



PREMIÈRE CHAMBRE

TROISIÈME SECTION

S 2015-1290

RAPPORT PARTICULIER

(articles L. 143-3 et R. 143-1 du code des juridictions financières)

LA GESTION DE LA SOCIÉTÉ FORESTIÈRE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Exercices 2006 à 2013

Septembre 2015

SOMMAIRE

SYNTHÈSE ET AVIS SUR LA GESTION	5
RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
1 LA SFCDC, UN OPÉRATEUR CONFRONTÉ À DES DIFFICULTÉS DE PLUSIEURS NATURES	10
1.1 La SFCDC a su, au fil de son développement, s'imposer sur le segment de la prestation de services en matière de gestion forestière.....	10
1.1.1 Une société de gestion dont les activités se sont diversifiées	10
1.1.2 La SFCDC est aujourd'hui l'un des principaux acteurs du marché privé du bois	13
1.2 Bâtie par accumulation successive d'activités, la SFCDC présente une structure complexe et peu lisible	15
1.2.1 Une société de services à l'organisation complexe, encore en cours d'évolution.	15
1.2.2 Le réseau d'agences de la SFCDC, un début de rationalisation	17
1.3 Confrontée fin 2013 à une dégradation significative de sa situation économique et financière, la SFCDC connaît aujourd'hui une reprise fragile.....	19
1.3.1 La SFCDC a connu en 2013 une fin de cycle financièrement dégradée par plusieurs revers	19
1.3.2 Depuis 2014, une reprise encore fragile.....	28
2 LA RATIONALISATION DES MOYENS ET DE L'ORGANISATION DE LA SFCDC DOIT ÊTRE RENFORCÉE ET ACCÉLÉRÉE.....	29
2.1 Les fonctions supports de la SFCDC (hors Forêt gestion) : des coûts en forte croissance	29
2.1.1 Le coût des fonctions support, dont le périmètre est insuffisamment défini, s'est fortement accru	29
2.1.2 Le renforcement des règles internes de gestion doit être consolidé.....	31
2.1.3 Le suivi comptable doit encore être amélioré	32
2.1.4 L'efficacité du renforcement de la fonction juridique de la SFCDC reste à démontrer	33
2.1.5 Le coût de la fonction ressources humaines est stabilisé par défaut.....	34
2.1.6 Le chantier de la modernisation des systèmes d'information demeure largement inachevé.....	35
2.2 Les effectifs et la masse salariale : des coûts croissants, des gains de productivité insuffisants, une rémunération des dirigeants déconnectée des résultats de la société.....	36
2.2.1 Le poids des effectifs et de la masse salariale de la SFCDC s'est accru continuellement au dépens des gains de productivité tout au long de la période sous contrôle	36

2.2.2	La rémunération des dirigeants est sans lien avec la nature des responsabilités exercées et les performances de la société.....	38
2.3	Des économies d'échelle insuffisamment explorées à la suite de l'acquisition de Forêt gestion	40
2.3.1	Une acquisition incontestablement rentable.....	41
2.3.2	Une acquisition qui n'a pas donné lieu aux économies d'échelle attendues	41
2.3.3	L'intégration de Forêt gestion doit être accélérée	42
2.4	La particularité de la gestion des salariés experts forestiers de la SFCDC	43
3	LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE LA SFCDC SONT LIMITÉES ET IMPLIQUENT UNE SYNERGIE RENFORCÉE AVEC LES ENTITÉS DU GROUPE CDC.....	45
3.1	Le recentrage sur le cœur de métier : des objectifs pertinents mais contrariés par la segmentation du marché	46
3.1.1	L'objectif d'accroissement des patrimoines en gestion est en voie de réalisation mais atteint ses limites potentielles.....	46
3.1.2	La création de nouveaux véhicules financiers renforce l'offre de service aux investisseurs de la SFCDC mais se heurte à l'immobilisme du marché de la forêt privée.....	47
3.2	L'objectif de développement à l'international : une ambition limitée de fait.....	48
3.3	Les réflexions opérationnelles sur la filière bois et le bois énergie, nouvel axe stratégique du développement de la SFCDC, sont encore embryonnaires et d'avenir incertain	49
3.3.1	Sur le domaine géré, l'action de la SFCDC en soutien au développement économique de la filière est pertinente mais statutairement limitée	49
3.3.2	La création du Pôle bois ouvre des perspectives de production nouvelles mais dont la faisabilité comme la rentabilité demeurent incertaines	51

SYNTHÈSE ET AVIS SUR LA GESTION

Un acteur de référence sur le marché de la forêt privée

Service transformé en filiale de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) avec pour objet initial la gestion du patrimoine forestier de la CDC, la Société forestière de la Caisse des dépôts et consignations (SFCDC) s'est développée autour des activités de gestion de forêts pour compte de tiers, de services aux investisseurs en actifs forestiers et de production, négoce, mobilisation et commercialisation du bois. Elle est ainsi devenue en 50 ans le premier gestionnaire de forêts pour le compte des institutionnels et un acteur de référence du marché privé français du bois.

Une société confrontée en 2013 à une difficile fin de cycle mais qui connaît une reprise fragile depuis 2014

Malgré ce positionnement, la SFCDC a montré à la fin de l'année 2013 une situation économique dégradée, qui s'apparente à une fin de cycle. Son chiffre d'affaires a été amputé de 12 %, avec un résultat négatif de 1,1 M€, de sorte que le report à nouveau de 2014 se situait à un niveau proche de celui de 2007. Plusieurs éléments se sont conjugués pour expliquer cette situation difficile. Une régularisation de sa situation fiscale a entraîné une dégradation durable de la rentabilité de la société. Celle-ci a, en outre, perdu un segment d'activité avec le départ de son pôle biodiversité, nature et paysages. Un projet de fonds d'investissement spécialisé sur le foncier rural a dû être abandonné. La participation dans sa filiale marocaine SFCDCG est devenue une source de pertes.

En dépit de ces revers, la SFCDC est parvenue à présenter un résultat à l'équilibre en 2014. Ce retour à la rentabilité apparaît toutefois encore fragile, d'autant qu'il est très largement lié à une cession de bois exceptionnelle et à une remontée de dividendes.

La recherche nécessaire de gains de productivité

La rationalisation des moyens et de la structure de la SFCDC constitue le préalable indispensable à la recherche de gains de productivité. Le coût des fonctions support qui a très fortement augmenté au cours de la période sous revue doit être maîtrisé. Il en est de même de la masse salariale et singulièrement de la rémunération des dirigeants dont l'évolution ne paraît fondée ni sur la nature des fonctions exercées ni sur les résultats de la société.

En outre, les outils de contrôle interne (procédures, méthodes comptables, etc.) ont encore de fortes marges d'amélioration.

Enfin, l'intégration de la filiale Forêt gestion, longtemps différée et à l'origine de coûts redondants, doit être désormais organisée et réalisée dans des délais rapprochés.

Un plan d'actions stratégique pour 2019 connaissant un début de réalisation mais restant marqué par de nombreuses incertitudes

Le recentrage sur le cœur de métier de gestionnaire de forêt, socle du plan stratégique, dont l'objectif est d'accroître les surfaces en gestion et de développer les services aux investisseurs, est en voie de réalisation. À plus long terme, les perspectives de développement sont néanmoins limitées en raison des caractéristiques du marché privé de la forêt française et notamment de son étroitesse.

La recherche d'opportunités à l'international, marquée par des échecs passés, apparaît contrainte par la taille de la SFCDC, mal outillée pour développer des relais de croissance au-delà des frontières.

L'investissement dans la filière bois / bois énergie et la mise en place de projets pilotes constituent le dernier axe de développement. Ce segment de marché offre des perspectives innovantes et cohérentes avec les missions d'intérêt général de la CDC mais les réalisations restent embryonnaires. Au demeurant, le pôle bois de la Société forestière restera structurellement handicapé par son cantonnement, tout lien avec le pôle gestionnaire de forêts lui étant interdit pour éviter les conflits d'intérêts. Cette situation rend d'autant plus nécessaire que la Caisse, actionnaire principal, définisse le rôle qu'elle entend faire jouer à la Société forestière en coopération avec les entités du groupe CDC intéressées à la filière bois.

RECOMMANDATIONS

- Recommandation n° 1 : Engager sans délai un changement de l’outil comptable, en y incluant notamment un module de comptabilité analytique.**
- Recommandation n° 2 : Mettre les rémunérations des cadres dirigeants en cohérence avec la nature des responsabilités exercées et les performances de la société.**
- Recommandation n° 3 : Adapter le nombre et le périmètre des agences à l’évolution rapide des surfaces en gestion.**
- Recommandation n° 4 : Intensifier la coopération entre la SFCDC et les entités du groupe CDC, en particulier dans le secteur du bois énergie.**

INTRODUCTION

En application des dispositions des articles L. 111-4, L. 133-2 et R. 133-1 du code des juridictions financières, la gestion de la Société forestière de la Caisse des dépôts et consignations (SFCDC) a fait l'objet d'un contrôle pour les exercices 2006 à 2013.

Certains travaux menés dans le cadre de ce contrôle ont par ailleurs alimenté le rapport relatif aux soutiens à la filière forêt-bois demandé à la Cour des comptes par le Parlement en application des dispositions de l'article 58-2 de la loi organique relative aux lois de finances. Ce rapport a été publié le 8 avril 2015.

Société anonyme à conseil d'administration, spécialisée dans les services de soutien à l'exploitation forestière, la Société forestière dont le capital social s'élevait à 4 019 004 € à la date du 8 août 2014, est détenue à 49,9 % par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et pour le reste par les personnes morales suivantes :

- pour 49,9 % par la CNP invalidité-accident-maladie (CNP IAM), détenue à 100 % par la CNP Assurances (elle-même détenue à hauteur de 40,87 % par la CDC) ;
- pour 0,2 % par Amundi Immobilier, détenue à 100 % par Amundi Group, lui-même détenu par le Crédit agricole SA et la Société générale.

Créée en 1963 pour gérer le patrimoine forestier de la CDC (50 000 ha en 2014), la SFCDC est aujourd'hui l'un des principaux acteurs sur le marché privé du bois et constitue l'un des leviers de la CDC en matière de développement durable, aux côtés ou en liaison avec la direction des investissements et du développement local et la direction du réseau et des territoires, services de la CDC, ainsi que CDC Climat et CDC Biodiversité, autres filiales du groupe.

L'examen de la Cour s'est principalement attaché à la gestion globale de la SFCDC et des entités qu'elle contrôle ou pour lesquelles elle est mandatée. En revanche, la gestion des agences de la SFCDC et de Forêt gestion n'a pas été incluse dans le contrôle.

En application des dispositions de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, le présent rapport, dès lors qu'il est rendu public, ne peut contenir d'information relevant d'un secret protégé par la loi.

1 LA SFCDC, UN OPÉRATEUR CONFRONTÉ À DES DIFFICULTÉS DE PLUSIEURS NATURES

1.1 La SFCDC a su, au fil de son développement, s'imposer sur le segment de la prestation de services en matière de gestion forestière

1.1.1 Une société de gestion dont les activités se sont diversifiées

La société forestière de la Caisse des dépôts et consignations (SFCDC) a été initialement créée en 1963 autour d'une équipe de spécialistes pour aménager et gérer le patrimoine forestier de la CDC, avant de faire l'objet d'une filialisation en 1966 et de prendre sa forme actuelle de société par actions avec un capital social de 4 019 000 €.

Un virage financier a été opéré dès les années 1970, avec la constitution en 1978 d'un portefeuille forestier de 18 000 ha, logé dans un produit grand public commercialisé par la CNP et doté d'un rendement annoncé. Dans le même temps, la SFCDC s'est progressivement désengagée des activités techniques d'exploitation forestière en raison de coûts de gestion trop importants, en particulier de dépenses de personnel ; celles-ci ne sont désormais plus exercées que très marginalement pour des fonctions d'occupation et de surveillance des terrains en gestion. La SFCDC est devenue un gestionnaire de forêts pour compte de tiers, ce qui constitue aujourd'hui son cœur de métier. Le Pôle forêt de la société est ainsi constitué de la direction de la gestion technique et patrimoniale (DGTP) et de la direction des investissements et de la gestion privée (DIGP), appuyées sur un réseau d'agences locales et mettant en œuvre les activités suivantes :

- la gestion de forêts pour le compte de tiers (rédaction des plans simples de gestion, travaux sylvicoles, écocertification des forêts dans le cadre d'un partenariat avec France Nature Environnement, etc.), appuyée sur un manuel de gestion certifié ISO 900, principalement assurée par les agences, sous la supervision de la direction de la gestion technique et patrimoniale ;

Le plan simple de gestion

Institué par la loi en 1963, le plan simple de gestion (PSG) est un guide pour la gestion de sa forêt rédigé par le propriétaire lui-même ou avec l'appui d'un professionnel (expert forestier agréé, bureau d'étude forestière, coopérative forestière), indiquant les renseignements administratifs, économiques, environnementaux et historiques concernant la forêt ainsi que les objectifs de la gestion, le programme des coupes et la gestion éventuelle des chasses. Les forêts privées de plus de 25 hectares doivent disposer d'un plan simple de gestion agréé par le conseil du centre régional de la propriété forestière. Établi pour une durée de 10 à 20 ans, le plan simple de gestion doit être conforme aux prescriptions du schéma régional de gestion sylvicole qui définit les pratiques sylvicoles adaptées à la région. Le plan simple de gestion agréé par le Centre régional de la propriété forestière (CRPF) permet d'avoir accès aux réductions fiscales spécifiques à la forêt, liées aux mutations à titre gratuit et aux investissements forestiers (certains travaux forestiers et certains achats de parcelles boisées).

Lorsqu'une forêt pour laquelle le plan simple de gestion est obligatoire n'en dispose pas, celle-ci est soumise au régime d'autorisation administrative. Aucune coupe n'est alors possible dans la forêt sans en avoir demandé l'autorisation préalable auprès des services forestiers de l'État.

- les services aux investisseurs (expertise métier, gestion d'actifs, création et gestion de véhicules d'investissement de type groupements forestiers, ingénierie financière, service de transaction, etc.) ;
- la production, le négoce, la mobilisation et la commercialisation du bois.

Les groupements forestiers

Ce sont des sociétés civiles à objet forestier soumises à immatriculation et ayant pour objet la constitution, l'amélioration, l'équipement, la conservation ou la gestion d'un ou plusieurs massifs forestiers (articles L. 241-1 à L. 246-2 et R. 241-1 à R. 246-1 du code forestier et 1832 à 1870-1 du code civil). Le groupement forestier est une personne juridique à part entière dotée d'un patrimoine propre distinct du patrimoine des propriétaires privés. En contrepartie de leur droit de propriété sur les parcelles boisées, les associés d'un groupement forestier, qui peuvent être professionnels ou non, reçoivent des parts sociales du groupement. La vente de part ne peut faire l'objet d'une offre publique d'achat et ne peut pas donner lieu à publicité.

L'objet d'un groupement forestier est limité à l'acquisition, la constitution, la mise en valeur d'un ou plusieurs massifs forestiers, à l'exclusion d'opérations de transformation des produits forestiers au-delà des sciages bruts, telles que la transformation des produits forestiers, qui ne constituerait pas un prolongement normal de l'activité agricole.

Les principaux objectifs visant à créer un groupement forestier sont la conservation du patrimoine, afin de sortir de l'indivision en évitant le démembrement d'une forêt familiale, le reboisement, pour la mise en valeur forestière de petites propriétés rurales, la transformation, pour transférer les biens forestiers appartenant à une société existante dont le régime juridique est moins adapté, ou encore l'investissement dans le cadre d'un placement à long terme (produits financier). La SFCDC intervient dans la constitution de groupements forestiers afin de permettre à des investisseurs, pour la plus grande part composés d'institutionnels, l'acquisition de parts de groupements dont elle assure la gestion, prenant en charge pour le compte des investisseurs l'acquisition, la gestion et l'exploitation de massifs forestiers.

Dans le courant des années 2000, la SFCDC s'est efforcée à la fois d'accroître son patrimoine sous gestion, en particulier avec l'acquisition de Forêt Gestion en 2006, opérant dans le même secteur d'activité avec un patrimoine sous gestion de 48 000 ha, et de diversifier son activité, avec des fortunes diverses, en :

- s'ouvrant à la gestion pour compte de propriétaires privés, notamment avec le développement depuis 2009 de nouveaux groupements forestiers ouverts à des particuliers ;

- tirant profit, sous l'impulsion de la CDC, d'événements climatiques exceptionnels avec le développement d'activités de gestion et de mobilisation de stocks de bois (tempêtes Lothar et Martin de décembre 1999 et Klaus de janvier 2009) ;
- cherchant à développer, pour partie sous l'impulsion et avec l'appui de l'actionnaire CDC, des activités de prestations de services innovants autour des pôles d'activités biodiversité (Bureau étude paysage, CDC Biodiversité, Mission économie de la biodiversité) et bois (développement de la chaîne de valeur bois/bois-énergie, mobilisation de bois) ;
- développant son activité de services aux investisseurs avec notamment le projet, abandonné, d'un fonds d'investissement spécialisé sur le foncier rural ;
- cherchant à développer une activité à l'international en s'appuyant sur les opportunités présentées par les deux actionnaires, notamment la prise de participation au sein de la Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion au Maroc ou encore le projet de partenariat, non abouti, avec Caixa Seguros au Brésil.

À la suite de la transposition de la directive n° 2011/61/UE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2011 sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs et modifiant les directives 2003/41/CE et 2009/65/CE ainsi que les règlements (CE) n° 1060/2009 et (UE) n° 1095/2010¹, certains groupements forestiers et véhicules d'investissement sont enfin assimilés à des fonds d'investissement alternatifs.

Les fonds d'investissement alternatifs

Les fonds d'investissement alternatifs (*Alternative investment funds manager* – AIFM) sont de deux types, par nature ou par objet.

Les fonds d'investissement alternatifs par nature sont visés par la loi. Il s'agit des organismes de placement collectifs non-coordonnés, à savoir notamment, les fonds communs de placement, les fonds d'épargne salariale et les organismes de titrisation. Les fonds d'investissement alternatifs par objet (ou Autre fonds d'investissement alternatifs) sont des organismes de placement collectifs qui lèvent des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs en vue de les investir conformément à une politique d'investissement définie et dans l'intérêt de ces investisseurs.

Concernant la SFCDC, entrent dans la catégorie des fonds d'investissement alternatifs par objet la plupart des groupements forestiers adressés aux investisseurs institutionnels ainsi que la Société d'épargne forestière.

¹ L'objectif de cette directive, dont la transposition en droit français est intervenue en juillet 2013 est le renforcement de la protection des investisseurs et la régulation du fonctionnement des sociétés de gestion des fonds d'investissement alternatifs.

La SFCDC a sollicité dans ce cadre, fin 2013, un agrément de l'Autorité des marchés financiers (AMF) pour la gestion de fonds d'investissement alternatifs (obtenu le 22 juillet 2014 sous le n° GP-14000033) en tant que société de portefeuille. Elle a adapté ses statuts et son organigramme en conséquence, avec, en particulier, l'insertion de la référence à l'agrément de l'AMF dans ses statuts, la détermination d'une politique de gestion des conflits d'intérêts et la désignation de deux personnes physiques (règle dite des « quatre yeux », article L. 532-9, II, 4 du code monétaire et financier - CMF) en tant que dirigeants responsables, d'un responsable de la conformité et du contrôle interne et d'un dépositaire. En vue de l'obtention de l'agrément de l'AMF, le capital social de la SFCDC a également fait l'objet, le 30 juin 2014, d'une augmentation de 2 077 128 € afin de souscrire aux contraintes réglementaires².

