrage, était également porteuse d'incertitudes pour des entreprises potentiellement candidates. En effet, le contenu des dossiers gérés par la SEMAEB ne pouvait pas être anticipé par ces entreprises. De fait, aucune autre entreprise n'a présenté une offre.

L'importance du parc immobilier concerné par le mandat nécessite une connaissance des établissements bretons en question et une connaissance des projets de travaux de nature à favoriser la SEMAEB en qualité de précédent mandataire. L'importance des travaux programmés rend peu probable leur réalisation sur la période du mandat.

Le caractère forfaitaire du prix présente l'avantage d'une grande lisibilité budgétaire pour la SEMAEB. L'absence de rentabilité de certaines opérations est compensée par la forme retenue du prix. En revanche, le mode de rémunération ne reflète pas la réalité économique et technique des missions confiées à la SEMAEB. Les variations d'activités dans la construction de lycées devraient engendrer une modulation de la rémunération de la SEM.

La chambre constate la dépendance de la SEMAEB au marché de mandat confié par la Région dans des conditions caractérisées par un risque juridique important quant à la régularité des conditions de sa passation.

3.6. LA GESTION DES ZONES D'AMENAGEMENT CONCERTÉES

3.6.1. Les opérations de concession

La SEMAEB gère huit concessions d'aménagement au 31 décembre 2014. Plusieurs n'ont pas été soldées bien qu'elles soient expirées. La chambre invite à ne plus faire figurer dans ses comptes les opérations soldées et à clôturer définitivement les opérations arrivées à expiration. La SEMAEB, qui en prend acte affirme dans sa réponse que huit des neuf opérations citées ont fait depuis le contrôle de la chambre l'objet d'une délibération de la collectivité concernée délivrant quitus à la SEMAEB pour sa mission. Deux restent à clore en comptabilité. Une opération n'a pas fait l'objet d'un quitus.

Liste des opérations en concession (en cours de solde)

Opération	Date signature Convention	Date expiration Convention (Avt compris)
110 ZAC Haute Abbaye - VERN sur SEICHE	20/11/2000	20/11/2008
115 L.H Kerbodig - St NOLFF	22/07/2003	22/07/2011
118 Lotist la Salette - CARHAIX	26/08/2003	26/08/2006
195 Lotissement du Bourg-MELLAC	11/04/1986	11/04/2000
303 quartier Bellevue	03/12/1999	31/12/2010
428 Lotisst Doaren Molac - ARRADON	08/09/1999	08/09/2007
456 CPA 2 Moulins - PLOEREN	29/11/2002	29/11/2010
607 ZAC de Keringant III-MELLAC	06/03/1989	31/12/2007
630 ZAC Centre Ville PLOUFRAGAN	12/10/2004	12/10/2011

(Sources : SEMAEB – rapport du CAC 2014)

Eléments financiers des opérations en concession

ELEMENTS FINANCIERS CONCERNANT LES OPERATIONS EN CONCESSION							
N° OP	LIBELLE	MONTANT CUMULE PRODUITS REALISES H.T	MONTANT CUMULE COUT ENGAGES HT	MONTANT CUMULE PARTICIPATION RECUE	ENGAGEMENT COUVERTURE A TERMINAISON	NEUTRALISATION DU RESULTAT PROVISoire TTC*	
						PARTICIPATION ESTIMATIVE	BONI ESTIMATIF
115	L.H KERBODIG ST NOLFF	1 129 273,64	945 866,99	0,00	0,00		
118	LH LA SALETTE CARHAIX	191 101,38	181 521,63	31 709,03	0,00		
132	ZAC DES LONGCHAMPS RENNES	26 856 213,77	26 856 213,77	1 569 212,68	0,00	68 946,40	
133	SECTEUR INTERMARCHÉ LONGCHAMPS	3 871 556,68	3 871 556,68	113 500,00	0,00		1 861 912,63
428	LOT DOAREN MOLAC ARRADON	631 601,92	602 936,47	61 183,46	0,00		
461	ZAC PLOU FAVE PLOURIVO	1 018 460,67	1 018 460,67	0,00	0,00		
607	ZA DE KERINGANT III - MELLAC	3 128 673,99	3 078 839,13	194 097,25	0,00		
22500	ZAC DE MALABRY PAIMPOL	254 364,37	1 162 024,06	450 852,00	1 197 381,00		419 158,62
AU 31 DECEMBRE 2014		37 081 246,32	37 717 419,30	2 420 554,42	1 197 381,00	68 946,40	2 281 071,25

