

Vœux 2011

Chaque année, les vœux sont l'occasion d'éclairer nos partenaires sur nos résultats, et de s'interroger sur la pertinence de nos objectifs. Pour la direction, cet exercice est tout aussi important que le rapport annuel aux administrateurs, qui vient plus tard dans l'année, puisqu'aujourd'hui sont présentes ou représentées les plus hautes autorités institutionnelles, que j'ai le plaisir de saluer avec le respect, la déférence, mais aussi l'amitié que nous leur portons.

Chers amis, avons-nous atteint les objectifs fixés en 2010 ?

La SERL est une entreprise publique, c'est-à-dire d'abord une entreprise ; l'équilibre de ses comptes est fondamental pour tous ses salariés, pour ses partenaires opérationnels, et pour ses élus et actionnaires à qui nous devons sécurité et sérénité quant à notre activité déléguée. Je vous annonce que l'année 2010 a été bonne ... malgré la crise qui perdure encore dans notre secteur d'activité, même si elle tend à s'atténuer légèrement.

Notre chiffre d'opérations, d'abord : c'est le bon indicateur de ce que nos donneurs d'ordre peuvent apporter à l'économie locale, à l'emploi régional ; il est de 123 M€, hors Hôtel de Région, supérieur à l'objectif qui était de 95 M€. C'est légèrement inférieur au chiffre record de l'année 2008, mais supérieur à ceux des 50 autres années de l'histoire de la SERL, dont beaucoup ne connurent pas de crise !

Le nombre de nouveaux marchés notifiés par la SERL en 2010 suit la même évolution, et s'établit à 279. C'est bon signe quant à la santé du secteur économique du BTP en 2011. Un seul bémol : le nombre de dossiers d'acquisitions et de cessions reste stagnant, comme depuis 2008, en baisse significative pour cette période par rapport à la période 2002-2006. C'est l'indicateur de la rémanence d'une question foncière à moyen terme pour nourrir les actions d'aménagement public. La crise l'a fait oublier, mais la question reste.

Notre chiffre d'affaires s'arrête à 8,9 M€, supérieur de 14 % à l'objectif qui était de 7,8 M€. Il permet de dégager un EBE et un résultat nettement positifs, qui ne sont pas encore établis par les commissaires aux comptes, mais qui seront les 2^{èmes} en valeur de l'histoire de la SERL. La rentabilité de la SERL se déclinera donc, cette année encore, avec 2 chiffres ; et continuera de placer la SERL parmi les EPL les mieux gérées du panel de 300 sociétés que suit la SCET, et à l'évidence en tête de celles soumises à une concurrence effective dans le secteur de l'aménagement et de la construction.

Comme l'an passé, la crise économique est restée prégnante, ne donnant des signes de dégel qu'en fin d'année, mais la SERL a donc continué d'y faire face avec succès. Elle a maintenu ses efforts au niveau socialement le plus performant, et persévéré dans sa préparation de l'avenir.

La crise économique et financière est restée prégnante.

En effet, elle a cessé de s'amplifier en 2009, mais ce n'est que depuis fin 2010 que des signes apparaissent de retour des investisseurs et des financements, des signes encore ténus.

Dans le secteur du logement, les dispositifs fiscaux ont permis de maintenir l'activité, mais les évolutions fiscales attendues en 2011 ne conforteront pas cette situation. Et dans les autres secteurs de la promotion et construction privée, singulièrement celui des activités tertiaires, le pallier de sous activité a perduré ; les opérations en cours se commercialisent lentement, et les nouvelles ont peine à s'engager opérationnellement.

L'effet sur l'emploi a été atténué en partie par l'importance des commandes publiques, surtout des collectivités, et il faut saluer les décisions prises par le Grand Lyon et le Département en 2009 et 2010 ; si en 2008 et 2009, la SERL a surtout répondu à des consultations lancées par d'autres collectivités, en revanche, 2010 a été l'année des consultations du grand Lyon.

En 2011, la confiance en l'avenir semble réapparaître dans les démarches de plusieurs promoteurs, et surtout de quelques investisseurs. La crise avait d'abord frappé les activités de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, dès fin 2008 ; elle avait atteint les entreprises du BTP mi 2009 ; un indice fort en est le niveau des prix. D'ailleurs les prix offerts par les entreprises sur nos marchés ne baissent plus depuis mi 2010. La confiance semble donc aussi atteindre les entreprises du BTP.

