

CONSEIL MUNICIPAL

SEANCE ORDINAIRE DU 12 DECEMBRE 2019

NOMBRE DE CONSEILLERS :

- en exercice	29
- présents	20 (puis 19, M. Paul DHAILLE partant à l'issue du vote de la délibération n°D.121/12.19)
- votants par procuration	6 (puis 7, M. Paul DHAILLE partant à l'issue du vote de la délibération n°D.121/12.19)
- absents	3
- total des votants	26

xxx

Compte rendu de la séance affiché le 16 décembre 2019.

xxx

L'an deux mille dix-neuf, le jeudi douze décembre, à dix-huit heures, le Conseil Municipal de la Ville de Lillebonne, légalement convoqué le trois décembre, s'est assemblé en session ordinaire dans la salle de l'Hôtel de Ville, sous la présidence de M. Philippe LEROUX, Maire.

Étaient présents :

M. Philippe LEROUX, Maire,

M. Patrick CIBOIS, Mme Paola MIZAC, M. Xavier PICAVET, Mme Brigitte LEROUX, M. Patrick WALCZAK, Mme Claudine COUTURE, M. Jean-Paul MANGIN, M. Jean-Yves GOGNET, Adjoint,

Mme Martine HERBERT, M. Jean-Marie MOREL, Mme Carole BIGUEUR, M. Damien SIMON, Mme Anne NOËL, Mme Bérengère CASTANET (née CADINOT), M. Paul DHAILLE (pour une partie de la séance, M. Paul DHAILLE partant à l'issue du vote de la délibération n°D.121/12.19), Mme Christine DECHAMPS, Mme Fabienne MANDEVILLE, Mme Sylvie LEGENTIL, M. Kamel BELGHACHEM, Conseillers Municipaux.

Excusés :

M. Romuald HAUCHECORNE	qui donne pouvoir à	M. Jean-Marie MOREL
M. Frédéric LE PAGE	qui donne pouvoir à	Mme Anne NOËL
Mme Fabiola ANQUETIL	qui donne pouvoir à	Mme Carole BIGUEUR
M. Yoann LAVERNHE	qui donne pouvoir à	M. Patrick CIBOIS
M. Clément FOUTEL	qui donne pouvoir à	Mme Martine HERBERT
M. Paul DHAILLE	qui donne pouvoir à	Mme Christine DECHAMPS (pour une partie de la séance, M. Paul DHAILLE partant à l'issue du vote de la délibération n°D.121/12.19)
M. Teddy LECLERC	qui donne pouvoir à	Mme Sylvie LEGENTIL

Absents :

Mme Lesline BOIXEL, M. Yann BEUX, M. Mourad BETTAHAR, Conseillers Municipaux.

formant la majorité des membres en exercice.

Mme Sylvie LEGENTIL est nommée, unanimement, secrétaire par le Conseil Municipal à l'ouverture de la séance.

Délibération n°: D.103/12.19

Objet : Gestion de la Société d'Economie Mixte Immobilière de Normandie (SEMINOR)
Exercices 2012 à 2017
Rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Normandie avec lettre de réponse du Président-Directeur Général de SEMINOR

Délibération n°: D.103/12.19

Objet : **Gestion de la Société d'Economie Mixte Immobilière de Normandie (SEMINOR)**
Exercices 2012 à 2017
Rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Normandie avec lettre de réponse du Président-Directeur Général de SEMINOR

Monsieur le Maire indique que la Chambre Régionale des Comptes – juridiction financière – est chargée de se prononcer sur la régularité des comptes des ordonnateurs.

C'est ainsi, que la Chambre Régionale des Comptes a exercé son contrôle sur les comptes de Société d'Economie Mixte Immobilière de Normandie (SEMINOR) et ce, pour les années 2012 à 2017.

A l'issue de la procédure de contrôle, la Chambre a arrêté, le 4 juillet 2019, son rapport d'observations définitives ; rapport auquel le Président-Directeur Général de SEMINOR, en sa qualité d'ordonnateur, a répondu le 17 septembre 2019.

Par courrier en date du 18 octobre 2019, la Chambre Régionale des Comptes a fait parvenir à Monsieur le Maire, un exemplaire dudit rapport d'observations définitives auquel est annexée la lettre de réponse de SEMINOR. Ledit rapport a également été adressé au Président du Conseil Départemental de Seine-Maritime, aux Maires des communes de Rouen, Fécamp, Yvetot, Bolbec, au Syndicat Intercommunal pour la représentation des communes de l'Orne et de la Seine-Maritime, ainsi qu'au Préfet et à la Directrice Départementale des Finances Publiques de Seine-Maritime.

En effet, les ordonnateurs des collectivités ayant participé au financement d'une société d'économie mixte doivent communiquer à leurs assemblées délibérantes le rapport d'observations définitives dès leur plus proche réunion. La Ville de Lillebonne est donc directement concernée.

Il revient, par conséquent, à Monsieur le Maire, conformément aux dispositions de l'article L243-6 du Code des juridictions financières, de communiquer au Conseil Municipal, qui doit en débattre, le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes ; document dont chaque élu a préalablement reçu une copie.

Aussi, au regard de ce qui précède,

Vu le code général des collectivités territoriales,

Vu le code des juridictions financières et notamment son article L243-6,

Vu le code des relations entre le public et l'administration et notamment son livre III,

Vu la notification faite par la Chambre Régionale des Comptes Normandie, par courrier en date du 18 octobre 2019 réceptionné en Mairie de Lillebonne le 21 octobre, de son rapport d'observations définitives arrêté à la date du 4 juillet 2019, auquel est annexée la lettre de réponse du Président-Directeur Général de SEMINOR du 17 septembre 2019,

Considérant que ledit rapport peut être publié et communiqué aux tiers dès qu'a eu lieu la première réunion de l'assemblée délibérante suivant sa réception par la collectivité,

Délibération n°: D.103/12.19

Objet : Gestion de la Société d'Economie Mixte Immobilière de Normandie (SEMINOR)
Exercices 2012 à 2017
Rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Normandie avec lettre de réponse du Président-Directeur Général de SEMINOR

Le Conseil Municipal est invité :

- à prendre acte que lui a été présenté le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Normandie en date du 4 juillet 2019 portant sur la gestion de la Société d'Economie Mixte Immobilière de Normandie (SEMINOR) pour les années 2012 à 2017, auquel est annexée la lettre de réponse du Président-Directeur Général de SEMINOR en date du 17 septembre 2019,
- à prendre acte du débat dont ce rapport a fait l'objet au cours de la présente séance.

**LE CONSEIL MUNICIPAL PREND ACTE QUE LE RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES
DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES LUI A ETE PRESENTE
ET QUE CE RAPPORT A DONNE LIEU, EN SON SEIN, A UN DEBAT.**

Délibéré en séance les jour, mois et an susdits.
Et ont les membres présents signé au registre après lecture.

Pour extrait certifié conforme,
le Maire de Lillebonne,





Rapport d'observations définitives et sa réponse

**SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE IMMOBILIERE
DE NORMANDIE (SEMINOR)**

(Département de Seine-Maritime)

Exercices 2012 à 2017

Observations délibérées le 4 juillet 2019

SOMMAIRE

SYNTHESE.....	1
PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.....	1
I - RAPPEL DE LA PROCEDURE.....	1
II - PRESENTATION DE LA SOCIETE.....	2
A - Le statut juridique de l'entreprise.....	2
B - Les particularités de la société.....	3
C - Le poids économique de la société.....	4
D - Le patrimoine de la société.....	5
III - L'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE.....	6
A - L'actionnariat public.....	6
B - Le conseil d'administration.....	7
C - Le président du conseil d'administration.....	7
D - Les orientations stratégiques de la société.....	7
1- La convention d'utilité sociale et son bilan.....	7
2- Le plan stratégique du patrimoine.....	8
IV - LA SITUATION FINANCIERE.....	12
A – Le bilan.....	12
1- L'actif.....	12
2- Le passif.....	14
B – Le compte de résultat	16
1- Les données globales.....	16
2- L'influence de la loi de finances pour 2018 sur l'équilibre financier.....	17
V - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	18
A – L'effectif et les métiers.....	18
1- L'effectif.....	18
2- Les métiers.....	18
B - La politique salariale.....	18
1- La masse salariale.....	18
2- L'intéressement du personnel.....	19
C - Le dialogue social.....	19
D – La formation des salariés.....	19
VI - LA COMMANDE PUBLIQUE.....	19
A - Les procédures d'achat.....	19
1- Le régime juridique applicable à la SEMINOR.....	19
2- La qualité de l'achat public.....	20
B - Le choix de la Caisse d'Épargne.....	20
C - La construction de maisons à Lanquetot.....	20
ANNEXES.....	22
Réponse de M. Lemonnier.....	27

SYNTHESE

Société immobilière d'économie mixte locale de logement social, dont le siège social est à Fécamp, la SEMINOR exerce essentiellement son activité dans les départements de la Seine-Maritime et de l'Orne.

Son patrimoine est composé de logements familiaux collectifs et de pavillons mais aussi de résidences pour personnes âgées.

Sur la base de comptes certifiés conformes, la situation financière de l'entreprise pour les années 2012 à 2017 est saine, malgré un endettement croissant. Avec un chiffre d'affaires d'environ 25 millions d'euros, ses résultats sont excédentaires chaque année de plus d'un million d'euros et tendent à s'améliorer. La réalisation du programme de construction et de rénovation de son patrimoine est globalement atteinte, selon les engagements contenus dans la convention d'utilité sociale dont le bilan, pour les années 2011 à 2016, a été acté en juin 2018.

La société est en situation d'assumer les effets des mesures nationales prises depuis la loi de finances pour 2018 (réduction sur loyers, modification du régime de TVA).

Il lui appartient de poursuivre son effort de rénovation énergétique des bâtiments et de communication avec les locataires.

En application de la loi ELAN, la société, en raison de son chiffre d'affaires inférieur à 40 millions d'euros, doit trouver les voies de son avenir par un regroupement avec un autre organisme de logement social, qu'il lui appartient d'identifier.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- 1 - Dans les procédures de commande publique, motiver les décisions d'attribution de la commission d'appel d'offres ;
- 2 - améliorer l'information du conseil d'administration sur les conditions de réalisation des opérations de construction et de rénovation ;
- 3 - accélérer les travaux de rénovation et d'isolation, en particulier en zone rurale.