1.1.2 La SFCDC est aujourd'hui l'un des principaux acteurs du marché privé du bois

1.1.2.1 Le premier gestionnaire d'actifs forestiers privés pour compte de tiers institutionnels

La SFCDC assure notamment (et historiquement, ayant été créée initialement à cette fin) la gestion des actifs forestiers de la CDC et de la CNP. Son portefeuille d'actifs représente, au 31 décembre 2014, 270 000 ha de forêts en gestion (dont 50 000 ha pour le compte de la CDC et 53 000 ha pour le compte de la CNP) pour une valorisation estimée à 1,5 Md€.

Sur un marché par ailleurs très segmenté et très peu mobile (voir encadré), le positionnement de SFCDC est en apparence marginal : l'Office national des forêts (ONF) assure la gestion de plus 4 millions d'hectares de forêts et commercialise près de 14 millions de m³ de bois chaque année. La vingtaine de coopératives forestières existantes, regroupant essentiellement des particuliers privés, gèrent quant à elles environ 2,2 millions d'hectares et commercialisent chaque année plus de 7 millions de m³ de bois.

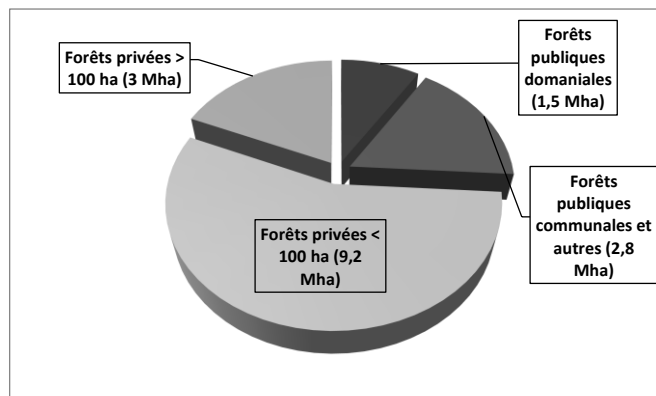
² Être doté de fonds propres d'un montant au moins égal au plus élevé des deux montants suivants (art. 317-2, chapitre 2, livre III du règlement général de l'AMF) :

- soit 125 000 € complétés d'un montant égal à 0,02 % du montant de l'actif géré excédant 250 M€,
- soit le quart des frais généraux annuels de l'année précédente (solution retenue en assemblée générale du 30 juin 2014).

Les contraintes du marché privé de la forêt française

La forêt française, prise dans son ensemble, constitue la 4^e forêt d'Europe avec environ 16,5 millions d'ha, couvrant quelques 30 % du territoire métropolitain. Un quart relève du monopole de gestion des forêts publiques par l'ONF et les trois quart restant de la propriété d'opérateurs privés, particuliers ou institutionnels.

La répartition de la propriété de la forêt en France en 2014



Source IGN – IFN 2014 (retraitement Cour des comptes)

Ce caractère massif masque cependant une réalité, déjà décrite par la Cour des comptes dans son rapport sur les soutiens à la filière forêt-bois en avril 2015, marquée par le morcellement – la forêt privée est détenue par 3,3 millions de propriétaires, à 95 % des particuliers – et la taille moyenne très limitée des propriétés – 3,7 ha (2,2 millions de propriétaires détiennent moins de 1 ha) –, à cumuler avec des contraintes de valorisation liées à la géographie (accessibilité restreinte dans certaines zones, de montagne notamment) ou à l'organisation du foncier (ex. : insuffisance de dessertes forestières permettant de sortir le bois de la forêt).

Le positionnement spécifique de la SFCDC sur le segment de la propriété détenue par les investisseurs institutionnels, ainsi que son réseau d'apporteurs d'affaires, lui assurent cependant une position dominante concernant les transactions sur le marché des biens privés supérieurs à 100 ha : elle assure ainsi aujourd'hui 25 % de ces transactions (en moyenne sur les 10 dernières années³) sur un total de 100 à 130 transactions par an, portant sur près de 7 000 à 8 000 ha à la vente ou l'achat chaque année pour un montant moyen de 40 M€ par an. De même, la prise en gestion ciblée sur des massifs de grande taille, accessibles et de bonne qualité, lui permet de commercialiser près d'un million de m³ de bois chaque année.

³ Il est à noter que cette bonne performance moyenne est pour partie due à une très bonne année 2012 avec 38 % des transactions réalisée par la SFCDC.

Le réseau d'apporteurs d'affaires de la SFCDC

La SFCDC s'appuie dans le cadre de ses activités d'investissements et de gestion patrimoniale conduites par la DIGP sur un réseau d'apporteurs d'affaires constitué par des experts forestiers, des agences immobilières et des marchands de biens, des réseaux bancaires, etc.

La part d'affaires apportées par ce réseau est significative, quoique pour l'essentiel due aux experts forestiers.

Le mode de rémunération des apporteurs d'affaires est assuré par un partage conventionnel, ou selon le principe que chaque partie est rémunérée par son propre mandant en cas de mandat de vente / mandat de recherche. S'agissant des agents immobiliers et experts forestiers, enfin, la norme est en règle générale celle d'un partage d'honoraires 50/50 selon le principe en vigueur chez les agents immobiliers pour la prestation inter-agences.

1.1.2.2 Un acteur de référence du marché

L'expertise de la SFCDC est aujourd'hui largement reconnue sur le marché, avec la publication en particulier de deux indicateurs de référence :

- le Marché des forêts en France : indicateur réalisé en collaboration avec Terres d'Europe-Scafr, à partir du recueil des données notariales par les sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (Safer) et présentant les chiffres, la structure et la cartographie du marché ainsi que l'évolution des prix depuis 1970.
- le Prix des bois sur pied en forêt privée : indicateur créé en 2014 en liaison avec l'association des sociétés et groupements fonciers et forestiers (ASFFOR)⁴ et la compagnie nationale des ingénieurs et experts forestiers et des experts bois (CNIEFEB) et présentant l'évolution des prix et une mesure de la performance de l'investissement forestier.

1.2 Bâtie par accumulation successive d'activités, la SFCDC présente une structure complexe et peu lisible

1.2.1 Une société de services à l'organisation complexe, encore en cours d'évolution

La SFCDC est aujourd'hui avant tout une société de services au client dont le schéma d'organisation traduit l'empilement successif d'activités et d'acquisitions (voir le schéma ci-après). La SFCDC gère ou a des participations dans plusieurs filiales et entités :

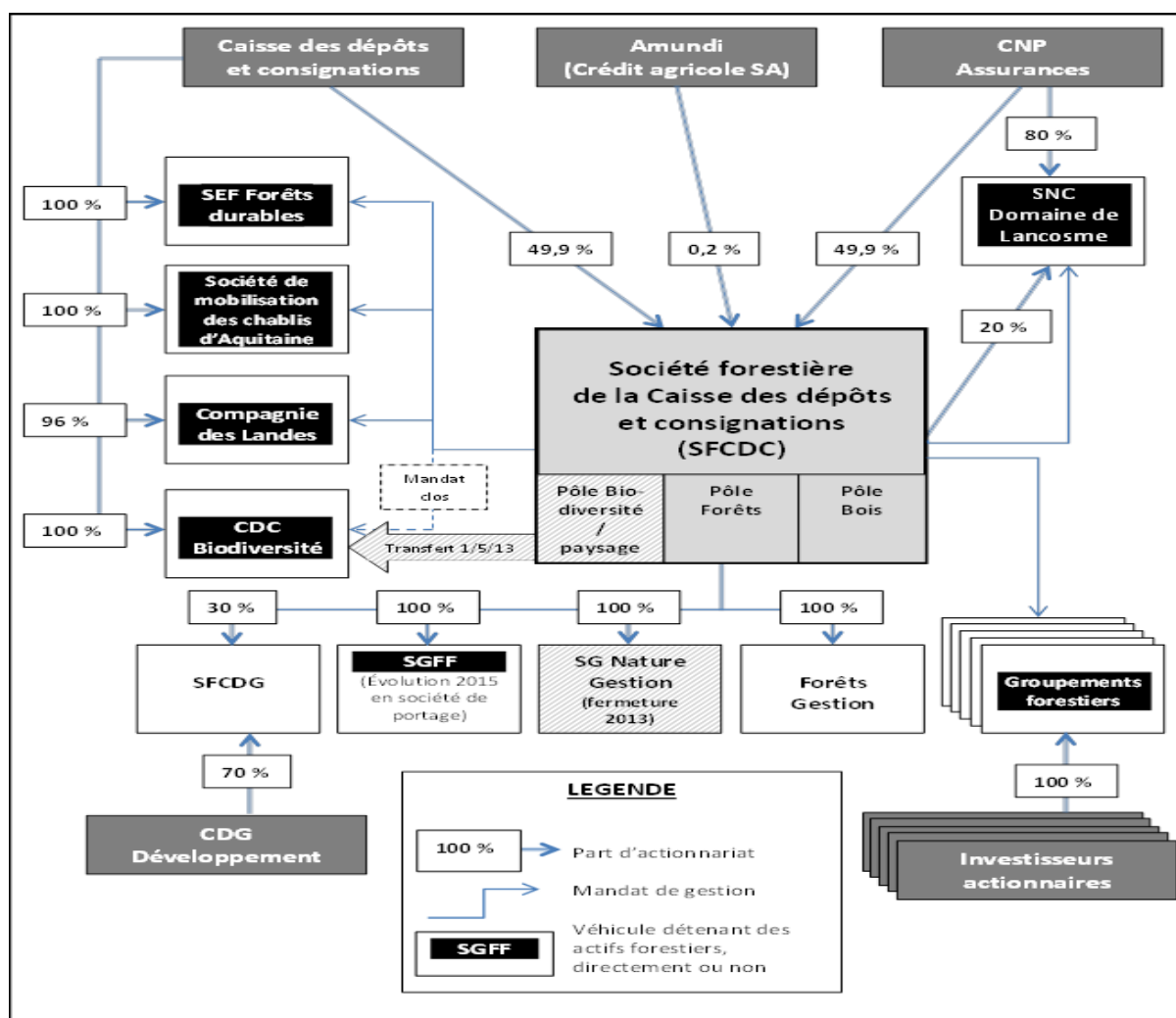
⁴ Organisation professionnelle créée en 1983, à l'initiative d'établissements financiers français et réunissant les sociétés ou groupements fonciers agricoles et forestiers constitués par les banques, établissements financiers et compagnies d'assurance soit pour leur compte propre soit pour le compte de leurs clients, particuliers ou investisseurs institutionnels. L'association des sociétés et groupements fonciers et forestiers est hébergée dans les locaux de la SFCDC.

- Pour son compte propre :
 - La SAS Forêt gestion (FG), société clone de service en gestion de patrimoine forestier et filiale de la SFCDC depuis 2006 ;
 - la SAS Société de gestion foncière et forestière (SGFF), véhicule de plusieurs groupements forestiers, cette structure a été acquise à 100 % par la SFCDC auprès de la Société générale. Elle constitue aujourd'hui une coquille vide de tout moyen humain ou financier, toutes ses prestations étant sous-traitées à la SFCDC. Cette structure doit évoluer à terme en société de portage permettant de donner plus de souplesse pour les acquisitions de massifs forestiers ;
 - la SA Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion (SFCDCG), société de droit marocain créée en 2008 sous contrôle de la Caisse des dépôts et de gestion (CDG) du Maroc et dans laquelle la SFCDC a pris une participation à hauteur de 30 % (un tiers en participation financière et deux tiers en nature – apport des systèmes d'information) à la demande de la CDC, dans le cadre de la collaboration entre la CDC et la Caisse des dépôts et de gestion pour la création d'un fonds d'investissement commun (Fonds Maroc Forêts) ;
 - la SAS Nature Gestion, filiale à 100 % de la SFCDC créée en 2012 par apport en capital et dédiée à la gestion de portefeuille de titres financiers. Agréée par l'AMF en février 2012, cette filiale n'a pas atteint ses objectifs de collecte de fonds et sa fermeture a été réalisée en 2014.
- Pour le compte de ses actionnaires :
 - CDC : la SAS Société de mobilisation des Chablis d'Aquitaine (SMCA), créée en 2009 afin de mobiliser le bois mis à terre (chablis) à la suite de la tempête *Klaus* de 2009 ; la Compagnie des Landes, groupement forestier à but patrimonial créé en 1834⁵ ; la Société d'épargne forestière (SEF) Forêts durables, créée initialement pour permettre l'animation du marché secondaire des groupements forestiers et destinée à évoluer en 2015 en support d'investissement visant l'acquisition de parts de groupements forestiers pour le compte d'investisseurs tiers (voir partie 3) ;
 - CNP Assurances : la société en nom collectif (SNC) domaine de Lancosme, dédiée à la gestion et la mise en valeur du potentiel cynégétique (chasse et pêche) du domaine de Lancosme (parc naturel régional de la Brenne – région Centre) et dont la SFCDC est également actionnaire à hauteur de 20 %⁶.
 - Pour le compte d'investisseurs tiers (dont la CDC et CNP Assurances) : les groupements forestiers (80 en gestion en 2014, directement ou via les filiales).

⁵ La particularité du groupement forestier la Compagnie des Landes, dont la gestion est assurée par l'agence de Bordeaux, repose sur l'originalité de son patrimoine (15 800 ha, 75 logements, une centrale hydroélectrique, des terres agricoles et un parc de matériel) ainsi que sa structure d'emploi qui, avec 17 collaborateurs salariés, l'assimile de fait à une exploitation.

⁶ Le domaine de Lancosme comprend 2 000 ha de forêts et un domaine de 240 ha (domaine de la Rézière). Sa gestion est assurée par l'agence de Bourges.

Organigramme n° 1 : Schéma d'organisation et d'actionnariat de la SFCDC



Source : Cour des comptes

Compte tenu du format relativement modeste de la SFCDC, cette organisation, qui apparaît particulièrement complexe et héritée d'une accumulation successive d'activités, gagnerait à être clarifiée. Plusieurs mutations sont toutefois en cours (extraction du pôle biodiversité en 2013, fermeture de Nature Gestion en 2014, transformation annoncée pour 2015 des statuts et objets de la Société de gestion foncière et forestière et de la SEF Forêts durable). Cet effort de réorganisation est particulièrement nécessaire.

1.2.2 Le réseau d'agences de la SFCDC, un début de rationalisation

La SFCDC s'appuie sur un réseau d'experts forestiers et sur 148 agents répartis entre le siège (56 agents) à Paris et les agences régionales.

**Tableau n° 1 : Répartition des effectifs de la SFCDC par catégorie et localisation
(au 31 décembre 2013)**

		Cadres	Agents de maîtrise	Agents techniques et ouvriers	Effectif total par établissement
Agences	Siège	33	13	10	56
	Bordeaux	11	4	2	17
	Bourges	5	3	7	15
	Reims	5	1	6	12
	Dijon	7	3	8	18
	Le Mans	6	1	9	16
	Joigny	4	1	9	14
	Total	71	26	51	148

Source : SFCDC

La répartition géographique des agences régionales est héritée de l'accroissement des surfaces prises en gestion, du désengagement des activités techniques et de la refonte des attributions de massifs entre agences dans le cours des années 1990. De neuf initialement⁷, le nombre d'agences est aujourd'hui passé à six, chacune réunissant 14 à 20 collaborateurs⁸.

Le principe affiché était d'assurer une homogénéité des surfaces en gestion pour chaque agence (20 000 à 30 000 ha de forêt). Celles-ci sont de plus découpées en centres recevant la gestion d'un minimum de 5 000 ha. Ces principes apparaissent pertinents si l'on considère le fait que la prise en gestion d'une forêt s'inscrit par définition dans le temps long et requiert une proximité et une connaissance du terrain.

Cette rationalisation des surfaces a, certes, conduit à conserver des agences ayant un champ d'intervention très disparate (cf. la distinction entre les périmètres d'intervention, pour des surfaces en gestion comparables, des agences de Joigny et Reims) mais permettant cependant d'homogénéiser le fonctionnement et la charge de travail.

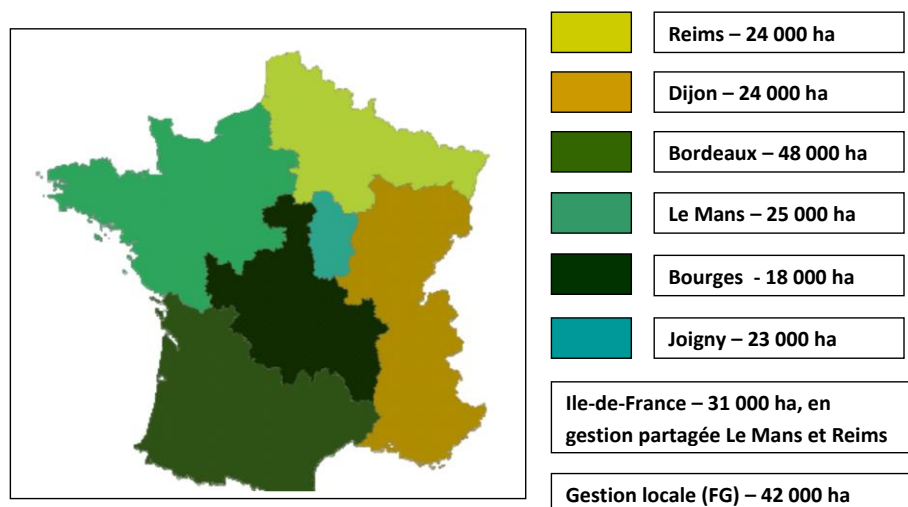
Une évolution future de la localisation des surfaces en gestion (cf. partie 3) devrait être l'occasion de réexaminer le périmètre des agences.

Celles-ci sont en relation directe avec les propriétaires privés et assurent la gestion des massifs (établissement des plans simples de gestion, maîtrise d'ouvrage technique, suivi des directives du siège, suivi des chasses, gestion des ventes de bois). Elles sont également pilotes dans le cadre de projets transversaux (ex. Bordeaux et Bourges pour le Système d'information géographique).

⁷ Bordeaux, Buzançais et Trévol (fusionnées avec installation à Bourges), Verdun et Château-Thierry (fusionnées avec installation à Reims), Saint-Pierre-des-Corps et La Ferté-Vidame (fusionnées avec installation au Mans), Auxerre (en lieu et place de Joigny depuis 2014). Dijon.

⁸ Un directeur et un adjoint (éventuellement chef de centre), des opérationnels (chefs de centre, chargé d'études, agents techniques – éventuellement sous statut d'apprentis et faisant fonction de maîtres d'œuvre sur le terrain – et ouvriers – en disparition) et un pôle administratif restreint (assistant, comptable).

**Graphique n° 1 : Les agences régionales de la SFCDC, répartition et surfaces en gestion
(au 31 décembre 2013)⁹**



Source : SFCDC

1.3 Confrontée fin 2013 à une dégradation significative de sa situation économique et financière, la SFCDC connaît aujourd’hui une reprise fragile.

1.3.1 La SFCDC a connu en 2013 une fin de cycle financièrement dégradée par plusieurs revers

Entre 2006 et 2013, l’évolution de l’activité et de la situation financière et budgétaire de la SFCDC, hors prise en compte de ses filiales, dont les comptes ne sont pas consolidés¹⁰, fait apparaître :

- D’une part, une rentabilité commerciale moyenne faible (2,1% en moyenne sur la période 2006-2013, 3,4 % en moyenne en excluant du calcul l’année 2013) sur la période, parmi les plus faibles des sociétés de gestion du groupe CDC¹¹ ;
- d’autre part, une hausse continue du chiffre d’affaires entre 2006 et 2012 suivie d’une forte contraction en 2013 (-2,3 M€) ;

⁹ Les surfaces en gestion de l’agence de Bordeaux incluent les massifs du groupement forestier de la Compagnie des Landes, laquelle dispose d’une équipe dédiée et composée de salariés du groupement forestier.

