



Chambre régionale des comptes
d'Île-de-France

Le Président

N°/G/160/13-0030 B

Noisiel, le 21 JAN 2013

N°2012-0298 R

RECOMMANDE AVEC A.R.

2C 018 657 4525 9

Monsieur le Directeur général,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes sur la gestion de la société d'aménagement et de développement des villes du Val-de-Marne (SADEV 94) dont vous êtes le représentant légal.

Il est accompagné des réponses reçues à la chambre dans le délai prévu par l'article L. 243-5, alinéa 4, du code des juridictions financières

Ce document final est également transmis à l'exécutif des collectivités territoriales qui ont apporté un concours financier à la SADEV 94.

Conformément à la loi, ce document final devra être communiqué par l'exécutif de ces collectivités territoriales à leurs assemblées délibérantes dans les conditions de forme prévues par l'alinéa 5 de l'article précité. Dès la plus proche réunion de ces assemblées, l'ensemble sera considéré comme un document administratif communicable à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978.

Monsieur Jean-Pierre NOURRISSON
Directeur général de la SADEV 94
31 Rue Anatole France
94306 VINCENNES CEDEX

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et les réponses jointes sont adressés au préfet et au directeur départemental des finances publiques du Val de Marne.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de ma considération distinguée.

P.J. : 1.

Jean-Yves BERTUCCI



Chambre régionale des comptes
d'Île-de-France

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

SOCIETE D'AMENAGEMENT ET DE DEVELOPPEMENT

DES VILLES DU VAL-DE-MARNE

(Sadev 94)

Exercices 2005 et suivants

- S O M M A I R E -

1. RAPPEL DE LA PROCEDURE.....	7
2. PRESENTATION DE LA SADEV 94.....	7
3. LES COMPTES DE LA SADEV 94.....	8
3.1. ANALYSE DU BILAN	8
3.1.1. <i>Des capitaux permanents importants</i>	8
3.1.2. <i>L'endettement</i>	9
3.2. L'ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT	11
3.2.1. <i>Chiffre d'affaires et résultat</i>	11
3.2.2. <i>La rémunération de la société</i>	12
3.3. DEPENSES D'INVESTISSEMENT	14
3.4. PERSPECTIVES	14
3.4.1. <i>L'activité</i>	14
3.4.2. <i>L'endettement</i>	16
4. LA GESTION DE LA STRUCTURE.....	17
4.1. LA TENUE DE LA COMPTABILITE.....	17
4.2. LES DELAIS DE PAIEMENT.....	18
4.3. LE RECOURS AUX PRESTATAIRES EXTERIEURS	19
4.3.1. <i>Le contrat avec la Scet</i>	20
4.3.2. <i>Les honoraires d'expertise comptable</i>	20
4.3.3. <i>Les honoraires d'assistance juridique</i>	21
4.4. LE CREDIT-BAIL, MODE DE GESTION DU PARC INFORMATIQUE ET AUTOMOBILE	21
4.4.1. <i>Le parc informatique</i>	21
4.4.2. <i>Le parc automobile</i>	23
4.5. FRAIS GENERAUX ET DEPLACEMENTS.....	24
4.6. LES DEPENSES DE COMMUNICATION.....	25
4.6.1. <i>La communication externe</i>	26
4.6.2. <i>Le suivi et la mise en concurrence des prestations de communication</i>	28
5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	28
5.1. L'ORGANISATION	28
5.2. LES PERSONNELS : EFFECTIFS ET MOBILITE	29
5.3. LE POIDS DES DEPENSES DE PERSONNEL.....	30
5.4. LA CONVENTION APPLICABLE AU PERSONNEL.....	32
5.5. EVALUATION ET FORMATION	32
5.6. LES PROTOCOLES D'ACCORD TRANSACTIONNEL CONSECUTIFS AUX LICENCIEMENTS.....	33
5.6.1. <i>Les indemnités de départ</i>	33
5.6.2. <i>Le licenciement en 2008 du directeur général</i>	33
5.6.3. <i>Le licenciement en 2011 du directeur-adjoint</i>	35
5.6.4. <i>Le régime juridique des transactions</i>	37
5.6.5. <i>Le traitement social et fiscal de la transaction conclue avec le directeur général</i>	38
5.6.6. <i>La compétence pour accorder les indemnités transactionnelles et procéder aux retraitements fiscaux et sociaux ultérieurs</i>	40
5.6.7. <i>Le départ du directeur général et ses suites</i>	42

6. LA REFONTE DU SYSTEME D'INFORMATION : LE PROJET ADVITIUM.....	43
6.1. UN BESOIN INITIAL MAL DEFINI.....	43
6.2. LE CHOIX DE L'ASSISTANT A MAITRE D'OUVRAGE	44
6.3. UN PILOTAGE DU PROJET DEFAILLANT	44
6.3.1. <i>Le non-respect des délais initiaux</i>	44
6.3.2. <i>Des dérives sur le livrable lui-même : la redéfinition du projet en cours d'exécution</i>	45
6.3.3. <i>Le blocage Sadev 94/Lascom</i>	46
6.3.4. <i>Au final, un produit qui ne répond pas aux attentes des utilisateurs</i>	46
6.4. UN BUDGET NON MAITRISE	47
6.4.1. <i>Les dépassements du budget initial</i>	47
6.4.2. <i>Le coût par agent</i>	48
7. LES ACTIONS DE COOPERATION DECENTRALISEE.....	48
7.1. LA COOPERATION AVEC LE MALI	48
7.2. LA COOPERATION AVEC CUBA	50
8. LES OPERATIONS	51
8.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ACTIVITE	51
8.1.1. <i>Les secteurs d'activité de la Sadev 94</i>	51
8.1.2. <i>L'activité en chiffres</i>	52
8.2. ANALYSE DE L'ACTIVITE : PRESENTATION DE LA METHODE.....	53
8.3. ANALYSE DES RISQUES JURIDIQUES	53
8.3.1. <i>Les conventions</i>	53
8.3.2. <i>Les mandats</i>	54
8.3.3. <i>Les comptes rendus d'activité et bilans de clôture</i>	55
8.3.4. <i>Le bilan financier global des opérations</i>	56
8.3.5. <i>Exposition financière pour les collectivités</i>	57
8.3.6. <i>Analyse du risque financier pour la Sadev 94</i>	59
8.4. ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS	61
8.4.1. <i>La modification du projet initial</i>	61
8.4.2. <i>Les opérations propres</i>	66
8.5. LE RISQUE LIE AUX TECHNIQUES PARTICULIERES D'INTERVENTION	68
8.5.1. <i>Présentation des participations de la Sadev 94 dans des filiales</i>	68
8.5.2. <i>La gestion des filiales</i>	71
8.5.3. <i>Les contrats de pré-commercialisation dans le cadre de l'opération Ivry Confluences</i>	73
9. LA POSITION PRIVILEGIEE DE LA SADEV 94 DANS LE DEPARTEMENT DU VAL DE MARNE	76
9.1. LA STRATEGIE OPERATIONNELLE DE LA SADEV 94 S'APPUIE SUR LA CONDUITE D'ETUDES PREALABLES ET LA MAITRISE DES CHARGES FONCIERES	76
9.1.1. <i>La réalisation des études</i>	76
9.1.2. <i>La maîtrise du foncier, élément déterminant de la création d'une Zac</i>	77
9.2. LA TRADUCTION OPERATIONNELLE DE LA STRATEGIE DE LA SADEV 94 A TRAVERS LES DEUX OPERATIONS D'ENVERGURE IVRY CONFLUENCES ET CANCER CAMPUS.....	78
9.3. JURIDIQUEMENT REGULIERES, LES ETUDES PREALABLES ET LA MAITRISE DU FONCIER PLACENT LA SADEV 94 DANS UNE POSITION PRIVILEGIEE.....	79
9.4. DE POSSIBLES CONFLITS D'INTERET	80
10. ENJEUX ET PERSPECTIVES.....	81
– ANNEXE –.....	83