I – RAPPEL DE LA PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes a inscrit à son programme le contrôle des comptes et de la gestion de la société d'économie mixte immobilière de Normandie (SEMINOR) pour les années 2012 à 2017.

Par lettre en date du 13 septembre 2018, le président de la chambre en a informé M. Régis Lemonnier, président-directeur général.

L'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 4 décembre 2018 entre M. Lemonnier et le rapporteur.

Lors de sa séance du 22 janvier 2019, la chambre a arrêté ses observations provisoires. Celles-ci ont été transmises dans leur intégralité, le 3 avril 2019 à M. Lemonnier qui y a répondu par courriers des 3 et 4 juin 2019.

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a arrêté, le 4 juillet 2019, le présent rapport d'observations définitives.

Le rapport a été communiqué au président-directeur général en fonction au cours de la période examinée, ainsi qu'au président du conseil départemental de Seine-Maritime, aux maires des communes de Rouen, Fécamp, Lillebonne, Yvetot, Bolbec et au président du syndicat intercommunal pour la représentation des communes de l'Orne et de la Seine-Maritime. Ce rapport, auquel est jointe la réponse de M. Lemonnier qui engage sa seule responsabilité, devra être communiqué à son organe délibérant lors de la plus proche réunion suivant sa réception. Il fera l'objet d'une inscription à l'ordre du jour, sera joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donnera lieu à un débat.

Ce rapport sera communicable dans les conditions prévues au livre III du code des relations entre le public et l'administration.

II – PRESENTATION DE LA SOCIETE

A - Le statut juridique de l'entreprise

Selon les statuts actuels, la société d'économie mixte immobilière de Normandie (SEMINOR) a notamment pour objet la construction ou l'aménagement sur tous terrains d'immeubles collectifs ou individuels à usage principal d'habitation et/ou d'hébergement et/ou à vocation médico-sociale, la location ou la vente de ces immeubles, la gestion, l'entretien et la mise en valeur par tous moyens des immeubles construits ainsi que la prise à bail et l'acquisition de ces mêmes immeubles.

Le capital de l'entreprise est détenu à 53,33 % par des actionnaires publics et à 46,67 % par des actionnaires privés. Le détail de la répartition du capital est donné dans le tableau ci-après :

La composition du capital

catégories d'actionnaires	actions	%
collectivités territoriales		
département de la Seine-Maritime	9 000	16,7 %
ville de Rouen	5 400	10,0 %
ville de Fécamp	4 500	8,3 %
ville de Lillebonne	4 500	8,3 %
synd intercom pour la représentation des communes	1 800	3,3 %
ville d'Yvetot	1 800	3,3 %
ville de Bolbec	1 800	3,3 %
total des actionnaires publics	28 800	53,3 %
organismes divers		
Caisse d'Epargne	13 235	24,5 %
Action Logement immobilier	10 735	19,9 %
personnes privées		
total des actionnaires privés	25 200	46,7 %

Source : données fournies par la SEMINOR

Alors que la société a son siège à Fécamp et que sa dénomination fait référence à la Normandie, le département de la Seine-Maritime et la ville de Rouen en sont les deux actionnaires publics principaux. Le premier actionnaire privé est la Caisse d'Epargne.

B - Les particularités de la société

La SEMINOR est essentiellement un organisme bâtisseur et gestionnaire de logements sociaux et de résidences pour personnes âgées. Elle est l'un des 19 bailleurs sociaux du département de la Seine-Maritime.

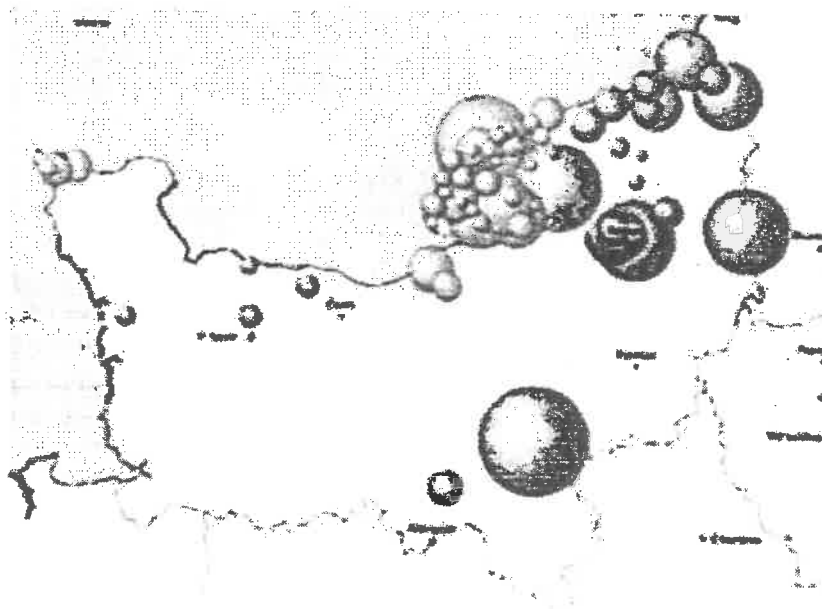
Son patrimoine est implanté dans quatre des cinq départements de la région Normandie (à l'exception du département de l'Eure) et accessoirement dans le département de la Somme (à la limite de la frontière régionale), y compris sur le territoire de communes qui n'en sont pas actionnaires.

Les implantations sur le département de la Seine-Maritime sont de loin les plus nombreuses mais, en nombre de logements, la ville de L'Aigle (Orne - 416 logements) fait presque jeu égal avec la ville de Fécamp (Seine-Maritime, siège de la société - 496 logements).

Cette répartition territoriale, non prévue par les statuts, ne facilite pas la gestion technique des immeubles. La situation des 112 logements répartis sur le nord du Cotentin et le centre Manche en constitue une bonne illustration.

Une autre caractéristique de la SEMINOR est la présence, dans son patrimoine, de résidences pour personnes âgées dont une partie est gérée par des tiers et l'autre par la SEMINOR elle-même. Ce type de structure, qui se rencontre fréquemment en Seine-Maritime, affecte la gestion de l'entreprise sous deux angles ; en premier lieu, l'éparpillement des résidences sur le territoire normand nécessite des équipes de personnels étoffées sur place et des équipes de remplacement susceptibles de s'y rendre rapidement pour assurer le meilleur service ; en deuxième lieu, le taux d'occupation est fluctuant et en diminution constante.

Implantation des immeubles de la SEMINOR (hors immeubles gérés par des tiers)



Cartographie réalisée par la CRC, à partir de la liste des immeubles fournie par la SEMINOR

Implantation des résidences pour personnes âgées



Cartographie réalisée par la CRC, à partir de la liste des immeubles fournie par la SEMINOR en octobre 2018

Dans son rôle de bailleur social, la SEMINOR a réalisé des programmes gérés aujourd'hui par des tiers. L'ensemble de ces programmes est soumis à dévolution, c'est-à-dire qu'ils sont appelés à rejoindre le patrimoine des gérants actuels. Outre les foyers récapitulés dans le tableau suivant, on recense neuf résidences pour personnes âgées et deux maisons pour personnes âgées dépendantes.

Listes des divers programmes réalisés pour le compte de tiers

programme	résidence	date	âge en déc 2018	nombre de logements	date de dévolution
Gournay-en-Bray	Foyer Etang Gd Vivier	janv.-99	20 ans	28	août-19
Canteleu	ONM	avr.-77	42 ans	48	mai-26
Imbleville	ADEPHA N C	mars-75	44 ans	7	avr.-27
Imbleville	ADEPHA C	mars-75	44 ans	13	avr.-27
Imbleville	ADEPHA extension C	nov.-91	27 ans	12	avr.-27
Rouen	Emergence(s) (ex OHN)	juil.-95	24 ans	110	avr.-37
Le Havre	Foyer féminin	avr.-78	41 ans	22	oct.-38

Source : données patrimoniales fournies par la société

C - Le poids économique de la société

Trois critères sont retenus pour prendre la mesure du poids économique de la SEMINOR :

- le chiffre d'affaires est de l'ordre de 25 millions d'euros, constitué des loyers perçus auprès des locataires ;
- le nombre de logements neufs ouverts est en moyenne de 58 par an¹ ;

¹ Sur le plan comptable, la valeur des immobilisations augmente de 214,0 millions d'euros à 246,2 millions d'euros entre 2012 et 2017

- l'entreprise compte 107 salariés au 31 décembre 2017, en diminution depuis 2012 (133 salariés), géographiquement répartis sur l'ensemble du territoire normand, là même où l'entreprise gère des immeubles.

La loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement et aménagement numérique (ELAN) a pour principe de favoriser des rapprochements des bailleurs sociaux pour leur permettre de mettre en place une organisation optimale nécessaire dans certains domaines et rationaliser la gestion et l'exploitation locatives. À cette fin, elle oblige les SEM immobilières en dessous d'un seuil minimal de chiffre d'affaires de 40 millions d'euros, à se regrouper avec d'autres organismes.

La SEMINOR est directement concernée par cette obligation de regroupement. Ainsi, à la veille de fêter ses soixante ans, la SEMINOR est amenée à se projeter vers un avenir incertain, qu'il lui appartient de construire elle-même avec d'autres partenaires.

D - Le patrimoine de la société

Le parc de la SEMINOR est constitué de 4 963 logements, hors logements de fonction. 4 085 sont gérés en direct par elle-même et 878 (dont 638 en résidence pour personnes âgées²) sont gérés par des tiers.

L'originalité de ce parc est sa diversité. D'une part, il est constitué de logements sociaux et de résidences autonomie et, d'autre part, il est implanté en Normandie de façon diffuse, tout en étant concentré sur quelques communes très éloignées les unes des autres.

L'âge moyen du patrimoine est passé de 31,8 ans en 2012 à 33,7 ans en 2017. Cette faible variation tient aux nouvelles constructions réalisées sur la période. Elle résulte également de la dévolution à certaines collectivités d'éléments du patrimoine, dont les conventions sont arrivées à échéance et qui concernent très majoritairement des résidences autonomie construites dans les années 1960, 70 et 80.

La vacance annuelle moyenne, telle qu'elle est représentée dans le tableau ci-dessous, s'aggrave sur la période sous revue, même si, à compter de 2017 et au vu des premiers résultats de 2018, un retournement de situation semble s'opérer.

