



GOVERNANCE

- 680 collaborateurs
- 9 agences décentralisées
- 35 600 logements dont 48 % dans l'Ain
- 512 millions d'euros de capitaux propres
- 3,2 milliards d'euros de valeur totale du patrimoine de la Semcoda

www.semcoda.fr
Service Communication
04 74 50 64 83



La Semcoda renforce sa mission sociale.

FRONT COMMUN



Le siège de la Semcoda, à Bourg-en-Bresse. Une quarantaine de collaborateurs ont changé de métier depuis deux ans, à la faveur de la réorganisation du bailleur social.

Une gouvernance renouvelée

Le pacte d'actionnaires signé en juillet officialise l'an I du nouveau pour la Semcoda.

PAR AGNES BUREAU

Il aura fallu dix-huit mois environ pour sortir de la tempête. L'été 2020, malgré la crise sanitaire, aura été décisif. Les trois actionnaires historiques de la Semcoda ont conclu en juillet un pacte scellant leur engagement commun. Première étape : consolider les fonds propres, pour sortir de la crise. 79 M€ ont été apportés par le Département (qui reste actionnaire majoritaire), Action logement immobilier et la Caisse des dépôts Habitat (désormais détenteurs de 21,4 % des parts chacun). En outre, une aide exceptionnelle de 15 M€ a été accordée par la Caisse de garantie du logement locatif social.

Le pacte a cependant une vocation plus structurelle : doter la Semcoda d'une stratégie offensive pour dix ans et réorganiser la gouvernance pour en assurer la réussite. La direction générale a été renforcée, en la dotant d'expertises complémentaires. La nouvelle gouvernance associe également clairement les actionnaires à la marche de l'entreprise. Plusieurs instances

ont été créées ou renforcées pour assurer un niveau élevé d'analyse, de décision et de suivi : comité stratégique, comité exécutif, comité d'audit et de risques... « *Nous progressons également vers un fonctionnement plus transversal, qui tire le meilleur de notre palette de métiers* », résume le directeur **Bernard Perret**.

UN PACTE MAIS PAS DE PACS

Désormais plus solide sur ses bases, la Semcoda n'est « *pas à marier* ». Rien en vue de ce côté-là, ni côté réduction de personnels, craint un temps par les salariés. « *Nous avons stabilisé notre masse salariale.* » Une quarantaine de collaborateurs ont changé de métiers au sein de l'entreprise depuis deux ans, pour accompagner la réorientation des besoins du développement vers la gestion. « *La Semcoda est une belle entreprise. Le passage à vide qu'elle a connu n'a pas occulté ses forces*, affirme Bernard Perret. *Elle sera performante, dans tous les sens du terme.* » ■

Structurer la gouvernance

La gouvernance a été restructurée et précisée, avec la création d'instances de décision, de contrôle ou de concertation.

- **Le comité exécutif** : c'est la tête de pont, constituée des trois directeurs généraux et de la directrice de la gestion immobilière ; réunions chaque lundi matin.
- **Le comité stratégique** : associant direction et actionnaires, il valide les grandes décisions d'orientation et permet le suivi stratégique de l'activité.
- **Le comité d'orientation** : il discutera, avec les communes, des opérations programmées et pourra proposer des arbitrages.
- **Le comité d'audit et des risques** : cette instance de veille (notamment législative) et de contrôle réunit également direction et actionnaires.

La Semcoda a mis sur pied des **comités d'engagements** : tous les 15 jours (depuis 2019), ils passent les opérations immobilières au crible de critères d'éligibilité rigoureux, avec les managers concernés.

Un **comité de coordination métiers** va voir le jour : il doit favoriser la culture de la transversalité et la mise à profit de toute la palette de métiers existant au sein de la Semcoda (locatif, accession à la propriété, commerces, services...). ■

Limiter la production de nouveaux logements

La jauge est fixée à 400 logements sociaux créés chaque année. Une limite « raisonnable » afin de ne pas trop puiser dans les fonds propres. Cette limite entre en vigueur en 2024, puisqu'il faut compter trois ans entre la décision et la réalisation. En 2020, la livraison de près de 1 500 logements

était engagée (moyenne annuelle depuis près de 10 ans). Bien sûr, les opérations de promotion immobilière – menées sous la marque **Apricot** – ne sont pas concernées et la Semcoda engagera sur les prochaines années un programme de réhabilitation de 200 millions d'euros. ■

Deux directeurs généraux délégués intègrent l'organigramme de la Semcoda, l'un présenté par la Caisse des dépôts, l'autre par Action logement immobilier (le Département étant représenté via le poste de direction générale). **Dominique Chauvet** (issue de la CDC) est directrice générale déléguée Proximité et métiers. **Stéphane Saint-Sardos** (issu d'Action logement immobilier) est directeur général délégué Services supports. S. Saint-Sardos et D. Chauvet intègrent les effectifs début 2021, après une période de mise à disposition par leur organisme respectif de quelques mois.



Accentuer la vocation sociale

La Semcoda retrouve à plein sa vocation sociale, avec des opérations neuves financées en priorité avec des PLAI (prêts locatifs aidés d'intégration), ce qui rendra les futurs logements accessibles aux ménages aux revenus modestes et très modestes. Le patrimoine historique de la Semcoda était plutôt destiné aux revenus « intermédiaires ». ■

Réaménager la dette

La renégociation est quasiment aboutie. Près de 100 M€ de remboursement de dette ont été repoussés après 2028. L'exercice 2020 devrait se clore sur un résultat positif (et meilleur que les + 29 M€ de 2019), grâce à la vente exceptionnelle d'une partie du patrimoine. Ces ventes en bloc (à distinguer des ventes aux particuliers, environ 180-200 logements par an) ont représenté la cession de 460 logements en 2020 et 330 en 2019. La Semcoda compte désormais asséoir son redressement sur ses résultats d'exploitation. ■

Resserrer le périmètre géographique

Le département de l'Ain et les seules zones périphériques « en tension » forment le nouveau périmètre de la Semcoda. Exit les secteurs où le marché du logement ne justifie pas l'intervention du bailleur social. ■

Le bailleur des territoires

Au-delà de l'effet d'affiche, la Semcoda s'est appliquée à trouver des solutions avec les communes chaque fois que des opérations n'ont pas pu être maintenues. « *Quand un autre bailleur a pu reprendre un projet, nous avons facilité la transmission pour éviter toute perte d'info et de temps. En bonne intelligence avec les communes, nous avons redimensionné ou transformé certaines opérations.* » La transformation de toutes les résidences seniors en résidences intergénérationnelles a également mis quelques dizaines de dossiers sur la table des discussions en partenariat avec toutes les collectivités. ■