Le contexte économique et financier sera donc probablement très semblable en 2011 à celui que nous avons connu depuis cet automne 2010.

La SERL a su faire face à cette situation.

Notre première préoccupation est la compétitivité.

Les résultats le démontrent, mais cela n'a pas été acquis sans un travail acharné de nos équipes, depuis 3 ans, pour améliorer cette compétitivité.

La SERL a choisi en 2007 de démontrer sa compétitivité en acceptant le jeu de la concurrence.

En 2010, comme en 2009, nous avons répondu à beaucoup d'appels d'offres, continuant d'élargir nos ambitions à des secteurs économiques nouveaux pour la SERL. Notre taux de réussite a été de plus de 23 %, ce qui est satisfaisant, d'autant que la SERL a confirmé sa percée dans le secteur médical et hospitalier et dans le secteur Universitaire.

Notre compétitivité est démontrée par le marché depuis 2008 ; elle est aussi confirmée par les statistiques que fournit la SCET depuis 2 ans sur les ratios de gestion des 300 EPL adhérentes de son réseau. La SERL affichait en 2009 des ratios globalement supérieurs de 20% à la moyenne nationale des EPL pour la productivité par agent, le taux de marge brute (EBE / CA), les frais de personnel rapportés au CA ou les charges d'exploitation par agent. En 2010, ces ratios différentiels se seront encore améliorés. Enfin, la situation bilancielle, c-a-d le ratio capitaux propres / Capital, supérieure de 10% à la moyenne, s'améliore aussi.

Il y donc des résultats tangibles de l'évolution du management de la SERL, évolution qui est concertée et collective. Cette compétitivité n'a pas été acquise aisément ; les efforts de gestion ont été très importants, et nous avons dû effectuer une réduction des effectifs de près de 10% en 2 ans. Mais surtout, c'est la nouvelle culture d'analyse et maîtrise des risques qui imprègne depuis 3 ans toutes les activités de la SERL, et qui s'affirme comme la clé de la bonne gestion.

La SERL s'interdit, sous contrôle de son comité d'engagement, de prendre des risques inacceptables pour les collectivités concernées.

Bien sûr, certains risques d'aménagement seront toujours tentants car insensibles à court terme ; ce serait oublier que les déficits d'aménagement se payent, même avec plusieurs années de retard au grand dam des élus et surtout des contribuables.

La qualité SERL inclut clairement depuis 3 ans une forme de **sûreté économique-sociale** ; la sûreté est faite de sécurité commerciale, de responsabilité économique et prudence financière, de sécurité juridique, et de sagacité sociale et environnementale ; pour nous, la qualité n'est pas un slogan, ou une démarche autonome, donc forcément limitée ; cette sûreté relève bien de la responsabilité citoyenne et politique, au sens le plus noble du terme et sous le contrôle de nos élus.

Nous n'avons pas la prétention de formaliser ou théoriser notre pratique, mais nous apprécions désormais de constater que notre pratique fait tâche d'huile dans la gouvernance de plusieurs grosses EPL d'autres agglomérations de France depuis 2010.

Notre culture de la sûreté est localement bien partagée par nos partenaires ; nos actionnaires publics maîtrisent désormais bien la dialectique nouvelle que leur impose le régime concurrentiel de l'aménagement, entre leur rôle de client et celui d'actionnaire. Cela nous aide réellement ; nous marions ainsi nos synergies avec des objectifs d'ordre public communs.

La SERL a aussi, grâce à sa compétitivité, sensiblement élargi depuis 2009 son territoire d'intervention réel, dans le département du Rhône notamment, devenant concessionnaire de nouvelles communautés de communes au sein de la région urbaine lyonnaise, mais aussi dans ceux de la Loire, et de l'Ain. La SERL était déjà présente dans l'Isère.

La SERL s'affirme ainsi davantage encore comme un acteur opérationnel discret mais bien présent de la métropolisation multipolaire lyonnaise.

Ainsi se prépare l'avenir institutionnel qui verra en 2014 se mettre en place une nouvelle donne métropolitaine, qui aura forcément un impact lourd sur la gouvernance de la SERL.