Depuis 2007, la Sadev 94 maintient un niveau d'activité qui lui permet de dégager un chiffre d'affaires et des résultats nets très positifs. Après les bonis exceptionnels enregistrés en 2008 à la suite de la clôture d'opérations qui lui ont permis d'atteindre un résultat de plus de 6 M€⁽¹⁾, celui-ci passe, en 2011, à 2,2 M€. Presque tous les bénéfices font l'objet d'un report à nouveau, ce qui permet, la consolidation des fonds propres de la société.

Cette situation financière, qui témoigne d'un portefeuille d'activités dynamique, est portée par les produits issus des opérations de commercialisation et de promotion immobilière, mais aussi permise par le niveau de rémunération de la société fixée dans le cadre des contrats qui la lient avec les collectivités concédantes.

La dette totale de la Sadev 94, garantie et non garantie par les collectivités actionnaires, s'élève, en 2011, à près de 250 % de ses fonds propres pour progresser encore les années suivantes et représenter, à titre prévisionnel, plus de 350 % à horizon 2015. Ce niveau nécessite, de la part de la société, une attention particulière et devrait la conduire, dans l'avenir, à avoir recours à des opérateurs financiers pour l'accompagner dans le financement de l'acquisition des charges foncières. Sont concernées, notamment, les opérations d'envergure, telles que Cancer Campus à Villejuif et Ivry Confluences, qui dépassent le milliard d'euros.

La société n'a pas été structurellement affectée par les tensions économiques qui ont pesé sur le marché de l'immobilier d'entreprise, en dépit d'un tassement de son chiffre d'affaires. Elle a aussi enregistré des recettes complémentaires tirées d'opérations menées pour son propre compte, même si leur nature était éloignée de son cœur de métier. En revanche, elle éprouve des difficultés à céder les charges foncières dans les délais initialement prévus, ce qui la conduit à assumer sur une plus longue durée le portage financier des opérations. Afin d'amortir les chocs de l'immobilier d'entreprise, la société a été conduite, soit à reprogrammer, dans le temps, les cessions de charges foncières afférentes, soit à privilégier, à court/moyen terme, les opérations de construction de logements. Des techniques d'intervention originales, telles que les contrats de pré-commercialisation ou de réservation de charges foncières, signées avec certains promoteurs, lui ont permis de sécuriser des recettes avant le lancement d'une opération. Adossé à l'opération Ivry Confluences qui comporte une surface d'immobilier d'entreprise très importante, ce type de contrat n'est pas, pour la société, dénué de risques dans l'hypothèse où elle ne respecterait pas ses engagements de promesse de vente.

De plus, la conduite d'études préalables pré-opérationnelles, ainsi que la maîtrise du foncier, constituent des axes de développement sur lesquels repose la stratégie d'intervention de la société. Ces deux éléments lui permettent de conforter sa position prédominante sur le territoire du Val-de-Marne. De fait, elle se trouve régulièrement en situation de candidat unique lors des appels d'offres lancés par les collectivités actionnaires et visant à sélectionner un aménageur. La recherche d'emprises foncières a conduit la société à mettre en œuvre des modalités juridiques complexes, appliquées à des segments d'intervention inhabituels, tels que l'acquisition de sociétés menant une activité hôtelière ou encore exploitant un complexe sportif.

⁽¹⁾ M€: millions d'euros.

Compte tenu de la nature de ses activités, tournées vers l'ingénierie, le conseil et la conduite d'opération, la gestion des ressources humaines est un enjeu essentiel pour la société et son directeur général. Or, la Sadev 94 doit faire face à un taux de mobilité externe important. La démarche engagée par le directeur général vise à valoriser les compétences professionnelles des responsables d'opérations et les associer un peu plus au processus de prise de décision.

Dans le contexte d'instabilité des effectifs, la sécurité technique des opérations, le suivi des opérations supposent un système d'information fiable. Or, les difficultés à réconcilier les données issues des deux logiciels, l'un de gestion de projet, l'autre comptable, ne permettent pas de garantir la qualité de l'information financière. De plus, le progiciel qui a vocation à devenir la base unique de données permettant de retracer la vie technique et financière d'une opération, connaît des vicissitudes de développement. Alors que, depuis 2006, la société a investi plus de 440 000 €HT dans ce système, il n'est toujours pas techniquement opérationnel.

La vie de la société a été marquée, ces dernières années, par les licenciements du directeur général et du directeur-adjoint qui ont bénéficié d'indemnités transactionnelles substantielles dans des conditions critiquables.

Enfin, la Sadev 94 a développé des actions de coopération décentralisée avec le Mali et Cuba, qui n'apparaissent pas relever de son objet social.

A la suite de certaines observations du rapport, la chambre a formulé les recommandations suivantes :

RECOMMANDATION n° 1 (page 19)

Sans avoir été contrainte, jusqu'à présent, à payer des intérêts moratoires, les délais de paiement de la société demeurent, depuis des années, élevés au regard des dispositions législatives et réglementaires applicables.

La chambre recommande à la société de revoir les procédures de transmission des factures avec les maîtres d'œuvre délégués, afin d'encadrer leur intervention dans le temps. La société pourrait, par ailleurs, intégrer dans sa démarche qualité les procédures internes permettant de suivre et améliorer ses délais de paiement.

RECOMMANDATION n° 2 (page 24)

La Sadev 94 n'établit pas d'ordre de mission pour les déplacements de ses collaborateurs à l'étranger. Il n'est donc pas possible d'établir un lien direct entre ce voyage et les intérêts de la société.

Il pourrait être de l'intérêt de la société d'établir des termes de référence et des rapports de mission lors des déplacements à l'étranger de ses dirigeants, afin de mettre le conseil d'administration en situation d'apprécier leur opportunité et d'en évaluer les effets.

RECOMMANDATION n° 3 (page 27)

Au regard de son budget de fonctionnement, la société consacre des moyens financiers importants à sa politique de communication.

La chambre recommande à la société de procéder à une évaluation des actions entreprises afin de s'assurer de leur adéquation par rapport aux objectifs poursuivis.