(Sources : SEMAEB – rapport du CAC 2014)

3.6.2. La ZAC des Longs Champs

La Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) des Longs Champs a été créée par arrêté préfectoral du 21 juillet 1975. Le Plan d'Aménagement de Zone (PAZ) a été approuvé par délibération du Conseil Municipal de Rennes n° 447 du 6 juin 1979. Par convention en date du 3 Juillet 1980, la réalisation de l'opération d'aménagement de la ZAC des Longs Champs a été concédée à la SEMAEB.

Dans un premier temps, cette opération a fait l'objet de deux conventions en date du 6 avril 1982 pour la réalisation des équipements de superstructures, l'autre signée le 21 septembre 1984 pour l'aménagement et la gestion de bureaux relais dans l'immeuble «Les Galaxies». Plusieurs avenants à la convention initiale ont été formalisés. Le deuxième en date du 6 juin 1990, prorogeait la durée de la concession de 6 ans. Au total, plus de 18 avenants à la convention initiale ont été formalisés. Le dix-huitième avenant, approuvé par délibération du Conseil Municipal n° 46 du 16 janvier 2012, a acté la hausse du solde prévisionnel de l'opération principale et a prolongé la concession, jusqu'au 31 décembre 2014. Par délibération du 15 décembre 2014, la durée de la concession a été prolongée d'une année.

Le traité de concession prévoit un reversement de l'éventuel excédent de clôture au concédant. La trésorerie disponible des trois bilans (2 opérations de la ZAC et une opération sur l'immeuble Les Galaxies) au 31/12/13 est de 896 000 €. Un excédent d'un montant de 1,8 M€ est prévu. Un versement partiel de l'excédent de la ZAC des Longs Champs a été effectué entre 2010 et 2014. Un solde estimé à 393 000 € doit être restitué à la Ville de Rennes.

La chambre observe le nombre importants d'avenants et la clôture retardée de la ZAC qui a pour effet de différer le reversement à la ville de Rennes des excédents. La Ville de Rennes et la SEM prennent acte de l'observation de la chambre. Un projet de bilan de clôture a été soumis à la commune. Une délibération validant le bilan de la ZAC devrait intervenir fin 2016 selon la SEMAEB.

4. LA SITUATION FINANCIERE

4.1. L'EVOLUTION DES RESULTATS

Le chiffre d'affaires hors concessions sur la période de contrôle a augmenté en moyenne annuelle de 1,9%. La rémunération des mandats de maîtrise d'ouvrage portant sur les opérations d'investissement immobilier relatives aux lycées publics bretons est passée de 2 739 000 € en 2011 à 3 123 000 € en 2014 (3,2 M€ en 2012 et 3,4 M€ en 2013). Les rémunérations des études et des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage ont diminué passant de 612 000 € à 495 000 €.

Produits de la SEMAEB

	Fonctionnement				%
	2011	2012	2013	2014	
Chiffre d'affaires	3 433 744	3 800 913	4 093 212	3 637 356	1,9%
Production stockée					
Subvention d'exploitation				5 000	
RAP et transferts de charges	245 262	224 846	102 751	149 329	-15,2%
Autres produits	7 117	1 536	9 988	21 287	44,1%
Total Produits	3 686 123	4 027 295	4 205 951	3 812 973	1,1%

Les charges de la SEMAEB sur la période ont été maîtrisées avec une augmentation moyenne annuelle de 0,4 % entre 2011 et 2014. La masse salariale a augmenté légèrement sur la période. Les effectifs moyens sont passés de 47 à 45 personnes plus le directeur mis à disposition. Au 31 décembre 2014, les effectifs étaient de 45 employés.