Je tiens ici à remercier tous les salariés de la SERL de leurs efforts, et de l'état d'esprit collectif et solidaire, très constructif, dont ils ont fait preuve en 2010 comme depuis 2007. Je remercie particulièrement la représentation du personnel, qui participe activement à cet état d'esprit.

Je remercie les administrateurs de la SERL, dont la tâche est accrue par les dispositifs prudentiels mis en place ; et les fonctionnaires du Grand Lyon et du Département qui les assistent et les éclairent, au prix pour eux aussi d'un travail accru. C'est l'occasion pour moi de souligner la grande qualité de collaboration que nous avons eue en 2010 comme en 2009 plus particulièrement avec les services du Grand Lyon, tant sur le plan opérationnel que sur le plan humain. Ainsi l'intérêt général se décline-t-il ensemble ou, harmonieusement à plusieurs mains !

La SERL, avec tous ses partenaires, va devoir persévérer dans cette voie en 2011.

La compétitivité est acquise, mais elle ne l'est jamais définitivement.

La sécurité financière est réelle, mais la crise peut être piègeuse, et la vigilance doit rester au meilleur niveau pour assurer la sérénité à nos responsables.

Les marchés de certaines de nos activités sont en pause ou en régression, et nous devons continuer d'élargir notre champ de compétences et asseoir notre territoire d'intervention au niveau métropolitain pour maintenir notre activité et nos chiffres d'opérations et d'affaires. Pour une entreprise publique locale, ceci n'est pas une fin en soi ; c'est une raison d'être car il faut mettre en œuvre les politiques publiques locales, et appuyer le développement

économique et le progrès social et citoyen. Pour le faire au bon niveau politique, à la bonne échelle, la SERL doit maintenir sa force d'intervention au bon niveau pour assurer sa technicité, son professionnalisme ; un regard sur les difficultés des EPL de plus petite taille montre que la complexité croissante de l'aménagement et de la construction, les exigences de plus en plus fortes de qualité et de performance, qui ne concernent pas que les composantes du développement durable, hissent la taille critique d'une EPL performante à un niveau proche de celui de la SERL. Une EPL forte est donc un facteur de compétitivité accrue pour les agglomérations ou les départements qui en disposent.

La SERL est d'ailleurs heureuse de constater que cette réflexion ne lui est plus propre ; beaucoup d'élus ont cherché à s'affranchir des problématiques de concurrence, s'abstenant ainsi de s'interroger sur les performances des pratiques de leurs propres institutions ; la création des SPLA et SPL, fortement relayée par quelques média et surtout par des réseaux d'influence parfois intéressés, a ouvert un champ d'espérances, qui se heurte en plusieurs régions désormais aux réalités ; les expériences dont le bilan provisoire commence à être connu montrent que ces petites SPL n'apportent pas, et ne peuvent pas apporter, la sûreté que j'évoquais il y a quelques instants. Quant à la compétitivité, attendons les statistiques de la SCET dans quelques années ...

Bien sûr, il n'est pas d'intervention possible sur des sujets liés à l'aménagement sans référence « dévotoire » à l'environnement et au développement durable ; même si c'est subitement un peu moins « tendance » depuis quelques mois ...

La SERL est à la pointe du professionnalisme en ce domaine depuis plusieurs années ; je rappelais l'an dernier que la SERL a la chance de travailler dans un contexte où les donneurs d'ordre sont légitimement exigeants : des opérations comme La Duchère ou le Parc technologique sont emblématiques ; mais toutes les opérations du Grand Lyon et des communautés de communes de la métropole sont désormais de ce niveau de qualité. La SERL gère ses ressources pour rester à la mesure de ces enjeux.

Les appels d'offres auxquels nous répondons sont l'occasion de confrontations avec nos concurrents privés ou publics (OPAC ou EPL) sur ce sujet du développement durable ; c'est un domaine où le vocabulaire est bien partagé, mais la pratique l'est à l'évidence moins. La SERL y est dans le « **faire** », et on y est moins nombreux que dans le « **dire** »...

Un objectif essentiel de la SERL en 2010 était d'achever la réorganisation du dispositif de ses filiales engagé en 2009.

