Accusé de réception - Ministère de l'Intérieur
042-214200057-20261117-2026-115-DE
Accusé certifié exécutoire
Réception par le préfet : 17/11/2026
Publication : 17/11/2026
Pour l'autorité compétente par délégation

capmétropole
Construction + Aménagement + Patrin



Rapport sur les actions entreprises à la suite des observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Auvergne-Rhône-Alpes

Contrôle des comptes et de la gestion
de la SPL Cap Métropole
Exercices 2019 à 2024

Projet soumis à l'approbation du

Conseil administration du 24 septembre 2026

1. Objet du rapport de suivi

Le rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes, notifié à Cap Métropole le 24 septembre 2025, a été présenté au Conseil d'administration de la Société le 14 octobre 2025.

Conformément à l'article L. 243-9-1 du code des juridictions financières, Cap Métropole doit, dans un délai d'un an, présenter au Conseil d'administration un rapport exposant les actions engagées à la suite des observations de la Chambre, puis le transmettre à celle-ci ainsi qu'aux collectivités et groupements actionnaires pour présentation à leurs assemblées délibérantes.

Le présent rapport rend compte des actions engagées par Cap Métropole au cours de l'année écoulée en réponse aux observations formulées par la Chambre. Sa présentation au Conseil d'administration du 24 septembre 2026 intervient avant l'échéance du 14 octobre 2026 et permettra d'engager, dans la continuité, le circuit de transmission aux actionnaires. La préparation de cette réponse a associé le Conseil d'administration, le Comité d'audit, l'Assemblée spéciale, les collectivités actionnaires et la Direction. Pour information, les éléments présentés dans ce rapport ainsi que les décisions qui en découlent ont pu être examinés et débattus avant les élections municipales avec les instances alors en place, puis, à l'issue des échéances électorales, avec les instances nouvellement constituées.

Pour chacune des quatre recommandations formulées par la Chambre, le présent rapport rappelle le contenu de la recommandation ainsi que l'analyse portée par la Chambre, puis présente les actions engagées et les réponses apportées par la Société.

Les quatre recommandations formulées par la Chambre sont les suivantes :

- **1/ Faire adopter par le Conseil d'administration des objectifs opérationnels et / financiers pour le Directeur général.**
- **2/ Se conformer aux règles de répartition des rôles entre Président du Conseil d'administration et Directeur général de la société.**
- **3/ Renforcer le contrôle exercé par les actionnaires de la SPL pour garantir la sécurité juridique des contrats conclus avec ceux-ci.**
- **4/ Procéder à la formalisation des procédures internes.**

2. Une réponse préparée et suivie par les organes sociaux de Cap Métropole

Dès la présentation du rapport définitif, le Conseil d'administration a été informé du contenu des quatre recommandations et de l'obligation de rendre compte des actions entreprises dans l'année. La réponse a ensuite été construite par étapes, de manière à faire délibérer les instances sur les décisions relevant de leurs compétences et à permettre au Conseil d'administration renouvelé en 2026 de reprendre le suivi.

Date	Instance ou étape	Contribution à la réponse
14 octobre 2025	Conseil d'administration	Présentation du rapport définitif, rappel de sa publication et des obligations de suivi, examen des quatre recommandations et premières orientations de réponse.
27 novembre 2025	Comité d'audit	Avis favorable émis notamment sur les principes concernant les objectifs du Directeur général et ses pouvoirs.
12 décembre 2025	Assemblée spéciale et Conseil d'administration	Adoption de la feuille de route de réponse aux recommandations de la CRC ; fixation des objectifs 2026 pour le Directeur et création du comité d'évaluation ; suppression des limitations de pouvoirs ; décisions relatives au contrôle analogue et au fonctionnement des différentes instances.
1er février 2026	Mise en œuvre opérationnelle	Entrée en vigueur de l'organisation reposant sur l'adhésion à SCET-GE et la mise à disposition du Directeur technique.
4 février 2026	Actionnaires minoritaires	Réponse collective des maires membres de l'Assemblée spéciale au courrier préfectoral sur l'effectivité du contrôle analogue.
5 mars 2026	Assemblée spéciale et Conseil d'administration	Débats sur l'amélioration du contrôle exercé par les actionnaires notamment au sein de l'Assemblée spéciale.
8 juillet 2026	Conseil d'administration renouvelé suite aux élections municipales	Présentation de la feuille de route de réponse aux recommandations de la CRC aux nouveaux membres du Conseil d'administration et validation par celui-ci de la feuille de route et notamment : confirmation des objectifs fixés au Directeur ; composition du comité d'évaluation ; confirmation des évolutions statutaires
2 septembre 2026	Comité d'audit	Examen du projet de rapport de suivi, du code de déontologie et de la charte informatique
24 septembre 2026	Assemblée spéciale et Conseil d'administration	Présentation et approbation du rapport avant sa transmission à la Chambre et aux exécutifs des actionnaires ; approbation du code de déontologie

3. Un contexte particulier : élaboration d'un Plan d'évolution stratégique et élections municipales

L'élaboration de ce plan de suivi et des réponses apportées aux quatre recommandations de la Chambre doit également être replacée dans le contexte particulier qu'a connu la Société au cours des douze derniers mois.