RECOMMANDATION n° 4 (page 49)

La société se trouve associée à des partenaires professionnels au sein de la Fondation Mali, lesquels sont engagés avec elle, ou susceptibles de l'être, dans des opérations d'aménagement et de construction.

La chambre recommande à la société de prendre les mesures de nature à prévenir toute situation de conflit d'intérêt.

RECOMMANDATION n° 5 (page 72)

La chambre recommande que le conseil d'administration de la Sadev 94 soit informé de la situation des filiales, et notamment des conditions de rémunération des comptes courants. Elle invite aussi la Sadev 94 à établir des critères d'appréciation sur le principe de consolidation des comptes.

RECOMMANDATION n° 6 (page 80)

La chambre recommande à la Sadev 94 de rappeler aux représentants des collectivités actionnaires en qualité d'administrateurs de la société, que leurs fonctions sont incompatibles avec leur présence au sein des commissions d'appel d'offres de la collectivité sur les dossiers intéressant la Sadev 94, sauf à se placer en situation de conflit d'intérêt.

1. RAPPEL DE LA PROCÉDURE

Par lettre en date du 4 mars 2011, le président de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France, a informé le président de la société d'aménagement et de développement des villes et du département du Val-de-Marne (Sadev 94), M. Laurent GARNIER, de l'ouverture d'un contrôle portant sur la vérification des comptes et de l'examen de la gestion de la société pour les exercices 2005 et suivants.

Conformément à l'article L. 243-2 du code des juridictions financières, l'entretien préalable s'est déroulé le 23 février 2012 avec le président du conseil d'administration de la Sadev 94, en présence du directeur général.

Lors de sa séance du 26 avril 2012, la chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été adressées au directeur général, actuel et précédent, ainsi qu'aux tiers concernées par lettre datée du 14 juin 2012.

Suite à la demande de différentes parties, le délai de réponse a été prolongé à l'ensemble des destinataires du rapport d'observations provisoires jusqu'au 28 septembre 2012.

Le directeur général a répondu par courrier du 26 septembre 2012 et le précédent directeur général le 15 septembre 2012.

En qualité de tiers concernés, destinataires d'extraits du rapport d'observations provisoires, M. Charles, les sociétés Ineum, Lascom, Sogelym, l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru), la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (DRIHL), la communauté d'agglomération « *Les Lacs de l'Essonne* », les communes de Champigny-sur-Marne, Chevilly-Larue, Choisy-le-Roi, Fresnes, Ivry-sur-Seine et Villejuif, ont fait parvenir des réponses à la chambre.

Conformément aux dispositions de l'article L. 243-6 du code des juridictions financières, sur leur demande, la chambre a auditionné le précédent directeur général, le 11 septembre 2012, et le directeur général actuellement en fonctions, le 8 octobre 2012.

La chambre a arrêté ses observations définitives, lors de sa séance du 30 octobre 2012.

2. PRESENTATION DE LA SADEV 94

Située à Vincennes, la Sadev 94 est une société anonyme d'économie mixte qui, depuis 1986, consacre son activité à l'aménagement et au développement urbain du Val-de-Marne.

La Sadev 94 est actuellement actionnaire de trois filiales : la Société civile de construction vente (SCCV) du Pont Carle, la Société civile Campus des Hautes de Bruyères (SCCHB) et la société par actions simplifiée (Sas) Timing.

Elle a aussi créé, en 2009, avec 17 partenaires, la Fondation Sadev Mali⁽²⁾, dont le but est de « *s'engager dans le développement d'une coopération solidaire au Mali* », afin de soutenir l'aménagement et le développement dans ce pays.

⁽²⁾ L'arrêté portant autorisation administrative de création de la fondation a été pris le 23 mars 2009.

Le montant du capital (10 099 050 €), inchangé depuis 2001, est réparti entre 17 communes et six actionnaires privés. Le total des participations publiques atteint 79,44 %. Le département du Val-de-Marne détient 29,60 % du capital et la Caisse des dépôts et consignations 10,29 %.

L'assemblée générale et le conseil d'administration fonctionnent en conformité avec les règles du droit des sociétés. Aucune assemblée générale extraordinaire ne s'est réunie depuis 2005.

La présidence de la société est assurée, depuis le 27 avril 2001, par M. GARNIER, vice-président du conseil général du Val-de-Marne. En vertu de l'article 22 b des statuts, qui permet au conseil d'administration de déterminer si la direction générale est assurée par le président de la société ou par « *une autre personne physique, choisie parmi les membres du conseil ou en dehors d'eux* », M. NOURRISSON a été désigné au poste de directeur général par délibération du 29 avril 2009. Cette délibération prévoit que « *le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société* ».

3. LES COMPTES DE LA SADEV 94

3.1. ANALYSE DU BILAN

3.1.1. Des capitaux permanents importants

A capital social inchangé, les capitaux propres de la société se renforcent, de 30 M€ en 2008 à 44 M€ en 2010, du fait, essentiellement, des résultats positifs reportés d'année en année : 13 M€ en 2008, 18 M€ en 2009, 21 M€ en 2010 et 25 M€ en 2011.

Le renforcement des capitaux propres, qui est nécessaire au financement des activités de la société, est ainsi préféré à la distribution des dividendes aux actionnaires, 0,6 M€ en 2008 et 0,4 M€ en 2010.

La société dispose de capitaux permanents importants, qui sont constitués de provisions pour risques et charges et de dettes à long terme.

Les provisions pour risques et charges sont enregistrées lorsque, dans une opération d'aménagement, les coûts de revient estimés des lots cédés sont supérieurs aux charges cumulées. Elles correspondent aussi à la quote-part prévisionnelle revenant à la fin de l'opération au concessionnaire.

Ainsi, en 2010, ces provisions d'un montant de 8,5 M€ concernent, d'une part, la quote-part revenant au concessionnaire sur la zone d'aménagement concerté (Zac) de la Vache Noire (1,9 M€) ainsi que sur la Zac Petit Leroy à Chevilly-Larue (1,2 M€), d'autre part, les charges prévisionnelles estimées dans différentes Zac : essentiellement 1,5 M€ pour celle Petit Leroy à Chevilly-Larue, 1 M€ pour l'opération d'aménagement des Simonettes sud à Champigny-sur-Marne, 1 M€ pour Zac de la Pompe Avenir à La Queue-en-Brie.

Les dettes financières à long terme progressent au rythme de l'activité de la société, de 80 M€ en 2008 à 112 M€ en 2010. Elles sont essentiellement destinées à financer les dépenses initiales liées à des opérations d'envergure : Ivry Confluences, Barmonts à Villejuif, RN7 à Chevilly-Larue et Port à Choisy.

Tableau n° 1 – Bilan

au 31 décembre (en M€)	2007	2008	2009	2010	2011*
capital social	10	10	10	10	10
réserves	0,4	0,7	1	1	1
report à nouveau	7	13	18	21	25
résultat	7	6	3	5	2
Situation nette	24	30	33	37	39
subvention d'investissement	0,4	0,3	7	7	7
Capitaux propres	25	30	39	44	45
autres fonds propres	0	0	0	0	
provisions	12	7	12	8	nc
dettes à long terme	43	80	89	112	nc
Capitaux permanents	80	117	141	164	

(*) Les provisions et les dettes à long terme ne sont pas arrêtées à la date du présent rapport.

