

AR PREFECTURE

017-211703475-20190926-2019_09_D23-DE
Regu le 30/09/2019

PRESENTATION DE NOTRE PROJET

Jeudi 6 juin 2019

AR PREFECTURE

017-211703475-20190926-2019_09_D23-DE
Regu le 30/09/2019

LA GENÈSE DE NOTRE PROJET

GENÈSE

La création d'un groupe

- Faire d'une contrainte réglementaire **une opportunité stratégique**
- 4 organismes / 20 000 logements / 330 collaborateurs / 2 départements
- **Des acteurs maîtres de leur destin**
- **Un projet de territoires porté par nos collectivités de rattachement**
- Conserver notre autonomie

Un projet de groupe engagé depuis un an, à 3 puis à 4

GENÈSE

Un groupe horizontal sous forme coopérative

- Permettre aux membres associés de conserver leur autonomie et leur rattachement à leur collectivité et à leur territoire
- Préserver la prise de décision collégiale

GENÈSE

Le projet commun pourra apporter aux associés et à leurs territoires :

- **La puissance d'un groupe au service des territoires,**
- **Un réseau permettant de développer des projets communs,**
- **L'alliance d'entités ancrées dans les territoires,**
- **La réalisation de synergies au-delà de la question du logement,**
- **La mutualisation de moyens opérationnels pour plus de performance,**
- **Une capacité à développer de nouvelles activités,**
- **Une logique d'harmonisation et de convergence des processus pour plus d'efficacité,**
- **Des synergies permettant de capitaliser sur les forces de chacun,**
- **Une structure forte en capacité d'accompagner voire de porter des projets ambitieux.**

GENÈSE

Un accompagnement par des bureaux d'études spécialisés

-  M A Z A R S : expertise comptable
 -  : juridique
 -  : organisation du projet
- groupe conduite de projet
- GROUPE SUD OUEST : Logo et marque de la SC
 - AMO systèmes d'informations : en cours d'analyse

MÉTHODOLOGIE

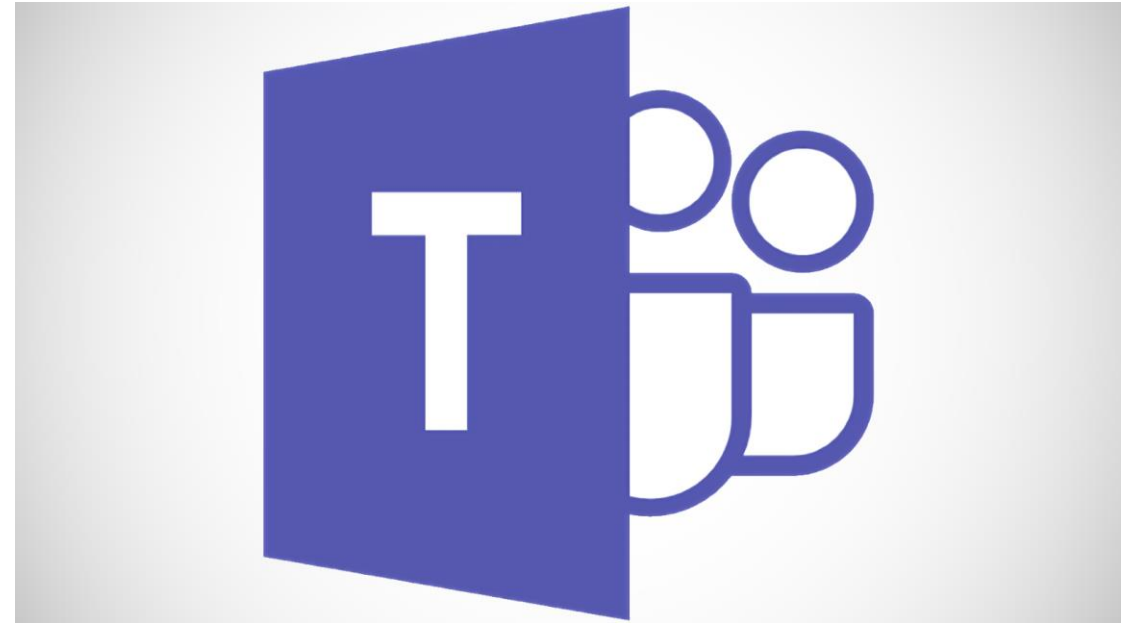
2 instances

- Les réunions « Inter-codir » depuis juin 2018
 - Directeurs généraux + directeurs des 4 organismes
 - Se connaître
 - Définir une méthodologie
 - Constituer des groupes de travail – suivi et validation des travaux
 - Elaborer le projet
- Les groupes de travail
 - Directeurs + collaborateurs experts + collaborateurs relais
 - Chaque organisme est représenté