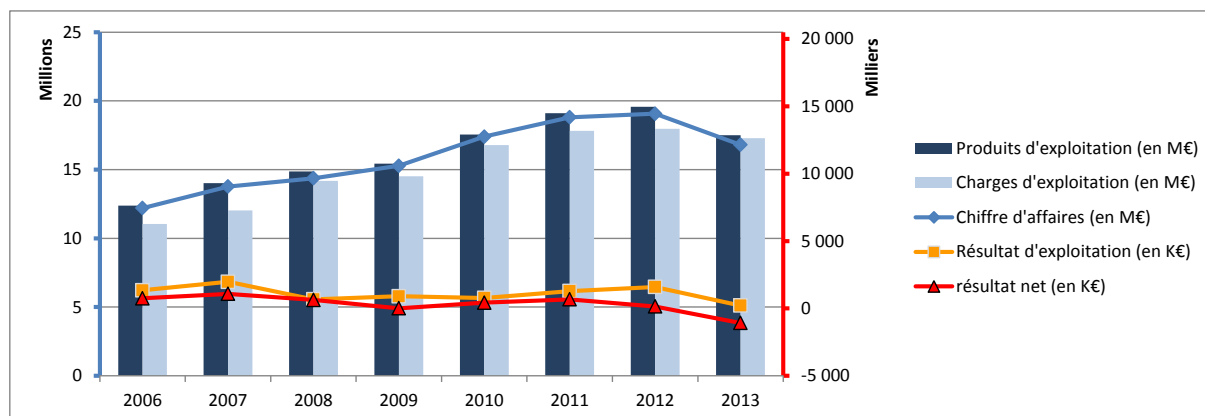
¹⁰ La SFCDC applique en la matière les dispositions combinées des articles L. 233.17 et R. 233-16 du code de commerce, permettant que, par dérogation, les sociétés sont exemptées de publication des comptes consolidés si, durant deux exercices successifs, au moins deux des trois seuils suivants ne sont pas dépassés :

- 30 M€ de chiffre d’affaires ;
- 15 M€ de total de bilan ;
- 250 salariés.

¹¹ (Calcul résultat net / chiffre d’affaires) L’audit de la CDC retenait en 2012 une marge moyenne de 14 % pour les sociétés de gestion du Groupe.

- enfin, des pertes importantes (-1,1 M€) en 2013, lesquelles, imputées au bilan 2014 sur le report à nouveau, réduisent celui-ci à un montant de 856 000 €, soit le retour à un niveau proche de 2007¹².

Graphique n° 2 : Résultats 2006-2013 de la SFCDC : une fin de cycle dégradée



Source : SFCDC (retraitement Cour des comptes)

Cette situation dégradée est le résultat de plusieurs facteurs dont certains appellent une analyse détaillée formulée dans les points 1.2.2. et suivants et dont le tableau ci-après offre une synthèse.

Tableau n° 2 : Évolution des comptes sociaux de la SFCDC sur la période 2006-2013

en €	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires (en M€)	12 202 000	13 774 000	14 372 000	15 280 000	17 399 000	18 811 000	19 066 000	16 807 000
Produits d'exploitation (en M€)	12 388 000	14 009 000	14 859 000	15 426 000	17 554 000	19 096 000	19 572 000	17 502 000
Charges d'exploitation (en M€)	11 043 000	12 030 000	14 181 000	14 521 000	16 780 000	17 812 000	17 975 000	17 284 000
Résultat d'exploitation (en K€)	1 345 000	1 979 000	678 000	905 000	774 000	1 284 000	1 597 000	218 000
ratio résultat d'exploitation/CA	11,0%	14,4%	4,7%	5,9%	4,4%	6,8%	8,4%	1,3%
résultat financier	52 000	64 000	161 000	20 000	9 000	297 000	-356 000	-691 000
résultat exceptionnel	8 000	-110 000	82 000	-885 000	328 000	-132 000	-249 000	-620 000
résultat net (en K€)	752 000	1 081 000	634 000	14 000	428 000	673 000	144 000	-1 078 000
ratio RN/CA	6,2%	7,8%	4,4%	0,1%	2,5%	3,6%	0,8%	-6,4%
Report à nouveau	752000	775000	1285000	1537000	1349000	1524000	1790000	1934000
Faits marquants ayant une incidence financière	Acquisition de FG	Contrôle fiscal aboutissant au changement de statut fiscal	Création de CDC Biodiversité suite à la Mission biodiversité	Provisionnement de 970 K€ au titre du contrôle fiscal	Reprise partielle de 310 K€ provision au titre du contrôle fiscal	Rappel de charges (660K€) 2007-2009	Création de Nature Gestion et provision de 608 K€	Séparation du pôle "biodiversité, nature, paysage"
	Création de la Mission biodiversité sur initiative de la CDC			Tempête Klaus (hausse d'activité du pôle forêt)		Remontée de dividendes FG (250 K€)	Remontée de dividendes FG (250 K€)	Abandon du projet Nature Gestion et provision de 691 K€
							Création de la MEB et du Pôle bois	

Source : SFCDC (retraitement Cour des comptes)

Ainsi, la situation observée en 2013, après un résultat net positif jusqu'en 2012, apparaît en particulier la résultante, d'une part, de problèmes spécifiques à la SFCDC :

- dégradation du rendement de l'activité cœur de métier de la société, investissement et gérance, par le changement de statut fiscal de la SFCDC à la suite du contrôle fiscal de 2007 (voir point 1.3.1.1) ;

¹² À noter également que, sur la période, la SFCDC a versé environ 2,3 M€ à ses actionnaires au titre de dividendes (dont 1,14 M€ pour la CDC), soit de fait 87 % de son résultat cumulé sur la période 2006-2013.

- séparation en 2013 du pôle d'activités regroupant les prestations au profit de CDC biodiversité, le bureau études paysage et la mission économie de la biodiversité, comptant pour près de 50 % de la hausse du chiffre d'affaires de la SFCDC après 2008, et dont les effets sont encore ressentis en 2014 (voir point 1.3.1.2) ;

et, d'autre part, de difficultés dues, au moins pour partie, à la conjoncture économique :

- diminution des produits du négoce avec le report d'une transaction portant sur un domaine important, représentant une perte de commissions de 400 000 €.
- échec du développement du projet de fonds d'investissement innovant appuyé sur la société Nature Gestion (voir point 1.3.1.3).

Encore faut-il également noter que cette situation ne tenait pas compte de la provision pour dépréciation de la valeur des titres non consolidés de la SFCDCG, qui n'a été comptabilisée à tort qu'à partir de l'exercice 2014. De plus, l'effet négatif des facteurs évoqués ci-dessus s'est trouvé partiellement et opportunément lissé par des remontées de dividendes en provenance de la filiale Forêt Gestion en 2011 (250 000 €) et 2012 (250 000 €)¹³.

1.3.1.1 La rentabilité de la SFCDC est durablement affectée à la suite de la mise en conformité de sa situation fiscale

Objet en 2007 d'un contrôle portant sur les exercices 2004 à 2006, la Société forestière a vu son statut fiscal d'exploitant agricole¹⁴ remis en cause par l'administration fiscale.

La remise en cause du statut fiscal d'exploitant agricole de la SFCDC – le contrôle fiscal du 20 décembre 2007

L'assimilation de l'activité de la SFCDC à celle d'un exploitant agricole au titre du transfert de ce statut par l'existence de mandats de gestion entre les propriétaires forestiers et la SFCDC a été remise en cause par l'administration fiscale (notification de rectification du 19 octobre 2007). La décision de l'administration se fonde sur la documentation administrative DB 5 E 1112 n° 66, qui précise que les agriculteurs qui accomplissent des travaux forestiers pour le compte de tiers exercent une activité commerciale et sont donc imposables en principe pour les profits tirés de ces activités dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux. L'administration fiscale a, dès lors, assujéti la SFCDC à la taxe professionnelle (rappel de droits et intérêts de retard pour 491 562€), la taxe d'apprentissage (rappel de droits et intérêts de retard pour 96 439 €) et la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC – rappel de droits et intérêts de retard pour 316 584 €).

¹³ Pour mémoire, le total des dividendes versés à la SFCDC par FG au titre des exercices 2010, 2011 et 2013 équivaut à 74 % des résultats dégagés par Forêt gestion sur l'ensemble de la période 2006-2013, les résultats 2006 et 2007 étant recalculés selon le pourcentage de détention (sources SFCDC). Voir également partie 2, le point 2.3.

¹⁴ Code NAF de la SFCDC avant changement de statut fiscal : 020D - Services forestiers - Code NAF – nomenclature d'activités françaises - à l'issue du changement de statut fiscal : 0240Z : Services de soutien à l'exploitation forestière.

Avec l'appui de la direction juridique et fiscale de la CDC, la contestation des conclusions de l'administration a été engagée par la SFCDC sur le fondement de la rupture de principes d'égalité devant l'impôt et d'égalité de traitement en matière de droit européen de la concurrence, en raison d'une prise de position antérieure de l'administration dans un contrôle concernant une autre société, SA Compagnie forestière du Nouvion¹⁵. L'exonération de taxe professionnelle appliquée à l'ONF a également été invoquée par la SFCDC dans les moyens qu'elle faisait valoir.

Après deux années de contestations, la SFCDC a obtenu l'extinction du recouvrement pour les exercices antérieurs au contrôle au motif de la décision valant rescrit accordée à la SA Compagnie forestière du Nouvion. Cette décision ayant toutefois été rapportée pour l'avenir, la SFCDC a finalement sollicité l'intervention de l'administration pour la détermination des sommes à régulariser et s'est acquittée de la totalité des droits relatifs aux années 2007 et 2009 au titre de la cotisation minimale de taxe professionnelle, de la taxe d'apprentissage et de la participation des employeurs à l'effort de construction, soit un montant de 660 507 €.

Aucune majoration ni pénalité n'a par ailleurs été appliquée.

La SFCDC n'a pas inscrit de provision dans ses comptes 2008, compte tenu de sa contestation pour les exercices clos. Une provision a cependant été inscrite dans les comptes 2009, pour un montant total de 972 587 € au titre des exercices 2007 à 2009, postérieurs au contrôle fiscal, en vue de l'acquittement de la taxe professionnelle (remplacée par la cotisation foncière des entreprises – CFE – et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises – CVAE), de la taxe d'apprentissage ainsi que du versement de la participation des employeurs à l'effort de construction. À l'issue du contentieux, cette provision a fait l'objet d'une reprise partielle à hauteur de 312 080 € dans les comptes 2010¹⁶ avant d'être apurée en 2011 après paiement d'un montant de 660 507 € pour les exercices 2007 à 2009.

L'application de cette disposition fiscale, hors le seul effet conjoncturel observable en 2009 lié au provisionnement des montants de taxation dus pour les exercices 2007-2009, représente *de facto* une charge nouvelle pour la SFCDC, non négligeable au regard de ses résultats d'exploitation et de son résultat net. Elle contribue à la dégradation de la rentabilité de ses activités cœur de métier.

¹⁵ Dans le cadre de la vérification de comptabilité de cette structure au titre des exercices clos entre 1996 et 1998, le redressement envisagé en raison d'une exonération non justifiée de TP n'avait pas été maintenu. L'administration avait reconnu le caractère agricole de la société, qui lui était conféré par les mandats de gestion qu'elle avait conclus.

¹⁶ Cette reprise partielle correspond à la constatation d'un excédent de provision résultant de l'approche conservatrice retenue en 2009 et en particulier d'une estimation sur la base d'un taux majoré de la taxe d'apprentissage et du 1 % logement.

Tableau n° 3 : Montants de taxes acquittés par la SFCDC en suite du contrôle fiscal de 2007

<i>En milliers d'euros</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Charges fiscales nouvelles¹⁷	210	212	238	280	333	340	307
<i>Pour mémoire :</i>							
<i>Résultat d'exploitation</i>	1 979	678	905	774	1 284	1 597	218
<i>Résultat net</i>	1 081	634	14	428	673	144	-1 078

Source : SFCDC (retraitement Cour des comptes)

Il doit toutefois être souligné que cette évolution ne constitue qu'une mise en conformité avec la norme fiscale applicable à ce secteur d'activité. La filiale de la SFCDC, Forêt Gestion, n'a pas été concernée par ce contentieux dans la mesure où elle n'avait pas cherché à bénéficier d'un statut d'exploitant agricole et de la fiscalité correspondante.

1.3.1.2 Le cycle activités de la biodiversité est clos sans avoir permis de développement probant pour la SFCDC et a entraîné une chute significative de son chiffre d'affaires

À la suite d'un arbitrage de la CDC, l'ensemble des activités liées à la sous-traitance pour CDC Biodiversité, à la Mission économie de la biodiversité et au Bureau études paysage ont été sorties le 1^{er} mai 2013 du périmètre de la SFCDC.

Cette évolution clôt un cycle d'activités amorcé en 2006 qui offrait à la SFCDC un pôle de services visant à remplir un rôle de prestataire pour les utilisateurs des espaces et produits naturels, et les autorités publiques, avec pour objectif premier la reconstruction des infrastructures écologiques du pays et la conciliation du développement économique avec la matière et le paysage (voir encadré) d'autant plus important qu'il entraînait explicitement dans le cadre des missions d'intérêt général confiées à l'actionnaire CDC¹⁸ avec pour objectifs :

- un rôle d'intermédiaire et d'ensemblier pour la reconstruction des infrastructures écologiques ;
- le développement d'activités nouvelles concourant à l'action pour la biodiversité ;
- la contribution à la lutte contre l'effet de serre et l'adaptation des espaces naturels et forestiers au changement climatique ;
- le développement d'une offre sur les aménagements forestiers.

¹⁷ Montant cumulé de la contribution économique territoriale (cotisation foncière des entreprises et cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, taxe ayant succédé le 1^{er} janvier 2010 à la taxe professionnelle), de la taxe d'apprentissage et de la participation des employeurs à l'effort de construction.

¹⁸ Article 518-2 du code monétaire et financier : « La Caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles ».

Le pôle biodiversité, nature, paysage de la SFCDC

Le pôle biodiversité de la SFCDC s'est progressivement articulé autour de trois activités :

- La Mission biodiversité puis l'équipe gérante de CDC Biodiversité (12 collaborateurs et trois antennes impliquées en 2013) : la CDC a confié en 2006 à la SFCDC la mission de développer une activité favorisant la conservation de la diversité biologique. L'enjeu était la définition d'un modèle économique d'opérateur financier de la biodiversité et la mise en œuvre des actions de préfiguration d'un tel opérateur. Les travaux conduits par la Mission Biodiversité ont eu un certain retentissement de place et ont alimenté les réflexions sur le déploiement opérationnel des principes de la compensation écologique prévus dans la loi française depuis le 10 juillet 1976. Le travail s'est conclu par la création en 2008 de CDC Biodiversité, filiale à 100 % de la CDC et dont la gestion est alors confiée à la SFCDC.

- Le Bureau études paysage (7 collaborateurs en 2013). Orienté vers les acteurs du secteur public, ce service visait la création et la maîtrise d'œuvre d'aménagements paysagers, la gestion et le suivi de l'entretien d'espaces extérieurs existants et l'analyse et la gestion du patrimoine arboré.

- La Mission Économie de la Biodiversité (3 collaborateurs en 2013), créée en 2012 à l'initiative de la CDC. Appuyée sur un comité scientifique, les travaux, destinés à la publication, de ce service ont porté sur la préservation de la biodiversité en ville, la compensation écologique, ou l'identification de mécanismes de financement innovants pour la préservation de la biodiversité. Sa création et son action ont été formalisées dans une convention signée entre la CDC et la SFCDC, au titre de laquelle la CDC a financé des études de recherche pilotées par la société forestière.

Ce pôle consacré aux activités de services a contribué positivement au résultat de la SFCDC sur la période sous revue, et représenté jusqu'à 19 % du chiffre de son affaire réalisé en 2012, dernière année pleine pour ce secteur. Cependant :

- le chiffre d'affaires du Bureau études paysage a baissé de 372 000 € en 2011 – pour partie en raison d'un assainissement de la facturation et du retrait de son client historique ICADE, filiale du groupe CDC –, présentant sur les trois derniers exercices de la période sous revue une rentabilité dégradée ;
- l'absence de *reporting* sur le coût des études conduites à la demande de la CDC par la Mission Économie de la biodiversité ne permet pas de valider la marge nette réalisée par la SFCDC sur ce segment¹⁹ ;
- le produit des études et conseils biodiversité a fait l'objet d'un financement à 100 % par la CDC, via CDC Biodiversité²⁰, soit une dépendance intégrale de cette activité à l'égard de la CDC tout au long de la période sous revue.

¹⁹ Selon la SFCDC, la Mission Économie de la biodiversité ne s'est vue attribuer aucun objectif de rentabilité financière, la SFCDC précisant sur ce point que la CDC a « choisi de loger les équipes de recherche de la Mission Économie de la biodiversité à proximité des équipes CDC Biodiversité afin de constituer un pôle d'expertise biodiversité mutuellement enrichissant. Il fait sens à priori de rapprocher les deux équipes, ce qui se confirme à posteriori par les synergies qui se sont mises en place au bénéfice de l'efficacité et de la qualité de la Mission Économie de la biodiversité ».

Tableau n° 4 : Produits du pôle biodiversité (2008-2012)

<i>En milliers d'euros</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Études et conseils biodiversité (CDC biodiversité – Mission Économie de la biodiversité)	1 605	2 109	2 466	2 948	3 280
Études et conseils paysages (Bureau études paysage)	695	740	686	372	347
Total produits du pôle biodiversité <i>En % du CA SFCDC</i>	2 300 16 %	2 849 18,6 %	3 152 18,1 %	3 320 17,6 %	3 627 19 %

Source : SFCDC (retraitement Cour des comptes)

Dans ce cadre, la séparation des activités relevant du pôle biodiversité est présentée par la SFCDC comme la sanction du succès de la phase d'amorçage de cette activité nouvelle, le temps serait venu de rapprocher l'ensemble de ces activités dans une structure unique ayant la CDC pour seul actionnaire.

Les conséquences financières de la sortie du périmètre des activités biodiversité, devenue effective le 1^{er} mai 2013, ont été réparties sur deux exercices. La perte de chiffre d'affaires est estimée à 2,4 M€ pour 2013, soit 12,3 % du chiffre d'affaires initial, avec une perte de marge estimée à 574 000 € – à comparer au résultat d'exploitation de 208 000 € réalisé par la SFCDC en 2013²¹.

Tableau n° 5 : Conséquences de la séparation du pôle biodiversité, nature, paysage sur le budget 2013 de la SFCDC

	Budget initial 2013 avant séparation	Budget réalisé	Conséquences de la séparation		
en K€			Total	dont Paysage	dont Biodiversité
Produits	4 250	1 891	-2 359	-288	-2 071
Charges	3 133	1 348	-1 785	-366	-1 419
<i>dont charges directes</i>	2 377	1 096	-1 281	-198	-1 083
<i>dont charges indirectes</i>	756	252	-504	-168	-336
Résultat	1 117	543	-574	78	-652

Source : Commissaires aux comptes

Pour 2014, la séparation continue de produire des effets et la baisse supplémentaire de chiffre d'affaires attendue pour cet exercice est estimée à 1,9 M€, avec une perte de marge d'environ 540 000 €.

²⁰ Pour mémoire, CDC Biodiversité, après un succès commercial initial (contrat de l'autoroute A65, soit 30 M€ sur la période du contrat – 2010-2061) et en dépit d'une hausse de son chiffre d'affaires, est resté déficitaire et n'a pas signé de nouveau contrat important pour le reste de la période sous revue jusqu'à la séparation d'avec la SFCDC.