Vacance et taux de rotation dans les logements familiaux³

logements familiaux	2012	2013	2014	2015	2016	2017	moyenne janv à sept 2018
Vacance annuelle moyenne	4,3 %	3,9 %	4,9 %	5,6 %	7,0 %	6,7 %	5,5 %
Taux de rotation	12,0 %	12,0 %	13,2 %	13,4 %	13,1 %	12,7 %	

Source : données fournies par la SEMINOR

Trois communes étaient particulièrement touchées par une vacance récurrente : La Hague (Manche), L'Aigle (Orne) et Blangy-sur-Bresle (Seine-Maritime). Pour y remédier, la SEMINOR a procédé, en 2016, à l'embauche d'un agent commercial, dont les résultats positifs se sont fait sentir dès 2017.

² Les résidences pour personnes âgées sont appelées à devenir des résidences-autonomie.

³ Le taux de vacance s'entend y inclus les logements libres de moins de 3 mois à l'exception des logements destinés à la déconstruction. Cette vacance a été aggravée ces dernières années par les délais requis par les diagnostics "amiante" et de performances énergétiques.

Pour sa part, le taux de rotation des logements familiaux est apparu comme élevé sur l'ensemble de la période (au-delà de 8,9 %, taux constaté dans le parc social au niveau national). Au sein de ce parc, la présence de petits logements (inférieurs à 20 m²), dont le taux de rotation est supérieur à 19 %, en est à l'origine.

En ce qui concerne la vacance dans les résidences pour personnes âgées, la SEMINOR a mis en place une stratégie de services à la personne sans augmentation de loyer. La prestation comprend notamment le portage de repas à domicile, la mise en place systématique d'une téléalarme, la mise à disposition d'un lave-linge ainsi que diverses animations.

Cependant, certaines résidences ont dû être dévolues ou cédées faute d'avoir un nombre de résidents suffisant pour en assurer l'équilibre financier.

Malgré cette politique de cession ou de dévolution, la vacance des logements dans les résidences reste importante.

Vacance et taux de rotation dans les résidences pour personnes âgées

Résidences pour personnes âgées	2012	2013	2014	2015	2016	2017	moyenne janvier à septembre 2018
Vacance annuelle moyenne	14,9 %	14,5 %	14,2 %	16,3 %	14,8 %	16,3 %	14,9 %
Taux de rotation	12,5 %	14,9 %	13,9 %	15,7 %	14,0 %	18,0 %	

Source : données fournies par la SEMINOR

Ces observations relatives au patrimoine de la SEMINOR peuvent être replacées dans le contexte de la gestion des entreprises de même type.

L'observatoire des entreprises publiques locales immobilières⁴ relève que le coût des aléas de gestion progresse (avec en particulier une vacance physique moyenne de 3,6 % des logements) tandis que le taux de rotation du parc s'élève à 7,0 % et que le taux d'impayés atteint 1,8 % du quittance, soit le niveau le plus élevé depuis dix ans. Tirés par les livraisons de nouveaux logements, les loyers progressent en moyenne de 4,4 %, tandis que les dépenses d'entretien courant augmentent de 5 %.

III – L'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

A - L'actionnariat public

Les actionnaires publics sont au nombre de sept, dont l'un est un syndicat de représentation de seize communes.

Leur situation a d'autant plus besoin d'être clarifiée que les transferts de compétences vers l'intercommunalité ont modifié le rôle que peuvent jouer les communes dans la politique du logement.

De plus, la loi ELAN, qui contraint les petites entreprises de logement social à des regroupements ou à des structurations en groupes, va nécessiter de réduire la disparité de l'actionnariat public pour faire face au renforcement des partenaires privés dans des structures qu'ils risquent d'organiser autour d'eux-mêmes.

⁴ L'Observatoire est publié par la Fédération des entreprises publiques locales. Les chiffres présentés sont ceux de l'année 2016, cités dans le rapport 2018.

B - Le conseil d'administration

En tant qu'organe de gestion, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il appartient aux membres du conseil d'administration de procéder aux contrôles et vérifications qu'ils jugent opportuns. À la lecture des comptes rendus du conseil, la communication interne semble satisfaisante.

Toutefois, la chambre constate qu'au cours des années 2012 à 2018, si le conseil délibère et approuve les plans de financement prévisionnels des opérations de construction et de rénovation, il n'a pas connaissance du bilan financier de ces mêmes opérations à leur achèvement. Un tel bilan pourrait être présenté annuellement au conseil.

Pour compléter son information sur l'impact de ses décisions, le conseil devrait pouvoir observer si l'implication financière prévisionnelle sur ses fonds propres habituellement constatée (10 %⁵) est du même ordre de grandeur lors de l'achèvement des travaux.

La communication de cette information serait utile aux membres du conseil d'administration dans leur fonction de contrôle. Ils seraient ainsi à même, non seulement de voir si le coût des travaux est resté dans l'enveloppe prévisionnelle mais surtout de prendre la mesure des coûts annexes à ces travaux, dont le montant peut parfois être important (frais de maîtrise d'œuvre, contentieux éventuels, frais notariés, etc.).

C - Le président du conseil d'administration

Selon le code de commerce, la société peut comporter soit un président qui concentre les pouvoirs de président du conseil d'administration (article L. 225-51) et ceux de directeur général (article L. 225-56), soit un président aux attributions limitées.

Actuellement, le président du conseil d'administration de la SEMINOR assume également la fonction de directeur général.

L'actionnariat étant composé de plusieurs collectivités, il a été décidé d'élire un candidat qui n'émanerait d'aucune d'entre elles.

D - Les orientations stratégiques de la société

1- La convention d'utilité sociale et son bilan

Selon l'article L. 445-1 du code de la construction et de l'habitation, la convention d'utilité sociale (CUS) est un document de gestion stratégique pour les organismes d'habitation à loyer modéré.

⁵ Ce taux s'appuie sur la liste des opérations décidées au cours de la période 2012-2018, qui font explicitement état d'un plan de financement précis.

Conclue avec l'État pour une durée de six ans, elle comporte notamment un état de l'occupation sociale des immeubles, un état du service rendu aux locataires ; elle énonce, par des indicateurs chiffrés, la politique patrimoniale et d'investissement de l'organisme, ainsi que les engagements sur la qualité du service rendu aux locataires.

La convention signée le 30 juin 2011 entre la SEMINOR et le préfet de région Haute-Normandie a donné lieu à une évaluation conjointe le 18 mai 2018, qui fait état d'un respect des engagements de la société.

La chambre cite certains de ses résultats :

- le nombre d'impayés est à la hausse, mais les efforts sur l'accompagnement des ménages sont également notables et constants ;
- la vacance de plus de trois mois en Seine-Maritime reste plus élevée que l'objectif de 2 % ; mais la vacance est plus inquiétante dans la Manche et l'Orne puisque ces deux départements ont connu des taux atteignant entre 9,6 et 17 % entre 2011 et 2014 ;
- la SEMINOR ne met pas en service de résidence autonomie, mais s'implique activement dans la gestion de la reprise de ces structures par les communes lorsque le bail emphytéotique arrive à échéance.

Ainsi, l'évaluation de la gestion de la société pendant la période de contrôle montre qu'elle accomplit sa mission conformément à son objet social décliné par divers critères.

Un autre point, plutôt négatif, est celui des travaux d'isolation thermique : « l'effort de rénovation énergétique n'a porté que sur 31 % des logements qui avaient été identifiés ».

La société fait cependant observer qu'elle a réalisé, au titre de la zone urbaine, 97,25 % de son engagement et, au titre de la zone rurale, 71 % de son engagement. Elle souligne que le terme de zone rurale désigne dans la convention d'utilité sociale le logement individuel et que dans ce cadre, elle a été précurseur sur les travaux d'isolation thermique. De plus, si elle n'a réalisé sur ce segment « zone rurale » que 71% de son engagement, elle fait valoir deux difficultés majeures, telles que l'engagement conventionnel de dévolution et l'amiante.

2- Le plan stratégique du patrimoine

a) Les grandes lignes du plan stratégique

Le plan stratégique de patrimoine a été approuvé le 15 février 2010 par le conseil d'administration. Un projet de révision lui a été présenté en octobre 2016 mais les bouleversements législatifs relatifs à l'habitat social ont mis en attente ce nouveau plan.

N'ayant pas de patrimoine situé en zone urbaine sensible et se contentant de répondre à la demande des collectivités territoriales, la SEMINOR a continué à se développer en milieu rural et en milieu urbain classique. Elle n'a donc pas cherché à se diversifier dans d'autres types de produits comme les foyers de jeunes travailleurs, les maisons-relais, les résidences accueil, les résidences sociales ou des dispositifs d'hébergement (urgence, stabilisation et insertion).

Toutefois, elle met à la disposition d'associations ou de centres communaux d'action sociale des logements en vue de l'insertion de publics en difficulté.

Comme à la fin de la décennie 2000, la SEMINOR avait conçu son développement en milieu rural, dans des villes moyennes et petites, elle se trouve confrontée au moindre succès des résidences pour personnes âgées (appelées aussi foyers logements), ce qui l'a conduite à ne plus développer ce produit. Aujourd'hui, son axe prioritaire est la résidence mixte, qui associe jeunes familles et personnes âgées.

b) La situation actuelle

La société affirme avoir construit depuis sa création plus de 6 000 logements. Son patrimoine est implanté sur 86 communes des anciennes régions de Haute et Basse-Normandie. Elle a construit principalement, en milieu rural et dans des villes moyennes, des immeubles d'habitation, des pavillons résidentiels, mais également des résidences pour personnes âgées autonomes, dépendantes ou des foyers d'hébergement.

Le tableau ci-après donne la situation au 30 octobre 2018.

Patrimoine de la SEMINOR en nombre de logements (hors logements de fonction)

logements gérés par la SEMINOR		logements gérés par des tiers	
Logements familiaux non conventionnés	495	Divers gérés par des tiers NC	215
Logements familiaux Paludos C	981	RPA gérée par des tiers	638
Logements familiaux neufs C	1 140	Divers gérés par des tiers conventionnés	25
Pavillons C	914		
RPA conventionnée	555		
sous-total	4 085	sous-total	878
Total de logements = 4 963			
dont logements en RPA = 1 193			

Source : SEMINOR

c) Le modèle juridico-économique de construction

- Le schéma juridique

Avant 2004, la gestion patrimoniale de la société s'est appuyée sur un mode juridique particulier de construction : les projets immobiliers étaient mis en œuvre au moyen d'un bail emphytéotique et d'une convention de construction.