Source : bilan Sadev 94 et prévisions de la Sadev 94 - 2011.

3.1.2. L'endettement

L'endettement de la société, entendu au sens large, c'est-à-dire comprenant les emprunts, les lignes de trésorerie et les avances des collectivités, a augmenté significativement ces dernières années, à hauteur des besoins de financement de la société liés aux opérations d'aménagement. De 80 M€ en 2008, il est passé à 133 M€ en 2011.

Tableau n° 2 – Dette –

(en M€)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Emprunts	51	31	35	25	61	69	92	104
Découverts bancaires (lignes de trésorerie)	5	3	7	14	11	13	26	25
Avances collectivités	2	3	5	5	8	7	2	4
Total	58	37	46	44	80	89	119	133

Source : Sadev 94-rapports de gestion.

Le recours à l'emprunt s'est accentué depuis 2008 avec l'entrée, dans le portefeuille de la société, d'opérations nouvelles qui nécessitent de financer les acquisitions foncières indispensables à la conduite des opérations d'aménagement. L'augmentation de la dette de 37 M€, observée entre 2007 et 2008, a été destinée à l'opération Ivry Confluences. Dans la phase de démarrage d'une opération d'aménagement, l'emprunt est une ressource longue adaptée au besoin « structurel » lié, notamment, à un portage long du foncier, dans l'attente de sa commercialisation.

Les emprunts sont, à 80 %, garantis par la collectivité concédante et, dans certains cas, co-garantis par le département du Val-de-Marne. Pour rappel, deux collectivités locales peuvent garantir solidairement un même moyen de financement dans le respect des règles prudentielles fixées par la loi du 5 janvier 1988 et son décret d'application du 18 avril 1988. Ainsi, en 2011, 54 % de la dette à moyen et long termes de la Sadev 94 est garantie.

Il convient de noter que, dans la présentation des états financiers de la société, il n'y a pas de distinction entre l'annuité en capital et les intérêts, ces derniers étant intégrés dans les résultats financiers des opérations elles-mêmes.

Les besoins de financement de court terme des concessions d'aménagement ont conduit la société à mobiliser, de manière significative, des lignes de trésorerie. Leurs durées varient entre six et 18 mois. Elles répondent au décalage « mécanique » entre le rythme des dépenses (études, acquisitions, travaux de démolition ou de mise en état des sols...), qui doivent être engagées très tôt, et celui des recettes réalisées en cours d'opération, lors des premières commercialisations de droits à construire.

La société fait appel à des lignes de trésorerie, moyennant l'apport d'une garantie qui prend la forme d'un nantissement de promesse de vente. Concrètement, l'établissement financier met à disposition de la société une ligne de trésorerie jusqu'au terme de la promesse de vente, sous réserve de domicilier au sein de son établissement l'encaissement du prix de vente, au moment de la signature de l'acte authentique.

Ainsi, ce mode de financement, qui ne sollicite pas la garantie des collectivités, est plus économe en frais financiers. Chaque mois, la société procède à une analyse des budgets prévisionnels de chaque opération, afin d'anticiper les moyens de financements à mobiliser, et de couvrir le besoin de trésorerie de l'opération, au plus juste.

Dès lors, les avances des collectivités, d'un faible niveau, ne constituent pas une source de financement importante (5 M€ en moyenne entre 2008 et 2011).

L'endettement à moyen et long termes représente, en 2010, près de 250 % de la situation nette de la société (capital social, résultat et report), ce qui, pour la société et les collectivités actionnaires, garantes de la dette, constitue un niveau qui exige vigilance et prudence.

La Sadev 94 précise que le risque d'endettement doit s'apprécier sur la base du capital restant dû de la dette non garantie, rapporté aux capitaux permanents. Le ratio ainsi calculé est de 43 %, ce qui pour elle, « montre l'absence d'aspect préoccupant de la situation financière (de la société) sur le critère de l'endettement ». La chambre rappelle, toutefois, que le risque de surendettement expose non seulement la société mais aussi les collectivités actionnaires.

Tableau n° 3 – Ratio d'endettement

(en %)	2007	2008	2009	2010
Ratio endettement/situation nette	100	205	212	248

Source : Sadev 94-rapports de gestion.

Il concerne, principalement, l'une des opérations les plus importantes, Ivry Confluences, dont le budget prévisionnel s'établit à plus de 726 M€

La société a fait le choix d'adosser la plupart de ses emprunts à des taux variables, lesquels font référence à des indices financiers classiques (Euribor ou Eonia).

Dans les conditions financières actuelles, le choix de taux variables permet à la société de procéder à une gestion active de sa dette par remboursement anticipé des échéances.

3.2. L'ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT

3.2.1. Chiffre d'affaires et résultat

La croissance continue du chiffre d'affaires, de 41 M€ en 2007 à 79,6 M€ en 2011, démontre le dynamisme de l'activité de la Sadev 94. Le chiffre d'affaires total est tiré, pour l'essentiel, des opérations d'aménagement, à travers les produits de cession des charges foncières et, dans une moindre mesure, des recettes issues des rémunérations perçues par la société sur les opérations propres (études, mandats et assistance à maîtrise d'ouvrage publics, assistances techniques) réalisés par Sadev 94.

Tableau n° 4 – Chiffre d'affaires

au 31 décembre (en M€HT)	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires net	41,00	78,18	80,12	145,35	79,68
<i>dont opérations propres</i>	<i>15,18</i>	<i>23,08</i>	<i>16,83</i>	<i>23,54</i>	<i>18,01</i>
<i>dont opérations d'aménagement</i>	<i>23,18</i>	<i>54,64</i>	<i>62,05</i>	<i>120,5</i>	<i>60,86</i>
<i>dont société</i>	<i>2,66</i>	<i>1,46</i>	<i>1,24</i>	<i>1,31</i>	<i>0,81</i>

Source : Sadev 94- comptes de résultat.

Le haut niveau de chiffre d'affaires observé en 2010 (145 M€) doit être relativisé, car il intègre la participation de la ville d'Ivry-sur-Seine, à hauteur d'un montant de 75 M€ qui apparaît en recettes dans les produits de l'exercice, avant d'être neutralisé en charges dans le résultat de la société.

Cette écriture comptable fait suite à la résiliation de l'opération d'aménagement « *Avenir Gambetta* » et à la création de l'opération d'aménagement de la Zac Ivry Confluences, dont la convention de concession, signée le 3 janvier 2011, a repris l'ensemble de l'actif et du passif de la première opération.

Déduction faite de la participation de la ville d'Ivry-sur-Seine, le chiffre d'affaires de la Sadev 94, au titre de l'exercice 2010, est de 70,7 M€ soit une diminution de 12 % par rapport à 2009 (80,1 M€). Il est constitué, non seulement des produits tirés de cessions de charges foncières et des opérations de construction privées, mais aussi des rémunérations perçues lors des activités de la société en dehors des opérations propres ou d'aménagement (études, mandats, assistance à maîtrise d'ouvrage public, assistances techniques diverses).