Cette période a tout d'abord été marquée par l'élaboration puis l'adoption d'un Plan d'évolution stratégique (PES) décidé par le Conseil d'administration de 31 mai 2024, destiné à sécuriser l'activité et le fonctionnement de la SPL, à définir des orientations partagées, dans un contexte de fin partielle de cycle d'activité et de renouvellement à venir des exécutifs de l'échelon communal. Ce PES a été engagé fin 2024 et conduit au long de l'année 2025.

Les conclusions du PES ont été présentées aux Conseils d'administration du 14 octobre 2025 puis du 12 décembre 2025, à l'issue d'un travail de diagnostic conduit avec l'appui de Sémaphores Expertises et en lien étroit avec les élus et les représentants des collectivités actionnaires. Parmi les trois scénarios étudiés, le Conseil d'administration a retenu un scénario de consolidation visant à maintenir un niveau d'activité soutenable et à préparer son positionnement sur les futurs projets du territoire et, pour cela, à préserver les compétences internes de la Société.

Ce scénario repose principalement sur une sécurisation des produits par le développement et la contractualisation de nouvelles missions sur des axes partagés, ainsi que sur une maîtrise renforcée des charges et une adaptation progressive des moyens internes. Une feuille de route a ainsi été définie autour des principaux champs d'intervention de la Société : renouvellement urbain et revitalisation des centralités (centres-villes et centre-bourgs), développement économique (zone d'activités et bâtiments), mobilités durables, adaptation au changement climatique et évolution vers des pratiques d'aménagement plus sobres et responsables.

Cette réflexion porte également sur l'évolution des outils d'ingénierie publique locale, notamment à travers le projet éventuel de création et l'adossement d'une autre Entreprise Publique Locale a vocation foncière et patrimoniale, avec le développement de dispositifs de mutualisation de celle-ci avec Cap Métropole.

Enfin, afin de sécuriser la situation financière de la Société pendant cette période de transition, le plan prévoit la possibilité de recourir, en cas de besoin avéré, à des avances en compte courant d'associés.

Le Conseil d'administration du 8 juillet 2026 a pris connaissance de l'état d'avancement du PES et en a confirmé les principales orientations, tout en précisant que sa poursuite devra désormais s'inscrire dans les priorités définies par les nouveaux exécutifs et les collectivités actionnaires. Il a ainsi chargé la Direction :

- d'engager les échanges nécessaires avec les nouveaux élus des communes déjà actionnaires afin d'identifier les missions, activités et expertises qu'ils souhaitent confier ou voir développer par Cap Métropole ;
- que l'offre de services de la Société soit présentée à l'ensemble des communes de la Métropole et que soit étudiée, pour celles qui manifesteraient un intérêt, la possibilité d'une ouverture du capital. A l'issue de ces différents échanges, une feuille de route actualisée sera soumise à un prochain Conseil d'administration ;

- sur ces bases, de préparer de nouvelles offres à destination des collectivités intéressées et de préparer les conditions d'une évolution du capital si nécessaire

Pour rappel : l'année 2026 a été marquée par les élections municipales et par le renouvellement très important qui en a résulté au sein du Conseil d'administration de Cap Métropole. Cette période de transition institutionnelle, nécessaire à l'installation des nouveaux représentants des collectivités actionnaires, a temporairement limité les possibilités de réunion et de convocation des différentes instances de la Société. Elle constitue donc un élément de contexte à prendre en compte dans le calendrier de mise en œuvre des actions engagées au titre du suivi des recommandations de la Chambre.

4. Les réponses apportées par Cap Métropole aux recommandations de la Chambre

Recommandation n° 1

Faire adopter par le Conseil d'administration des objectifs opérationnels et financiers pour le Directeur général.

Détail de la recommandation et avis de la CRC

La Chambre a relevé que le Conseil d'administration n'avait jamais fixé d'objectifs formels au Directeur général. Elle a rappelé que la fixation d'objectifs opérationnels et financiers permet au Conseil d'exercer un contrôle concret sur l'action de la Direction et d'organiser une restitution régulière des résultats obtenus.

Dans le rapport définitif, la Chambre a indiqué que ces objectifs devaient être adoptés par le Conseil d'administration et qu'il appartenait au Directeur général d'en rendre compte au moins une fois par an.