La masse salariale (y compris le contrat SCET) représente plus de 75 % du chiffre d'affaires de la structure (hors concessions). En 2013, ce ratio était de 68 %. Ce ratio est supérieur à celui compris entre 63 et 66 % observé sur un panel de 93 SEM. Le chiffre d'affaires par salarié des SEM régionales d'aménagement est de 96 000 €. Ce dernier ratio est compris entre 70 et 82 000 € pour la SEMAEB. Avec une masse salariale moyenne par agent de près de 60 000 €, les marges de manœuvre de la SEM sont réduites. La productivité de la SEM est donc inférieure à celle des entreprises comparables.

Les charges de la SEMAEB

	Fonctionnement				%
	2011	2012	2013	2014	
Achats et charges externes	1 135 572	1 029 936	1 074 637	1 068 079	-2,0%
Impôts et taxes	194 132	215 466	229 023	206 298	2,0%
Salaires et traitements	1 719 748	1 664 598	1 807 051	1 755 587	0,7%
Charges sociales	872 774	853 889	830 074	850 545	-0,9%
DAP	145 959	147 228	175 200	196 097	10,3%
Autres charges	732	8 146	1 719	36 687	268,7%
Total Charges	4 068 918	3 919 264	4 117 703	4 113 293	0,4%
Excédent Brut d'exploitation	- 488 483	37 024	152 428	- 238 153	-21,3%
Résultat d'exploitation	- 382 795	108 032	88 248	- 300 320	-7,8%

L'excédent brut d'exploitation (EBE), négatif en 2011 et 2014, est très étroitement lié à la rémunération de la Région pour le mandat confié. L'attribution du nouveau marché avec une part forfaitaire sécurisée à ce titre le chiffre d'affaires de la structure sur son plus haut niveau atteint en 2013. L'EBE rapporté au chiffre d'affaires de la structure est faible et n'a pas dépassé 3,7% sur la période.

En 2014, les résultats de la SEM sont à nouveau déficitaires malgré d'importantes plus-values exceptionnelles sur les participations à une société de construction immobilière.

Les résultats comptables

	Fonctionnement				%
	2011	2012	2013	2014	
Produits financiers	274 925	30 280	38 617	269 993	-0,6%
Charges financières	17 082	33 278	9 043	49 054	42,1%
Résultat Financier	257 842	- 2 998	29 574	220 938	-5,0%
Produits exceptionnels	47	1 605	17	70 426	1042,1%
Charges exceptionnelles	186 280	5 575	1 421	38 428	-40,9%
Résultats exceptionnels	- 186 233	- 3 969	- 1 404	31 998	-155,6%
Intéressement					
Résultat	- 311 186	101 065	116 418	- 47 384	-46,6%

	2011	2012	2013	2014
Salaires et traitements (1)	1 719 748	1 664 598	1 807 051	1 755 587
Charges sociales (2)	872 774	853 889	830 074	850 545
PMAD : contrat Scet-GE (3)	168 175	177 328	173 252	174 803
Sous-total	2 760 697	2 695 815	2 810 377	2 780 935
Chiffres d'affaires (*)	3 496 549	3 894 582	4 121 568	3 694 941
Pourcentage : Charges (1)+(2)+(3) /CA	78,95%	69,22%	68,19%	75,26%
Nombre moyen de salariés ETP	46,91	44,34	44,31	45,04
Ratio : CA/Salarié	74 537	87 835	93 017	82 037

(*) CA mandats, études et prestations	3 440 856	3 802 417	4 093 212	3 637 356
Rémunérations sur + concessions	55 693	92 165	28 356	57 585
Total	3 496 549	3 894 582	4 121 568	3 694 941

Source : SEMAEB

La rentabilité de la SEMAEB est particulièrement faible et son chiffre d'affaires réduit compte tenu de sa surface en nombre de salariés. Le nouveau contrat conclu avec la Région permet de sécuriser un chiffre d'affaires à un niveau relativement élevé au regard des exercices précédents mais qui reste inférieur, par agent, à la moyenne du secteur.