²¹ À noter également qu'à la suite de la séparation, la SFCDC a provisionné 197 000 € en créances douteuses envers CDC Biodiversité au titre de la sous-traitance et de la cession d'immobilisations à CDC Biodiversité à hauteur de 138 000 € et au titre de la cession de l'activité paysage à hauteur de 38 000 €. La répartition de ces montants, en négociation entre la société forestière et CDC Biodiversité, pourrait entraîner une reprise de provision en 2014.

1.3.1.3 Le projet Nature gestion d'un fonds d'investissement innovant n'a pu être concrétisé

La SFCDC a développé entre 2007 et 2012 un projet innovant de fonds commun de placement contractuel, le fonds patrimoine nature innovation, géré par une société de gestion de portefeuille entièrement dédiée, la SASU Nature gestion. Ouvert à des institutionnels investissant dans du foncier rural (le foncier forestier devant représenter plus de 50 % des actifs), ce fonds, d'une durée de 20 ans et doté d'une taille cible de 120 M€, reposait sur le principe de l'acquisition, la gestion et la valorisation de terrains²² avant leur cession à moyen et long termes²³. L'enjeu était de valoriser l'expertise de la SFCDC en identification, acquisition et gestion de terrains à fort potentiel de valorisation.

La société de gestion Nature gestion, créée sous forme de SAS par apport en capital de 1,3 M€ et filiale à 100 % de la Société forestière a été agréée par l'AMF le 1^{er} février 2012. Cette société s'est vue attribuer quatre collaborateurs, dont l'un a été remplacé au bout de trois mois seulement.

Le planning prévisionnel de levée des fonds à hauteur de 50 M€, soit le seuil retenu pour la commercialisation du fonds²⁴, prévoyait une date butoir au 1^{er} février 2013, reportée au 1^{er} juillet 2013 par décision du conseil d'administration du 28 janvier 2013. Les objectifs du fonds n'ayant pas été atteints, le projet a été abandonné par décision du conseil d'administration du 22 mai 2013 et la procédure de fermeture administrative de la filiale Nature gestion a été engagée.

Le résultat 2013 de la SASU Nature gestion s'est élevé à - 869 733 € (après -608 709 € en 2012), et une provision de 691 291,36 € (faisant suite à une première provision de 608 708,54 € prise en 2012 et correspondant aux pertes enregistrées cette année) a été comptabilisée pour tenir compte de la dévalorisation totale des titres à la suite de la décision de clôture de la société. L'échec de ce projet a ainsi contribué de façon non négligeable à la dégradation de la situation financière de la SFCDC en 2012-2013.

La SFCDC souligne que cet échec est essentiellement dû à un décalage entre la conception du projet – les premières réflexions remontant à 2007 – et sa réalisation, l'environnement économique étant devenu défavorable entretemps. Compte tenu du caractère innovant de ce fonds, investissant directement sur du foncier et non dans des instruments financiers classiques, aucune analyse comparative ne permet de valider ou d'invalider cette assertion. L'attractivité du fonds paraît toutefois avoir été surestimée : en janvier 2013, après deux ans de prospection et un an consacré à la levée de fonds, la collecte atteignait seulement 6,5 M€ hors engagements CDC (15 M€) et CNP (5 M€).

²² L'anticipation de valorisation des terrains acquis était envisagée au regard des potentialités bois / forêt, infrastructures écologiques, séquestration carbone, énergies renouvelables et espaces naturels et paysagers.

²³ Le plan stratégique du fond Patrimoine nature innovation prévoyait une allocation du portefeuille à 70 % - 100 % en actifs situés en France. L'objectif de souscription était indiqué en sur la brochure diffusée à 120 M€ mais envisagé à 150-200 M€ en note stratégique. Le taux de rentabilité interne visé était de 6,8 %.

²⁴ Incluant un investissement de 15 M€ par la CDC (dont la libération était toutefois conditionnée au fait que le fonds atteigne une taille minimale de 50 M€, soit une levée de fonds minimale de 35 M€) et 5 M€ par CNP Assurances.

Il faut, par ailleurs, noter les incertitudes soulevées dès 2010 sur la rentabilité de ce projet : alors que la SFCDC envisageait une rentabilité dès lors que la levée de fonds atteignait 40 M€²⁵, les notes internes de la CDC prévoyaient une rentabilité du projet à compter seulement du moment où Nature gestion disposerait de 135 M€ de fonds sous gestion, soit davantage que l'objectif de levée de fonds visé. La distorsion entre les seuils retenus, selon un rapport de 1 à 3, mettent en lumière la fragilité du plan stratégique initial, soulignée encore par le fait que le fonds n'était pas équipé pour intervenir à l'étranger en dépit d'une allocation possible jusqu'à 30 % du portefeuille en actifs situés à l'étranger.

1.3.1.4 La dévalorisation de la participation de la SFCDC dans sa filiale Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion (État) implique une réflexion sur son bien-fondé

La Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion a été créée en 2008 afin de gérer le Fonds Maroc Forêts, financé à parité par la CDC et la Caisse des dépôts et de gestion, à la suite du protocole signé entre la France et le Maroc prévoyant la création d'un instrument financier dédié au reboisement de surfaces au Maroc. La participation de la SFCDC au capital de la Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion procède d'une demande de l'actionnaire CDC, dont les motifs n'ont pas été explicités, et se monte à 30 % de son capital²⁶, les 70 % restant étant détenus par CDG Développement, filiale de la Caisse des dépôts et de gestion, équivalent marocain de la CDC.

Après des débuts encourageants, la situation financière de la Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion s'est fortement dégradée à compter de l'exercice 2011.

Tableau n° 6 : Résultats financiers de la Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion (2008-2013)

En dirham marocains (MAD)	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Chiffre d'affaire	4 521 252	12 294 324	12 984 038	14 645 352	14 738 461	18 690 050
Excédent brut d'exploitation	651 262	2 633 637	2 458 398	187 168	-2 810 553	-3 613 331
Résultat net	573 373	2 223 457	2 200 972	804 332	-2 128 176	-2 719 363
<i>soit, pour information, en € (au cours du 1/1/14)</i>	52 466 €	203 456 €	201 619 €	73 680 €	-194 690 €	-248 752 €

Sources : SFCDC

Cette évolution a, selon la SFCDC, pour origine :

- le changement, en 2011, de l'équipe managériale de la Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion et la réorientation de la stratégie de la société hors du secteur d'activité de la forêt, entraînant la perte du contrat *Eucaforest* (gestion de 25 000 ha de forêts), principal support d'activités²⁷ ;

²⁵ Approche incluant dans le calcul de rentabilité attendue d'une part l'activité de Nature gestion et d'autre part le courant d'affaires que le fond patrimoine nature gestion devait entraîner pour la SFCDC en gestion.

²⁶ Soit 134 000 €, dont 10 % en apports financiers et 20 % en nature (système d'information), la SFCDC ayant en plus à sa charge les frais de déplacement occasionnés pour ses collaborateurs.

²⁷ Cette évolution s'est également accompagnée d'une dégradation des relations entre la SFCDC et la Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion, cette dernière suspendant le paiement des factures de la SCFDC pendant plus d'un an en 2012-2013.

- l'absence de maîtrise sur la conduite opérationnelle et stratégique de la SFCDC, compte tenu de sa participation minoritaire ne lui permettant pas de faire pièce à la Caisse des dépôts et de gestion.

Les pertes de la Société forestière de la Caisse des dépôts et de gestion ne font l'objet d'aucune consolidation à due concurrence de sa participation dans le bilan de la SFCDC. À la suite des observations provisoires de la Cour, la SFCDC a toutefois indiqué qu'une provision avait été inscrite dans les comptes 2014 pour tenir compte d'une dépréciation totale de sa participation dans la SFCDC (voir infra).

Les résultats de ce partenariat, imposé par la CDC à sa filiale, appellent aujourd'hui à une réévaluation de sa pertinence en liaison avec la Caisse des dépôts.

1.3.2 Depuis 2014, une reprise encore fragile

En dépit d'une situation dégradée à la fin de l'année 2013, la SFCDC est revenue dès 2014 à l'équilibre, même si celui-ci demeure fragile.

Les comptes pour l'exercice 2014 de la SFCDC font ainsi apparaître un résultat d'exploitation se montant à 313 000 €, supérieur à celui de 2012, et un résultat net de 343 000 €. Les prévisions d'atterrissage pour l'exercice 2015 tendent à confirmer cette évolution positive avec une prévision de résultat d'exploitation se montant à 390 000 €.

Il convient également de noter que ces données incluent la mise en place, sur l'exercice comptable 2014 et suite aux instructions provisoires de la Cour, d'une provision permettant de prendre en compte la dépréciation de la participation de la SFCDC dans sa filiale SFCDCG. D'un montant de 134 000 €, cette provision couvre la totalité de la valeur de la participation.

Ces aspects positifs doivent toutefois être nuancés, dans la mesure où les résultats de l'exercice 2014 ont bénéficié :

- de cessions non budgétées de bois après l'acquisition en gestion, début 2014, des massifs d'Issoria, soit une commission globale de 300 000 € au bénéfice de la SFCDC. Le bénéfice de cette opération, d'autant plus profitable que non anticipée et sans laquelle le résultat d'exploitation pour 2014 de la SFCDC eût été tout juste à l'équilibre, est toutefois limitée à l'exercice 2014 ;
- d'une nouvelle remontée de dividendes en provenance de la filiale Forêt Gestion, comparable aux remontées de 2011 et 2012 qui avaient déjà permis de lisser les résultats de la SFCDC. Ces dividendes, pour un montant de 300 000 €, contribuent ainsi notablement à renforcer l'effet de reprise.

Le redressement de la Société forestière est donc encore incertain, d'autant que sa rentabilité est durablement fragilisée par son changement de statut fiscal.

Dans ce cadre, la rationalisation des moyens et de l'organisation de la SFCDC est une nécessité au même titre que la mise en œuvre de ses nouvelles orientations stratégiques.

2 LA RATIONALISATION DES MOYENS ET DE L'ORGANISATION DE LA SFCDC DOIT ÊTRE RENFORCÉE ET ACCÉLÉRÉE

Les moyens et l'organisation de la SFCDC sont en restructuration depuis 2012, à la suite d'un audit interne conduit par l'actionnaire CDC et pour tenir compte d'une part de la séparation du pôle biodiversité, nature paysage et d'autre part de l'adaptation aux nouvelles règles résultant de la transposition de la directive AIFM.

2.1 Les fonctions supports de la SFCDC (hors Forêt gestion) : des coûts en forte croissance

Les fonctions supports de la SFCDC ont été réorganisées en 2011-2013 avec la disparition de la direction du développement, le rattachement des services de communication et d'ingénierie financière aux président-directeur général et directeur général adjoint ainsi que le renforcement des missions du secrétariat général²⁸. Résultat de l'adaptation des fonctions support à l'émergence successive de pôles d'activités nouveaux (biodiversité, bois, études) et d'une modernisation nécessaire mais encore non aboutie, cette évolution a conduit à renforcer le positionnement du secrétariat général dans l'organigramme mais s'est également accompagnée d'une forte croissance des coûts.

2.1.1 Le coût des fonctions support, dont le périmètre est insuffisamment défini, s'est fortement accru

À titre liminaire, il convient de noter que l'analyse des fonctions support de la SFCDC est rendue complexe en l'absence de comptabilité analytique d'ensemble. Cette situation impose, pour un examen sur l'ensemble de la période, de prendre en compte différents services associés au secrétariat général (secrétariat général, direction du développement, communication, etc.) dont le périmètre d'attributions ne correspond pas totalement à celui de fonctions supports²⁹. Par ailleurs, ce périmètre est lui-même mouvant et a fait l'objet d'évolutions tendant, certes, à mieux délimiter le champ des fonctions supports mais sans qu'il soit possible d'en retracer les conséquences sur les écritures comptables.

Ainsi, les produits et charges directes liés au développement des activités biodiversité n'ont été comptabilisés dans un centre de profit dédié qu'en 2009-2010. Cette évolution s'est traduite par une forte hausse des coûts support³⁰. La croissance des charges indirectes de support entraînées par le développement de cette activité nouvelle s'était ainsi trouvée de fait masquée lors des exercices précédents par la comptabilisation des charges et produits directs de l'activité. De même, les indemnités pour départ en retraite des collaborateurs n'ont fait l'objet d'une répartition entre les différents centres de coût / profit correspondants qu'à compter de 2013. Compte tenu toutefois de l'impossibilité d'effectuer cette répartition pour les exercices antérieurs, le choix a été fait de ne pas retenir cette évolution dans le tableau n° 7 ci-dessous.

²⁸ Note de service SFCDC n° 005-73 du 19 septembre 2013 relative à l'organisation du secrétariat général.

²⁹ Ont ainsi été intégrés dans les comptes des fonctions support les coûts liés au redressement fiscal de 2009 (cf. partie 1, point 1.2.2.) et ceux liés à l'apurement financier (provisions pour dépréciation de valeur des titres et pour perte d'exploitation) de la clôture de Nature gestion en 2012 et 2013 (cf. partie 1, point 1.2.4.).

³⁰ Cf. tableau n° 6, soit la perte en écriture de 1,7 M€ en produits et 0,6 M€ en charges, pour un résultat négatif supplémentaire de -1,1 M€ en 2010 par rapport à 2009.

Pour l'avenir, la mise en place d'une comptabilité analytique, permettant de mieux cerner le périmètre des fonctions supports et de connaître les facteurs d'évolution de leur coût est une nécessité. Il convient notamment de la prévoir dans le cadre de la refonte des systèmes d'information (voir le point 2.1.6.1.).

Nonobstant ces réserves et la prudence qu'elles imposent, il apparaît que les coûts des fonctions support de la SFCDC ont connu une forte croissance, passant de 2,3 M€ en 2007 à 5,2 M€ en 2013, soit une hausse de 126 % sur la période.

Cette évolution des coûts est pour partie liée à la modernisation de ces fonctions : celle-ci s'est en effet appuyée sur l'augmentation des effectifs se consacrant aux fonctions comptable, juridique, ressources humaines et informatiques (voir les points 2.1.2 à 2.1.6).

Tableau n° 7 : Les fonctions supports : des charges croissantes (2007-2013)³¹

En K€	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Frais généraux	-893	-876	-1329	-1781	-2132	-1669	-2212
Développement / projet	28	-57	-109	-1304	-1218	-795	-708
Secrétariat général	-446	-459	-463	-627	-841	-1049	-894
Informatique	-486	-741	-503	-637	-450	-558	-531
Comptabilité	-501	-564	-458	-397	-445	-691	-519
Communication					-171	-271	-289
Ingénierie financière		-109	-113	-51	-114	-173	-84
total	-2298	-2806	-2975	-4797	-5371	-5206	-5237

Source : SFCDC

La stabilisation en 2012-2013 doit être nuancée. La réduction de charges supports entraînée par la séparation en 2013 de l'activité biodiversité (environ 500 000 €³²) s'est ainsi trouvée temporairement compensée par l'intégration dans ces mêmes charges des coûts liés :

- au déménagement du siège³³, accéléré suite à la séparation des activités biodiversité, qui a entraîné 240 000 € de frais généraux supplémentaires (136 000 € de loyers provisionnés et 104 000 € d'honoraires à agent immobilier) ;
- au provisionnement de 230 000 € en 2013 dans le cadre du litige aux prud'hommes en cours opposant la SFCDC à l'ancienne directrice du développement³⁴.

Si les déterminants de l'évolution des coûts des fonctions supports sont en grande part connus et explicables, l'évolution comparée, depuis 2008, de ces coûts avec celle du produit des activités d'investissement (pôle investissements et gestion privée) et de gérance (pôle gestion technique et patrimoniale), cœur de métier de la SFCDC et socle traditionnel de ressources pérennes lui permettant le développement d'activités nouvelles, fait apparaître une situation particulièrement préoccupante. Ainsi, alors que le produit des activités cœur de métier couvrirait largement le coût des fonctions supports en 2007 (de près de 700 000 €), cette couverture n'a cessé de se dégrader depuis, avec une couverture négative de 1,5 M€ à 3 M€ selon les années entre 2010 et 2013.

³¹ Résultat d'exploitation des lignes supports – hors charges financières et charges exceptionnelles.

³² Cf. tableau n°4, partie 1, point 1.2.3.

³³ Déménagement du 102-104, rue de Réaumur – 75002 Paris au 8 bis, rue de Châteaudun – 75009 Paris.

³⁴ NB. Ce litige a toutefois fait l'objet d'une résolution pour un montant inférieur (100 000 €), permettant une reprise sur provision de 130 000 € en 2014.

Compte tenu de ces éléments, la maîtrise des coûts des fonctions supports est un impératif qu'il convient de mettre en œuvre sans délai, pour préserver la compétitivité et la rentabilité de la société.

2.1.2 Le renforcement des règles internes de gestion doit être consolidé

Ces dernières années, et plus particulièrement à la suite de l'obtention de l'agrément de l'AMF, la SFCDC a consolidé la maîtrise des risques internes, des améliorations restant nécessaires :

- un responsable de la conformité et du contrôle interne a été nommé en mars 2014, en appui du responsable des risques et de la qualité ;
- des chartes de contrôle interne (définissant les niveaux de contrôle, le périmètre, les instances et les acteurs du contrôle interne), de gouvernance (définissant notamment l'ensemble des comités internes de décision) et de déontologie (remise à tout nouvel arrivant) ont été élaborées. Il est toutefois noté que les réunions des comités ne donnent pas encore systématiquement lieu à l'établissement de procès-verbal, ne permettant pas d'en apprécier la teneur ;
- les processus principaux de la société sont inventoriés et documentés dans la base Arborecence, en cours de mise à jour et de compléments ;
- la formalisation des compétences et missions des différents pôles de la SFCDC a été faite, quoique les notes relatives à la direction des investissements et de la gestion privée et au Pôle bois, très succinctes, mériteraient d'être actualisées ;
- un état synthétique consolidé et actualisé des délégations de pouvoirs a été établi (mais doit cependant être complété par un état des seuils financiers de compétences³⁵) ;
- des notes ont été diffusées afin d'assurer la mise en conformité des règles internes à la réglementation relative aux travaux forestiers et sylvicoles.

Par ailleurs, il est pris acte des chantiers en cours :

- actualisation de la cartographie des risques ;
- formalisation de la politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts et actualisation de la cartographie associée ;
- mise en place d'un plan de contrôle interne pluriannuel sur les processus sensibles dans les agences ;

Une attention devra toutefois être portée à la réalisation effective du plan de contrôle, seuls onze processus sensibles, contre environ 80 identifiés, ayant fait l'objet d'une revue en 2012-2013 ;

- formalisation du processus de revue des plans simples de gestion ;

Il est toutefois noté sur ce point que seuls 10 plans simples de gestion ont été audités en 2013, contre 15 prévus dans le plan de contrôle. Si cette situation marque un progrès au regard des années précédentes, la réalisation demeure insuffisante.

Il convient donc de veiller, au-delà de la mise en place des procédures, à la réalisation effective des actions de contrôle et au suivi des améliorations demandées dans leur cadre.

³⁵ Les directeurs d'agences et le directeur de la gestion technique et patrimoniale bénéficient d'une délégation de signature à hauteur de 50 000 €, ce qui est cohérent avec les opérations courantes relevant de leur responsabilité. Il est à noter que les antennes Forêt gestion ne bénéficient pas de délégation de signature en matière financière.

2.1.3 Le suivi comptable doit encore être amélioré

Le service comptabilité de la SFCDC est composé de sept collaborateurs au siège, répartis entre un pôle comptabilité pour compte propre et un pôle comptabilité pour compte de tiers, étoffé en 2013. S'y ajoute un correspondant par agence, chargé de la comptabilité opérationnelle et du suivi des comptes de produits des propriétaires³⁶.