La recommandation n° 1 est ainsi rédigée : « Faire adopter par le Conseil d'administration des objectifs opérationnels et financiers pour le Directeur général. »

Réponse apportée

Le Comité d'audit du 27 novembre 2025 a validé les principes de fixation d'objectifs et d'évaluation des missions du Directeur général. Sur cette base, le Conseil d'administration du 12 décembre 2025 a adopté les objectifs applicables à l'année 2026, regroupés en trois ensembles qui reprennent les responsabilités de direction de la société et les priorités du Plan d'évolution stratégique.

Le premier ensemble concerne l'organisation de la société et ses relations avec les actionnaires. Il porte notamment sur le maintien d'un lien régulier avec l'ensemble des collectivités actionnaires, la préparation du renouvellement des instances, le bon fonctionnement de celles-ci et la contribution du Directeur général à l'exercice du contrôle analogue. Il rattache ainsi les missions de direction au fonctionnement des organes sociaux et au suivi des relations entre la société et ses actionnaires.

Le deuxième ensemble porte sur le fonctionnement et le développement de Cap Métropole. Il comprend la mise en œuvre du Plan d'évolution stratégique, la proposition de nouvelles missions, le suivi opérationnel des opérations confiées à la société, l'adaptation des ressources humaines, le fonctionnement collectif des équipes, la mobilisation des prestataires et le développement de partenariats utiles à l'activité.

Le troisième ensemble est consacré au suivi financier. Il prévoit l'établissement, le suivi et le partage d'indicateurs financiers, la préparation des décisions concourant à la viabilité économique de la société et la maîtrise de l'évolution des charges. Les objectifs financiers sont ainsi associés aux données de pilotage qui doivent être présentées aux organes de gouvernance.

Lors de la même séance du 12 décembre 2025, le Conseil d'administration a créé un comité chargé de l'évaluation annuelle des objectifs et des missions du Directeur général. Sa composition associe le Président du Conseil d'administration, un représentant du Comité d'audit, un représentant de l'Assemblée spéciale et, au besoin, des personnes qualifiées. Le Conseil d'administration du 8 juillet 2026 a confirmé les objectifs adoptés et pris acte de la désignation de Marc MONTEUX au titre du Comité d'audit et de Jean-Georges LAURENT au titre de l'Assemblée spéciale. Il a également été prévu que le Président du Conseil d'administration puisse inviter des personnes qualifiées lorsque la nature des objectifs examinés ou les données nécessaires à leur analyse le justifient.

En parallèle, le mandat du Directeur général a été prolongé jusqu'au 1er juillet 2027. Ce calendrier doit permettre au comité d'intervenir après l'installation des nouveaux exécutifs et après l'approbation des comptes de l'exercice 2026.

Recommandation n° 2

Se conformer aux règles de répartition des rôles entre Président du Conseil d'administration et Directeur général de la société.

Détail de la recommandation et avis de la CRC

La Chambre a examiné la répartition des fonctions retenue par Cap Métropole, qui repose sur une dissociation entre la présidence du Conseil d'administration et la Direction générale. Elle a relevé que le Président intervenait dans des domaines de gestion pouvant relever du Directeur général, notamment par des directives en matière de mouvements de personnel et de stratégie financière, et qu'il signait certains actes juridiques au nom de la société, notamment certains traités de concession.

Elle a estimé que ces limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général brouillaient la répartition des rôles attachée au choix de dissocier les deux fonctions.

La recommandation n° 2 est ainsi rédigée : « Se conformer aux règles de répartition des rôles entre Président du Conseil d'administration et Directeur général de la société. »

Réponse apportée

Après l'avis favorable rendu par le Comité d'audit le 27 novembre 2025, le Conseil d'administration du 12 décembre 2025 a décidé de maintenir la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général. Il a confirmé Joseph PERRETON dans son mandat de Directeur général jusqu'au 1er juillet 2027 et supprimé les deux limitations de pouvoirs instaurées en 2018 en matière de

ressources humaines et de stratégie financière. Ces deux domaines avaient jusqu'alors été placés sous la supervision étroite du Président.

La suppression des limitations de pouvoirs a conduit la société à réexaminer le cumul, par Joseph PERRETON, du mandat social de Directeur général et du contrat de travail de Directeur opérationnel conclu avec Cap Métropole. L'attribution de l'intégralité des pouvoirs exécutifs au mandataire social ne permettait plus de caractériser, au sein de la même société, un lien de subordination effectif correspondant à l'exercice de fonctions salariées.

Plusieurs solutions ont été étudiées et un travail de parangonnage a été mené auprès d'autres entreprises publiques locales. A l'issue de cette analyse, le Conseil d'administration du 12 décembre 2025 a retenu l'adhésion de Cap Métropole au groupement d'employeurs SCET-GE. Le dispositif prévoit que Joseph PERRETON soit salarié du groupement d'employeurs en tant que Directeur technique puis mis à disposition de Cap Métropole, tout en conservant séparément son mandat social de Directeur général confié par la SPL.