Le chiffre d'affaires résultant des cessions de charges foncières est estimé, pour l'exercice 2011, à 33,5 M€ inférieur aux 72,7 M€ du budget prévisionnel 2011, présenté lors du conseil d'administration du 14 décembre 2010. Cette différence concerne particulièrement la Zac Pompadour et les « *Simonettes nord* » à Champigny-sur-Marne. A condition que les recettes soient réellement enregistrées, il s'agirait d'un simple report sur l'année suivante.

Le décalage dans le temps de la cession des charges foncières témoigne des effets de la crise qui a affecté l'immobilier d'entreprises, sur l'activité de la Sadev 94. Pour le seul exercice 2011, l'enjeu financier est de plus de 39 M€ Pour l'heure, il ne s'agit pas d'une perte de chiffre d'affaires mais, au mieux, d'un report sur les années suivantes. Dans l'attente de la réalisation de ces cessions, la société doit assumer le portage financier.

La Sadev 94 fait remarquer qu' « un *travail commun des services comptable, financier et opérationnel est réalisé au quotidien pour en limiter l'impact sur le budget des opérations en différant au maximum les dépenses à réaliser sur les opérations d'aménagement dans un souci permanent de ne pas pénaliser leur rythme de développement* ».

Depuis 2008, la société connaît un renversement de tendance. Alors qu'en 2008, l'immobilier d'entreprise constituait 63 % des surfaces hors œuvre nettes (Shon) vendues, il ne représente plus, en 2010, que 8 % des cessions, soit respectivement 67 400 mètres carrés (m²) et 7 200 m². Ainsi, la société maintient son niveau de cessions de charges foncières et de surfaces commercialisées (plus de 106 000 m² en 2008, 92 000 m² en 2010) grâce à la commercialisation de logements (84 000 m² en 2010).

La Sadev 94 précise que « *cette inversion de tendance est liée à la situation conjoncturelle d'atonie du marché de l'immobilier d'entreprise* ».

L'évolution à la baisse du résultat (de plus 6 M€ en 2008 à plus de 2 M€ en 2011) doit être nuancée par le fait qu'en 2007 et 2008, la société a enregistré des *boni* exceptionnels. En 2007, elle a bénéficié de 4,1 M€ comprenant, essentiellement, la quote-part du résultat bénéficiaire de l'opération clôturée de la Zac des portes d'Arcueil. Malgré un chiffre d'affaires amputé de deux opérations (report de deux décalages de ventes sur la Zac Concorde Stalingrad à Vitry et sur la Zac Pasteur à Villejuif), l'achèvement de deux opérations propres a permis de dégager un résultat très positif en 2008.

Tableau n° 5 – Résultat

au 31 décembre (en M€HT)	2007	2008	2009	2010	2011
Résultat net	6,76	6,1	3,4	4,56	2,25
<i>dont opérations propres</i>	1,85	3,9	1,94	4,16	1,38
<i>dont opérations d'aménagement</i>	-	-	-	-	-
<i>dont société</i>	4,96	2,2	1,46	0,4	0,87

D'un montant moyen de 5,7 M€ depuis 2009, les dépenses de fonctionnement de la structure sont majoritairement constituées de charges de personnel, pour 3,4 M€ (salaires bruts et charges salariales comprises)⁽³⁾. Le résultat positif de la structure s'explique par le fait que ces dépenses sont compensées, essentiellement, par des recettes issues de la quote-part des frais généraux des opérations qui représentent, en moyenne 5 M€ et des marges sur les contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage, soit, en moyenne, 1,3 M€

3.2.2. La rémunération de la société

Elle est de 10,4 M€ en 2010 (8 M€ en 2007 et 2008). La société se rémunère essentiellement sur les opérations d'aménagement (70 % en 2008 et 2009, 56 % en 2010 de la rémunération totale). Cette tendance devrait se confirmer dans les prochaines années, compte tenu des opérations d'aménagement très importantes telles que Ivry Confluences et Cancer Campus, entrées récemment dans le portefeuille de la société⁽⁴⁾.

⁽³⁾ Cf. tableau n° II en annexe.

⁽⁴⁾ Cf. tableaux n°s III et IV en annexe.

La Sadev 94 a néanmoins diversifié ses activités dans des opérations propres qui lui procurent des rémunérations complémentaires (20 % en 2008 et 2009, 39 % en 2010). Il s'agit aussi bien d'opérations de construction dans le cadre de contrat de promotion immobilière (CPI) ou de vente en l'état futur d'achèvement (Véfa), que d'opérations d'aménagement hors procédures d'urbanisme consistant en la cession de charges foncières et/ou la réalisation de travaux d'aménagement⁵. Ces opérations de constructions concernent le logement collectif, l'hôtellerie ou encore les résidences étudiantes : maisons de ville de l'impasse Renan à Villejuif, immeuble de logements « Laplace » sur la Zac de la Vache Noire à Arcueil et résidence étudiante sur la Zac du Chaperon Vert à Arcueil.

Les montages financiers liés aux opérations propres se sont soldés par des bénéfices, qui ont permis de consolider les résultats de la société (avant impôt sur les sociétés), soit 4 M€ en 2011. Décidées par le conseil d'administration, en dehors de tout mandat d'une collectivité actionnaire, ces opérations sont financées par la société sur ses fonds propres ; elles comportent, en tant que telles, une part de risque.

Sans méconnaître cette prise de risques, la Sadev 94 précise qu' « *ils sont limités, grâce notamment à des engagements des acquéreurs, préalables au lancement des travaux. Par ailleurs, s'ils sont « risqués », ils ont permis à la société de réaliser des résultats consistants et consolidés ainsi ses fonds propres et produit des dividendes à ses actionnaires. Le risque s'avère, par conséquent, évalué en amont et limité, au bout du compte* ».

Depuis 2009, les résultats obtenus pour ce type d'opérations se constatent désormais au fur et à mesure de l'avancement des dépenses réalisées. Un résultat intermédiaire est pris en compte au vu de la marge globale attendue sur l'opération propre et les données sur la période ne sont donc pas comparables.

Pour le plan de charge 2011-2013 concernant les opérations propres, la société indique qu' « *il concerne plus le secteur de l'immobilier d'entreprise mais exclusivement le résidentiel, pour des raisons conjoncturelles* ».

Dans ce même plan de charge, la société prévoit d'autres opérations propres : réalisation d'une résidence services à Villejuif sur la Zac des Barmonts, construction de logements à Valenton sur la Zac du Val Pompadour et construction de résidences à Ivry-sur-Seine sur la Zac Louis Rousseau, ainsi qu'à Villejuif sur les terrains du Monsivry. Les contrats de réservation sont pour la plupart signés avec différents investisseurs.

Les mandats publics voient leur part diminuer de 10 % de la rémunération totale en 2008 à 5 % en 2010. Intégrés, de plus en plus, dans les opérations de concession, ils concernent la réalisation d'équipements publics en maîtrise d'ouvrage, déléguée par les collectivités concédantes.