MÉTHODOLOGIE

1 outil commun

- Application TEAMS
 - Facilite les échanges
 - Création / Partage / Collaboration en équipes
 - Visioconférences
 - Partage de fichiers



LES GROUPES DE TRAVAIL

Les compétences obligatoires

- Achats
- Politiques techniques
- PSP
- CUS
- Contrôle de gestion
- Communication

LES GROUPES DE TRAVAIL

Les compétences facultatives

- Système d'information
- Commercialisation
- Juridique
- Ressources humaines

LES RÉALISATIONS CONCRÈTES

Communication

- Organisation du séminaire
- Nom et logo de la Société de Coordination

Achats

- Groupement de commande « création de la Société de Coordination »
- Groupement de commande pour la consultation des Assurances

Système d'information

- Teams
- Cahier des charge et choix d'un assistant à la Maîtrise d'ouvrage

ÉTAT D'AVANCEMENT DU GROUPE PLAN STRATÉGIQUE PATRIMONIAL

De l'audit à la définition d'un cadre stratégique patrimonial

Phase d'arbitrages

Plan d'actions applicable dès la création de la Société de
Coordination

UN INTER-CODIR FÉDÉRATEUR

Se connaître

Partager

Bénéficiaire de toutes les expertises

Travailler en réseau

Mutualiser

AR PREFECTURE

017-211703475-20190926-2019_09_D23-DE
Regu le 30/09/2019

GOVERNANCE



GOVERNANCE ET MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION

Rappel des deux principes fondateurs de la gouvernance de la Société de Coordination :

- Choix du modèle coopératif
- Mode de gouvernance dualiste :

Conseil de surveillance et Directoire.

A savoir :

- Le Président du **Conseil de surveillance** et le Président du **Directoire** ne sont pas issus du même organisme.
- Les Présidents des 4 organismes sont soit Président ou Vice-Présidents de la Société de Coordination au sein du **Conseil de Surveillance**.

GOVERNANCE ET MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION

Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est composée de **représentants des quatre associés** de la Société de Coordination.

Les collectivités locales y ont une voix consultative.

Modalités de prises de décisions de l'Assemblée Générale :

- Majorité simple sur le fonctionnement,
- Majorité qualifiée des deux-tiers sur des dossiers sensibles
(soutenabilité financière, modification des statuts),
- Unanimité des votants pour les entrées, les sorties et les sanctions

(pour les sorties et les sanctions, le membre concerné ne prend pas part au vote).

GOVERNANCE ET MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION

Conseil de surveillance

Il n'a pas été souhaité qu'un organisme puisse représenter plus de 50%.

	Membres représentants des organismes	Membres représentants des EPCI	Membres représentants des locataires	Total	Nom de la collectivité
LA ROCHELLE	6	1		7	CDA La Rochelle
SAINTES	4			4	
ANGOULEME	3	1		4	CDA Grand Angoulême
ROCHEFORT	3	1		4	CARO Rochefort Océan
LOCATAIRES			3	3	Désignés par les représentants des locataires issus des CA
TOTAL	16	3	3	22	

Durée de mandat : 3 ans

Quorum : présence de la majorité des membres.

Modalités de prise de décision :

- Majorité simple sur le fonctionnement,
- Majorité qualifiée des deux-tiers sur des dossiers sensibles (avis sur la soutenabilité financière).

GOVERNANCE ET MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION

Comité stratégique

Le **Comité stratégique donne un avis** sur les prérogatives suivantes :

- Orientations stratégiques du Groupe,
- Exécution des Plans Stratégiques,
- Comptes annuels et combinés avant présentation au Conseil de surveillance,
- Analyse des éléments de soutenabilité financière pour avis,
- Avis sur tout autre sujet à dimension stratégique pour la Société et ses membres.

Fréquence de réunion : tous les trimestres.

Règles de représentation du Comité stratégique :

- 2 membres du Conseil de surveillance par organisme,
- Les 4 membres du Directoire assistent au Comité stratégique,
- Invitation en fonction des sujets traités (personnes externes qualifiées),
- Quorum : 1 représentant par organisme,
- Président du Comité stratégique : Président du Conseil de surveillance.