Le montage retenu distingue les deux cadres juridiques. Le mandat social de Directeur général demeure exercé au sein de Cap Métropole selon les pouvoirs définis par le code de commerce, les statuts et les décisions du Conseil. Les fonctions techniques de Directeur technique sont, quant à elles, exercées dans le cadre du contrat de travail conclu avec le groupement d'employeurs et de la mise à disposition auprès de la SPL.

Cette organisation est entrée en vigueur le 1er février 2026. A cette date, Cap Métropole a adhéré à SCET-GE ; Joseph PERRETON a cessé ses fonctions salariées de Directeur opérationnel au sein de Cap Métropole et a conclu un contrat de travail avec le groupement d'employeurs pour l'exercice des mêmes fonctions dans le cadre de sa mise à disposition auprès de la SPL.

Le Conseil d'administration du 5 mars 2026 a été informé de l'entrée en vigueur de cette organisation.

Recommandation n° 3

Renforcer le contrôle exercé par les actionnaires de la SPL pour garantir la sécurité juridique des contrats conclus avec ceux-ci.

Détail de la recommandation et avis de la CRC

La Chambre a examiné le contrôle analogue exercé par les collectivités actionnaires au travers du Conseil d'administration, du Comité d'audit et de l'Assemblée spéciale. Elle a relevé que le Conseil bénéficiait d'un bon niveau d'information et était consulté sur de nombreux sujets, mais que les procès-verbaux ne retraçaient pas de décisions suffisamment explicites sur la stratégie, les perspectives financières, les moyens généraux et l'enveloppe salariale, alors que ces matières figurent dans la charte de contrôle analogue annexée aux statuts.

S'agissant du Comité d'audit, la Chambre a observé que son activité apparaissait parfois redondante avec celle du Conseil d'administration.

Pour l'Assemblée spéciale, la Chambre a rappelé que ses représentants au Conseil doivent la consulter avant les décisions concernant les collectivités qu'elle regroupe et recevoir des consignes de vote. Elle a constaté que les procès-verbaux examinés ne retraçaient pas assez les

débats, questions ou réserves des membres et que la participation de certaines communes était irrégulière.

La Chambre a demandé que le Conseil détermine les orientations stratégiques et les perspectives financières de la société et que l'effectivité du suivi par l'ensemble des actionnaires soit renforcée, notamment par une pédagogie continue sur leur participation aux instances.

La recommandation n° 3 est ainsi rédigée : « Renforcer le contrôle exercé par les actionnaires de la SPL pour garantir la sécurité juridique des contrats conclus avec ceux-ci. »

Réponse apportée

Le Conseil d'administration du 12 décembre 2025 a approuvé la feuille de route présentée par la Direction afin d'organiser les actions destinées à renforcer les modalités d'exercice du contrôle analogue. Celle-ci distingue les mesures relatives au Conseil d'administration, celles concernant le Comité d'audit et celles portant sur l'Assemblée spéciale. Après le renouvellement des instances de la société, le Conseil d'administration du 8 juillet 2026 a repris l'examen de ces différentes mesures et a confirmé cette feuille de route.

- S'agissant du Conseil d'administration

Cap Métropole a renforcé l'association des administrateurs à la définition et au suivi des orientations stratégiques de la société. Celle-ci s'est notamment concrétisée dans le cadre de l'élaboration du Plan d'évolution stratégique. Le Conseil d'administration avait décidé, le 31 mai 2024, d'engager cette démarche afin de dresser le bilan de la période 2019-2024, d'examiner les conditions de viabilité de la société, de préserver ses compétences et de préparer son évolution à l'approche du renouvellement des exécutifs locaux. Les travaux ont ensuite été suivis par les différentes instances de gouvernance de Cap Métropole.

Les scénarios du Plan d'évolution stratégique ont notamment été examinés le 11 septembre 2025 par un comité de pilotage élargi. Celui-ci réunissait des représentants des différentes composantes de la gouvernance de la société : les membres du Comité d'audit, le Président du Conseil d'administration, la Présidente de l'Assemblée spéciale, la Banque des Territoires ainsi que l'ensemble des vice-présidents de Saint-Etienne Métropole siégeant au Conseil d'administration de Cap Métropole. La constitution de ce comité de pilotage a permis d'associer, en amont des décisions du Conseil, des membres issus de chacune des instances de la société et de confronter les données financières, les perspectives d'activité, les hypothèses d'organisation et les orientations proposées.

Cette association s'est poursuivie directement au sein du Conseil d'administration. Le 14 octobre 2025, les administrateurs ont examiné trois scénarios d'évolution. Ils ont débattu des hypothèses d'activité, de trésorerie, de charges et d'organisation, avant de retenir le scénario de consolidation. Ils ont toutefois demandé que la trajectoire correspondante soit mise en œuvre de manière plus progressive et qu'elle soit étayée par des données actualisées.