Ces mandats, qui ne relèvent pas de l'initiative de la société, ne contribuent que faiblement à renforcer ses fonds propres⁽⁶⁾.

Les rémunérations, notamment pour celles qui concernent les opérations d'aménagement, sont proportionnelles, non seulement aux dépenses d'investissement réalisées, mais aussi, dans la plupart des concessions d'aménagement, aux recettes issues des cessions de charges foncières.

⁽⁵⁾ Cf. tableau n° V en annexe.

⁽⁶⁾ Cf. tableau n° VI en annexe.

3.3. DEPENSES D'INVESTISSEMENT

En ajoutant aux dépenses retracées dans le tableau n° 6 ci-après, les investissements réalisés par la Sadev 94 sur fonds propres, notamment à Villejuif, à travers l'acquisition des terrains de la société Timing (14,9 M€) et des terrains à proximité du pôle Aragon (7,3 M€), l'année 2010 constitue le troisième exercice consécutif au cours duquel la société consacre plus de 130 M€ aux dépenses d'investissement.

Tableau n° 6 – Dépenses d'investissement

(en M€)	2007	2008	2009	2010
Aménagement	44,5	100,4	82,9	79,8
acquisitions foncières	12,3	60,9	34,5	38,5
travaux et honoraires travaux	32,1	25,30	32,9	30,5
autres dépenses (frais généraux, études...)	0	14,1	15,5	10,8
Construction	14,4	32,6	47,5	30,3
acquisitions foncières	0	0	1,9	2,2
travaux et honoraires travaux	14,4	24,8	43,6	26,9
autres dépenses (frais généraux, études...)	0	7,7	1,8	1,2
Total activité	58,9	133	130,5	110

Source : rapports de gestion.

Cet effort d'investissement constitue un bon indicateur de l'activité dynamique de la Sadev 94. Les dépenses d'investissement sont essentiellement consacrées aux opérations d'aménagement.

Les prévisions d'investissement à 2014 de la Sadev 94 qui continuent à se maintenir à un haut niveau, témoignent d'un large portefeuille d'opérations qui, compte tenu de leur surface financière, nécessiteront de sa part des investissements particulièrement importants, surtout en phase d'acquisitions foncières et de mise en état des sols.

Tableau n° 7 – Dépenses d'investissement

(en M€)	2010 (rappel)	2011	2012	2013	2014
Concessions d'aménagement	79,9	69,6	131,5	125,9	126,8
Maîtrise d'ouvrage construction	30,3	35,7	24,7	38,5	9,9
Total investissements	110,2	105,3	156,3	164,4	136,7

Source : Sadev 94.

3.4. PERSPECTIVES

3.4.1. L'activité

Les cessions de charges foncières, prévues en 2011 et non réalisées, sont reportées en 2012, confortant ainsi le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires prévu pour les années à venir est porté notamment par les produits afférents aux opérations nouvelles d'aménagement. En plus des trois concessions d'aménagement, contractualisées en 2011 (Zac Aragon avec la ville de Villejuif, Zac Notre-Dame à La Queue-en-Brie avec la communauté d'agglomération du Haut Val-de-Marne et la Zac Hôtel de ville avec la ville de Bonneuil-sur-Marne), la Sadev 94 vient d'être attributaire de la convention de l'opération Cancer Campus à Villejuif ; elle a, également, signé la convention de concession publique d'aménagement de la Zac Cœur de Ville avec la ville de Bezons, le 22 juillet 2011, et la convention de concession publique d'aménagement de la Zac départementale A. Chérioux avec la ville de Vitry-sur-Seine, le 24 novembre 2011.

Les fins d'opération permettraient de dégager des quotes-parts de résultats de concession importants à l'horizon 2014, où elles s'élèveraient à 7,6 M€

La Zac départementale du Val Pompadour et la concession d'aménagement Ivry Confluences à Ivry-sur-Seine assureraient ainsi, au cours de l'exercice 2012, presque 35 % des rémunérations de la société issues de cette activité, en raison, indique la société, « *d'un décalage de cessions de charges foncières de 2012 à 2013 dans le cadre du développement de la Zac Ivry Confluences* ». La fin d'opérations (Zac Stalingrad à Vitry-sur-Seine, Val Pompadour...) et le renouvellement du portefeuille d'opérations à partir de 2010 devraient permettre à la Sadev 94 de conforter son résultat.

Le tableau suivant, établi par la Sadev 94, donne les estimations de chiffres d'affaires pour les années 2012 à 2014.

Tableau n° 8 – Estimations de chiffre d'affaires

(en M€)	2012	2013	2014
Charges foncières	69	119	113
Participations subventions	28	23	26
Autres produits	4	6	2
Total aménagement	101	148	141
Opérations propres	32	2	0,1
Mandats publics	0,1	0,8	0,3
Total chiffre d'affaires	133	151	142

Source : Sadev 94.

Compte tenu des opérations d'envergure à Villejuif et Ivry-sur-Seine, le chiffre d'affaires prévisionnel est porté par les opérations d'aménagement (141 M€ prévu en 2014). Elle reste prudente face à aux opérations propres : 0,1 M€ en 2014 (22 M€ en 2011) plus risquées et pesant davantage sur sa trésorerie. Les mandats publics ne constituent pas un soutien au chiffre d'affaires de la Sadev 94.

La société tient à préciser que « *ces estimations sont avant tout des prévisions et des objectifs, volontairement ambitieux, qui sont réactualisés chaque année. De toute évidence, les chiffres d'affaires prévisionnels issus des cessions de charges foncières seront revus à la baisse pour ces trois exercices. Concernant le chiffre d'affaires issu des opérations propres, la baisse de 22 M€ à 0,1 M€ reflète [...] un manque traditionnel de lisibilité sur cette activité qui est avant toute chose une question d'opportunité à saisir pour Sadev 94, dans le cadre des opérations d'aménagement qu'elle développe* ».

Celle-ci est optimiste quant à sa capacité à céder ses charges foncières orientées sur le logement. Les cessions passeraient de 101 000 m² Shon en 2011 à plus de 415 000 m² Shon en 2014. Les prix au mètre carré restent relativement stables, autour de 350 €, sauf en 2012, où le prix atteint 390 €

Tableau n° 9 – Estimation de cessions de charges foncières

	2011	2012	2013	2014
Shon (en m²)	101 991	215 115	452 950	415 837
Prix (en €)	34 490 292	84 056 888	159 870 106	144 917 906

Source : Sadev 94.

« Les montants de charges foncières logements évoqués ici constituent une moyenne entre des prix assez hétéroclites d'une partie à l'autre du territoire dans le domaine de l'accession à la propriété et, entre l'accession et le logement social. Les fourchettes peuvent varier de 350 € à plus de 700 €/m² », rappelle la Sadev 94.

Cependant, l'évolution du marché immobilier et bancaire constituera un élément de contexte déterminant. Les conditions de réalisation des opérations seront d'autant plus sensibles aux éléments de contexte économique que leur taux d'avancement est, à l'heure actuelle, et compte tenu de renouvellement très récent du portefeuille de la société, faible⁽⁷⁾.