La chambre invite la SEMAEB à poursuivre la diversification de ses activités sur des secteurs à plus forte valeur ajoutée.

4.2. LA SITUATION PATRIMONIALE

Les actifs immobilisés bruts augmentent en raison de l'eménagement dans les nouveaux locaux (près de 1,7 M€) et l'augmentation des immobilisations financières qui passent de 643 000 € à 1 286 000 €. Pour financer les nouveaux locaux, la SEMAEB a fait appel à un emprunt de 1,5 M€.

Les dettes financières liées aux opérations de concession sont de 3 270 000 €. L'augmentation des actifs immobilisés a engendré un tassement du fonds de roulement de la structure. La cession de l'ancien siège permettra de réduire l'endettement de la SEM et de conforter son fonds de roulement. La SEMAEB estime pouvoir vendre les 1 700 m² de son ancien siège pour 1,9 à 2 M€.

Le fonds de roulement est également lié aux opérations de ZAC et aux provisions constituées. La clôture des ZAC les plus anciennes devrait réduire le fonds de roulement de la SEMAEB et amputer sa trésorerie.

Sur la période, l'augmentation des soldes de mandats s'est accompagnée d'une réduction en proportion des avances. Le besoin en fonds de roulement lié aux opérations de mandats a augmenté ce qui a réduit la trésorerie au 31 décembre. Sur 20 millions de trésorerie, les avances de mandats en représentent 85 %.

Le solde positif des avances de la Région reste toutefois très confortable au 31 décembre permettant à la SEMAEB de disposer d'une trésorerie de plus de 20 M€. Ce volume de trésorerie n'est toutefois pas représentatif de la situation financière tout au long de l'exercice.

Le niveau propre de trésorerie de la SEMAEB est relativement limité et s'est dégradé (2,6 M€ en 2011 et 1,8 M€ en 2014). La participation au capital social de la SAS Eilañ n'a été libérée que pour moitié. Le versement du solde de 643 000 € en fonction de ses besoins réduira la trésorerie de la SEM. Cette surface ne permet pas une prise de risque importante sur des opérations nouvelles.

	2011	2012	2013	2014
Fonds de roulement	6 214 785	3 838 067	3 834 544	5 261 692
Besoin en fonds de roulement	- 20 510 026	- 19 089 039	- 14 698 605	- 14 881 633
Trésorerie	26 724 812	22 927 106	18 533 150	20 143 325

ANNEXES

Actif

	2011	2012	2013	2014
Actif immobilisé brut	3 585 140	3 580 705	4 750 506	5 865 476
Actif immobilisé net	2 174 955	2 240 395	3 331 276	4 369 801
Stocks et encours	- 715 418	- 599 099	- 70 573	636 173
Avances	127	5 452	184	9 421
soldes mandats	873 775	4 353 436	3 610 901	2 823 280
créances	19 425 397	13 563 085	19 233 396	27 470 662
Provisions sur créances	50 818	26 353	36 963	29 842
VMP	899 175	917 000	917 000	600 000
Disponibilités	25 825 637	22 010 106	17 616 150	19 543 325
Charges constatées d'avance	31 003	27 972	33 340	26 235
neutralisation résultat provisoire	1 002 136	113 550	136 762	68 945
Total Actif	49 465 970	42 605 545	44 771 473	55 518 000

Passif de la SEMAEB

	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	3 626 992	3 728 057	3 844 475	3 797 091
Autres fonds propres				
Provisions pour risques et charges	3 232 889	1 152 215	1 176 204	974 279
Dettes financières	1 479 041	1 171 837	2 108 178	4 830 281
avances	13 661	1 970	1 970	1 970
dettes fournisseurs	6 529 537	4 598 240	2 138 963	1 168 511
soldes mandants	30 130 853	26 262 944	30 633 635	39 304 312
dettes fiscales	4 052 538	2 915 900	2 162 047	2 136 032
Dettes sur immo	196 887	652 630	650 950	642 900
autres dettes	196 143	313 693	247 164	371 353
produits constatés d'avance		10 200	1 807 887	2 291 271
neutralisation résultat provisoire	7 427	1 797 859		
Total Passif	49 465 970	42 605 545	44 771 473	55 518 000