Dans la pratique, le contrat de bail crée la jouissance sur une très longue période d'un terrain confié gratuitement par la collectivité locale. La convention de construction permet à la société de restituer le terrain et la construction à cette collectivité dès que les emprunts souscrits sont échus, donc bien avant l'échéance du contrat de bail.

Ce choix n'était pas systématique mais fréquent en zone rurale.

En conséquence, juridiquement, la société peut, à la demande des collectivités concernées, voir le patrimoine qui supporte son activité économique (la gestion des bâtiments) lui échapper. Au cours des trente prochaines années, plus de 90 % des biens avec convention de dévolution sont ainsi susceptibles de disparaître de son patrimoine.

Cette perspective reste néanmoins théorique car elle suppose que les collectivités locales concernées souhaitent devenir des gestionnaires de biens immobiliers.

D'un autre côté, la SEMINOR peut demander la restitution du bien à la collectivité dès lors qu'aucune perspective de retour à l'équilibre ne se présente.

- Les effets et les suites données

Au début de la période de contrôle, les trois quarts du parc géré par la SEMINOR relevaient du régime précité. En octobre 2018, 54 % des immeubles sont encore gérés sous cette forme juridique.

Ce choix de gestion, issu du passé, ne favorise pas les investissements nécessaires à l'adaptation du patrimoine aux nécessités du moment, comme par exemple en matière de performance énergétique.

En effet, à l'approche de la dévolution, la réalisation de nouveaux investissements peut être contrainte, tant par leur faible durée d'amortissement que par l'impossibilité pour un bailleur social de modifier librement les loyers.

De plus, le risque de dévolution du patrimoine en raison des clauses de résiliation incite la SEMINOR à gérer ses travaux en fonction des disponibilités des provisions calculées par programme.

Si la réhabilitation éventuelle des programmes immobiliers offre l'opportunité à la SEMINOR de négocier des prolongements de baux ou des possibilités de rachat des terrains d'assiette, l'accord de la collectivité locale n'est toutefois pas acquis.

Enfin, la durée des conventions de construction et de leurs avenants est indexée sur la durée de remboursement des emprunts souscrits. Cette pratique a pour effet d'inciter la société à recourir à l'emprunt.

Ces dernières années, la SEMINOR s'est dotée d'une politique patrimoniale, qui consiste essentiellement à augmenter la part du parc dont elle est propriétaire en privilégiant les opérations neuves en pleine propriété et en négociant le transfert de propriété, à son profit, des opérations montées sous l'empire de baux emphytéotiques, avant leur réhabilitation.

Ce transfert est généralement envisagé au moment où la réhabilitation du patrimoine s'impose. La collectivité y voit un avantage : la responsabilité complète de la gestion patrimoniale incombe à la société, cette dernière y étant invitée par les conditions propres au modèle économique du logement social (prêts à taux bonifié, garantie des emprunts souscrits par la société accordée par les collectivités locales concernées, système national de garantie financière, le cas échéant, gratuité des terrains).

d) La satisfaction de la clientèle

Pour suivre objectivement la qualité de ses missions auprès de ses locataires, la SEMINOR s'appuie, d'une part, sur une enquête de satisfaction réalisée par l'union sociale de l'habitat (USH) de Normandie⁶, d'autre part, sur un logiciel de traitement des appels téléphoniques mis en place seulement en 2018.

Les données issues des deux enquêtes réalisées en 2013 et 2017 montrent que les résultats sont positifs sur 30 critères et négatifs sur 13 autres. Les résultats de l'entreprise sont aussi comparés à un autre standard, appelé « Standard Market Audit »⁷. Ils sont alors positifs sur 30 critères et négatifs sur 8 autres.

⁶ La société est membre de l'association régionale USH Haute-Normandie, qui regroupe l'ensemble des organismes d'habitat social volontaires exerçant leur activité en locatif ou en accession à la propriété dans les départements de la région. Elle est considérée comme un tiers indépendant.

⁷ Ce sondage donne le score moyen retrouvé habituellement sur les études relatives aux locataires (plus de 80 000 questionnaires).

De cet ensemble de critères, il ressort que les locataires qui ont répondu aux sondages sont moins satisfaits du service rendu en 2017 qu'en 2013, sur 22 questions.

L'entreprise peut toutefois considérer que le niveau de satisfaction est bon, au regard des résultats constatés au sein de l'USH Haute-Normandie (moyenne obtenue sur les 21 organismes participant à l'enquête en 2017) et du « Standard Market Audit ».

La chambre constate que dans la comparaison avec les standards locaux et nationaux, la SEMINOR recueille un taux de satisfaction sur le critère du chauffage de 69 % seulement. Le standard de l'USH lui est de 3 % supérieur et celui du Standard Market Audit de 6 %. La société fait valoir que le chauffage électrique est fréquent en milieu rural. Elle affirme s'efforcer, depuis plusieurs années et dès lors que c'est techniquement possible, d'abandonner ce mode de chauffage dans les nouvelles constructions et de procéder au remplacement de ces équipements par des installations individuelles au gaz dans le patrimoine existant. La chambre recommande à la société d'accélérer ses efforts dans ce domaine.

S'agissant des interventions et des dépannages, si la SEMINOR se classe mieux que les autres entreprises du logement social dans la plupart des domaines, elle ne peut toutefois pas se satisfaire complètement des réponses, dont le taux de satisfaction est inférieur à 80 %.

Hors le chauffage, la plupart des critiques portent sur la maintenance et sur les méthodes pour résoudre les problèmes qui lui sont liés. Il s'agit donc d'un axe de travail important auquel la SEMINOR doit s'attacher.

Liste des critères dont le taux de satisfaction est inférieur à 80 %

Fonctionnement du chauffage	69 %
Interventions dans les parties communes	73 %
Fonctionnement de la plomberie	74 %
Facilité à joindre le bon interlocuteur	74 %
Suivi de la demande d'intervention	75 %
Rapidité de l'intervention	75 %
Qualité du service offert	76 %
Espaces publics	76 %
Fonctionnement général des équipements	76 %
Propreté de l'ascenseur	77 %
Fonctionnement des installations collectives	77 %
Fonctionnement de la porte d'entrée et des accès	77 %
Demande d'interventions dans le logement	77 %
Qualité d'écoute et de compréhension	77 %
Espaces extérieurs	78 %

Source : enquête « Standard Market Audit » 2017

Les axes d'effort présentés aux membres du conseil d'administration sont de deux ordres : prioritaires (qualité de service offert par l'organisme, interventions dans le logement, fonctionnement général des équipements, prise en charge des interventions dans le logement), d'une part, et secondaires (propreté des parties communes, propreté des espaces extérieurs, interventions dans les parties communes, fonctionnement des installations collectives), d'autre part.

Afin d'améliorer sa relation avec la clientèle, la société a acquis au printemps 2018 un logiciel de traitement des appels téléphoniques émanant des locataires. Un numéro spécial est ainsi à leur disposition. Deux agents du siège reçoivent les appels et les retranscrivent dans ledit logiciel. Un troisième agent est alors chargé d'y donner suite. Les agents chargés de ces appels résolvent en moyenne un tiers des demandes. Les autres sont transférées au régisseur responsable du secteur pour suite à donner (voir annexe n° 3).

IV – LA SITUATION FINANCIERE

L'analyse de la situation financière vise à apprécier l'équilibre d'exploitation de l'organisme, sa rentabilité et les fonds disponibles pour mener à bien son objet social. Elle consiste aussi à apprécier la solidité de la société au regard des engagements pris par les actionnaires publics locaux (apport en capital et garanties d'emprunt).

Eu égard à son objet social (construction et gestion de logements sociaux), la viabilité de l'organisme suppose qu'il puisse équilibrer ses comptes et dégager une capacité d'autofinancement suffisante, ne serait-ce que pour assurer l'entretien et le maintien à niveau de son parc.

L'analyse financière présentée ci-après s'appuie sur les comptes de l'entreprise, certifiés chaque année par un commissaire aux comptes.

A – Le bilan

Compte tenu de la nature de son activité, la structure du bilan d'un organisme de logement locatif social présente quelques particularités par rapport aux autres entreprises :

- à l'actif, le poids important des immobilisations corporelles, notamment les terrains et bâtiments, correspondant principalement au patrimoine de logements locatifs, donc à l'activité de l'entreprise ;
- au passif, des dettes très importantes en contrepartie de la masse elle aussi significative des immobilisations.

1- L'actif

a) Les immobilisations corporelles

Au cours de la période 2012-2017, la société a presque doublé son emprise foncière, si l'on s'attache à la valeur des terrains figurant à son bilan (passée de 5,8 millions d'euros à 10 millions d'euros)⁸.

⁸ Jusqu'en 2004, la grande majorité des opérations de construction de logements locatifs sociaux reposaient sur la mise à disposition gratuite du terrain à SEMINOR par les collectivités par bail emphytéotique. Depuis, toutes ces opérations ont été réalisées en pleine propriété. Au cours des années 2012 à 2014, SEMINOR a fait l'acquisition de terrains dans le cadre de

La SEMINOR dispose d'une comptabilité analytique qui lui permet de prendre la mesure de l'importance relative de chacune des composantes de son activité au travers de son patrimoine : logements sociaux collectifs, logements pavillonnaires, résidences pour personnes âgées, logements familiaux non conventionnés et autres.

Le graphique figurant en annexe 1 montre que la société a investi dans les logements familiaux conventionnés, pavillonnaires ou collectifs, qui ont, à la fin de l'année 2017, une valeur nette dépassant la moitié de la valeur brute ; les résidences pour personnes âgées sont de très loin les biens pour lesquels la société a consenti le moins d'efforts. Il en va de même pour les logements d'insertion, les logements gérés par des tiers non conventionnés et les logements gérés par des tiers conventionnés.