3.4.2. L'endettement

Des prévisions ont été faites par la Sadev 94 selon deux hypothèses, une première à moyen terme avec une hausse de 2,5 % de la situation nette à partir de 2015 et une autre, avec une évolution de 2,5 % à partir de 2012. Quelles que soient les hypothèses, les prévisions, à échéance 2015, mettent en évidence une situation de l'endettement tendue au regard des capacités financières de la société : le ratio dette/ situation nette s'établirait à 300 % dans le premier cas et 450 % dans le second⁽⁸⁾.

Comme rappelé plus haut, ce ratio prend en compte la dette garantie et non garantie afin d'apprécier l'exposition au risque de l'endettement aussi bien de la société que des collectivités actionnaires.

Le recours à l'endettement est indispensable tant au financement des dépenses liées aux opérations en début de vie d'une opération d'aménagement, qu'au portage financier des acquisitions foncières dans l'attente de leur commercialisation. Dans ces conditions, la maîtrise de l'endettement passe, soit par une recapitalisation de la société, soit par un appel à d'autres structures qui pourraient participer au portage financier du foncier. La première solution, si elle a le mérite de renforcer les fonds propres de la société et de faciliter ainsi le recours à l'emprunt auprès des établissements bancaires, paraît, dans les conditions actuelles, difficilement envisageable, compte tenu des facultés contributives limitées des actionnaires publics. La seconde voie a davantage vocation à prospérer ; la contribution du syndicat d'action foncière du Val-de-Marne, ou encore de l'établissement public foncier régional d'Ile-de-France, pourrait être utilement explorée pour externaliser une partie du portage du foncier.

Les projections tiennent compte de la possibilité pour la société de contractualiser un projet important d'aménagement, actuellement en phase d'études.

Si la société retient ce projet, la dette de la société s'élèverait, à horizon 2015, à près de 192 M€(142 M€si elle ne le fait pas).

Tableau n° 10 – Évolution prospective de la dette

(en M€)	2010 (rappel)	2011	2012	2013	2014	2015
Dette moyen long terme avec nouveau projet	91,6	95,4	125,3	187,1	246,5	191,9
Dette moyen long terme sans nouveau projet	91,6	98,4	125,3	137,1	176,5	141,9

Source : Sadev 94.

⁽⁷⁾ Cf. tableau n° VII en annexe.

⁽⁸⁾ Cf. tableau n° VIII en annexe.

4. LA GESTION DE LA STRUCTURE

La société a clairement fait le choix d'externaliser la plupart des prestations qui relèvent de la gestion courante, afin de mobiliser ses ressources humaines sur les activités opérationnelles. La société a, en effet, pour objectif d'optimiser ses recettes, tirées de sa rémunération sur les opérations, afin de couvrir les frais de structure. Même si la maîtrise des dépenses, par ailleurs grevées par les frais de personnel, ne constitue pas un enjeu primordial, la société a cependant entrepris une revue de tous les contrats, afin de dégager d'éventuelles économies.

4.1. LA TENUE DE LA COMPTABILITE

Les dépenses de fonctionnement de la structure sont visées, lors de l'engagement, par le responsable de la dépense concernée, par le secrétaire général et systématiquement par le directeur général. L'engagement est enregistré dans le logiciel « *Gesprojet* ». Une copie est adressée au service comptable.

Lors de la réception de la facture, l'original est adressé au service de la comptabilité qui transmet une fiche de paiement, accompagnée d'une copie de la facture, au service qui se trouve à l'origine de la dépense pour validation. La facture est enregistrée, dès réception, dans le logiciel « *Gesprojet* ».

Le service comptable fait un rapprochement entre la facture et la lettre de commande, puis enregistre la facture dans le logiciel comptable « *Sage* », à partir d'une exportation de « *Gesprojet* ». Ce double enregistrement est justifié par le fait d'une part, que « *Gesprojet* » permet un suivi de la gestion prévisionnelle des dépenses et des recettes, d'autre part, que ce logiciel permet une édition des fiches de validation de paiement.

Cette procédure présente plusieurs points de faiblesse.

Premièrement, l'engagement des dépenses de fonctionnement fait l'objet d'une procédure différenciée selon la nature de la dépense. Son enregistrement n'est pas systématique et ne s'applique pas à certaines dépenses de fonctionnement (contrats de location informatique ou de véhicules, contrats de communication) dont la commande est confirmée par la société sous la forme de versement d'acomptes.

Dès lors, en l'absence de suivi des engagements, sous forme comptable ou extra-comptable, la société n'est pas en mesure, en cours d'année, de pouvoir retracer le montant des restes à payer sur des commandes pluriannuelles. Elle procède à un ajustement des charges, à l'occasion de la préparation des opérations de fin d'exercice, par une analyse des charges récurrentes et des charges constatées d'avance.

Deuxièmement, le système d'information qui repose sur deux logiciels, l'un comptable, l'autre opérationnel, présente des points de fragilité qui ne sont pas de nature à garantir la fiabilité des données. Plus particulièrement, l'exportation de données d'un logiciel sur l'autre au moment de la procédure de paiement peut constituer une source d'erreurs.

L'ensemble des factures est saisi sur « *Gesprojet* » avant d'être importé en comptabilité. Les règlements sont réalisés à partir de du logiciel comptable « *Sage* », le plus souvent par virement, à l'exception des acquisitions foncières. Le virement génère automatiquement les écritures en comptabilité. La date et le montant du virement sont ensuite saisis dans « *Gesprojet* ».

Ce processus implique donc une saisie manuelle des données dans « *Gesprojet* » qui n'est pas dénuée de risques. Les travaux du cabinet d'expertise comptable témoignent que ce risque est réel : « *un travail de rapprochement entre les états Sage et Gesprojet a été effectué [...]. Il est apparu un écart entre les factures enregistrées en comptabilité et les factures enregistrées dans Gesprojet. Les factures enregistrées en comptabilité s'élèvent à 13 005 490 € et celles enregistrées sous Gesprojet à 14 433 871 €, soit un écart de 1 428 381 €* ».

Aucune alerte ne permet d'identifier en temps réel les divergences entre les deux systèmes d'information. Elles ne sont relevées que lors de l'arrêté des comptes, intermédiaire et final, pour pouvoir procéder, tardivement, aux opérations comptables de réconciliation qui s'imposent.

De plus, les erreurs de comptabilisation ou provenant de différences, entre services, dans le traitement comptable d'opérations similaires, relevées par le commissaire aux comptes, témoignent du fait que la société doit renforcer son contrôle interne, afin de s'assurer de la sincérité et la fiabilité de sa comptabilité. A titre d'exemple, les achats et ventes de biens immobiliers, ne donnent pas lieu, systématiquement, à l'information du service comptable, ce qui nuit à la tenue exhaustive de la comptabilité.

Ainsi, dans son rapport 2011, le commissaire aux comptes relève qu'« *avec les remplacements de la comptabilité et les changements d'organisation, le service comptable se doit de porter une attention particulière aux contrôles internes, pour réduire au maximum, les risques d'erreurs dans la constitution de l'information financière* ».