Le 12 décembre 2025, après actualisation des travaux budgétaires et prévisionnels et après avis du Comité d'audit, le Conseil d'administration a confirmé ce scénario comme orientation budgétaire et financière pour les années suivantes et comme cadre de la feuille de route confiée à la Direction. Il a également validé cinq axes stratégiques d'intervention et les premières mesures

destinées à les mettre en œuvre. L'examen des différents scénarios, les demandes d'ajustement formulées par les administrateurs et les décisions prises à l'issue de ces travaux traduisent l'exercice, par le Conseil d'administration, de la conduite stratégique de la société.

Les administrateurs ont également été étroitement associés à l'élaboration des réponses de Cap Métropole au rapport de la Chambre régionale des comptes et à la définition des suites à donner à ses recommandations. Lors de sa réunion du 14 octobre 2025, le Conseil d'administration a pris connaissance du rapport définitif, des quatre recommandations formulées par la Chambre et du calendrier légal de leur suivi. Il a examiné, recommandation par recommandation, les premières mesures proposées et chargé la Direction d'élaborer une feuille de route cohérente avec le Plan d'évolution stratégique.

Le 12 décembre 2025, le Conseil a délibéré sur cette feuille de route après avoir entendu l'avis du Comité d'audit, la présentation de la Direction et l'intervention d'une administratrice représentant l'Assemblée spéciale. Il a approuvé le plan d'actions, pris acte de la démarche de réponse collective engagée par les communes membres de l'Assemblée spéciale et demandé la poursuite de sa mise en œuvre. L'implication du Conseil dans le traitement du dossier de la CRC s'est ainsi traduite par l'examen des constats, la définition des orientations de réponse, l'arbitrage des mesures proposées et leur traduction en décisions.

Enfin, conformément à l'article L. 1524-5-2 du code général des collectivités territoriales, qui prévoit qu'une formation soit proposée à tout nouvel élu nommé au Conseil d'administration d'une entreprise publique locale dans l'année suivant sa nomination, il a été décidé de proposer aux administrateurs et aux représentants des collectivités actionnaires une formation consacrée à l'exercice de leurs fonctions.

Cette formation portera notamment sur le fonctionnement du Conseil d'administration, les rôles respectifs du Président et du Directeur général, le fonctionnement des assemblées d'actionnaires ainsi que les droits, obligations, responsabilités et dispositifs de protection applicables aux élus administrateurs. Son programme traitera également des conditions juridiques de la relation de quasi-régie, couramment désignée comme relation « *in house* », et des modalités concrètes d'exercice du contrôle analogue. La nécessité d'une participation régulière des représentants des actionnaires aux différentes instances de la société y sera rappelée.

- S'agissant du Comité d'audit

Il a été décidé de mieux identifier les missions du Comité d'audit en matière de gouvernance, de stratégie, de développement, de finances, de pilotage de la société et d'évaluation des nouveaux contrats structurants. La feuille de route précise que ce comité n'a pas vocation à constituer uniquement un bureau chargé de préparer les réunions du Conseil d'administration.

Afin de mieux faire correspondre sa dénomination à l'étendue de ses missions, il est prévu de le renommer « Comité pour le contrôle analogue ». La modification de l'article 30 des statuts et de la charte annexée a été validée par le Conseil d'administration et est inscrite dans les documents préparés en vue d'une prochaine Assemblée générale extraordinaire.

La clarification du rôle du comité doit également se traduire dans la préparation de ses séances. Le principe retenu consiste à faire évoluer les dossiers qui lui sont soumis et la formulation de son ordre du jour afin d'y faire apparaître plus spécifiquement les sujets stratégiques et financiers

appelant une analyse ou un avis propre du comité. Il s'agit ainsi de distinguer plus clairement les travaux relevant de ses missions de contrôle et d'analyse de la simple reprise des points inscrits à l'ordre du jour du Conseil d'administration.

A titre d'exemple, le dossier préparé pour la réunion du 2 septembre 2026 illustre cette nouvelle organisation. La première partie, intitulée « *Audit financier et stratégique* », regroupe notamment l'actualisation du plan d'affaires et du compte de résultat prévisionnel pour la période 2026-2028, la poursuite de la feuille de route du Plan d'évolution stratégique, le suivi des avances en compte courant d'associés et l'examen du rapport de suivi des recommandations de la CRC. Cette présentation vise à identifier plus clairement, dans les dossiers et les projets de résolution, les questions sur lesquelles l'analyse ou l'avis du comité est attendu.

En complément des réunions organisées avant les Conseils d'administration, le Comité pour le contrôle analogue pourra se réunir au moins une fois par an afin d'examiner un sujet particulier dans le cadre d'une mission d'expertise, d'évaluation ou de retour d'expérience. Pour conduire ces travaux, il pourra demander à la Direction les documents et analyses nécessaires, entendre les responsables concernés et, lorsque la nature du sujet le justifie, recourir à une expertise extérieure. Ses conclusions seront présentées au Conseil d'administration sous la forme d'un avis ou d'un rapport susceptible de comporter des recommandations.