Au total, les immobilisations corporelles ont augmenté régulièrement et massivement au cours de la période 2012-2017 (+ 27,5 millions d'euros). Cette évolution traduit l'orientation de la gestion de la société, qui tend au développement de son patrimoine et à sa rénovation.

b) Les immobilisations financières

En 2014, un contrat de type assurance-vie est arrivé à expiration. Il était d'un montant important (supérieur à 4 millions d'euros).

c) Les créances clients

Les créances clients et comptes rattachés évoluent peu. Faibles si on les rapporte au total du bilan, elles représentent une part plus importante en comparaison du chiffre d'affaires. Ce constat n'exclut toutefois pas l'évolution à la hausse du montant des impayés au sein du total des créances.

- Les pertes sur créances

Les pertes sur créances se sont élevées à plus d'un million d'euros sur la période 2012 à 2017, l'exercice 2016 représentant à lui seul 405 660 € de ces pertes.

Le total des dépréciations sur créances douteuses a augmenté en moyenne de 7,5 % par an mais, si cette hausse a été conséquente entre 2012 et 2015, elle s'est aujourd'hui ralentie.

Le taux de couverture du risque de recouvrement des créances douteuses pour les locataires sortis est fixé à 95 % en 2015 et à 100 % en 2017.

- L'évolution des impayés

L'évolution des impayés peut se mesurer en observant celle de la dette moyenne, par locataire ou résident. Si la dette par résident a diminué, celle des locataires a augmenté en moyenne de 5 % par an.

La SEMINOR souligne à cet égard l'évolution de la population de son parc, qui s'avère être de plus en plus précaire.

rachats d'assiettes foncières mises à la disposition de SEMINOR par les collectivités ou dans le cadre du développement d'une offre nouvelle. Pour les terrains d'assiette apportés gratuitement par les collectivités, la valeur inscrite à l'actif du bilan est celle estimée par le service des domaines avec pour contrepartie une inscription en subvention au passif.

- La prévention des créances douteuses

La SEMINOR exerce son activité économique en s'adressant à deux types de clients : l'un que l'on peut considérer comme institutionnel (collectivités publiques ou associations), dénommé en interne « tiers de portage », l'autre, plus classique, est le locataire ou le résident.

Face au tiers de portage, un suivi systématique est mis en place. Le résultat semble satisfaisant et ne génère pas de contentieux.

En ce qui concerne les locataires classiques, une relance automatique est tout d'abord mise en œuvre. Puis, des agents de la SEMINOR affectés au recouvrement « social », parfois secondés par des travailleurs sociaux, interviennent au domicile pour aborder les difficultés rencontrées par les clients.

La SEMINOR hésite à recourir à l'expulsion pour motif d'impayés mais cette mesure est néanmoins employée en moyenne cinq fois par an.

2- Le passif

Au cours de la période, les fonds propres et la dette à long terme ont connu une forte augmentation.

a) La dette bancaire

Au cours de la période 2012-2017, le montant de la dette globale a sensiblement augmenté. Selon les bilans, elle est passée de 69,3 millions d'euros à 81,4 millions d'euros.

Le principal prêteur de la SEMINOR est la Caisse des dépôts et consignations.

Le rapport entre les capitaux propres et la dette souligne le poids de celle-ci dans le financement des investissements.

Rapport dettes/capitaux propres

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	25 734 869 €	27 493 708 €	28 204 089 €	28 876 360 €	29 776 906 €	31 258 235 €
Dettes financières	69 326 849 €	72 755 288 €	76 167 752 €	81 656 617 €	84 946 832 €	81 404 263 €
rapport dettes/capitaux propres	269,4 %	264,6 %	270,1 %	282,8 %	285,3 %	260,4 %

Source : chambre régionale des comptes Normandie

La capacité de désendettement de la société est relativement importante mais la durée moyenne de sa dette est élevée, ce qui la met à l'abri d'un risque de défaut de paiement.

Capacité de désendettement

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
encours de dette	69 326 849 €	72 755 288 €	76 167 752 €	81 656 617 €	84 946 832 €	81 404 263 €
capacité d'autofinancement	5 823 508 €	6 488 127 €	7 262 374 €	6 569 634 €	7 534 373 €	6 987 582 €
capacité de désendettement	11,9 ans	11,2 ans	10,5 ans	12,4 ans	11,3 ans	11,6 ans

Source : chambre régionale des comptes Normandie

Au cours de la période 2012-2017, la SEMINOR a procédé à une seule opération de réaménagement de sa dette, décidée par délibération du conseil d'administration du 18 décembre 2017, et portant sur un capital restant dû de 554 000 € à la fin de l'année 2017.

Les engagements donnés par les collectivités en garantie d'emprunt ont beaucoup augmenté pendant la période 2012-2017, passant de 56 millions d'euros à 72 millions d'euros.

Au cours de son histoire, la SEMINOR n'a jamais été placée en situation de défaut de paiement de ses échéances bancaires : aucune garantie d'emprunt n'a été appelée et aucun apport en capital n'a été sollicité auprès des collectivités actionnaires.

b) La dette fournisseurs

Le solde des dettes à l'égard des fournisseurs s'est élevé à deux millions d'euros en moyenne au cours de la période 2012-2017.

Le délai moyen de paiement des fournisseurs a toujours été inférieur à 20 jours.

La société reçoit chaque année un nombre de factures évalué à environ un millier. Certaines d'entre elles sont payées automatiquement (eau, gaz, emprunts, etc.). Les autres sont gérées par le service comptable, qui reçoit les factures, les envoie aux agents responsables de la commande pour validation et en retour procède à leur paiement avant le 20 du mois suivant.

c) Le bilan fonctionnel

La structure du bilan, composée des trois éléments (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie), est la suivante :

Bilans fonctionnels résumés

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fonds de roulement net global	4 061 158 €	5 112 607 €	10 419 817 €	7 434 980 €	9 900 043 €	11 034 164 €
Besoin en fonds de roulement	1 774 394 €	-1 660 466 €	-3 247 337 €	-3 464 733 €	-2 046 193 €	-1 434 336 €
Trésorerie nette	2 286 763 €	6 773 072 €	13 667 153 €	10 899 712 €	11 946 237 €	12 518 501 €

Source : chambre régionale des comptes Normandie à partir des bilans de la société

Du fait de l'augmentation des capitaux permanents et d'une évolution moindre des emplois stables, le fonds de roulement atteint en 2017 la somme de 11 millions d'euros.

En 2012, le fonds de roulement ne représentait que 1,8 % des ressources stables mais la transformation en 2014 des immobilisations financières en actifs circulants a modifié la situation. Au 31 décembre 2017, il représente 4,3 % des ressources propres.

En principe et s'agissant du secteur économique du logement social, le besoin en fonds de roulement est négatif, et génère donc des ressources. En effet, les dettes d'exploitation correspondent notamment aux dépôts de garantie des locataires ainsi qu'à des dettes fournisseurs, dont le délai d'exigibilité est supérieur aux créances d'exploitation, constituées principalement de loyers quittancés et non payés. La trésorerie est donc, en général, structurellement positive.

À l'exception de l'exercice 2012, le besoin en fonds de roulement de la société est resté négatif sur l'ensemble de la période alors même que les valeurs mobilières de placement étaient importantes. Au 31 décembre 2017, il atteint la somme de - 1,5 million d'euros.

Cette situation, associée à l'augmentation du fonds de roulement, a pour conséquence de dégager une trésorerie importante qui s'élève, au 31 décembre 2017, à 12,5 millions d'euros. Les dépôts de garantie restituables aux locataires n'y représentant que 1,4 million d'euros, elle s'avère donc très largement disponible.

La trésorerie est restée à un niveau élevé sur l'ensemble de la période. Si l'on tient compte des immobilisations financières, la moyenne de la trésorerie au 31 décembre s'établit à 12,9 millions d'euros, soit l'équivalent de 6 mois de chiffre d'affaires de 2017.

Évolution de la trésorerie

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Trésorerie nette	2 286 763 €	6 773 072 €	13 667 153 €	10 899 712 €	11 946 237 €	12 518 501 €
Trésorerie nette x 360 / CA (jours)	33 jours	96 jours	197 jours	158 jours	170 jours	186 jours

Source : chambre régionale des comptes Normandie

La chambre considère que cette trésorerie croissante pourrait être mise à profit pour accélérer le rythme de rénovation des logements. L'entreprise bénéficie en effet d'atouts non négligeables, liés aux caractéristiques de l'économie du logement social : financement bancaire bonifié, protection de la dette par les garanties des collectivités locales, effort de construction lié à la certitude d'une clientèle captive.

La SEMINOR fait toutefois valoir que le montant de sa trésorerie est inférieur aux moyennes constatées aux niveaux national et régional et qu'elle représente 6,7 mois de quittance en 2017.

Défalquée des provisions pour risques et charges, la société dégage encore un important volume de trésorerie disponible :

Trésorerie nette des provisions

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Trésorerie nette des provisions	-3 963 994 €	544 679 €	6 594 658 €	3 640 851 €	3 907 358 €	5 039 430 €
en jours du chiffre d'affaires	-57 jours	8 jours	95 jours	53 jours	55 jours	75 jours

Source : chambre régionale des comptes Normandie

B – Le compte de résultat

1- Les données globales

Le chiffre d'affaires apparaît d'une grande stabilité, avec des variations annuelles, de l'ordre de 25 millions d'euros, qui semblent s'autocorriger.

Le ratio charges de personnel sur la valeur ajoutée est de 27 % au 31 décembre 2016. Il est élevé, par comparaison avec les entreprises évoluant dans le même registre d'activité (10 points au-dessus de la moyenne). Cependant, l'activité de gestion des résidences pour personnes âgées de la SEMINOR, que n'assurent pas d'autres bailleurs, requiert plus de personnel (en moyenne 1,2 équivalent temps plein par résidence).

Globalement, il est admis que le blocage des loyers, voire leur baisse en lien avec la politique nationale du logement, laisse peu de marge de manœuvre aux sociétés immobilières ou aux sociétés d'HLM.

L'annexe 2 retrace le poids des charges liées à l'administration de la société et les apports de ses différents secteurs d'activité pour établir l'équilibre de son budget et dégager l'autofinancement nécessaire à son objet social.

Il y est constaté le poids croissant des logements pavillonnaires, dont le développement permet à la société d'engranger les recettes nécessaires aux investissements qu'elle doit réaliser.