GOVERNANCE ET MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION

Directoire

Règles de gouvernance concernant le Directoire :

- Le Directoire est composé des Directeurs Généraux pour les OPH, et Directeur Général ou Directeur Général Délégué ou Directeur salarié pour la SEMIS.
- Durée de mandat : 3 ans.
- Quorum : la moitié des membres.
- Les décisions sont prises à la majorité simple.

GOVERNANCE ET MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION

Instance	Composition	Principes de gouvernance	Durée de mandat	Quorum	Modalités de prise de décisions
Assemblée Générale Ordinaire / Extraordinaire	<ul style="list-style-type: none"> Représentants de tous les associés (4) Les collectivités locales ont une voix consultative 	N/A	N/A	AGO : <ul style="list-style-type: none"> 1^{ère} convocation : moitié Convocations suivantes : N/A AGE : <ul style="list-style-type: none"> 1^{ère} : 3/4 Convocations suivantes : 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Majorité simple sur le fonctionnement Majorité qualifiée des deux-tiers sur des dossiers sensibles Unanimité des votants pour les entrées, les sorties et les sanctions
Conseil de Surveillance	22 membres	<ul style="list-style-type: none"> Président issu d'un autre organisme que celui du Directoire, sauf accord unanime des 4 associés 1 président et 3 vice-présidents issus des autres organismes 	<ul style="list-style-type: none"> Pour le 1^{er} mandat : jusqu'à échéance du mandat électoral, Pour les mandats suivants : 3 ans 	Présence de la majorité des membres	<ul style="list-style-type: none"> Majorité simple sur le fonctionnement Majorité qualifiée des deux-tiers sur des dossiers sensibles
Comité stratégique	<ul style="list-style-type: none"> 2 membres du CS par organismes Directoire Autres : sur invitation en fonction des sujets 	N/A	N/A	1 représentant par organisme	N/A
Directoire	Directeurs des 4 organismes	Président issu d'un autre organisme que celui du CS, sauf accord unanime des 4 associés	3 ans	La moitié des membres	Majorité simple

AR PREFECTURE

017-211703475-20190926-2019_09_D23-DE
Regu le 30/09/2019

SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

Présentation

La **soutenabilité financière** est une mention à inscrire obligatoirement dans le projet et dans le pacte d'actionnaires.

Le pacte doit intégrer les deux points suivants :

1. Les critères et seuils d'alerte,
2. Les actions / modalités d'intervention à mettre en œuvre et sanctions à appliquer en cas de dérapage

Il est nécessaire de considérer 2 niveaux de tension :

1. Ce qui relève de la difficulté d'un organisme
2. Ce qui entraîne la difficulté du groupe

La gradation des sanctions s'inscrit sur trois niveaux :

1. Interdiction de la réalisation d'un investissement,
2. Mise en demeure d'un organisme,
3. Vente de patrimoine / fusion.

SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

Le pourquoi

Les conséquences d'une situation individuelle négative :

- Il n'est pas prévu de mécanisme de solidarité juridique des organismes ;
- Un créancier ne peut pas réclamer le soutien d'un autre.
- La question du soutien d'un des membres, en cas de recours à la CGLLS notamment, n'est pas établie.
- L'hypothèse du soutien de la Société de Coordination à l'un des membres n'est pas à écarter.

Les conséquences d'une situation collective négative :

- Elle entrainerait une difficulté d'accès au financement si la Société sollicite des financements pour ses membres.