Enfin, un membre du comité participera à l'évaluation annuelle du Directeur général. Marc MONTEUX, représentant de la commune d'Andrézieux-Bouthéon, a été désigné à ce titre lors du Conseil d'administration du 8 juillet 2026.

- S'agissant de l'Assemblée spéciale

Pour l'Assemblée spéciale, il a été demandé une amélioration conjointe de la qualité et du niveau de précision des dossiers qui lui sont soumis, de la rédaction des procès-verbaux de ses réunions et de la formulation des mandats impératifs confiés à ses représentants au Conseil d'administration.

L'objectif est de faire apparaître, pour chaque sujet examiné, les éléments nécessaires à l'appréciation des communes actionnaires minoritaires, la position arrêtée par l'Assemblée spéciale, les consignes de vote qui en résultent ainsi que la restitution des débats ayant conduit à cette position. Cette évolution doit permettre de mieux retracer l'influence exercée par les communes membres de l'Assemblée spéciale sur les décisions de la société.

Le procès-verbal de la réunion du 12 décembre 2025 en donne une première traduction concrète. Le dossier soumis à l'Assemblée spéciale distinguait notamment les hypothèses du scénario préférentiel du Plan d'évolution stratégique, la feuille de route confiée à la Direction, le plan d'actions élaboré en réponse aux recommandations de la CRC, les modifications statutaires, l'organisation du mandat du Directeur général, les financements bancaires et les avenants opérationnels.

Le mandat impératif confié aux représentants de l'Assemblée spéciale a été rédigé point par point pour chacune de ces décisions. Il demandait également expressément aux deux représentants de relayer auprès du Conseil d'administration les échanges intervenus sur le scénario de consolidation, la feuille de route et le plan d'actions, et d'informer le Conseil de la réponse collective préparée à l'attention de la Préfecture. La rédaction du mandat ne se limitait donc pas à

fixer le sens du vote : elle identifiait également les observations, demandes et informations devant être portées à la connaissance du Conseil d'administration.

Lors de sa réunion du 5 mars 2026, l'Assemblée spéciale a poursuivi ce travail relatif à la traçabilité de ses échanges. Ses membres ont demandé que les procès-verbaux rendent davantage compte de la richesse des discussions, des positions différentes et des nuances exprimées, sans se limiter à la seule mention des mandats impératifs. Le procès-verbal de cette séance retrace ainsi les échanges intervenus sur l'exercice du contrôle analogue, la complémentarité entre l'Assemblée spéciale et le Conseil d'administration, la représentation des actionnaires minoritaires, la répartition du capital et l'hypothèse de l'élaboration d'un pacte d'actionnaires.

Enfin, un membre de l'Assemblée spéciale participera à l'évaluation annuelle du Directeur général. Jean-Georges LAURENT, représentant de la commune de Saint-Martin-la-Plaine, a été désigné à ce titre lors du Conseil d'administration du 8 juillet 2026.

La question de l'exercice du contrôle analogue par les communes membres de l'Assemblée spéciale a par ailleurs fait l'objet d'échanges avec la Préfecture de la Loire. Par un courrier du 2 décembre 2025, la Préfecture avait formulé plusieurs observations sur la représentation des communes actionnaires minoritaires et sur le caractère effectif du contrôle qu'elles exerçaient sur la SPL. Elle invitait notamment les communes à examiner l'adéquation des statuts et des pratiques de la société avec les conditions juridiques de la relation de quasi-régie.

Cette question a été examinée collectivement par les membres de l'Assemblée spéciale. Par un courrier commun du 4 février 2026, les maires concernés ont présenté le cadre juridique applicable et décrit de manière détaillée les modalités concrètes selon lesquelles leurs communes exercent leur contrôle sur Cap Métropole.

Ils ont notamment rappelé que l'Assemblée spéciale est convoquée et se réunit avant chaque Conseil d'administration, que ses membres reçoivent préalablement un dossier complet et détaillé et qu'ils arrêtent une position commune transmise aux deux administrateurs qui les représentent, sous la forme d'un mandat impératif. Ils ont également indiqué que l'ensemble des membres de l'Assemblée spéciale peuvent assister aux réunions du Conseil d'administration en qualité de censeurs et que, dans les faits, la plupart des communes concernées participent à ces réunions.

La réponse collective a également fait état de la présence de représentants de l'Assemblée spéciale au sein du Comité d'audit, de la Commission d'appel d'offres et de la Commission MAPA, ainsi que de leur participation aux travaux du comité de pilotage du Plan d'évolution stratégique. Elle a rappelé que les procès-verbaux des Conseils d'administration sont transmis aux actionnaires et que les conseils municipaux disposent d'une information régulière à travers les rapports des mandataires.