C'est ce qui a été fait, et bien fait.

Aujourd'hui, la SERL consolide son action et sa qualité de service, et sécurise son activité en se développant dans quelques domaines qui relèvent de l'aménagement sans y être au cœur. Il s'agit des énergies renouvelables, de l'ingénierie immobilière en secteur urbain difficile, et des services aux activités, dits de « facility management ». 3 filiales sont actives, et s'articulent autour de la SERL dans le cadre d'une gouvernance homogène. L'offre de la SERL auprès de ses clients et commanditaires est ainsi complète, et le **Groupe SERL** peut mieux relayer et adapter les réponses aux attentes des élus dans des secteurs délicats où l'initiative publique reste déterminante. Pas seulement des élus, mais aussi des partenaires privés, car nos filiales sont sollicitées par le secteur privé de façon plus significative que nous ne l'attendions : quel meilleur témoignage espérer de la pertinence des choix faits par la SERL et quelle meilleure preuve apporter de l'avenir de l'économie mixte à une époque où on célèbre le tout public pour l'aménagement local, après avoir célébré le tout privé qui a pris fin avec la crise de 2008 ... Je rappelais l'an dernier que la crise a eu ceci d'intéressant du fait de sa durée : elle a fait évoluer bien des discours sur les vertus du tout privé, et a rendu de la reconnaissance au secteur public et à l'économie mixte.

Avant de clore cette intervention en laissant M le Président de la SERL et M le Vice Président du Grand Lyon exprimer leurs vœux pour 2011, que tous ensemble, nous ferons en sorte de réaliser, je voudrais clore par quelques considérations qui rejoignent ce qui était dit lors des vœux 2009 et 2010.

2011 s'annonce aussi difficile que 2009 et 2010. Nos prévisions sont aussi rigoureuses et sans pessimisme ni optimisme que l'année précédente : la SERL est prête à affronter ces difficultés, et à jouer son rôle au service des institutions régionales pour amplifier la reprise économique probable. Fort heureusement, la crise aura été moins agressive en région lyonnaise, et la reprise s'y annonce plus crédible.

Les outils opérationnels des collectivités doivent jouer pleinement leur rôle.

La gestion de la SERL continuera de s'y adapter, en veillant à 2 qualités primordiales, au-delà du professionnalisme et de la sûreté : la loyauté, et la pérennité. Au total, en additionnant toutes ces lettres, vous comprendrez que leur somme s'écrit ainsi : UTILITE !

Vous voyez que je suis resté un mathématicien inventif !

Je voudrais souligner que la SERL a, cette année encore, gagné des trophées professionnels. Nous ne cherchons pas à collectionner les coupes comme certains anciens sportifs ; nous préférons rester des sportifs ... mais nous en sommes très satisfaits.

Et cette reconnaissance de la SERL touche aussi notre Président, qui a été coopté au Conseil d'administration de la fédération des EPL, où il peut relayer tout le champ de réflexions et d'expériences ouvert par la SERL depuis quelques années. Ce rayonnement du Gouverneur en Chef de la SERL est une légitime et juste récompense à laquelle nous avons tous été sensibles au sein de la SERL. Je voudrais encore une fois remercier Jean Luc Da PASSANO pour sa grande expérience, sa disponibilité et son engagement pour faire réussir nos projets et notre modèle économique et social. Les succès de la SERL sont d'abord les siens, et la retenue lyonnaise est une grande vertu, mais il est bon quand même bon de souligner les mérites de ceux qui gagnent !

Monsieur le Président, le pharmacien de campagne que vous aimez camper est aussi un grand manager humaniste, et je vous remercie de tout mon coeur, car votre confiance indéfectible dans l'humain est le meilleur ciment de l'équipe experte qui autour de vous a forgé les succès de 2010. Voilà les « experts à Irigny » !

Alors, à tous mes co-équipiers de la SERL, je conclus l'an dernier en proposant de poursuivre notre action selon la devise :

Fais ce que dois, advienne que pourra ...

en se référant au tryptique historique *Action, Sacrifice, Espérance*.

Et bien, ça a marché !

Alors continuons ; continuons ensemble.

Bonne année à tous, bonne année partagée.

Eric BRASSART