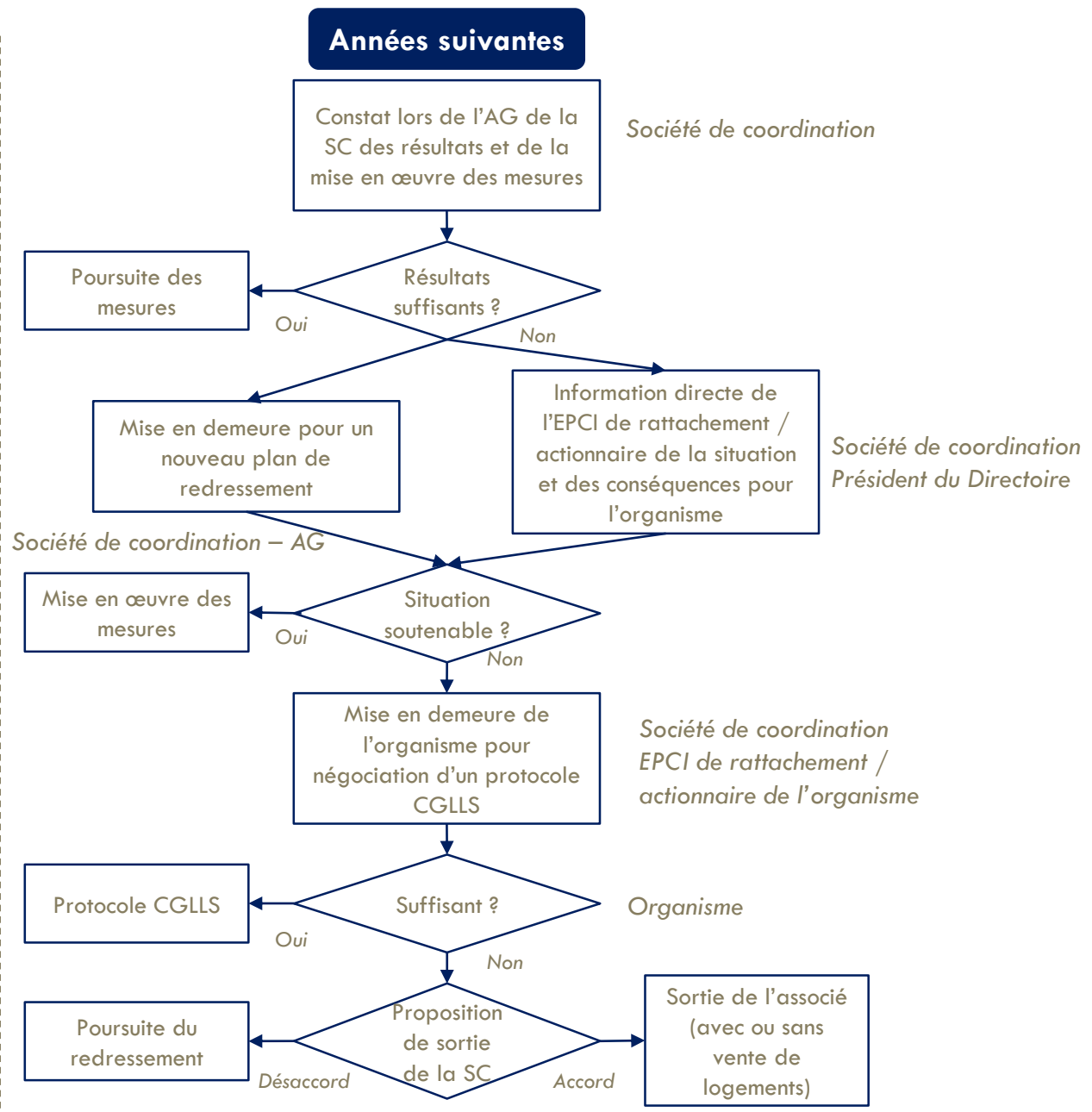
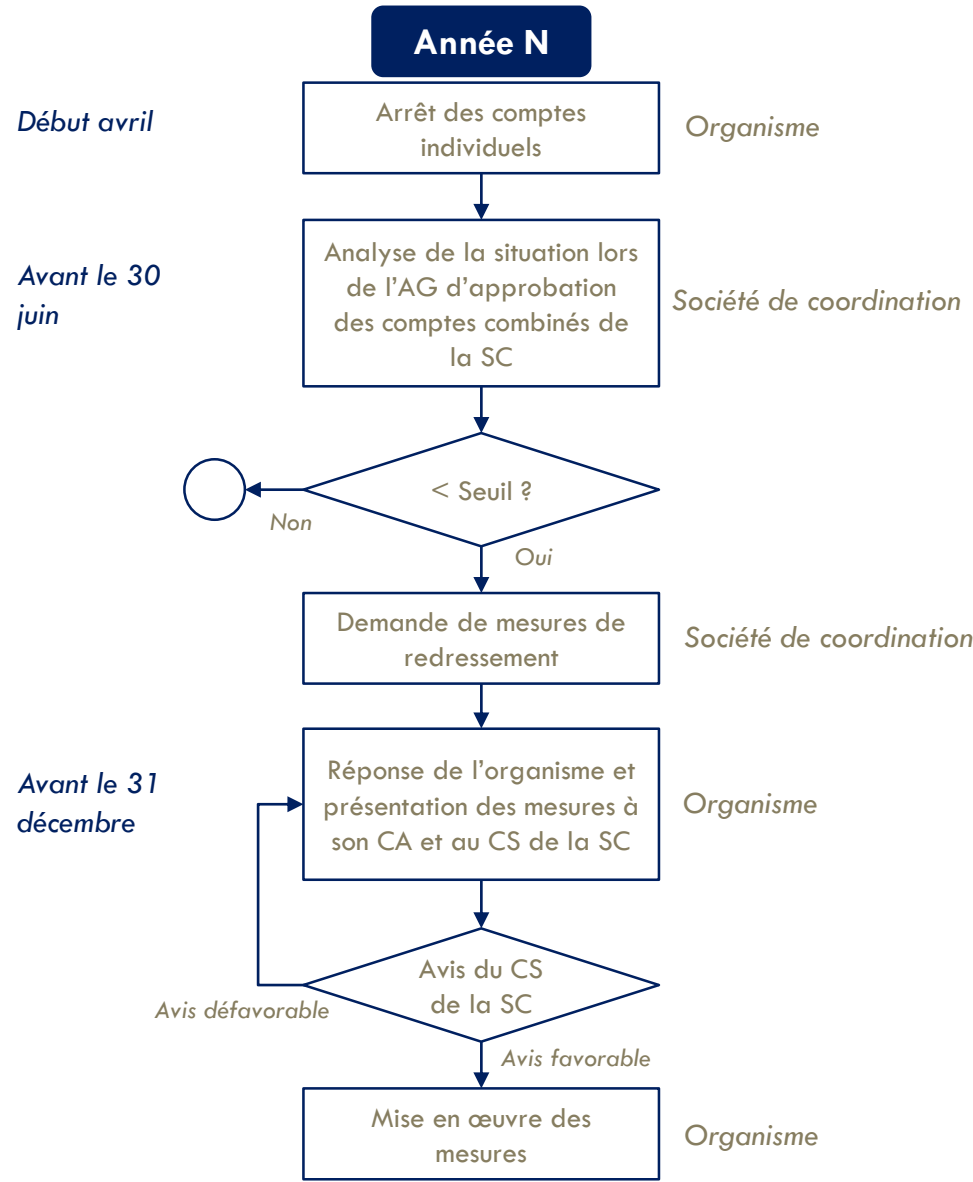
SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