Pour sa part et du fait de la dévolution de certaines résidences, le secteur des résidences de personnes âgées conventionnées, qui était déficitaire, est redevenu créateur de richesses pour la société.

En ce qui concerne plus précisément l'évolution des frais de siège, plusieurs points sont soulignés :

- l'intéressement des salariés est imputé sur les frais de gestion. Cet intéressement a augmenté en moyenne de 7,4 % par an et représente 6 % des charges de personnel imputées au siège ;
- la vente des titres immobilisés en 2014 a privé la structure de revenus annuels qui étaient de l'ordre de 130 000 € ;
- par application de la négociation salariale dans le cadre des conventions collectives, les salaires ont augmenté en moyenne annuelle de 2,6 %, ce qui a entraîné un surcoût de près de 200 000 € en 2017 par rapport à 2012.

2- L'influence de la loi de finances pour 2018 sur l'équilibre financier

Depuis l'entrée en vigueur de la loi de finances pour 2018, la SEMINOR est, comme les autres entreprises de logement social, soumise à de nouvelles dispositions.

Tout d'abord, la réduction du loyer de solidarité, qui a pour but de diminuer la contribution de l'État au titre de l'aide personnalisée au logement (APL), en obligeant les organismes de logement social à répercuter cette baisse sur les loyers. Elle s'applique sur les loyers des logements locatifs conventionnés, soit 3 029 logements pour la SEMINOR. Ne sont donc pas concernés les foyers logements et les logements locatifs non conventionnés.

L'incidence de cette mesure a été évaluée par la société entre 400 000 € et 500 000 € pour 2018.

Ensuite, la hausse du taux de TVA à taux réduit sur les travaux de rénovation, qui passe de 5,5 % à 10 %, à compter du 1^{er} janvier 2018.

*

Les documents financiers témoignent d'une situation financière saine de la SEMINOR eu égard aux caractéristiques propres du secteur économique du logement social.

Ils font apparaître les orientations prises par le conseil d'administration, en particulier s'agissant de l'augmentation du nombre de logements familiaux de type pavillonnaire et de la baisse du nombre de logements en résidence pour personnes âgées, lesquelles ont eu pour conséquence d'augmenter les recettes de la société.

En définitive, ces recettes lui permettront de supporter les baisses engendrées par les blocages de loyers et la contribution attendue d'elle à la baisse des aides au logement.

Cependant, à enveloppe d'investissement inchangée, les blocages de loyers et leur baisse pour compenser celle de l'APL devraient entraîner une limitation des investissements au regard de la capacité d'amortissement possible et compte tenu de l'âge des bâtiments.

D'autant que restera encore à financer l'ensemble de la politique énergétique, pour laquelle la société a pris du retard et alors même que le régime des baux emphytéotiques ne l'y incite pas.

V – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A - Les effectifs et les métiers

1- Les effectifs

La SEMINOR emploie actuellement 107 salariés, qui relèvent de deux conventions collectives nationales, celle des gardiens, concierges et employés d'immeubles, d'une part, et celle des salariés de l'immobilier, d'autre part.

Au fil du temps, les effectifs ont évolué légèrement à la baisse, passant de 128 à 107 (- 19,5 %) en effectifs physiques, ou de 94 ETP à 90,9 en ETP (- 3,3 %).

Au 31 décembre 2017, l'encadrement supérieur est à stricte égalité entre hommes et femmes.

2- Les métiers

Les métiers sont exercés essentiellement par des ouvriers et des employés au nombre de 84 en 2017 (pour 9 cadres et 14 agents de maîtrise et techniciens).

Sur la période 2012 à 2017, les agents relevant de la convention collective nationale des gardiens, concierges et employés d'immeubles sont de moins en moins nombreux (- 9,8 ETP). Ce phénomène s'est accentué avec la dévolution de plusieurs résidences pour personnes âgées.

En revanche, le nombre d'agents rattachés à la convention collective nationale de l'immobilier a augmenté (+ 6,8 ETP).

B - La politique salariale

1- La masse salariale

La politique salariale est conduite selon les termes de deux conventions collectives, celle des concierges et gardiens d'immeubles et celle des personnels de l'immobilier.

La masse salariale évolue peu ; de l'ordre de 4 millions d'euros, elle baisse en moyenne de - 0,6 % par an. Cette situation est due à un mode de gestion qui privilégie, avant toute création de poste ou revalorisation, la stabilité de cette masse salariale.

Les variations de la masse salariale, notamment en 2015, sont liées aux indemnités versées pour rupture conventionnelle ou pour départ à la retraite.

La moyenne des quatre rémunérations les plus hautes s'établit à 82 555 euros annuels bruts, la plus élevée à 127 981 euros.

2- L'intéressement du personnel

Tous les salariés de la SEMINOR sont bénéficiaires du mécanisme d'intéressement du personnel (à caractère collectif) dans les conditions prévues à l'article L. 2322-4 du code du travail, quel que soit leur type de contrat (CDD ou CDI).

Les personnels intérimaires bénéficient de la participation via leur société d'intérim (ancienneté ramenée à 60 jours, consécutifs ou non au cours du dernier exercice uniquement).

Les produits de cet intéressement alimentent un plan d'épargne entreprise.

C - Le dialogue social

Au sein de la société, la représentation du personnel est assurée par une délégation unique du personnel.

La culture de l'entreprise, empreinte d'un esprit plutôt convivial, n'est pas de nature à susciter des conflits internes.

D – La formation des salariés

Un plan de formation du personnel est élaboré annuellement. Il est validé par la délégation unique du personnel.

Le document fourni lors de l'instruction, relatif au budget prévisionnel de la formation pour 2018, indique une somme de 41 440 € envisagée pour une série de formations à destination de 85 stagiaires (cadres, agents de maîtrise et employés). La plupart sont des formations d'adaptation aux postes de travail.

VI – LA COMMANDE PUBLIQUE

La chambre a examiné l'organisation de la commande publique ainsi que quelques marchés. Puis, elle a approfondi trois thèmes particuliers : le choix du commissaire aux comptes, le choix d'un établissement bancaire, le choix d'entreprises de travaux.

A - Les procédures d'achat

1- Le régime juridique applicable à la SEMINOR

Au cours de la période contrôlée, les procédures d'achat s'inscrivaient dans le cadre de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 pris pour son application.

Ces règles permettaient aux pouvoirs adjudicateurs de fixer librement les modalités d'attribution des marchés en dessous de certains seuils.

Par délibération du 22 octobre 2012, le conseil d'administration a décidé de porter ce seuil à 300 000 € pour les marchés de travaux devant faire l'objet d'une décision de la commission d'appel d'offres.

2- La qualité de l'achat public

Les procédures adoptées par la SEMINOR n'appellent pas d'observations : absence de contentieux judiciaires avec les entreprises (aucune procédure au cours de la période), de transactions répétitives (aucune transaction n'a eu lieu au cours de la période) ou d'avenants de régularisation. Les délais de réalisation des travaux sont globalement respectés.

B - Le choix de la Caisse d'Épargne

La SEMINOR avait un stock de 14 encours bancaires souscrits auprès de plusieurs organismes collecteurs du « 1 % logement ». À l'occasion de la fusion de ces derniers, elle a réexaminé les emprunts dont les taux oscillaient entre 1,5 % et 3 %.

L'opération de remboursement anticipé d'emprunts et de refinancement, décidée par le conseil d'administration du 18 décembre 2017, a été effectuée dans l'esprit d'une ouverture à la concurrence des établissements bancaires susceptibles de répondre au besoin de la société.

Elle a donc procédé à une consultation de plusieurs établissements bancaires et retenu l'offre de la Caisse d'Épargne, qui a abouti à un compactage des encours avec un taux fixe de 1,05 % sur 10 ans.

La prolongation de certains encours et le raccourcissement d'autres encours, associés au taux de 1,05 %, ainsi que l'absence de paiement d'indemnité, ont abouti à une annuité nouvelle inférieure à l'annuité globale des contrats précédents.

Le montant des intérêts avant le remboursement anticipé s'élevait à 75 814 €. Par la suite, il a été ramené à 38 944 €. L'extinction des encours, initialement fixée à l'année 2031, a été ramenée à l'année 2028.

L'opération de réaménagement de la dette a donc été effectuée au bénéfice de l'entreprise et a montré que la présence de la Caisse d'Épargne au capital de l'entreprise ne préfigurait pas un lien obligé entre cette banque et la société.

C - La construction de maisons à Lanquetot

L'attention de la chambre s'est portée sur une opération d'investissement commencée et achevée au cours de la période de contrôle, relative à la construction de huit maisons à Lanquetot (Seine-Maritime).

Par délibération du conseil d'administration du 2 juin 2011, le conseil d'administration a validé le plan de financement des travaux de construction de la résidence « Les Fontaines » à Lanquetot (Seine-Maritime), avec un coût prévisionnel de 1 450 000 €, financé ainsi :

Plan de financement de l'opération « Les Fontaines » à Lanquetot

ressources	origine	montant
Prêt "PLUS"	Caisse des Dépôts et Consignations	1 000 000 €
Prêt "PLAI"	Caisse des Dépôts et Consignations	100 000 €
Subvention	Etat	10 100 €
Subvention	Communauté de communes Caux Vallée de Seine	56 000 €
Subvention	CIL	11 000 €
fonds propres	SEMINOR	272 900 €

Source : délibération du 27 juin 2011

Sept années après la décision de lancement, les constats sont les suivants : respect du plan de charges (coût total final arrêté à 1 239 272 €) et respect des délais de réalisation (1^{er} ordre de service, le 9 novembre 2012 ; déclaration d'achèvement des travaux, le 21 mars 2014).

L'opération est considérée par l'entreprise comme exemplaire dans sa réalisation. Toutefois, le conseil d'administration n'a pas eu connaissance de la mise en œuvre de ce plan de financement lors de son achèvement. L'opération « Lanquetot » n'est plus évoquée dans cette instance depuis la délibération du 6 février 2012. Il appartient au président de veiller à la bonne information du conseil d'administration sur les conditions de réalisation des opérations de construction et de rénovation, jusqu'à leur achèvement.

Les procédures de passation de la commande publique mises en œuvre pour les lots 1 et 11, amènent également la chambre à rappeler que si le maître d'ouvrage est en droit de déroger au classement réalisé par un maître d'œuvre, il doit, pour le moins, en justifier et se conformer aux règles d'attribution qu'il a lui-même définies. La justification de cette dérogation doit être portée dans un document écrit et paraphé par les membres de la commission d'appel d'offres.