La principale difficulté concerne le suivi des flux de trésorerie dans un contexte où :

- le schéma de circulation et de comptabilisation des flux de trésorerie sur les patrimoines ou opérations gérés pour le compte de mandants est complexe³⁷ ;
- la transposition de la directive AIMF a entraîné une contrainte administrative nouvelle pour la gestion des comptes des groupements forestiers avec l'obligation de créer un compte chez un dépositaire, dont le coût est estimé par la SFCDC à 3 500 € par groupement forestier (soit un surcoût, répercuté sur les groupements, de 280 000 € pour 80 groupements forestiers en gestion) ;
- la SFCDC ne dispose pas d'outil informatique permettant la saisie des informations nécessaire au suivi de la trésorerie ;
- les comptes de tiers présentent des montants de disponibilités considérables³⁸ et ne bénéficient d'aucune rémunération.

Dans ce cadre, il est pris acte des intentions annoncées par la SFCDC relatives à :

- l'effort de simplification des flux de trésorerie, en particulier concernant les comptes de gestion des actifs appartenant aux entités liées aux actionnaires CDC et CNP Assurances, pour lesquelles l'ensemble des flux pourraient être réunis sur un compte bancaire dédié à chacune avec délégation de signature au profit de la SFCDC ;
- la modernisation de l'outil informatique comptable, en dépit des réserves sur le calendrier (voir le point 2.1.6.1).

Il est enfin pris acte de l'annonce, faite à l'issue de l'instruction du présent rapport et donnant satisfaction aux observations formulées à cette occasion, que la réflexion concernant la rémunération des comptes bancaires sous gestion aboutirait finalement en 2015. Trop longtemps retardée car jugée délicate à mettre en œuvre tout en préservant la liquidité immédiate des fonds, d'une part, et peu rémunératrice compte tenu la conjoncture actuelle de taux d'intérêt très bas, d'autre part, la mise en œuvre effective de cette évolution pourra utilement donner lieu à évaluation lors des exercices futurs.

³⁶ N.B. Toute charge supérieure à 500 € est censée faire l'objet d'une validation par le siège.

³⁷ En raison du grand nombre de comptes en gestion et de l'obligation légale (loi 70-9 du 2 janvier 1970 réglementant les conditions d'exercice des activités relatives à certaines opérations portant sur les immeubles et les fonds de commerce, dite Loi Hoguet) d'ouvrir un compte bancaire dédié pour les clients qui détiennent des actifs forestiers en direct : Dans ce contexte, la Société forestière utilise des comptes bancaires ouverts à son nom pour le compte de ses commettants et les mouvements de trésorerie ainsi que leur contrepartie bilancielle (imputée dans des comptes de passage conformément au principe d'une comptabilité de débours) sont enregistrés dans sa propre comptabilité. Parallèlement, les charges et produits relatifs au patrimoine ou à l'opération gérés sont enregistrés dans une comptabilité séparée, tenue également par la Société Forestière. Les deux comptabilités (celle de la société forestière et celle du patrimoine/opération gérés) sont reliées par des comptes de liaison qui doivent présenter en permanence une réciprocité de solde.

³⁸ Les groupements forestiers *Forêts durables*, les *Dryades* et les *Méliades* présentaient au 31 décembre 2012 des soldes créditeurs de respectivement 2,4 M€, 2,9 M€ et 7 M€.

2.1.4 L'efficacité du renforcement de la fonction juridique de la SFCDC reste à démontrer

Le service juridique de la SFCDC est en charge du suivi des précontentieux et contentieux, du suivi des assurances, de la veille juridique relative aux évolutions du droit forestier et du conseil juridique.

La SFCDC n'est certes pas en mesure de créer un service juridique étoffé mais se trouvait en situation de devoir pallier des insuffisances au regard :

- des défaillances révélées, selon l'audit CDC conduit en 2012, dans le cadre du contentieux en cours avec la société EO2 (voir encadré), dont le contrat de type particulier la liant avec la SFCDC n'avait pas fait l'objet d'un examen suffisamment diligent. Il convient toutefois de noter que le déroulé judiciaire est pour l'instant favorable à la SFCDC, la société EO2 ayant été déboutée en première instance ;

Le contentieux EO2

La société EO2 a été créée en décembre 2006 avec pour objectifs de produire et distribuer un combustible écologique sous forme de granulés de bois fabriqués à partir de déchets de l'industrie du bois. Après un premier contact sans suite en 2007, EO2 s'est de nouveau rapprochée, via sa filiale EO2 sud-ouest, de la SFCDC en 2009 (et de la Compagnie des Landes) pour leur proposer d'acquérir des bois de chablis résultant de la tempête Klaus pour son usine de Pontenx-les-Forges (Landes). Dans ce contexte, deux contrats d'approvisionnement ont été conclus le 15 mai 2009 avec la SFCDC et la Compagnie des Landes.

En mars 2010, trois mois avant l'échéance contractuelle, EO2 sud-ouest a informé la SFCDC de son incapacité à réceptionner les premières livraisons, remettant en cause les accords d'origine. Les négociations suivantes n'ont pu aboutir à la définition d'un nouvel accord et EO2 sud-ouest ainsi que sa société mère EO2 ont engagé en février 2011 des poursuites à l'encontre de la SFCDC, réclamant dans ce cadre un montant de 125,5 M€ à titre de dommages et intérêts.

La SFCDC a passé une provision de 150 000 € pour ce dossier. Le jugement de première instance du 27 novembre 2012 a par ailleurs débouté EO2 et EO2 sud-ouest de l'ensemble de leurs prétentions en retenant que l'incapacité d'EO2 sud-ouest à réceptionner des livraisons de bois dès les échéances prévues par les contrats valait bien rupture des engagements. Le jugement d'appel devrait en principe être rendu en 2015.

- de la contrainte de réorganisation imposée par la mise en œuvre de la directive AIMF et l'obtention de l'agrément de l'AMF.

Dans ce cadre, la SFCDC, en liaison avec la direction juridique de la CDC, a pris les mesures suivantes, sans qu'il soit possible de juger de leur caractère suffisant à ce stade :

- un correspondant permanent pour la SFCDC a été nommé à la direction juridique de la CDC ;
- un avocat stagiaire a été recruté pour renforcer la cellule juridique ;
- la saisine du service juridique est systématisée dans les procédures pour l'établissement de tout contrat de type particulier comme lors de l'identification de risques contentieux. L'organisation de cette saisine gagnerait toutefois à être formalisée dans la note d'organisation et de missions du secrétariat général.

L'efficacité de ce dispositif reste toutefois à démontrer.

2.1.5 Le coût de la fonction ressources humaines est stabilisé par défaut

La fonction ressources humaines de la SFCDC est assurée par une collaboratrice recrutée en 2013 et placée sous la responsabilité directe de la secrétaire générale. Elle a pour mission le suivi des contrats de travail³⁹, de la paie⁴⁰, des formations, des évaluations, des conditions de travail, de l'intéressement.

Une part non négligeable de cette fonction demeure externalisée :

- le traitement de la paie est externalisé ;
- dès lors que les postes libres ne peuvent être pourvus en interne ou après recherche au sein du groupe CDC, le recrutement est confié à des cabinets spécialisés.

Par ailleurs, de nombreuses études ont été sous-traitées à des cabinets extérieurs au cours de la période sous contrôle (veille réglementaire, organisation des élections de la délégation unique du personnel, mission de conseil sur la refonte des contrats de travail, assistance à l'élaboration de contrat et à la rédaction de délégation de pouvoirs, etc.).

Le montant des prestations externalisées se répartit comme suit :

Tableau n° 8 : Montants et répartition des prestations relatives aux ressources humaines et externalisées entre 2010 et 2014

Année	Prestation externalisée	Montant (en milliers d'euros)	TOTAL (en milliers d'euros)
2010	Paie et autres	52 000	103 400
	Recrutement	44 000	
	Autres prestations	7 400	
2011	Paie et autres	85 000	147 000
	Recrutement	52 000	
	Autres prestations	10 000	
2012	Paie et autres	63 000	149 300
	Recrutement	85 000	
	Autres prestations	1 300	
2013	Paie et autres	80 000	81 000
	Recrutement	0	
	Autres prestations	1 000	
2014 au 30/09/14	Paie et autres	55 000	58 000
	Recrutement	0	
	Autres prestations	3 000	

Source : SFCDC

Dans ce cadre, la réduction des charges de la fonction ressources humaines apparaît davantage le fait d'une situation conjoncturelle avec l'arrêt du recrutement en 2013 que liée à un effort de réduction des appels à conseils extérieurs.

³⁹ Les contrats de travail des cadres de la SFCDC sont soumis aux dispositions de la convention collective de l'immobilier et ceux des ouvriers à celles de la convention collective des exploitants forestiers.

⁴⁰ La rémunération des collaborateurs de la SFCDC inclut un fixe, une part variable (pour certains), une surprime discrétionnaire, une participation patronale pour la complémentaire santé (72 %), le PEE (100 %, plafonné à 2 % du net fiscal), la retraite complémentaire (60 %), la prévoyance (60 %). Les agents bénéficient également de tickets restaurant, de CESU (chèque emploi-service universel), de chèques vacances et d'une subvention culturelle (150 € par an et salarié).

Dans un contexte de nécessaire réduction des coûts des fonctions supports, il convient de favoriser prioritairement les profils susceptibles d'évoluer en interne ou les recrutements au sein du groupe. De même, pour l'avenir, il convient de mener une réflexion sur les économies que la ré-internalisation de la paie pourrait permettre.

2.1.6 Le chantier de la modernisation des systèmes d'information demeure largement inachevé

La SFCDC dispose d'un service informatique comprenant trois collaborateurs et dont le périmètre couvre la Société forestière et sa filiale Forêt gestion. Ce service a pour fonction de coordonner la politique informatique (suivi du budget et maîtrise d'ouvrage) et les fonctions administratives (commande et suivi des factures du matériel informatique).

L'audit réalisé en 2012 n'a pas fait apparaître de défaillances concernant la sécurité des systèmes. Par ailleurs, depuis cet audit, le secrétariat général a mis en place un contrôle des habilitations (systématisation des demandes des fiches collaborateurs et intégration des changements de services ou départ). En revanche, la modernisation des applications supports et métiers n'est pas satisfaisante.

2.1.6.1 La modernisation de la principale application support SUD 2000 reste à faire

Les applications support incluent d'une part les applications comptables *SUD 2000* et *Sage* et d'autre part l'application *Arborescence* pour la gestion des processus et des procédures.

L'application *SUD 2000*, utilisée par le siège et les agences ainsi que par FG, alimente *Sage*, à partir duquel sont produits les états réglementaires (balance, compte de résultat, liasse fiscale). Le constat du vieillissement de cette application, développée en interne en 1995 pour les besoins internes de la SFCDC⁴¹, est déjà connu de la SFCDC. Ainsi :

- il manque des modules permettant le suivi des règlements des fournisseurs, notamment celui des factures de gérance, de commercialisation de parts de groupements financiers et de gestion d'actifs ;
- le système ne permet pas de produire des comptabilités analytiques détaillées des différents pôles de la SFCDC ;
- le système ne permet pas de saisir les informations nécessaires au suivi des flux de trésorerie.

La modernisation de cet outil a été intégrée dans le plan d'orientation à moyen terme 2012-2017 et annoncée pour 2015. Toutefois, l'expression du besoin et la budgétisation des travaux n'ont pas été réalisées.

Recommandation n° 1 : Engager sans délai un changement de l'outil comptable, en y incluant notamment un module de comptabilité analytique

⁴¹ Notamment afin de permettre, en interne, la sécurisation des règlements, et, au profit des propriétaires, le suivi des actes de gestion en comptabilité analytique et générale.

2.1.6.2 Le déploiement du nouveau système d'information géographique SIG Geotech a pris du retard et entraîné un surcoût non négligeable

La SFCDC a engagé le remplacement de son outil métier *Infotech*, devenu techniquement obsolète, par un système d'information géographique permettant la superposition de données de gestion des parcelles et de données de repérage sur le terrain. La réutilisation des données cadastrales ainsi qu'une interface Internet permettant une utilisation sur le terrain sont notamment incluses.

Ce projet a été lancé en novembre 2010 avec un budget de 648 000 € et une livraison initialement prévue en novembre 2012.

Ces objectifs n'ont pas été respectés. Le coût total du projet atteint 1 043 M€ en décembre 2014, soit un surcoût de 60,8 %, tandis que la mise en production a été amorcée en juin 2014, l'achèvement du projet étant prévu au mieux pour la mi-2016. Le retard et le surcoût sont imputés par la SFCDC à des difficultés techniques d'intégration du système et à la responsabilité du prestataire qui n'aurait pas respecté le cahier des charges initial. Si l'absence de responsabilité de la maîtrise d'ouvrage SFCDC ne peut, en l'état des éléments transmis, être totalement exclue, il est noté qu'un avenant en date du 31 juillet 2013 a eu pour effet de définir précisément les besoins, le calendrier et le financement complémentaires.

Il est cependant regrettable que cet avenant ne décline pas de responsabilité dans la réorganisation du calendrier du projet ni ne prévoit de sanction particulière en cas de défaillance de l'une des parties.

Enfin, compte tenu des difficultés d'appropriation du système par les collaborateurs à l'occasion du déploiement de ce projet au 1^{er} semestre 2015, il serait pertinent que la SFCDC fasse appel sans attendre à l'expertise technique des services informatiques de la CDC afin de limiter le risque de nouveaux dérapages budgétaires et/ou calendaires.

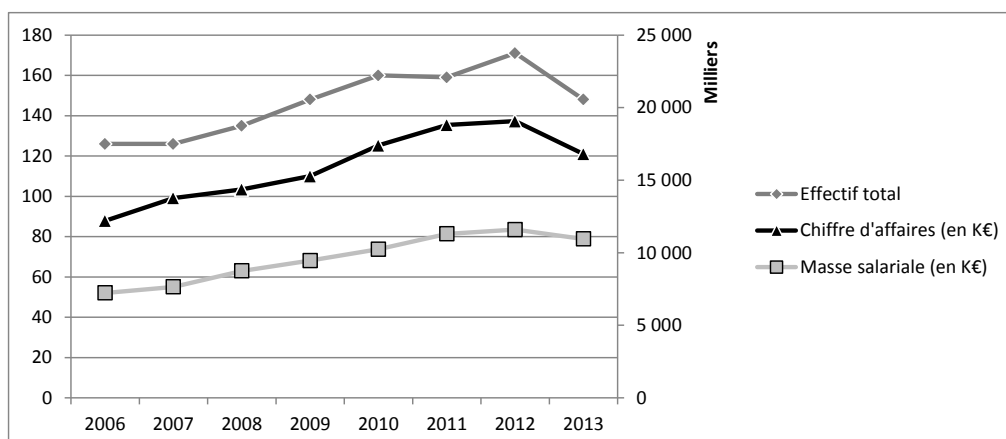
2.2 Les effectifs et la masse salariale : des coûts croissants, des gains de productivité insuffisants, une rémunération des dirigeants déconnectée des résultats de la société

2.2.1 Le poids des effectifs et de la masse salariale de la SFCDC s'est accru continuellement aux dépens des gains de productivité tout au long de la période sous contrôle

Les effectifs et la masse salariale de la SFCDC⁴² ont évolué de façon relativement linéaire sur la période 2006-2013, suivant apparemment l'évolution du chiffre d'affaires, avec une croissance continue jusqu'en 2012 puis une décroissance nette en 2013. Cette dernière est pour l'essentiel due au transfert des activités biodiversité et paysage, lequel a entraîné le transfert de 21 agents vers CDC Biodiversité et une réduction de charges salariales estimées à 625 000 €, ainsi que l'abandon du projet Nature gestion (4 agents concernés).

⁴² NB. Les effectifs salariés des groupements forestiers (19 agents), de la Compagnie des Landes (17 agents) et de Forêts Gestion (13 agents – voir le point 3.3), chacun faisant l'objet d'une comptabilité et d'une gestion séparée n'ont pas été repris dans cette analyse.

Graphique n° 3 : Évolution comparée du chiffre d'affaires, de la masse salariale et de l'effectif de la SFCDC (2006-2013)



Source : SFCDC

Ce parallélisme est toutefois trompeur : la masse salariale de la SFCDC a progressé de 56,5 % entre 2006 et 2013 (62,8 % entre 2006 et 2012), contre une progression de 37,7 % pour le chiffre d'affaires (56,3 % entre 2006 et 2012) sur la même période. Le ratio masse salariale / chiffre d'affaires est ainsi passé de 59,3% en 2006 à 65,2 % en 2013.

La SFCDC justifie cette dégradation du ratio en soulignant que, durant la période 2008 à 2012, elle a supporté les coûts de développement du projet Nature gestion, tandis que, à la suite du transfert des activités biodiversité et paysage, les charges salariales liées aux fonctions direction et supports sont pour une part non négligeable restées au sein de la Société forestière. Elle met également en avant les recrutements nouveaux dus à la nécessité de renforcer les fonctions supports à la suite de l'audit interne CDC et de la mise en œuvre de la directive AIFM (voir le point 3.1). Si la pertinence de ces arguments n'est pas contestable, l'instruction fait toutefois apparaître plusieurs facteurs ayant également contribué au glissement des charges salariales :

- le point d'indice de revalorisation salariale, proche de celui de la CDC jusqu'en 2010, a continué d'être revalorisé en 2011 et 2012 (à hauteur de 1 % chaque année) malgré un gel au niveau de l'établissement public ;
- le nombre de cadres présents au sein de la société a cru de 56 à 71 (pic à 78 en 2012) entre 2003 et 2013, soit une progression de 31,5 % quand les effectifs progressaient de 24,6 % sur la même période. Le ratio cadres / effectifs totaux est ainsi passé de 42,9 % à 53,4 %, notamment en raison des profils de recrutement associés aux activités de la biodiversité ;
- le développement de nouvelles activités a pour l'essentiel été réalisé en faisant appel à des recrutements nouveaux plutôt qu'en dégageant des gains de productivité⁴³. De même, l'accroissement du nombre d'hectares pris en gestion s'accompagne d'un accroissement de masse salariale plus que de gains de productivité, quand bien même cet accroissement est ponctuellement justifié (l'acquisition d'un fonds de commerce implique également le recrutement des conseillers de clientèle en charge afin de

⁴³ À titre d'exemple, le développement à venir du Pôle bois comporte une prévision de recrutement de quatre à sept collaborateurs supplémentaires.

préserver le lien de confiance établi avec la clientèle). Ainsi, sur la période sous contrôle, la progression du chiffre d'affaires (37 %) a largement reposé sur des effectifs nouveaux, la productivité moyenne des collaborateurs de la SFCDC ne progressant que de 17,3 % seulement (passant de 96 800 € à 113 600 €) ;

- la rémunération des dirigeants a connu une progression plus forte que celle de la masse salariale (voir le point 2.2.2).

Il convient au demeurant de noter qu'à moyen terme, la SFCDC pourrait bénéficier d'un effet de glissement vieillesse-technicité négatif dans la mesure où 23 % de son effectif a une ancienneté supérieure à 30 ans (pour une moyenne d'âge des collaborateurs en CDI de 46 ans). Cette observation ne vaut toutefois que sous réserve d'une préparation en amont des remplacements, en particulier des responsables de clientèles, afin qu'ils ne se traduisent pas par une rupture de la relation de confiance, dont la SFCDC a souligné le caractère très personnalisé, et une perte de clientèle.