Pour les communes ayant confié des concessions à Cap Métropole, le contrôle s'exerce également au moyen des comptes rendus annuels à la collectivité locale, soumis aux assemblées délibérantes. A l'échelle de chaque opération, les communes disposent d'un interlocuteur identifié et participent à des comités de pilotage réunissant les élus concernés, la Direction générale et les équipes opérationnelles. Ces réunions permettent de suivre l'avancement des projets, de partager les alertes, de recueillir les avis et de préparer les arbitrages nécessaires.

La Préfecture a pris acte des explications apportées et a confirmé, par un nouveau courrier en date du 13 mars 2026, l'exercice effectif du contrôle analogue par les actionnaires minoritaires membres de l'Assemblée spéciale.

Recommandation n° 4

Procéder à la formalisation des procédures internes.

Détail de la recommandation et avis de la CRC

La Chambre a replacé son observation dans le contexte de l'évolution de Cap Métropole, marquée par le développement de ses effectifs et l'élargissement de ses domaines d'intervention au cours de la période contrôlée. Elle a relevé que la Société disposait déjà de procédures établies dans plusieurs domaines, notamment en matière de commande publique, dont l'organisation et les pratiques n'ont pas appelé d'observation particulière. Elle a toutefois considéré que la formalisation des procédures internes pouvait être poursuivie et renforcée dans certains champs, en particulier en matière de gestion financière, de comptabilité et de ressources humaines. Elle a également préconisé de formaliser dans une charte de déontologie certaines règles de fonctionnement jusqu'alors appliquées dans le cadre de pratiques internes, notamment celles relatives aux invitations.

La Chambre a ainsi invité la Société à formaliser ces pratiques dans des documents de référence, afin de clarifier les règles applicables, d'en garantir une application homogène et d'en assurer la diffusion auprès des collaborateurs.

La recommandation n° 4 est ainsi rédigée : « Procéder à la formalisation des procédures internes. »

Réponse apportée

Le Conseil d'administration du 12 décembre 2025 a confirmé la poursuite de la démarche de formalisation des procédures internes de Cap Métropole. La feuille de route adoptée prévoit tout d'abord de s'appuyer sur le règlement intérieur de la Société, approuvé à l'été 2025, et de compléter ce dispositif par l'adoption d'un code de déontologie et d'une charte informatique.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration du 24 septembre 2026 a approuvé le projet de code de déontologie de Cap Métropole. Ce document s'adresse aux dirigeants, aux administrateurs ainsi qu'aux collaborateurs de la Société. Il précise notamment les principes applicables en matière d'intégrité et de probité, de confidentialité, d'utilisation des ressources de la Société, de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, de cadeaux et invitations, de relations avec les fournisseurs, de déport et de signalement des situations susceptibles de présenter une difficulté déontologique.

A la suite de son examen par le Conseil d'administration, ce document ainsi que la charte informatique, destinés à être annexés au règlement intérieur, seront soumis à la consultation du Comité social et économique. Les formalités réglementaires de publicité, de communication et de dépôt seront ensuite accomplies dans les conditions prévues par les textes applicables.

La formalisation de ce cadre déontologique s'est accompagnée d'une première action de sensibilisation destinée à l'ensemble des collaborateurs, réalisée avec l'appui de la Direction juridique de la SCET. Cette séance réalisée le 2 juin 2025 a porté sur les principes de déontologie

et de probité applicables aux activités de la SPL. Une attention particulière a été accordée à la prévention des conflits d'intérêts, aux différentes atteintes à la probité ainsi qu'aux comportements ou situations susceptibles de créer un risque pour la Société, y compris en l'absence d'intention frauduleuse. La formation s'est appuyée à la fois sur des éléments juridiques, des exemples pratiques et des questionnaires construits à partir de situations professionnelles susceptibles d'être rencontrées par les collaborateurs de Cap Métropole.

Parallèlement, la feuille de route a donné lieu à l'élaboration ou à l'actualisation de plusieurs procédures opérationnelles.

Cette démarche s'est également traduite par l'élaboration et la mise en œuvre par les Directeurs opérationnels assistés des Responsables de projet, en juillet 2026, d'une procédure interne intitulée « *Vie d'une opération* ». Ce document retrace les principales étapes de conduite d'une opération d'aménagement ou de construction, depuis sa contractualisation jusqu'à sa clôture, en passant par les consultations, le suivi des études et des travaux et la réception des ouvrages. Il précise, à chaque étape, les tâches à réaliser, les responsabilités respectives des responsables de projets et des gestionnaires administratives et financières, ainsi que les outils et documents de référence à utiliser. Elaboré à partir des pratiques des équipes, il permet de clarifier le rôle de chacun, d'harmoniser les méthodes de travail et de faciliter la transmission des connaissances, notamment auprès des nouveaux collaborateurs.