Les modalités d'alerte

Les critères d'alerte choisis par les associés :

- **Critère de gestion : taux d'autofinancement :**
 - Seuil : utilisation du seuil national à date : **taux d'autofinancement <3% sur les trois dernières années ou <0% sur une année.**
- **Critère financier : potentiel financier à terminaison des opérations en cours**
 - **Seuil : <0.**

SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE



SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

Les règles de circulation des capitaux

Les règles concernant la circulation des capitaux :

La circulation des capitaux concerne uniquement **des aides à court terme pour accompagner le développement d'activités.**

Les cas de recours envisagés concernent la réalisation des projets de territoire :

- Production neuve ou réhabilitation : préfinancement en amont des projets,
- ANRU : en attente de subventions,
- Accession à la propriété : en attente de produits de vente,
- Développement d'activités nouvelles (OFS, aménagement, ...).

Les possibilités sont :

- Avances de trésorerie de court terme (**moins d'un an**),
- Prêts de moyen terme (**à 2-3 ans**).

SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE

Principes de financement

Principes concernant les garanties d'emprunt et le financement :

- Les membres conviennent du **maintien de la territorialisation des garanties.**
- **La garantie de tout financement réalisé** en direct par la Société de Coordination sera sollicitée **auprès de la collectivité sur laquelle le projet sera réalisé.**

À noter : La création de la Société de Coordination n'entraîne pas :

- Une homogénéisation des financements entre les territoires (aides, garanties),
- Une homogénéisation des dispositifs spécifiques existant entre les EPCI de rattachement / actionnaires et leur outil (contrat sur objectifs, subventions).