La SFCDC prévoit enfin la réalisation de gains de productivité et d'économies d'échelle dans le cadre du plan 2014-2018 (qui prévoit l'accroissement des surfaces prises en gestion – cf. partie 3), avec notamment un effort de mutualisation des effectifs dans les agences et d'optimisation de leur affectation au regard des contraintes géographiques.

Cette approche apparaît pertinente quoique très dépendante de la localisation des prises en gestion futures et de la possibilité matérielle d'en tirer des effets d'optimisation. Elle manque toutefois d'une formalisation plus aboutie, incluant en particulier dans la réflexion les périmètres sous gestion de Forêt gestion (cf. le point 3.3) et des fonds de commerce nouvellement acquis, et la mise en place d'objectifs quantifiables obéissant à des échéances fermes.

2.2.2 La rémunération des dirigeants est sans lien avec la nature des responsabilités exercées et les performances de la société

La rémunération des cadres dirigeants n'est pas déterminée dans le cadre d'une politique spécifique, la SFCDC justifiant ce point par le fait que seules trois personnes sont concernées par cette catégorie (président-directeur général, directeur général adjoint, secrétaire générale⁴⁴). La SFCDC indique donc s'appuyer sur la direction des ressources humaines de la CDC en la matière. Le conseil d'administration de la SFCDC n'a toutefois que très récemment élargi les missions du comité d'audit et de stratégie, chargé de le conseiller, en y incluant la rémunération (décision présentée le 13 mai 2014 en conseil d'administration, date postérieure à la notification du contrôle de la SFCDC par la Cour des comptes). Il appartient désormais à celui-ci de formuler un avis, pour approbation du conseil d'administration, sur la politique de rémunération des dirigeants de la société.

⁴⁴ Les membres du comité de direction de la SFCDC ne sont pas repris dans ce cadre. Au demeurant, les réorganisations et les mouvements internes au sein la SFCDC ne permettent pas de dégager une série cohérente aisément exploitable pour l'ensemble des membres de ce comité.

Tableau n° 9 : Évolution de la rémunération brute annuelle des cadres dirigeants de la SFCDC (2006-2013)

(en K€)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	évolution 2006-2013	Evolution annuelle moyenne
PDG	177	196	203	199	216	252	255	373	110,3%	11,2%
DG adjoint	94	99	99	102	113	134	134	147	56,3%	6,6%
SG	79	86	90	93	94	129	143	149	88,9%	9,5%
total	350	380	392	394	424	515	531	669	91,0%	9,7%
en % de la masse salariale	4,8%	5,0%	4,5%	4,2%	4,1%	4,6%	4,6%	6,1%		
en % du CA	2,9%	2,8%	2,7%	2,6%	2,4%	2,7%	2,8%	4,0%		

Source SFCDC (retraitement Cour des comptes)

Pour le passé, l'examen de l'évolution de la rémunération brute annuelle⁴⁵ des cadres dirigeants de la SFCDC sur l'ensemble de la période sous contrôle fait apparaître une croissance forte avec une accélération sur la période 2011-2013, sans qu'il soit possible d'établir un lien pertinent avec l'activité de la SFCDC.

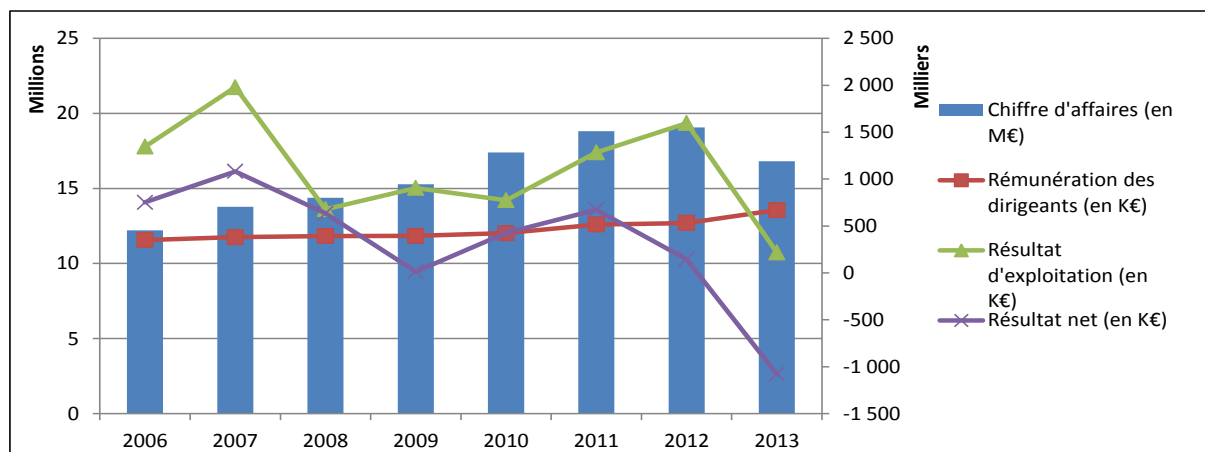
Au cours des sept dernières années, la rémunération globale des cadres dirigeants de la SFCDC a ainsi progressé de 91 %, soit 9,7 % en moyenne annuelle. S'agissant de la rémunération du président-directeur général et de la secrétaire générale, on constate une très forte progression à l'occasion du changement de titulaire, respectivement en 2012-2013 pour le président-directeur général et 2010-2011 pour la secrétaire générale. Les nouveaux titulaires ont, en effet, bénéficié du maintien de leur rémunération antérieure à leur arrivée à la SFCDC, sur le fondement d'une pratique interne au groupe CDC pour le président-directeur général et conformément à l'accord mobilité groupe de la CDC pour la secrétaire générale.

Hors le fait que le montant global de la rémunération constitue une part relativement constante de la masse salariale et du chiffre d'affaires jusqu'en 2012, le lien avec les résultats de la SFCDC apparaît extrêmement ténu. Ainsi, en une seule occasion, en 2009, année marquée par un résultat net quasi nul, la rémunération du président-directeur général a connu un léger recul de 1,97 %. *A contrario*, on ne peut que regretter la concomitance en 2013 d'une dégradation sans précédent des résultats de la SFCDC (-11 % de chiffre d'affaires et un résultat net négatif à -1,078 M€) avec la plus forte année de progression de la rémunération des cadres dirigeants⁴⁶ (+26 %), se traduisant par une croissance de cette dernière observée non seulement en valeur absolue mais aussi en part relative de la masse salariale et du chiffre d'affaires.

⁴⁵ Les éléments suivants ont été recherchés et inclus dans le calcul de la rémunération brute annuelle des cadres dirigeants : salaire annuel de base, prime d'objectif, prime de sujétion, prime exceptionnelle, prime d'adaptation, intéressement, rémunérations d'activités hors SFCDC. La mise à disposition d'un véhicule de fonction (dont bénéficient le président-directeur général et le directeur général adjoint) a été également recherchée mais n'a pas été intégrée dans le montant total de rémunération. Enfin, le président-directeur général de la SFCDC bénéficie d'une assurance de mandataire social et d'une couverture sociale complémentaire, non intégrée dans le calcul du montant total de rémunération.

⁴⁶ Les trois dirigeants ont notamment perçu en 2013 un montant de primes d'objectif et exceptionnelles supérieur à celui de 2012.

Graphique n° 4 : Évolution comparée du chiffre d'affaires, du résultat d'exploitation, du résultat net et de la rémunération des dirigeants de la SFCDC



Source SFCDC (retraitement Cour des comptes)

La rémunération des cadres dirigeants de la SFCDC apparaît donc déconnectée de la performance de la SFCDC d'une part et le lien ne peut pas, d'autre part, être établi entre son évolution et celle des responsabilités exercées par ces mêmes cadres au sein de l'entreprise.

L'évolution récente de la compétence du comité d'audit, stratégie et rémunérations doit être l'occasion, en lien avec les actionnaires, de définir les orientations de la politique de rémunération. Dans ce cadre, l'adoption en juin 2015, suite à l'instruction de la Cour, d'une politique de rémunération mettant en avant l'objectif de mise en place d'une « rémunération variable qui soit en lien avec la richesse créée par l'entreprise sur le long terme (...) » constitue dès lors une première et nécessaire démarche, qui reste toutefois à compléter.

Recommandation n° 2 : Mettre les rémunérations des cadres dirigeants en cohérence avec la nature des responsabilités exercées et les performances de la société.

2.3 Des économies d'échelle insuffisamment explorées à la suite de l'acquisition de Forêt Gestion

Forêt Gestion

Cette société a été créée en 1976 par plusieurs institutionnels (GMF - garantie mutuelle des fonctionnaires -, MMA – mutuelles du Mans assurances -, MACIF Mutuelle assurance des commerçants et industriels de France et des cadres et des salariés de l'industrie et du commerce) dont elle gérait à l'origine les patrimoines forestiers. Elle s'est ensuite étendue en rachetant deux cabinets d'expertises normands, situés à Évreux et Rouen, gérant des patrimoines de propriétaires privés, dont elle a fait son domaine d'expertise.

En 2013, FG gère un patrimoine de 51 000 ha, réparti à 25 % pour les institutionnels (AXA, MACIF, GMF et MAAF) et 75 % pour les propriétaires privés. Elle s'appuie sur un bureau à Paris et quatre agences (Bordeaux, Évreux, Rouen, Melun) et s'appuie sur 13 collaborateurs, essentiellement en agences.

2.3.1 Une acquisition incontestablement rentable

La SFCDC a procédé au rachat de la totalité des 10 560 actions de FG à un prix de 40 € par actions soit un montant de 422 400 € en septembre 2006⁴⁷. Cette opération, dont l'objectif affiché était pour la SFCDC de renforcer sa position sur le marché en augmentant les surfaces sous gestion, en faisant des économies d'échelle et en capitalisant sur le savoir-faire de Forêt gestion auprès des propriétaires privés.

La rentabilité de cette acquisition doit être soulignée : Forêt gestion est une filiale bénéficiaire sans discontinuité depuis 2006, avec une marge annuelle moyenne de 10,1 % (9 % en tenant compte des résultats exceptionnels de l'exercice 2007)⁴⁸ ; 800 000 € ont été distribués sous forme de dividendes en 2010, 2011 et 2013, soit près de deux fois le prix d'acquisition.

Tableau n° 10 : Extrait du compte de résultat de la SAS Forêt gestion (2006-2013)

en K€	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Chiffre d'affaire	1 444	1 220	1 250	1 354	1 385	1 285	1 301
Excédent brut d'exploitation	357	65	99	204	219	173	202
Résultat net	235	55	79	149	150	126	146
dividendes versés en n+1	-	-	-	250	250	-	300

Source : SFCDC

2.3.2 Une acquisition qui n'a pas donné lieu aux économies d'échelle attendues

L'acquisition de Forêt gestion n'a pas été suivie de réelles synergies, tant en raison de ses modalités que du fait de considérations commerciales. Ainsi :

- la SFCDC s'est engagée, lors de l'acquisition et par une lettre d'intention datée du 20 juillet 2006, à maintenir la personnalité morale de Forêt gestion pendant au moins cinq ans et à conserver son organisation générale dans son fonctionnement d'origine⁴⁹ ;
- la direction de la SFCDC a soutenu la particularité du secteur forestier, à savoir la relation de confiance personnelle établie entre l'expert et un propriétaire forestier, privés comme institutionnels⁵⁰. Dès lors, la SFCDC a invoqué la nécessité de préserver les liens privilégiés établis par les collaborateurs en place pour ne pas modifier l'organisation d'origine.

⁴⁷ Le prix d'achat a été calculé sur la base de sept fois le bénéfice moyen des trois années précédentes, soit une surprime de 77 % par rapport à la valeur comptable des fonds propres (sources CDC).

⁴⁸ À noter que, depuis le regroupement du siège de Forêt gestion avec celui de la SFCDC à la suite du déménagement de 2013, les frais de structure (coûts immobiliers et de fournitures administratives) de siège de Forêt gestion sont intégralement supportés par la SFCDC, contrairement au frais de structure des antennes, dont la quote-part est refacturée à Forêt gestion.

⁴⁹ L'organisation est restée d'autant plus figée que le président-directeur général avant acquisition de Forêt gestion est demeuré en place en tant que directeur général, son départ en retraite étant toutefois prévu pour le 1^{er} semestre 2015.

⁵⁰ La SFCDC soutient que les propriétaires personnes physiques préfèrent garder une relation particulière avec un professionnel plutôt que de traiter avec une société, le statut de filiale de la CDC, organisme public, de la Société forestière entraînant un handicap d'image.

Dans ce cadre figé, les gains de productivité possibles n'ont été que très insuffisamment réalisés à fin 2014 :

- les fonctions de gérance sont dupliquées à la SFCDC et à Forêt gestion (laquelle n'entretient ainsi aucun lien avec la Direction de la gestion technique et du patrimoine). De même, la relation clients et la gestion commerciale des groupements forestiers n'ont pas été redistribuées entre les équipes de Forêt gestion et de la SFCDC afin de tenir compte de la répartition géographique des massifs en gestion, entraînant ainsi des coûts supplémentaires, notamment en frais de déplacement. *A contrario*, il convient de noter qu'une coordination des équipes est mise en œuvre pour la prise en charge des – seuls – nouveaux clients pour les aspects techniques (suivi sur le terrain), administratifs et comptables (création de contrats, reprise de comptabilité, etc.).
- les fonctions supports n'ont été mutualisées qu'à la marge. Seule la fonction comptable de FG fait l'objet d'un transfert⁵¹ au secrétariat général de la SFCDC (Forêt gestion utilise notamment l'application comptable *SUD 2000* de la SFCDC). Les fonctions juridique et ressources humaines ainsi que la paie demeurent séparées ; de même, les contrats de travail des collaborateurs de Forêt gestion et de la SFCDC ne sont pas harmonisés ;
- la cartographie des antennes de Forêt gestion et agences SFCDC⁵² et celle des domaines gérés n'ont pas été harmonisées, entraînant des coûts immobiliers d'autant moins justifiables que les sites sont parfois proches⁵³.

Par ailleurs, Forêt gestion et ses antennes ne sont à ce stade pas intégrées dans le plan de contrôle mis en œuvre par la SFCDC⁵⁴.

Enfin, il n'existe pas de grilles de tarification commune entre la SFCDC et Forêt gestion, les différences de frais facturés aux clients contribuant à freiner les transferts de clientèles entre les deux structures.

2.3.3 L'intégration de Forêt gestion doit être accélérée

L'opération de croissance externe réalisée avec l'acquisition de Forêt gestion ne peut se limiter au seul bénéfice du versement de dividendes, au demeurant très profitables, mais doit donner lieu à une véritable intégration. Il est pris acte des intentions annoncées par la SFCDC, laquelle entend s'appuyer d'une part sur la réorganisation des procédures et des gestions institutionnelles et privées impliquée par la directive AIMF et l'agrément de l'AMF et d'autre part sur le renouvellement des équipes de Forêt gestion à la suite du départ en retraite de plusieurs collaborateurs :

- intégration progressive de l'ensemble des fonctions supports de FG dans le secrétariat général de la SFCDC, ainsi que de ses antennes dans le plan de contrôle de la SFCDC, à compter de 2015 ;

⁵¹ Transfert en cours depuis le déménagement en 2013 de la SFCDC dans ses locaux de la rue de Châteaudun.

⁵² Seuls, le siège de Forêt gestion à Nanterre et son agence à Bordeaux sont regroupés avec respectivement les implantations de la SFCDC à Paris (à l'occasion du déménagement du siège en 2013) et Bordeaux.

⁵³ L'antenne Forêt gestion d'Évreux est ainsi distante de 46 km de l'antenne de Rouen et de 133 km de l'agence SFCDC du Mans.

⁵⁴ Les comptes des antennes de FG sont néanmoins suivis par le contrôleur de gestion du secrétariat général de la SFCDC.

- regroupement à la SFCDC de clients institutionnels de Forêt gestion (en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre d'un groupement forestier assimilé à un fonds d'investissement alternatif), une communication vers ces derniers ayant été mise en œuvre dès 2014 ;
- mutualisation de l'ensemble des dossiers traités par les experts des antennes de Forêt gestion et agences SFCDC, une expérimentation étant en cours depuis 2014 à Bordeaux sous la coordination du directeur d'agence ;
- optimisation des affectations de massifs forestiers par gestionnaires directs. Il est toutefois à noter que cette optimisation impliquera de fait une redéfinition de la cartographie des antennes de Forêt gestion et agences SFCDC ;
- organisation d'un pôle de gestion privée dont Forêt gestion serait un élément central, compte tenu de son image professionnelle auprès des propriétaires privés. La création de ce pôle est encore, néanmoins, au stade de la réflexion, le seul élément tangible étant l'annonce du maintien de Forêt gestion dans son format de SAS, filiale de la SFCDC. Sur ce dernier point, on note qu'aucune communication n'a été mise en œuvre vers les clients privés ; en outre, l'évaluation des économies de frais de structure qui seraient permises en ne conservant que le seul label Forêt gestion n'est pas réalisée.

En tout état de cause et si leur mise en œuvre devra particulièrement veiller à ne pas dégrader la rentabilité de Forêt Gestion, ces transformations, trop longtemps différées, apparaissent pertinentes et nécessaires. L'acquisition, en 2014, du fonds de commerce du cabinet Chavet (cf. partie 3, point 3.1.1) a démontré la capacité de la SFCDC à procéder à une opération de croissance externe accompagnée de synergies sans pour autant menacer les liens privilégiés établis entre les collaborateurs du cabinet et leurs clients⁵⁵.

Il est, enfin, regrettable que la SFCDC n'ait pas défini un plan d'action formalisé ni un calendrier pour la plupart de ces dispositions, retenant le principe de modifications au fil de l'eau en fonction de l'évolution des surfaces en gestion et des départs de personnels.

2.4 La particularité de la gestion des salariés experts forestiers de la SFCDC

La SFCDC met en avant un réseau de 20 experts forestiers⁵⁶, membres du Conseil national de l'expertise foncière agricole et forestière.

⁵⁵ C'est le fonds de commerce et non le cabinet qui a été racheté, les équipes et le patrimoine géré étant directement rattachés aux agences SFCDC. La Société forestière est intervenue à un moment clé, à savoir la fin d'activité prochaine du gérant du cabinet et donc une phase propice à un transfert de clientèle.

⁵⁶ Dont le directeur général adjoint et le directeur des investissements et de la gestion privée. Ne sont pas comptés les experts forestiers collaborateurs de Forêt gestion.

L'expertise forestière

« La qualification d'expert forestier vaut pour l'exercice de missions d'expertise en matière forestière portant sur les biens d'autrui, meubles et immeubles, ainsi que sur les droits mobiliers et immobiliers afférents à ces biens » (article L. 171-1 du code rural et de la pêche maritime – CRPM). Elle vaut en particulier pour les arbitrages et estimations (expropriation, détermination d'indemnités pour servitudes ou incendie, tempête, conflits techniques ou de voisinage) et l'évaluation des fonds et des peuplements (valeur technique, vénale, de conservation, à l'occasion de donation, partage, achat ou vente)

Les conditions d'exercice

« Les experts fonciers et agricoles et les experts forestiers sont des personnes physiques qui exercent, le cas échéant dans le cadre d'une personne morale, en leur nom personnel et sous leur responsabilité.

La profession d'expert foncier et agricole ou d'expert forestier est incompatible avec les charges d'officiers publics et ministériels et avec toutes fonctions susceptibles de porter atteinte à son indépendance, en particulier avec toute profession consistant à acquérir de façon habituelle des biens mobiliers ou immobiliers en vue de leur revente. Elle n'est pas incompatible avec des activités de gestion immobilière sur les biens d'autrui et avec des activités d'entremise immobilière si elles ne portent pas sur une même opération que celle faisant l'objet des missions d'expertise visées ci-dessus » (article L. 171-1 du code rural et de la pêche maritime – CRPM).