Une deuxième série de notes concerne l'établissement des comptes rendus annuels à la collectivité locale (CRACL), ainsi que l'édition des états-bilans dans l'outil de gestion GO. Ces documents ont pour objet de sécuriser et d'homogénéiser la préparation des informations transmises aux collectivités concédantes ainsi que la production des états permettant le suivi financier des opérations. Ces procédures ont également été examinées dans le cadre des travaux conduits avec la Commissaire aux comptes au titre de sa mission de certification des bilans financiers des CRACL.

Une troisième série de procédures porte plus directement sur l'organisation interne de la Société. Ces notes produites ou en cours d'élaboration concernent notamment la conduite des entretiens annuels d'évaluation, la mise en place de la signature électronique des marchés ainsi que les circuits financiers, leurs modalités de validation et leur dématérialisation.

S'agissant plus particulièrement des circuits financiers et de la validation des factures, leur formalisation est en cours de finalisation et s'inscrit dans un chantier plus large de modernisation des processus comptables. Dans la perspective de la généralisation de la facturation électronique, Cap Métropole travaille en effet à la dématérialisation des factures entrantes et sortantes et à l'adaptation des échanges entre ses différents outils et partenaires.

Ce travail porte notamment sur la mise en place d'un connecteur permettant les échanges de factures avec le portail Chorus Pro. Il est conduit en lien avec l'expert-comptable de la Société et avec Progisem, éditeur des logiciels de gestion et de comptabilité utilisés par Cap Métropole. A l'issue de cette évolution, une procédure détaillée précisera les différentes étapes de traitement, les responsabilités des intervenants ainsi que les circuits de validation applicables aux factures et aux situations de travaux.

En matière de commande publique, Cap Métropole a poursuivi l'amélioration de ses outils. La signature électronique des marchés a notamment été mise en œuvre et plusieurs documents

types utilisés dans le cadre des procédures de passation et d'exécution ont été rédigés ou actualisés.

Ainsi, le renforcement de la formalisation des procédures internes est désormais largement engagé et a déjà conduit à la production de plusieurs documents de référence ainsi qu'à la mise en place d'actions de sensibilisation. Cette démarche a vocation à se poursuivre progressivement afin de couvrir l'ensemble des processus pour lesquels une formalisation apparaît utile, en tenant compte de leur évolution et de la modernisation des outils de gestion de la Société. La mise en œuvre et la supervision de ces actions sont permises grâce à l'évolution de l'organisation et au renforcement du pôle Ressources actuellement à l'œuvre.

5. Pièces annexes

1- Procès-verbal du Conseil d'administration du 14 octobre 2025

2- Procès-verbal du Conseil d'administration du 12 décembre 2025

3- Procès-verbal du Conseil d'administration du 5 mars 2026

4- Procès-verbal du Conseil d'administration du 8 juillet 2026

5- Procès-verbal du Conseil d'administration du 24 septembre 2026

6- Procès-verbal de l'Assemblée spéciale du 12 décembre 2025

7- Procès-verbal de l'Assemblée spéciale du 5 mars 2026

8- Procès-verbal de l'Assemblée spéciale du 8 juillet 2026

9- Procès-verbal de l'Assemblée spéciale du 24 septembre 2026

10- Dossier du Comité d'audit du 27 novembre 2025

11- Dossier du Comité d'audit du 25 février 2026

12- Dossier du Comité d'audit du 2 septembre 2026

13- Présentation du Plan d'évolution stratégique au Conseil d'administration du 14 octobre 2025

14- Courrier de la Préfecture de la Loire aux Maires des communes membres de l'Assemblée spéciale en date du 2 décembre 2026

15- Courrier de réponse des Maires des communes membres de l'Assemblée spéciale à la Préfecture de la Loire en date du 4 février 2026

16- Courrier de réponse de la Préfecture de la Loire aux Maires des communes membres de l'Assemblée spéciale en date du 13 mars 2026

17- Règlement intérieur de la SPL Cap Métropole signé le 9 juillet 2025

18- Projet de code de déontologie approuvé par le Conseil d'administration du 24 septembre 2026

19- Projet de charte informatique présenté au Conseil d'administration du 24 septembre 2026

20- Procédure « *Vie d'une opération* » juillet 2026

21- Note portant sur l'établissement des comptes rendus annuels à la collectivité locale (CRACL) en date du 3 février 2026

22- Note portant sur l’édition des états-bilans dans l’outil de gestion GO en date du 3 février 2026

23- Note portant sur la conduite des entretiens annuels d’évaluation

24- Tableau présentant les circuits de validation des factures et situations de travaux en date du 17 juillet 2026

25- Note portant sur la mise en place de la signature électronique des marchés en date du 5 juin 2026