Composition du Bilan par activités en 2011

	2011			
	Fonctionnement	Mandats	Concessions	Total
Fonds de roulement	3 207 762	-	3 007 024	6 214 785
Besoin en fonds de roulement	650 792	- 23 190 175	2 029 357	- 20 510 026
Trésorerie	26 724 812	-	-	26 724 812

Composition du Bilan par activités en 2014

	2014			
	Fonctionnement	Mandats	Concessions	Total
Fonds de roulement	1 840 498	-	3 421 193	5 261 691
Besoin en fonds de roulement	77 692	- 17 003 421	1 407 921	- 14 881 635
Trésorerie	20 143 326	-	-	20 143 326



Le 21 juin 2016

Nathalie APPÉRE
Maire de Rennes



Monsieur Jean-Louis HEUGA,
Président de la Chambre Régionale
des Comptes de Bretagne
3, rue Robert d'Arbrissel
CS 64231
35042 Rennes Cedex

CONFIDENTIEL

Monsieur le Président,

Suite à votre courrier du 2 juin relatif à la notification des observations définitives concernant l'examen de la gestion de la SEMAEB, je souhaite vous faire connaître les remarques qu'elles appellent de ma part :

- Relativement au nombre important d'avenants au contrat et à la clôture différée de la ZAD des Longs Champs :

Le contrat, qui date de 1980, a fait l'objet de dix-neuf avenants dans le but d'adapter le cadre contractuel à l'évolution opérationnelle, juridique, administrative et financière de l'opération.

Plus précisément, la prorogation du contrat jusqu'au 31/12/2015 se justifie par :

- l'achèvement définitif de l'aménagement du secteur Intermarché, sur le quartier des Longs Champs, comprenant notamment la réalisation de travaux de finition aux abords du programme tertiaire Le Noven, à l'angle des rues de Fougères et du Clos Courtel, livré en septembre 2014 ;

la finalisation des opérations préalables à la clôture sur le plan foncier (dernières remises d'ouvrages et régularisations foncières), et sur le plan administratif et financier (solde de marchés, élaboration du projet de bilan de clôture) ;

- Par rapport au report du reversement de l'excédent à la ville :

Sur ce point, il est important de souligner qu'un dispositif de reversement annuel a été mis en place dès 2010 afin que l'excédent prévisionnel de l'opération soit restitué à la collectivité de manière anticipée. Ce dispositif s'est traduit par des reversements échelonnés comme suit :

- 500 K€ en 2010
- 400 K€ en 2011
- 500 K€ en 2012
- 321 K€ en 2014

Le compte rendu annuel à la collectivité (CRACL) actualisé par la SEMAEB au 31/12/2013 et approuvé par la Ville le 15 décembre 2014 faisait apparaître un solde prévisionnel de clôture évalué à +1 789 K€ . Ainsi, compte tenu des reversements rappelés ci-dessus, le solde prévisionnel restant dû à la Ville n'était que de 68 K€ au 01/01/2015 (soit 4% du montant global de l'excédent estimé).

C'est seulement dans le projet de bilan de clôture transmis par la SEMAEB en fin d'année 2015 que le solde positif a été actualisé à 2,1 M€ (hausse principalement justifiée par le concessionnaire par des montants de travaux engagés moins importants que prévus). Le reversement du solde, qui se trouve donc revalorisé en conséquence, sera effectif dès validation définitive du bilan de clôture.

Ces éléments montrent que les mesures ont été prises pour assurer un reversement anticipé de l'excédent prévisionnel sur la base des éléments contenus dans les comptes rendus annuels.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération *et de mes*

salutations les plus cordiales



Nathalie APPÉRÉ