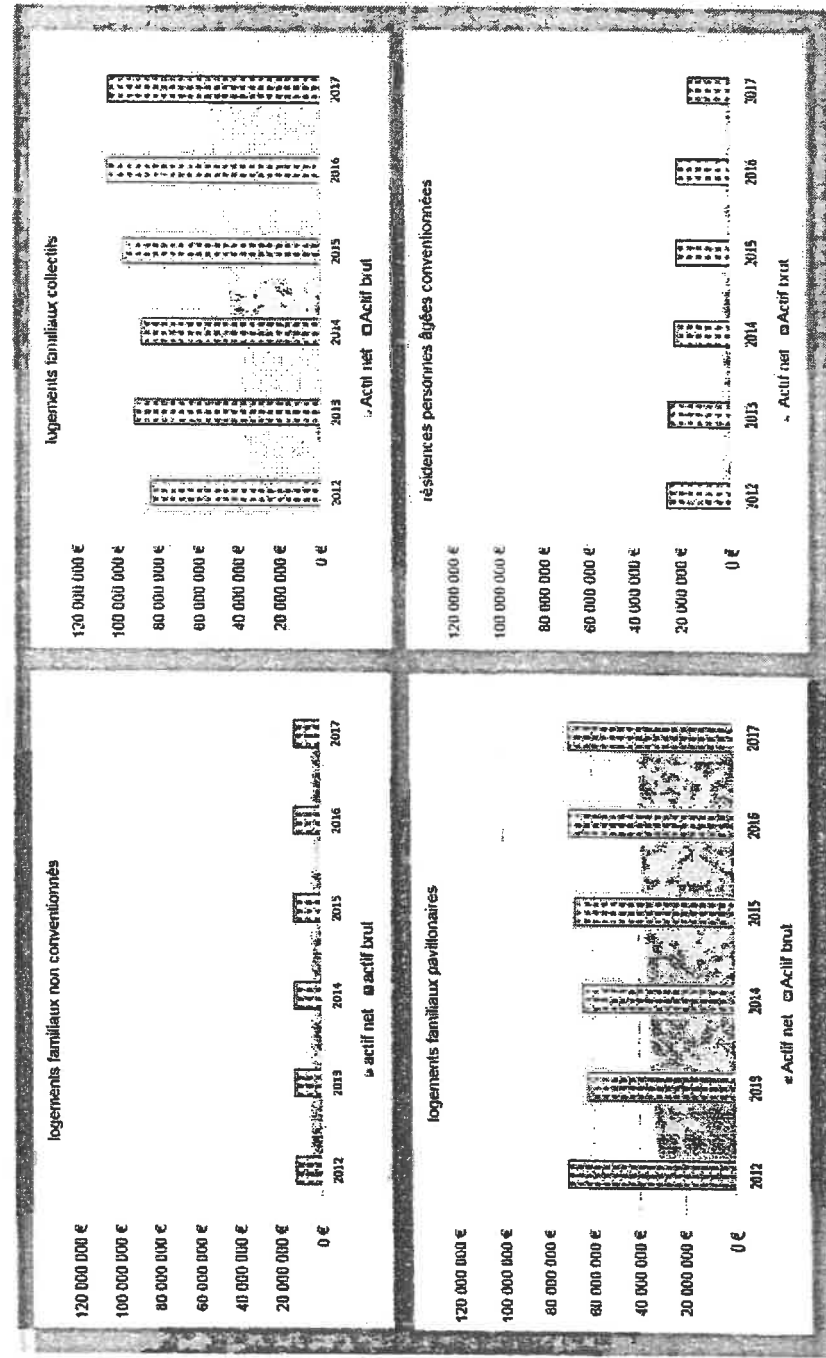
ANNEXES

- Annexe 1 Principales caractéristiques de l'évolution du patrimoine
- Annexe 2 La couverture des frais de siège par les composantes des ressources
- Annexe 3 La réactivité aux appels téléphoniques
- Annexe 4 Comparaison entre les taux de satisfaction

ANNEXE 1

Principales caractéristiques de l'évolution du patrimoine

Les quatre groupes d'histogrammes ci-après sont à la même échelle : les masses sont donc parfaitement proportionnelles. L'actif brut est représenté par une colonne et l'actif net par une aire. Cette double représentation indique l'ancienneté des biens et leurs valorisations. Avec cette comparaison, il apparaît que les résidences pour personnes âgées sont, de très loin, les biens pour lesquels la société a consenti le moins d'efforts. En revanche, les logements familiaux conventionnés, pavillonnaires ou collectifs, ont, à la fin de l'année 2017, une valeur nette qui dépasse la moitié de la valeur brute.



Source : exploitation des balances de la comptabilité analytique de la société

ANNEXE 2

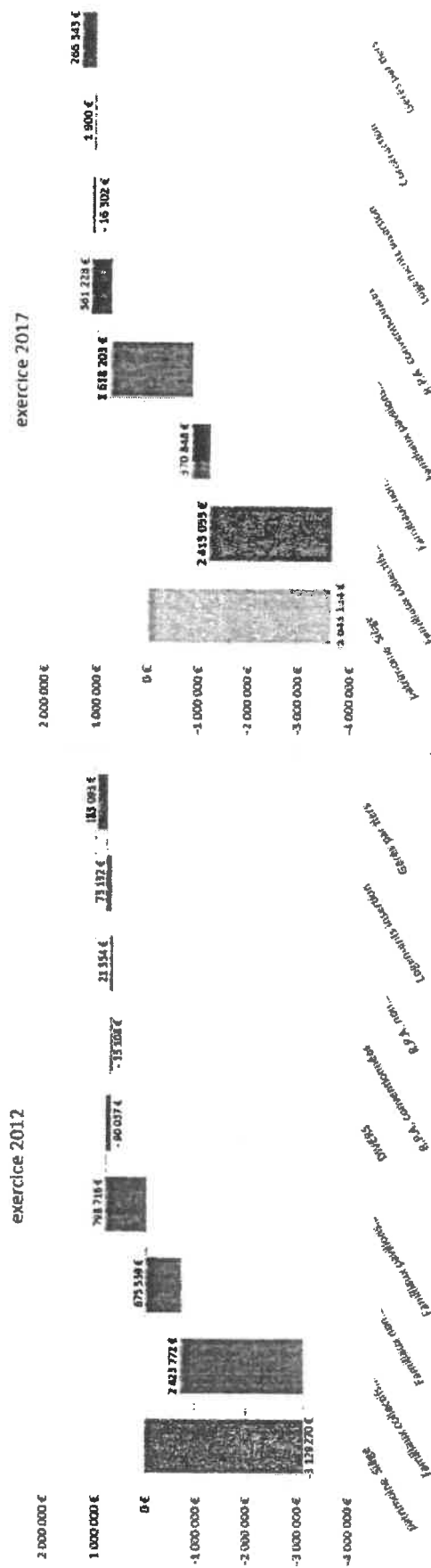
La couverture des frais de siège par les composantes des ressources

Les histogrammes ci-après retracent le poids des charges liées à l'administration de la société et les apports de ses différents secteurs d'activité pour établir l'équilibre et pour dégager l'autofinancement nécessaire à son objet social. Les colonnes grisées en clair indiquent une consommation de charges supérieure à la production de recettes. Les colonnes plus foncées soulignent les activités qui apportent des recettes à l'entreprise. La masse financière apportée ou consommée par chaque activité est représentée par la taille de la colonne.

En comparant les exercices 2012 et 2017, il est constaté l'évolution du poids du siège dans la consommation de ressources. La mesure de cette évolution est de l'ordre de 3,1 % par an. En 2012, les ressources apportées par la location des logements familiaux collectifs couvraient 77 % du besoin du siège. Cinq ans plus tard, elles ne couvrent plus que 66 % de ces frais.

L'histogramme permet de souligner le poids croissant des logements pavillonnaires. Leur développement permet à la société d'engranger les recettes nécessaires aux investissements qu'elle doit réaliser.

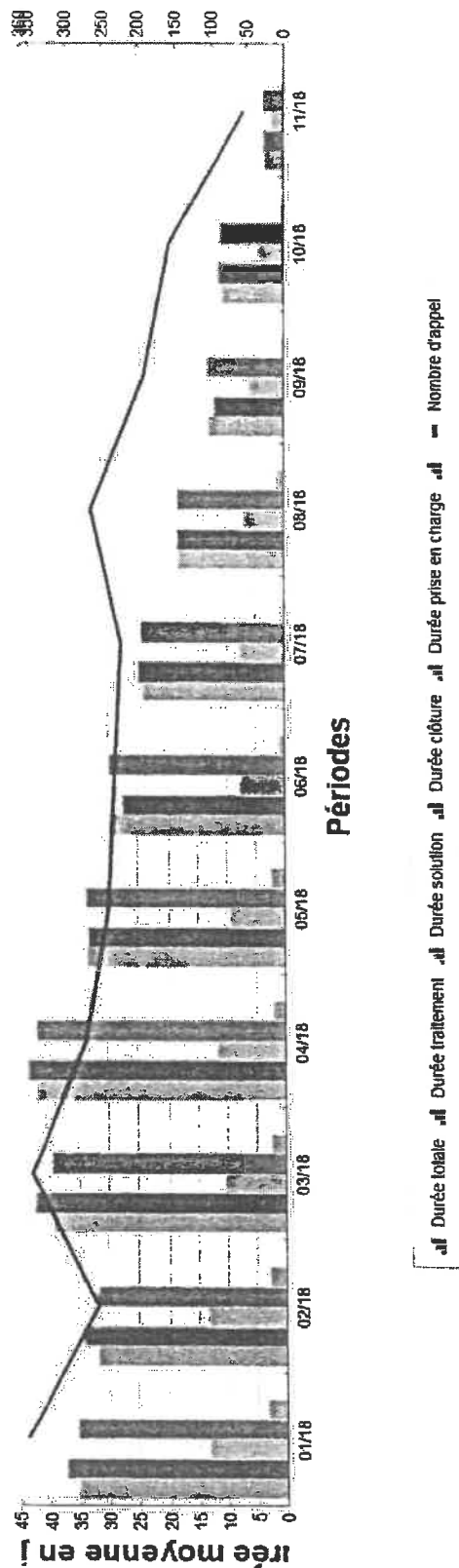
Le secteur des RPA conventionnées qui était déficitaire est, à la suite de la dévolution de certaines résidences, redevenu créateur de richesses pour la société.