Le statut d'expert est soumis à des contraintes réglementaires strictes. L'expert forestier intervient en son nom personnel et sous sa propre responsabilité. Il est obligatoirement titulaire d'une assurance responsabilité civile professionnelle. Il est soumis au secret professionnel et ne peut exercer aucune fonction susceptible de porter atteinte à son indépendance. Ils doit également présenter les conditions de diplôme et de suivi de formation continue exigées et figurer sur la liste nationale des experts fonciers, agricoles ou forestiers tenue à jour par le Conseil national de l'expertise foncière agricole et forestière, structure de type ordinal regroupant l'intégralité des experts fonciers et agricoles et des experts forestiers et instaurée par décret n° 2006-1345 du 6 novembre 2006 relatif au Conseil national de l'expertise foncière, agricole et forestière et pris pour l'application de l'article L. 171-1 du code rural.

Dans ce cadre et à l'occasion de l'acquisition en 2006 de Forêt gestion, se présentant alors comme une société d'experts forestiers, la SFCDC a fait conduire une analyse juridique (cabinet Clifford Chance Europe LLP, 2007) relative à la possibilité pour ses salariés et ceux de sa filiale de continuer à réaliser des expertises tout en restant salariés de sociétés commerciales ordinaires.

À la suite des conclusions défavorables de cette étude, les experts forestiers de la SFCDC se sont associés au sein d'une société d'exercice libéral par action simplifiée (SELAS Forêt durable expertise, créée en 2009) afin d'y exercer leur activité d'expert.

La SFCDC souligne qu'elle n'entretient aucun lien capitalistique ou juridique avec cette société mais se contente de lui facturer le temps pris par ses salariés pour l'exercice de leurs missions d'expertise. Il a également été indiqué que, conformément aux exigences déontologiques de la profession d'expert, les membres de la SELAS Forêt durable expertise ne réalisent pas de prestations au bénéfice de la SFCDC⁵⁷.

Reste la question de savoir si le simple fait que l'expert forestier travaille dans le cadre de ses autres activités comme salarié d'une structure qui procède elle-même à des opérations de commercialisation et de gestion de forêts n'est pas de nature à mettre en péril son indépendance. La SFCDC précise sur ce point que le Conseil national de l'expertise foncière agricole et forestière s'est satisfait de la solution proposée avec la création de la SELAS Forêt durable expertise⁵⁸.

Compte tenu toutefois du risque personnel pour les collaborateurs autant que d'image pour la SFCDC et l'actionnaire CDC, la Cour s'interroge sur l'opportunité de clarifier juridiquement ce dispositif, notamment au regard de la mise en œuvre des dispositions de la directive AIFM. *A minima*, le service juridique de l'actionnaire CDC pourrait utilement être consulté.

3 LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DE LA SFCDC SONT LIMITÉES ET IMPLIQUENT UNE SYNERGIE RENFORCÉE AVEC LES ENTITÉS DU GROUPE CDC

Dans le contexte économique et financier qui est le sien aujourd'hui (cf. partie 1) et compte tenu de ses enjeux d'organisation interne (cf. partie 2), la SFCDC a fait le choix d'un plan d'actions stratégique autour de trois orientations :

- le recentrage sur le cœur de métier de gestionnaires de forêt, socle du plan stratégique, avec, comme principes directeurs, l'accroissement des surfaces en gestion et le développement des services aux investisseurs, dont les perspectives apparaissent à la fois favorables et limitées par le marché (cf. point 3.1) ;
- la recherche d'opportunités de croissance à l'international, option toutefois contrainte par le format de la SFCDC (cf. partie 3.2) ;
- le développement de la réflexion opérationnelle sur la filière bois / bois énergie et la mise en place de projets pilotes, notamment dans le cadre du Pôle bois, option qui demeure toutefois embryonnaire et contrainte par l'absence paradoxale de possibilités de synergies avec les autres activités de la SFCDC (cf. partie 3.3).

Dans l'ensemble, la principale difficulté à relever pour la SFCDC apparaît liée à son format, à la fois adapté au contexte de son segment d'activité et frein à son développement.

⁵⁷ À noter que la SELAS Forêt durable expertise a au demeurant une activité réduite, avec un chiffre d'affaires annuel moyen inférieur à 100 000 €.

⁵⁸ Réponse du Conseil national de l'expertise foncière agricole et forestière en date du 9 juillet 2009 à l'occasion de l'examen des statuts de la SELAS Forêt durable expertise avant son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

3.1 Le recentrage sur le cœur de métier : des objectifs pertinents mais contrariés par la segmentation du marché

3.1.1 L'objectif d'accroissement des patrimoines en gestion est en voie de réalisation mais atteint ses limites potentielles

Le pôle forêt de la société forestière représente aujourd'hui, après le retrait du pôle biodiversité, la quasi-totalité de son résultat d'exploitation. La SFCDC a déterminé un objectif d'accroissement des patrimoines en gestion de 80 000 ha sur 5 ans. L'enjeu en est, à moyens constants, d'améliorer la productivité interne et de permettre des économies d'échelles.

Les actions engagées dans ce cadre ont essentiellement visé :

- l'approche des investisseurs institutionnels détenteurs ou gestionnaires de patrimoines forestiers (banques, assurance, congrégations religieuses, hôpitaux, etc.). La SFCDC s'appuie sur la mise en place d'une cartographie des propriétaires de forêts supérieures à 100 ha et a sous-traité auprès d'ICADE la prospection de congrégations religieuses ;
- l'approche, en vue d'une croissance externe, de cabinet d'experts et / ou de gestion forestière, travaillant sur des patrimoines forestiers supérieurs à 15 000 ha et en privilégiant le contact avec des dirigeants en fin de carrière professionnelle, susceptibles de vouloir céder l'activité de gestion.

Compte tenu de ces travaux d'approche et des opportunités saisies, il est observé que l'objectif d'accroissement de 80 000 ha pourrait être atteint dès 2015, le total des accords finalisés en 2014 et des négociations actuellement en cours portant sur 83 000 ha :

- la SFCDC a finalisé un accord en janvier 2014 avec le groupe Banque populaire – Caisse d'épargne (BPCE), qui lui a confié la gestion de 15 000 ha de forêt, constitués pour l'essentiel de pins Douglas âgés de plus de 40 ans, soit un massif parvenu à maturité et susceptible de permettre une forte commercialisation à court terme ;
- un accord a été finalisé en mai 2014 avec le bureau d'expertise Pierre Chavet, permettant à la SFCDC de récupérer en gestion 18 000 ha de forêt dans des conditions permettant de tirer les enseignements en termes de mutualisation pour Forêt gestion ;
- des négociations ont été amorcées avec divers cabinets, dont les fonds de commerce incluent des patrimoines en gestion pour un total de 50 000 ha.

Si les réalisations accomplies au regard de la programmation à cinq ans initialement retenue doivent être saluées, il convient toutefois de noter que ces résultats mettent également en lumière l'épuisement du potentiel patrimonial que la SFCDC est susceptible d'acquérir en gestion. La SFCDC gère désormais la quasi-totalité du patrimoine forestier des grands investisseurs. Dès lors, à organisation inchangée du marché français de la forêt, la poursuite de la croissance horizontale ne peut que se ralentir très fortement.

Par ailleurs, dans l'hypothèse de réalisation des projets d'acquisition, qui se traduirait par un accroissement de 34 % des surfaces forestières en gestion, il conviendra impérativement de réévaluer la répartition géographique des agences, de manière à créer les conditions d'un accroissement de la rentabilité de ces services. De même, l'accélération de la mutualisation des réseaux de Forêt gestion et de la SFCDC n'en devient que plus nécessaire.

Compte tenu du rythme d'accroissement rapide envisagé, il convient d'engager dès à présent cette réflexion globale sur l'évolution des agences.

Recommandation n° 3 : Adapter le nombre et le périmètre des agences à l'évolution rapide des surfaces en gestion.

3.1.2 La création de nouveaux véhicules financiers renforce l'offre de service aux investisseurs de la SFCDC mais se heurte à l'immobilisme du marché de la forêt privée

3.1.2.1 La création d'un véhicule de portage temporaire doit permettre de saisir plus rapidement les opportunités d'achat mais devra faire l'objet d'un suivi attentif pour éviter tout risque de conflit d'intérêt

L'objectif est en particulier de pouvoir anticiper les besoins des groupements forestiers et d'acquérir des blocs de massifs forestiers pour pouvoir ensuite les revendre selon le découpage le plus adapté⁵⁹.

Ce projet offrirait, dans un contexte de raréfaction de l'activité sur le marché des transactions de plus de 100 ha, une plus grande souplesse d'action et réduirait le risque de voir échapper des opportunités. La mise en œuvre de ce projet suppose que les actionnaires CDC et CNP IAM mettent à disposition de la SFCDC une ligne de crédits, pour un montant, estimé à ce stade, de 20 M€ et selon des modalités à définir. Des informations transmises par la SFCDC, il ressort que ce projet a obtenu l'avis favorable du comité d'engagement de la CDC.

Sans remettre en cause la pertinence de ce projet, dont la finalité paraît recevable au regard d'un marché très peu mobile, et sous réserve de la mise en place de garanties pour couvrir les risques, notamment de retournement de marché ou de défaut d'acquéreur final, la compatibilité d'une telle structure avec le respect des obligations de l'agrément AMF doit être vérifiée. Ce cadre interdit, en effet, toute activité de gestion pour compte propre à la SFCDC ; or le schéma de la structure de portage fait bien de la SFCDC un acheteur pour son propre compte, même à titre temporaire.

La SFCDC prévoit de lever ce risque en cloisonnant cette activité au sein d'une société dédiée (qui pourrait être la SGFF, coquille vide dont les statuts seraient modifiés), dont elle serait (resterait) actionnaire à 100 %. Le principe de ce schéma a été validé par l'AMF, sa mise en œuvre devra être attentive à éviter tout risque de conflit d'intérêts susceptible de porter atteinte à la crédibilité de la SFCDC.

3.1.2.2 La modification d'orientation de la Société d'épargne forestière (SEF) Forêts durables vise à attirer des investisseurs nouveaux

Initialement conçue et créée par la SFCDC pour le compte de la CDC (actionnaire à 100 % - la SFCDC étant mandatée pour en assurer la gestion) la SEF Forêts durables est historiquement un outil d'animation du marché secondaire des parts de groupements forestiers ; elle a fait l'objet, dès sa création, d'un agrément de l'AMF et entre aujourd'hui dans la catégorie des fonds d'investissement alternatif par objet. L'enjeu était de dynamiser un marché indiqué comme atone et peu organisé, dont les caractéristiques de rentabilité imposent une détention à long terme. La SEF Forêts durables permet ainsi à un investisseur souhaitant sortir d'un groupement forestier de vendre ses parts en contrepartie d'une décote

⁵⁹ Notamment dans l'hypothèse où le massif acheté comporterait un mélange de biens forestiers et agricoles, la structure de portage permettant alors de revendre la partie agricole et de ne conserver que le bien forestier pour achat par un groupement forestier.

importante permettant à la SEF Forêts durables de dégager une plus-value à terme en cas de nouvelle revente. Cette activité apparaît aujourd'hui en retrait face à un marché secondaire plus dynamique et la SEF, bien que détenant encore un stock important de parts de groupements forestiers, n'a pu procéder à aucune nouvelle acquisition en 2013 et 2014.

En sus de cette première activité, l'enjeu de l'évolution en cours consiste à faire de la SEF Forêts durable un véhicule d'investissement au profit d'investisseurs institutionnels absents de ce marché et dont elle se fait, cette fois, l'intermédiaire. Dans ce cadre, la SEF Forêts durables a procédé en 2014 à une augmentation de capital de 6 M€ souscrite par le Fonds d'épargne de la CDC (assemblée générale extraordinaire du 23 octobre 2014) et a investi près de 8 M€ pour entrer au capital d'un nouveau groupement forestier (groupement forestier France-Est).

Cette nouvelle orientation, susceptible de s'adresser à d'autres investisseurs que les Fonds d'épargne de la CDC, apparaît susceptible de favoriser la captation d'épargne sur des groupements forestiers. Il offre ainsi un avantage dans la perspective d'une concurrence accrue avec la création de nouveaux groupements forestiers par des opérateurs soucieux de profiter de la rentabilité du secteur et des dispositifs de défiscalisation associés. Toutefois, la difficulté principale ne concerne pas aujourd'hui la levée de fonds mais bien l'identification d'actifs forestiers pour constituer des groupements forestiers.

3.2 L'objectif de développement à l'international : une ambition limitée de fait

L'objectif de développement à l'international constitue une priorité paradoxale du plan d'action de la SFCDC. Alors qu'elle est systématiquement rappelée comme une condition *sine qua non* pour la croissance de la société, les enseignements des expériences passées ne sont pas favorables ; en outre, la SFCDC n'a pas la ressource nécessaire pour engager des moyens pérennes. Dans ce cadre, l'action à l'international ne peut être que limitée et ciblée.

Les principaux projets suivis à l'international par la SFCDC n'ont pas donné de résultats satisfaisants :

- le projet SFCDG a montré l'inadéquation d'une participation minoritaire sans capacité décisionnelle (cf. partie 1, point 1.2.5.) ;
- le projet d'assistance à l'investissement forestier pour la société *Caixa Seguros*, au Brésil, est en discussion depuis 2011 sans concrétisation en raison de la détérioration de la situation économique locale ;
- les projets d'achat et de prise en gestion de massifs forestiers en Roumanie et dans les pays baltes, en dépit des conditions d'investissement jugées très favorables par la SFCDC, n'ont finalement pas été suivis par les investisseurs démarchés, notamment pour des raisons de contexte géopolitique.

Ces insuccès, en particulier au Maroc et au Brésil, ont conduit la SFCDG à envisager un modèle de développement qui paraît adapté, fondé sur l'acquisition de massifs au profit de tiers dans le cadre de missions d'expertise rémunérées d'une part et la constitution ou le rachat d'entités locales fonctionnant comme une agence pour en assurer la gestion d'autre part. L'absence de précédent ne permet pas de mesurer la pertinence de cette orientation.

Il convient, par ailleurs, de noter que la SFCDC ne dispose pas de la ressource nécessaire pour consacrer des moyens suffisants à la prospection à l'international. Elle ne peut engager durablement de mission d'expertise sur ses fonds propres et de fait aucune équipe dédiée n'a été constituée ni aucun plan stratégique élaboré, les missions ponctuelles étant assurées par des collaborateurs experts du siège ou des agences en sus de leur portefeuille habituel. Il a ainsi été indiqué qu'au vu des résultats ci-dessus, seraient désormais privilégiés les missions rémunérées d'expertises ponctuelles⁶⁰.

En définitive, cette approche de la SFCDC est pragmatique. Elle repose sur le constat que la Société forestière n'est pas maîtresse du calendrier d'action ni du résultat des projets conduits : elle est dépendante d'une décision d'investissement qui ne lui appartient pas. Or, les investissements proposés sont par nature de long terme quand le contexte local peut paraître mouvant à court terme et susciter une certaine frilosité⁶¹.

3.3 Les réflexions opérationnelles sur la filière bois et le bois énergie, nouvel axe stratégique du développement de la SFCDC, sont encore embryonnaires et d'avenir incertain

Les pistes de développement de la SFCDC s'appuient sur le constat de l'incapacité de la forêt française à subvenir aux besoins des utilisateurs aval de la filière bois, pour la transformation comme pour l'utilisation en filière biomasse⁶². L'enjeu est de développer des solutions permettant d'éviter les blocages liés à une exploitation patrimoniale de la forêt française autant que de limiter le recours à l'importation. Dans ce cadre, son approche est différente selon qu'elle a pour objet le domaine géré (surfaces dont elle assure la gestion) ou non, chaque option présentant ses contraintes et limites propres.

Il convient toutefois d'ores et déjà de noter l'enjeu de principe que revêt pour la SFCDC le développement de ces nouvelles activités : celles-ci, en raison de leurs finalités au service du développement des filières forêt-bois, lui permettent d'apporter une contribution effective aux missions de la CDC⁶³.

3.3.1 Sur le domaine géré, l'action de la SFCDC en soutien au développement économique de la filière est pertinente mais statutairement limitée

Dans le cadre de son activité de gestionnaire pour compte de tiers, la SFCDC apporte une expertise susceptible de permettre la mise en exploitation, au profit d'une logique de filière, des massifs dont elle assure la gestion.

⁶⁰ La SFCDC signale seulement avoir démarché avec l'Agence française du développement.

⁶¹ Les projets baltes et roumains, d'après les indications de la SFCDC, ont ainsi essentiellement pâti de la proximité géographique de la Russie et de l'Ukraine dans un contexte de tensions internationales fortes.

⁶² Les interlocuteurs de la SFCDC retiennent une hypothèse de besoin de mobilisation supplémentaire de bois à destination de la filière biomasse compris entre 20 et 25 Mt pour les sept prochaines années, avec pour conséquence une hausse des concurrences d'usage et des prix.

⁶³ Cf. art. 518-2 du CMF : « La Caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles ».

La mise en place, sous l'égide de la CDC, de programmes de gestion du bois dans les forêts sinistrées à la suite des tempêtes de 1999 – programme CDC Forêts sinistrées mis en œuvre par la direction du développement territorial et du réseau de l'établissement public (voir encadré) – a ainsi abouti à la création en 2012 d'un groupement forestier original Forêts d'avenir destiné à la réhabilitation de forêts en état de sinistre et à leur mise en production en privilégiant le bois énergie.

Ce groupement est doté d'un capital de 4,2 M€ et la CDC en est actionnaire à 100 %. Il a été alimenté initialement avec les massifs non revendus dans le cadre du programme Forêts sinistrées. Il est principalement orienté vers des investissements ayant d'ores et déjà un stock de bois énergie ou susceptibles d'en produire sur le moyen terme.

Le programme Forêts sinistrées : un dispositif piloté par la direction du développement territorial et du réseau de la CDC et mis en œuvre par la SFCDC

Après la tempête de 1999 et à la demande des décideurs publics, la CDC a signé deux conventions organisant l'acquisition et la valorisation par des opérateurs fonciers, des forêts sinistrées, avec l'assistance de la SFCDC. La convention signée entre la CDC et la SFCDC le 26 décembre 2000 confie à la SFCDC un rôle de gestionnaire du compte d'avance consenti aux opérateurs forestiers pour acquérir les forêts sinistrées, ainsi qu'un rôle d'assistance aux opérateurs pour la gestion technique et administrative des massifs acquis⁶⁴. La convention conclue entre la CDC et la Fédération nationale des sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural le 16 mars 2001 permet à ces dernières de sélectionner des biens, en accord avec la SFCDC, de reconstituer les massifs sinistrés en l'espace de 5 à 8 ans et de procéder à leur mise sur le marché dans un délai de 2 ans. En cas d'absence d'acquéreur, la CDC devient automatiquement propriétaire du massif.

Doté initialement de 30 M€, ce dispositif a permis l'acquisition de 8 000 ha de forêt répartis dans 45 massifs et d'engager leur reconstitution ; la fin des remises en état est prévue pour 2017.

S'il convient de saluer cette expérimentation, qui permet la création d'un outil d'intervention pérenne, tirant parti de l'expérience acquise et source de revenu de gestion, force est cependant d'en constater le caractère limité. La SFCDC n'a en effet aucune capacité d'initiative sur ce type de projet et son devenir. Elle est liée par son statut de gestionnaire pour compte de tiers et dépend ainsi totalement du donneur d'ordres au profit duquel elle preste⁶⁵.

En la matière, l'initiative du projet revient à la direction du développement territorial et du réseau, donneur d'ordres pour le compte de la CDC, et celui-ci paraît voué à rester d'autant plus isolé qu'il s'inscrit dans le contexte particulier du programme de gestion des forêts sinistrées et non de la gestion des actifs forestiers historiques de la CDC.