AR PREFECTURE

017-211703475-20190926-2019_09_D23-DE
Regu le 30/09/2019

UN SOCLE DE COMPÉTENCES OBLIGATOIRES ET FACULTATIVES



UN SOCLE DE COMPÉTENCES OBLIGATOIRES ÉTENDU

Un large spectre de coopérations possibles

Champ élargi en 2020

Socle obligatoire :

Stratégie patrimoniale et d'utilité sociale

Politique technique

Identité et marque

Assistance et secrétariat

Achats

Mise à disposition de ressources

Proposition d'élargissement :

Commercialisation

Communication

Marchés

Juridique

Systemes d'information

Comptabilité de la SC

UN SOCLE DE COMPÉTENCES OBLIGATOIRES ÉTENDU

Synthèse du périmètre des compétences du socle obligatoire

Compétence	Périmètre	Hors du périmètre
Cadre stratégique patrimonial et d'utilité sociale	<ul style="list-style-type: none">• Avoir une stratégie patrimoniale concertée• S'appuyer sur une méthode unique d'analyse des patrimoines et des besoins territoriaux• Définir des indicateurs communs autour de valeurs communes• Rédiger un cadre stratégique patrimonial et d'utilité social commun dans le respect du calendrier réglementaire	Simple compilation des politiques développées par chacun
Politique technique	<ul style="list-style-type: none">• Réaliser des achats d'équipements et d'entretien en commun• Partager les expertises techniques des membres• Développer des politiques communes	Application uniforme des politiques

UN SOCLE DE COMPÉTENCES OBLIGATOIRES ÉTENDU

Synthèse du périmètre des compétences du socle obligatoire

Compétence	Périmètre	Hors du périmètre
Politique achat	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une stratégie commune d'achats avec une nomenclature des achats, un observatoire des achats et l'organisation d'un réseau d'acheteurs experts • Instaurer une communication partenariale et faciliter les démarches d'accès à la commande publique • Faciliter les achats des 4 organismes par l'organisation de groupements de commande sur des domaines d'achats où les enjeux stratégiques et économiques sont démontrés et la mise à disposition d'acheteurs experts • Développer et homogénéiser les pratiques (pièces, CCAP, sourcing, benchmarking, suivi des fournisseurs...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Massification systématique des achats • Arrêt de la sollicitation du tissu économique local
Identité et communication	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une identité de groupe avec une marque commune • Mettre en commun des outils et des moyens au niveau de la SC • Construire une stratégie de communication interne et externe commune avec une harmonisation des pratiques 	Régressions en matière de communication

UN SOCLE DE COMPÉTENCES OBLIGATOIRES ÉTENDU

Synthèse du périmètre des compétences du socle obligatoire

Compétence	Périmètre	Hors du périmètre
Ingénierie financière	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le suivi de la soutenabilité financière des membres Sécuriser la circulation des capitaux entre les membres et entre la SC et ses membres 	<ul style="list-style-type: none"> Comité d'engagement au niveau de la SC Mise en commun des trésoreries
Comptabilité et contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Organiser la combinaison et la présentation des comptes des associés et de la SC sur la base d'une convergence progressive des pratiques comptables [un travail de définition des critères et méthodes communs est nécessaire] Organiser la prospection à 10 ans et contrôler l'exécution des PMT des organismes a posteriori Réaliser le suivi des résultats et des risques à partir d'indicateurs partagés à des fins de pilotage dans un reporting trimestriel Organiser et réaliser des audits croisés / groupés Apporter des éclairages économiques ponctuels 	<ul style="list-style-type: none"> Convergence à tout prix et immédiate des pratiques et règles comptables Uniformisation des résultats de gestion

DES COOPÉRATIONS "FACULTATIVES" REFLÉTANT LES AMBITIONS DU GROUPE

Compétence	Périmètre	Hors du périmètre
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Faire converger les outils et systèmes • Mutualiser des achats informatiques • Développer des projets communs 	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de surcoûts non supportables pour un ou plusieurs membres • Changements non maîtrisés
Commercialisation – Vente	<ul style="list-style-type: none"> • Partager les pratiques, les procédures et politiques de commercialisation • Mutualiser les moyens et les expertises • Définir une procédure commune 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de syndic commune
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un réseau d'experts (pluridisciplinaires et sur le contentieux locatif) • Créer des référentiels juridiques communs • Mutualiser l'expertise RGPD / SAPIN 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Service juridique unique

AR PREFECTURE

017-211703475-20190926-2019_09_D23-DE
Regu le 30/09/2019

MERCI DE VOTRE ATTENTION



SÉMINAIRE INTER-ORGANISMES - JEUDI 6 JUIN 2019 JONZAC