Source : *Chambre régionale des comptes à partir de la comptabilité analytique*

ANNEXE 3

La réactivité aux appels téléphoniques Appels de janvier 2018 à novembre 2018

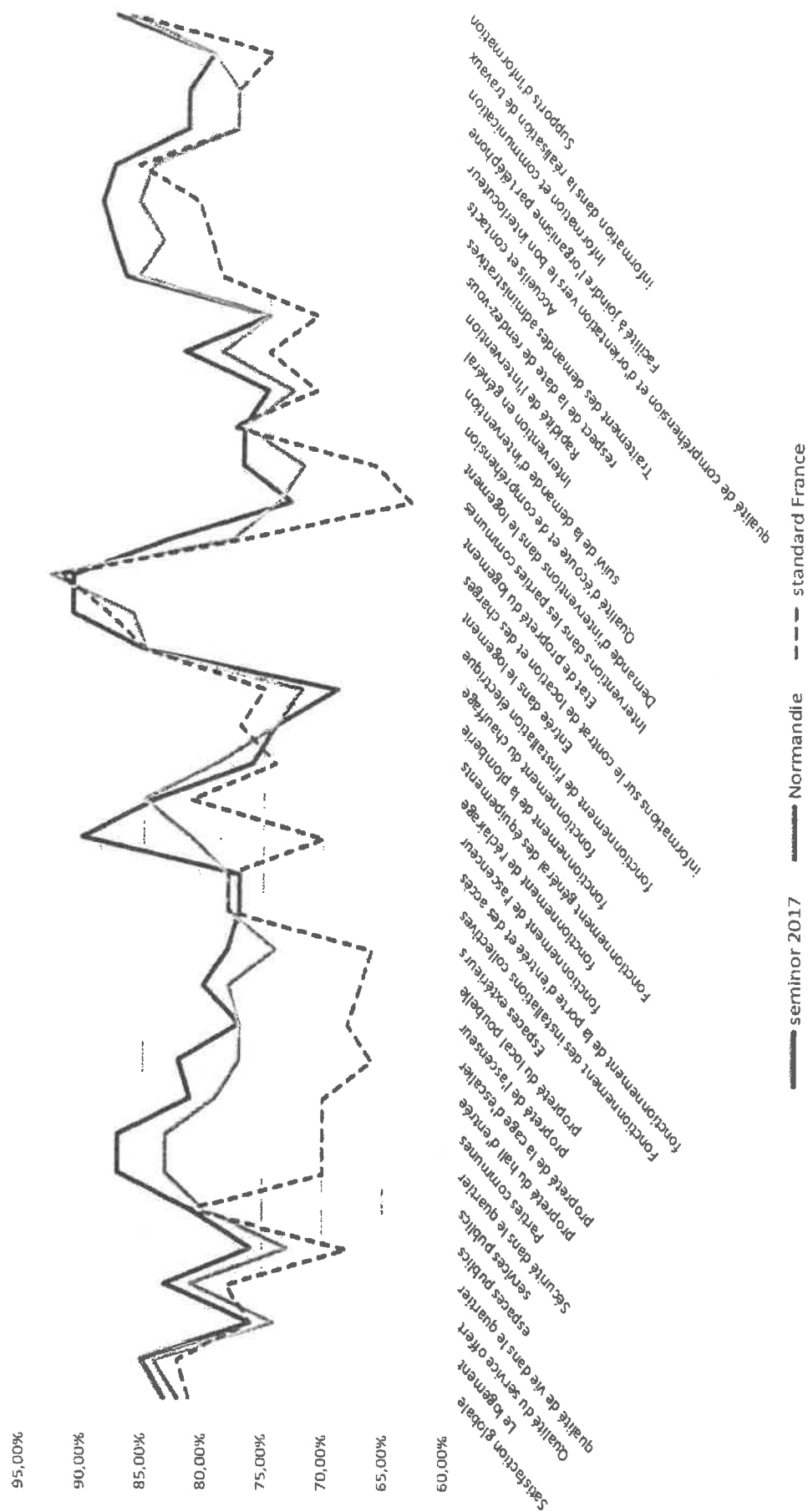


Source : SEMINOR

- Durée totale = Moyenne par appel du nombre de jours passés entre la saisie de l'appel et aujourd'hui (pour les appels non clôturés) et entre la saisie de l'appel et la clôture (pour les appels clos).
- Durée jusqu'à traitement = Moyenne par appel du nombre de jours passés entre la date de saisie et la date de traitement d'un appel.
- Durée jusqu'à solution = Moyenne par appel du nombre de jours passés entre la date de saisie et la date du dernier événement.
- Durée jusqu'à clôture = Moyenne par appel du nombre de jours passés entre la date de saisie et la date de clôture d'un appel.
- Durée jusqu'à prise en charge = Moyenne par appel du nombre de jours passés entre la date de saisie et la date du 1^{er} événement saisi (hors « appel initial »).

ANNEXE 4

Comparaison entre les taux de satisfaction



Source : représentation chambre régionale des comptes au vu de l'enquête « Standard Market Audit » 2017

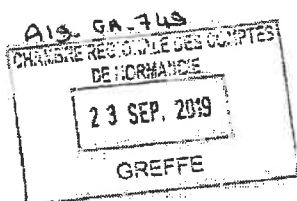
Rappel des dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières :

...
Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

Réponse de M. Lemonnier



SOCIÉTÉ ANONYME D'ÉCONOMIE MIXTE IMMOBILIÈRE DE NORMANDIE



Monsieur le Conseiller-maire à la Cour des
Comptes
21 rue Bouquet
CS11110
76174 ROUEN

Lettre recommandée avec accusé de réception n°1A162 007 5807 8
Fécamp, le 17 septembre 2019
Dossier suivi par Monsieur LEMONNIER
Contact : V.MESNIL/☎02.35.10.20.76
e.mail : direction@seminor.fr

Monsieur Le Conseiller-maire,

Je fais suite à la réception du rapport d'observations relatif à la gestion de la société d'économie mixte Immobilière de Normandie pour les années 2012 à 2017.

Je souhaite apporter des précisions sur les recommandations 2 et 3.

Recommandation 2 - Améliorer l'information du Conseil d'administration sur les conditions de réalisation des opérations de construction et de rénovation ;

Le Conseil d'administration est informé annuellement des résultats des appels d'offres ainsi que des décomptes définitifs des marchés avec mention de l'incidence des éventuelles plus et moins-values. Le Conseil d'administration est informé de tout éventuel dépassement du budget prévisionnel, ce qui a un caractère très exceptionnel. Dans ses décisions, le Conseil d'administration invite le Président Directeur Général à procéder en tant que de possible à l'amélioration du plan de financement présenté, en privilégiant une diminution des fonds propres.

Recommandation 3 - Accélérer les travaux de rénovation et d'isolation, en particulier en zone rurale.

Nous avons une programmation de travaux de rénovation qui est mise à jour chaque année en fonction des spécificités de chaque programme. Nous avons en effet, comme d'autres organismes de logement social des contraintes pouvant engendrer des retards de programmation.

- 1- Certaines de nos résidences, sous baux emphytéotiques ont des échéances conventionnelles ne permettant pas de couvrir les délais d'amortissements des travaux envisagés. Dans ce cas, nous engageons avec les collectivités bailleurs, les démarches pour acquérir ce patrimoine en pleine propriété ou obtenir le report de l'échéance. Ces démarches parfois longues peuvent perturber de manière importante le calendrier de démarrage des travaux.
- 2- L'obtention de certains financements peut être laborieuse. Ce fut le cas pour le fond européen, lourd à mobiliser et nécessitant un important temps de finalisation des dossiers. Nous avons également souffert du fait qu'aucune de nos opérations n'ait été retenue dans le cadre des financements (prêt haut de bilan) accordés par la Caisse des Dépôts et Consignations.
- 3- Ces contraintes inhérentes à la programmation et au statut de propriété de certaines résidences, ont certes retardé certaines réhabilitations, mais pour autant le volume de travaux de notre société est cohérent avec le nombre de logements gérés (4140 logements au 31/12/2018 dont 941 logements individuels) :

- a. Seminor a livré en 2017 la réhabilitation d'une résidence de 52 pavillons située à Envermeu. Cette réhabilitation thermique importante a été saluée par la Région comme une opération exemplaire car suffisamment rare parmi les opérations lancées par nos confrères. Cette opération a atteint le niveau BBC Rénovation,
- b. En 2018, à l'occasion de la révision de notre plan stratégique de patrimoine, nous avons identifié plusieurs programmes nécessitant des rénovations thermiques. A ce titre, nous avons lancé :
 - 1. La réhabilitation thermique certifiée BBC Rénovation de 32 maisons individuelles à BRUNVILLE (Petit Caux)
 - 2. La réhabilitation thermique certifiée BBC Rénovation de 17 maisons individuelles à AUTRETOT
 - 3. Une campagne d'isolation des combles sur 290 logements tous situés en zone rurale et périurbaine,
- c. En 2019, nous avons programmé la réhabilitation thermique avec une certification BBC rénovation de 267 logements et engagé des travaux d'amélioration énergétiques sur 125 logements.
- d. Enfin, nous sommes un bailleur dont le patrimoine accueille une forte proportion de seniors (30%), avec une sensibilité particulière à la perte d'autonomie tirée de notre expérience de la gestion de résidences autonomie. Cette dimension, nous conduit à nous intéresser très fortement à l'amélioration du confort de nos logements et à l'autonomie de nos locataires aînés. Nous avons à titre d'information, réalisé sur l'année 2018 plus 400 K€ de travaux d'adaptation de nos logements, affirmant ainsi notre souhait de poursuivre nos efforts d'amélioration de l'habitat sur les aspects prégnants que sont actuellement : la maîtrise des charges de l'énergie, l'accessibilité et l'adaptation de notre patrimoine locatif.

Vous souhaitant bonne réception de la présente,

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Conseiller-maître à la Cour des comptes, l'assurance de ma considération distinguée.

Le Président-Directeur Général
R. LEMONNIER