⁶⁴ Le compte dédié au sein de la comptabilité SFCDC, qui enregistre les opérations est un compte de régie d'avances reconstitution de forêts sinistrées. Au débit sont enregistrées les écritures relatives aux appels de fonds des Safer ; au crédit les avances CDC avec en miroir les écritures en banque. Les mouvements correspondent aux paiements des frais liés aux acquisitions de forêts, remises en état, gestion et aux recettes (subventions, ventes de bois, divers).

⁶⁵ Interrogée sur les suites du projet Forêt d'avenir, la SFCDC a indiqué n'avoir aucune information, se limitant à un rôle de simple exécutant.

3.3.2 La création du Pôle bois ouvre des perspectives de production nouvelles mais dont la faisabilité comme la rentabilité demeurent incertaines

Le développement du Pôle bois est spécifiquement orienté vers la mobilisation de bois énergie, les axes de développement portant sur le négoce (achat, vente, courtage) et la production (exploitation, stockage). Les projets portant sur chacun de ces axes offrent des perspectives intéressantes mais incertaines (cf. *infra*). Ils se heurtent de plus à l'impossible synergie entre le Pôle bois et les autres services de la SFCDC et à l'absence de coopération avec les entités du groupe CDC.

3.3.2.1 Les expérimentations en cours sont pour l'instant sans suite ou encore embryonnaires

Les axes d'expérimentation de la SFCDC sont de deux ordres :

- le développement d'une activité de courtage avec la mise en place d'une offre de prestation de prospection de propriétaire pour l'achat de leur bois en vue de l'approvisionnement d'un projet de biomasse. Cet axe de développement repose aujourd'hui sur le partenariat mis en place avec la société E.ON pour l'approvisionnement en ressources biomasse. Ce projet mobilise deux collaborateurs à temps plein, apporte une contribution directe aux résultats de la SFCDC⁶⁶ et est théoriquement reproductible. La controverse qui a accompagné le projet industriel d'E.ON pourrait toutefois limiter les projets de cette ampleur à l'avenir ;
- la création d'une activité d'exploitation forestière pour le compte de la SFCDC : l'enjeu est la création début 2015 d'une nouvelle filiale dédiée à l'activité d'exploitation forestière (achat et vente de bois), la Société d'exploitation forestière (SEF) Exploitant durable, portée à 100 % par la SFCDC. Ce projet a vocation à tirer parti de l'expérience acquise avec la constitution de la société de mobilisation des chablis d'Aquitaine, gérée par la SFCDC pour le compte de la CDC (cf. encadré).

La Société de mobilisation des chablis d'Aquitaine (SMCA)

À la demande des pouvoirs publics, la CDC a créé dans un but temporaire, le 19 octobre 2009, la SAS Société de mobilisation des chablis d'Aquitaine, au capital de 5 M€, afin d'aider les propriétaires de forêts sinistrées par la tempête *Klaus* (2009)⁶⁷. Cette société est détenue à 100 % par CDC et dirigée par la SFCDC qui lui apporte les moyens de son fonctionnement contre rémunération.

⁶⁶ Les honoraires de la Société forestière pour les prestations réalisées se composent de deux volets :

- une partie forfaitaire pour la prestation de prospection ;
- une partie variable liée aux activités de mobilisation, de commercialisation des bois revendus à des tiers et de prestations de gestion administrative et comptable associées (les taux diffèrent selon les opérations et les qualités de bois).

⁶⁷ Pour mémoire, la tempête Klaus a mis à terre 40 Mm³ de pin maritime dans le sud-ouest de la France, soit l'équivalent de cinq années de récolte.

La Société de mobilisation des chablis d'Aquitaine participe à une action concertée avec l'ONF, les coopératives locales et les syndicats professionnels. Son action vise à faciliter la mobilisation des bois et chablis des propriétaires d'Aquitaine par des opérations d'acquisition, d'exploitation et de transport de ces bois, ainsi que par la prise de participations dans toutes entités se rattachant directement ou indirectement à cet objet, en vue de leur commercialisation directe ou de leur stockage.

L'objectif de mobilisation de 300 000 tonnes de bois a été atteint en 2011. Différentes solutions opérationnelles ont été apportées pour y parvenir : exportation vers des marchés européens (42 % des bois commercialisés), création d'aires de stockage sur plate-forme et avec asperion (34 % des bois exploités) et approvisionnement des industries locales (24 % des bois exploités). Après un résultat net négatif (- 153 000 €) en 2010, la Société de mobilisation des chablis d'Aquitaine a dégagé une rentabilité positive pour l'exercice 2011 (+40 000 €) mais n'a pas confirmé ce résultat en 2012 (-58 000 €). Le chiffre d'affaires, après une augmentation entre 2010 et 2011, a été divisé par deux en 2012⁶⁸, l'activité de la société arrivant à son terme.

L'enjeu est d'abord de parvenir à mobiliser les surfaces forestières peu valorisées (par exemple en montagne) en liaison avec les collectivités locales. Il s'agit ensuite d'expérimenter l'utilisation de friches agricoles ou industrielles à des fins de production de bois-énergie. Ces projets n'en sont toutefois qu'au stade de l'étude de faisabilité économique. Au demeurant, il conviendra notamment de s'assurer, concernant l'utilisation de friches agricoles ou industrielles, que la mise en place de ce type d'exploitation spécialisée n'implique pas la modification de la qualification juridique des terrains utilisés en surfaces forestières ou, à défaut, qu'elle est faite dans le respect des dispositions du code forestier⁶⁹.

Le compte de résultat prévisionnel de cette filiale prévoit une contribution positive à compter de la cinquième année. Les éléments disponibles ne permettent cependant pas d'apprécier la pertinence de cette prévision.

3.3.2.2 La mise en œuvre de ces projets se heurte à une impossible synergie en interne tandis que la coopération avec les entités du groupe CDC reste à consolider

Compte tenu de l'activité de gestion pour compte de tiers exercée par la SFCDC dans le cadre de son pôle forêt historique et afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêt, l'activité du pôle bois est totalement cloisonnée et isolée de celles des autres directions du siège et des agences. Le pôle forêt œuvre, en effet, au service des propriétaires forestiers de l'amont, incluant la valorisation de l'actif au meilleur prix, alors que le pôle bois agit au profit des utilisateurs de l'aval, incluant l'achat de bois au prix le plus bas.

⁶⁸ CA. 2010 : 2,4 M€. 2011 : 2,7 M€. 2012 : 1,289 M€.

⁶⁹ Code forestier : « Sont considérés comme des bois et forêts au titre du présent code les plantations d'essences forestières et les reboisements ainsi que les terrains à boiser du fait d'une obligation légale ou conventionnelle » (art. L. 111-2) ; « Tout propriétaire exerce sur ses bois et forêts tous les droits résultant de la propriété dans les limites spécifiées par le présent code et par la loi, afin de contribuer, par une gestion durable, à l'équilibre biologique et à la satisfaction des besoins en bois et autres produits forestiers. Il en réalise le boisement, l'aménagement et l'entretien conformément à une sage gestion économique » (art. L. 112-2), avec notamment pour toute surface supérieure à 25 ha l'obligation de réaliser un plan simple de gestion soumis à l'agrément du conseil du Centre régional de la propriété forestière (CRPF).

Le respect des dispositions de la directive AIMF et des engagements pris devant l'AMF implique le cantonnement du pôle bois dans une filiale séparée, la SEF Exploitant durable (voir ci-avant).

Cette filiale ne peut donc mener une activité d'exploitation sur les patrimoines forestiers pour lesquels la SFCDC exerce un mandat de gestion. Le pôle bois est ainsi privé de l'accès à un patrimoine parmi les plus facilement exploitables et de l'expertise des services du siège (directions de la gestion technique et patrimoniale et des investissements et de la gestion privée) et des agences de la Société forestière.

Cette situation peut être économiquement dommageable pour le pôle bois mais elle s'impose à lui.

En revanche, une coopération de la Société forestière (pôle bois) avec d'autres services et sociétés reste possible à l'intérieur du groupe CDC. Or, on constate des échanges très timides :

- la coopération⁷⁰ entre le pôle bois et BPI France pôle investissement dont le Fonds bois s'adresse directement aux industries de première et deuxième transformation du bois, a été interrompue en 2013 ;
- il n'existe pas de coopération formalisée, hors le cadre du groupement forestier Forêts d'avenir (voir supra) et des échanges locaux, entre le pôle bois et la CDC, dont 25 % des engagements financiers gérés par sa direction du développement territorial et du réseau étaient pourtant engagés sur des projets bois énergie en 2014 ;
- le pôle bois n'a été que ponctuellement associé à la détermination et la mise en œuvre de feuille de route Transition énergétique et environnementale du plan stratégique du groupe CDC, défini en mars 2014, présenté en séminaire interne du 20 novembre 2014 et incluant une action de réflexion sur la filière bois au niveau de la direction du groupe⁷¹.

Dans ce cadre, il convient que la CDC détermine clairement le rôle qu'elle souhaite attribuer à la SFCDC dans la stratégie du groupe sur les questions de développement durable et de transition énergétique. En particulier, et compte tenu des opportunités de développement envisagées par les entités du groupe CDC, il paraît nécessaire de renforcer la coopération entre la SFCDC avec, au niveau central, les directions issues du fractionnement de l'ancienne direction du développement territorial et du réseau⁷² comme avec les directions régionales.

Recommandation n° 4 : Intensifier la coopération entre la SFCDC et les entités du groupe CDC, en particulier dans le secteur du bois énergie.

⁷⁰ L'objet de cette coopération était limité à l'apport par la SFCDC de sa compétence technique lors du démarrage du fonds. Le renouvellement de cette prestation n'a pas été jugé nécessaire pour la mise en œuvre du fonds bois 2.

⁷¹ Lors de l'entretien de fin de contrôle, il a toutefois été précisé que les équipes de la SFCDC étaient plus largement associées à l'élaboration du document stratégique appelé à prendre la suite de la feuille de route.

⁷² Direction des investissements et du développement local et direction du réseau et des territoires.

11/02/2016



Paris le - 9 FEV. 2016

Le Premier Ministre

N° 182 / 15 / 39

à

Monsieur le Premier président
de la Cour des comptes

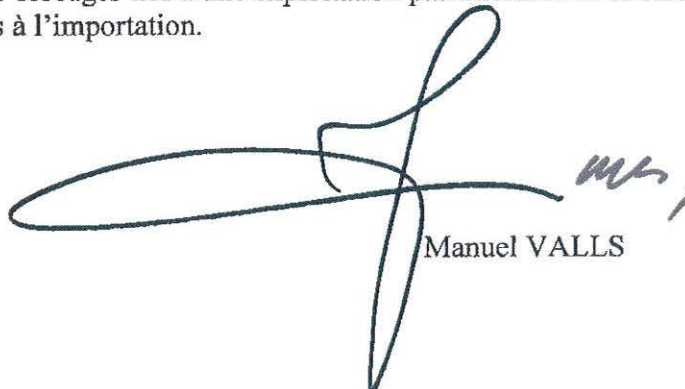
Objet : Rapport particulier relatif à l'examen de la gestion de la société forestière de la Caisse des dépôts et consignations (SFDC) pour les exercices 2006 à 2013.

J'ai pris connaissance du rapport particulier que vous m'avez adressé, en date du 1^{er} décembre 2015, sur l'examen de la gestion de la société forestière de la Caisse des dépôts et consignations (SFDC) pour les exercices 2006 à 2013.

Je souscris aux recommandations de la Cour, notamment en ce qui concerne la mise en cohérence des rémunérations versées aux dirigeants de cette société avec les responsabilités exercées et les performances de la société. A ce titre, je souligne l'adoption, dès le mois de juin 2015 et dans le cadre du suivi des recommandations de la Cour, d'une politique de rémunération intégrant une part variable en lien avec la richesse créée par la société sur le long terme. Cette démarche devra être amplifiée et complétée.

Je partage également le constat sur la nécessité d'engager une réflexion globale sur l'évolution du réseau d'agences de la Société forestière de la Caisse des dépôts et consignations, notamment dans le contexte de l'acquisition par cette dernière en 2006 de la totalité des actions de la société Forêt Gestion.

Enfin, il me paraît effectivement important que la Société forestière de la Caisse des dépôts et consignations intensifie la coopération avec les autres entités du groupe, en particulier dans le secteur du « bois énergie ». Cette proposition de développement s'appuie sur le constat de l'incapacité pour la forêt française de subvenir aux besoins des utilisateurs de la filière bois pour la transformation comme pour l'utilisation en filière « biomasse ». Elle répond à la nécessité de développer des solutions permettant d'éviter les blocages liés à une exploitation patrimoniale de la forêt française et de limiter le recours à l'importation.


Manuel VALLS



Société Forestière
Faire de la nature une valeur sûre

COUR DES COMPTES

Greffe de la Première Présidence
13 Rue Cambon
75100 PARIS CEDEX 01

Paris, le 4 février 2016

Dossier suivi par Lydie Malherbe
Ref S 2015-1290

Réf. : GS/SL/2016-3

Objet : Examen de la gestion de la Société Forestière

Monsieur le Président,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-après nos réponses quant aux recommandations formulées par la Cour dans le cadre du rapport particulier relatif à l'examen de la gestion de la Société Forestière.

Comme la Cour l'a souligné, le plan d'action stratégique, suite au recentrage de la Société Forestière sur son cœur de métier après la séparation des activités biodiversité, continue à produire des résultats positifs en 2015. Le développement des activités de gestion forestière et les résultats d'exploitation dépassent les objectifs fixés.

Cette nette amélioration se confirme dans les prévisions budgétaires pour l'année 2016.

Pour l'organisation interne et la gestion, les mesures suivantes ont été engagées :

- L'étude de l'évolution de l'outil comptable est achevée et le dossier d'investissement sera présenté aux instances de gouvernance au premier trimestre 2016 ;
- La politique de rémunération a été adoptée en juin 2015 par le Conseil d'administration et établit un lien avec la richesse créée par l'entreprise à long terme. Cette politique est suivie par le Comité d'audit, stratégie et des rémunérations de la Société ;
- La mise en œuvre de l'adéquation de l'organisation territoriale et du développement des activités de gestion se poursuit, afin de rechercher les meilleures mutualisations possibles.

Enfin, la coopération avec les Directions régionales de la Caisse des Dépôts a été développée sur le secteur du bois-énergie où plusieurs projets territoriaux expérimentaux sont en cours.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma haute considération.


Gilles SEIGLE
Président Directeur-Général



Paris, le

05 FEV. 2016

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur Didier Migaud
Premier Président
Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 Paris Cedex 01

Monsieur le Premier Président,

Comme vous m'y avez invité, je vous prie de bien vouloir trouver ci-après les principales observations qu'appelle le rapport particulier de la Cour relatif à l'examen de la gestion de la Société Forestière de la Caisse des Dépôts et Consignations (SFCDC) au cours des exercices 2006 à 2013.

En introduction, je souhaiterais rappeler que la SFCDC fait partie des filiales stratégiques de la CDC en tant que gestionnaire des patrimoines forestiers du Groupe et de la CNP.

Comme indiqué dans le rapport particulier, la séparation des activités de biodiversité a eu un impact sur le modèle d'affaires de la SFCDC et a conduit à une recomposition de son résultat. Pour autant, les nouvelles orientations stratégiques mises en œuvre depuis 2013 et les premiers succès obtenus en 2014 (la progression significative des surfaces sous gestion et de l'activité de négoce) constituent des résultats encourageants qui nécessiteront néanmoins d'être consolidés.

Plus généralement, la CDC partage les recommandations de la Cour, et veillera à ce que les mesures correctrices et les adaptations nécessaires – qui sont déjà pour partie mises en œuvre, comme le souligne le rapport particulier – soient poursuivies et fassent l'objet d'un suivi attentif et régulier.

En complément, je souhaiterais apporter deux précisions spécifiques.

1. Rémunération des dirigeants de la SFCDC

S'agissant de la politique de rémunération des dirigeants, je rappelle que, à la demande de l'actionnaire CDC, la compétence du Comité d'Audit et Stratégie de la SFCDC a été élargie, lors du Conseil d'administration du 13 mai 2014, à la question des rémunérations, ce Comité ayant ainsi désormais pour objet de :

- superviser et recommander pour approbation du Conseil d'administration la politique de rémunération des dirigeants de la SFCDC ;
- examiner toute proposition de modification importante touchant l'organisation ou le personnel ;
- examiner toute modification importante proposée aux régimes d'avantages sociaux de la société.

Ce Comité a ainsi d'ores et déjà été amené à se prononcer récemment sur la politique de rémunérations de la SFCDC, comme le note le rapport particulier.

En ce qui concerne plus particulièrement l'évolution de la rémunération des cadres dirigeants de la SFCDC au cours de la période 2006-2013, il faut rappeler qu'elle est en grande partie liée à des changements de titulaires s'agissant tant du Président Directeur Général que de la Secrétaire Générale, ces nouvelles prises de fonctions s'étant en outre accompagnées de réorganisations internes.

Plus spécifiquement, en ce qui concerne l'année 2013, il convient de préciser que :

- la dégradation des résultats de la SFCDC en 2013 est en grande partie liée à la séparation des activités relatives à la biodiversité ;
- l'attribution des primes d'objectifs au Président Directeur Général au titre de l'année 2013 a été décidée au regard des objectifs qui lui avaient été assignés pour cet exercice. Ces objectifs comprenaient notamment la réussite de la séparation avec CDC Biodiversité dans les délais impartis, le recentrage de l'activité sur le cœur de métier et la recherche de chiffre d'affaires additionnel, le déménagement du siège de l'entreprise, ou encore la poursuite des projets de développement de l'entreprise.

Par ailleurs, si en matière de détermination de la rémunération des dirigeants, la direction des ressources humaines du Groupe n'a pas vocation à se substituer aux filiales et à leurs instances de gouvernance, la DRH du Groupe accroit toutefois progressivement son rôle de référent en matière de politique de rémunération des dirigeants. En s'appuyant sur une cartographie détaillée des dispositifs de rémunération des filiales du Groupe, et sur des sollicitations croissantes de ces dernières, la DRH du Groupe développe l'analyse des problématiques de rémunération concernant les filiales. Cette analyse, qui porte notamment sur les principes de fixation des objectifs, se déroule de manière concertée avec les filiales, afin de définir des principes communs, tenant compte de la diversité de leurs statuts et de leurs secteurs d'activité.

J'ajoute que la plus grande transparence est désormais faite sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux du CODIR Groupe qui sont publiées dans le rapport annuel et le rapport RSE du groupe.

2. Coopération entre la SFCDC et les autres entités du groupe CDC

La SFCDC, en tant que filiale concurrentielle de la CDC, est en compétition avec des acteurs privés sur ses marchés, et doit agir dans l'intérêt de ses mandants.

Les interactions entre la SFCDC et les autres entités du Groupe sont par ailleurs nombreuses (prestation d'expertise fournie auprès du Fonds Bois de Bpifrance, gestion des espaces forestiers de CDC Biodiversité, participation aux travaux de recherche du Club Carbone Forêt Bois, etc.).

Ajoutons également que la SFCDC intervient déjà indirectement sur certains projets de centrales biomasse financés par la direction des investissements et du développement local de la CDC en fournissant des tonnages aux plateformes d'approvisionnement des unités de production à travers des contrats d'approvisionnement.

Enfin, toujours dans le domaine du bois-énergie, plusieurs projets territoriaux expérimentaux sont en cours, en étroite coopération avec certaines directions régionales de la Caisse des Dépôts.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Président, l'expression de ma haute considération.

très cordialement,



Pierre-René LEMAS