Troisièmement, cette procédure ne s'est pas accompagnée, au moins jusqu'à très récemment, d'une maîtrise satisfaisante des délais de paiement.

Il convient de relever que les changements de personnel, au sein du service comptable, combinés à une forte activité, ont conduit à faire peser sur le service de fortes tensions dans les différents secteurs de compétences : saisie des écritures de paye, des notes de frais, états de gestion locative, pointage des comptes clients/fournisseurs, cadrage de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)...

4.2. LES DELAIS DE PAIEMENT

L'article L. 441-6 du code du commerce dispose que « *le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne peut dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture* ».

Le calcul de ce délai, par la chambre, a porté sur les factures liées au fonctionnement de la structure pour les exercices 2009 à 2011, à partir d'une extraction, effectuée le 22 septembre 2011, des factures recensées dans le logiciel « *Gesprojet* ».

Les résultats montrent que la société n'a pas, encore, une parfaite maîtrise de ses délais de paiement.

Tableau n° 11 – Délais de paiement

	2009	2010	2011
<i>Echantillon de factures</i>	848	702	448
délais > 45j	27 %	36 %	41 %
délais > 60j	13 %	25 %	26 %
délais > 100j	3 %	5 %	8 %

Source : chambre régionale des comptes (CRC)

Les factures en instance au service de la comptabilité à la date du 8 septembre 2011 indiquaient, par ailleurs, que sur 87 factures recensées, la totalité datait de plus de 45 jours, 28 étaient supérieures à 60 jours (soit 32 % du total) et neuf étaient supérieures à 100 jours (soit 10 % du total).

Cette question est un point sensible pour la Sadev 94, qui a conscience de cette faiblesse dans son organisation. En 2008, la société avait réalisé un contrôle interne de ses délais de paiement, dans le cadre des mandats publics et privés, sur les trois premiers trimestres de l'exercice 2008. Ce contrôle avait montré que 59 % des factures des mandats publics avaient un retard de paiement (délai supérieur à 45 jours). En ce qui concerne les mandats privés, ce taux s'élevait à 73 %.

Les premiers efforts de l'équipe comptable, renouvelée en 2011, ont porté sur l'apurement des retards accumulés.

Le cabinet d'expertise comptable note, dans son dernier rapport, que « *le retard constaté en milieu d'exercice est à ce jour en voie de régularisation, les derniers éléments restant à rattraper : saisie régulière des écritures de paye, saisie des notes de frais, saisie des états de gestion locative, pointage des comptes clients/fournisseurs, cadrage de la TVA* ».

Toutefois, si les factures liées au fonctionnement courant de la société connaissent des délais de paiement en amélioration, en revanche, celles liées aux opérations connaissent toujours des retards, en raison du temps pris par le maître d'œuvre délégué pour viser et valider les factures des entreprises.

Par ailleurs, la question des délais de paiement n'est pas prise en compte dans les critères de la norme Iso 9001 pour laquelle la Sadev 94 a obtenu une certification. La procédure achat est abordée exclusivement sous les angles de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs ou encore de la vérification du produit acheté.

La chambre recommande à la Sadev 94 de revoir les procédures de transmission des factures avec les maîtres d'œuvre délégués, afin d'encadrer leur intervention dans le temps. La société pourrait, par ailleurs, intégrer dans sa démarche qualité les procédures internes permettant de suivre et améliorer ses délais de paiement.

La Sadev 94 répond que « *dans la perspective de renforcer un peu plus encore les contrôles internes existants et de parfaire sa maîtrise des délais de paiement, la société a décidé d'accroître l'effectif de son service comptable d'une unité* ».

4.3. LE RECOURS AUX PRESTATAIRES EXTERIEURS

Les honoraires versés aux prestataires de la société constituent le deuxième poste de dépenses de fonctionnement. Ils s'élèvent à 437 365 € en 2011, contre 251 896 € en 2008.

La société a recours aux services de prestataires pour l'assister dans les domaines juridique et comptable. La société a aussi recours à des cabinets spécialisés dans le recrutement des cadres (*cf. infra, gestion des ressources humaines*).

4.3.1. Le contrat avec la Scet

La Sadev 94 et la Société services conseil expertises territoires (Scet) sont liées par un contrat de réseau signé depuis mars 2003, reconduit par tacite reconduction. Depuis le 1^{er} mai 2010, un nouveau marché a été conclu avec la Scet.

Ce contrat permet d'adhérer, via un site intranet, à un réseau professionnel qui met à la disposition de ses adhérents des informations sur les opportunités de mobilité des agents. Le réseau favorise la mutualisation des expériences et propose aussi des prestations d'expertise (droit social, ressources humaines, conseil juridique, technique et financier).

Le marché passé avec la Scet comporte un montant forfaitaire annuel, actualisable, de 64 000 €HT pour les droits d'accès (il était de 50 000 €HT dans le contrat couvrant la période 2003-2007) et un montant maximum, à commande, correspondant aux prestations de conseil de 192 000 €HT.

Seule candidate, la Scet a été retenue à l'issue d'une procédure d'appel d'offres.

Sur la base des données transmises par la société, le coût de ce marché est de 76 650 € en 2010. Ce montant est contesté par la société ; elle indique qu' « *à la lecture des pièces comptables, il ressort que le montant indiqué par la Chambre est erroné. Ainsi, le montant global du marché entre Sadev 94 et la SCET s'élève à 62 595, 64 euros pour 2010 et non pas à 76 650 euros* ».

La chambre constate que la société contredit ses propres chiffres, ce qui renforce son observation sur le fait qu'elle doit améliorer la qualité de l'information financière.

4.3.2. Les honoraires d'expertise comptable

Le coût des honoraires d'expertise comptable a augmenté régulièrement, du fait, notamment, du recours fréquent à la société d'expert-comptable dans la gestion courante, afin d'apporter un soutien au service comptable, entièrement renouvelé entre 2010 et 2011. Il est passé de plus de 64 000 € en 2008 à plus de 116 000 € en 2010. Les prestations concernent l'intervention d'un cabinet d'expertise comptable (76 321 €) et celle d'un commissaire aux comptes (34 000 €)⁽⁹⁾.

Elles portent sur la vérification et le contrôle de la comptabilité de la Sadev 94, l'assistance permanente dans le domaine de l'expertise comptable et fiscale applicable aux sociétés d'aménagement, des missions d'assistance ponctuelle, et enfin des missions de vérification de la comptabilité des trois filiales.

La Sadev 94 précise qu' « *en 2012, le budget consacré aux honoraires d'expertise comptable ne dépassera pas les 100 000 euros* ».

⁽⁹⁾ Cf. tableau n° IX en annexe.

4.3.3. Les honoraires d'assistance juridique

La société fait appel, régulièrement, aux services de cabinets d'avocats pour des consultations diverses liées soit à la gestion de la structure ou, plus fréquemment, à la conduite des opérations de construction ou d'aménagement. Le recrutement d'un juriste n'est pas envisagé.

Si aucune mise en concurrence ne s'impose à la société, la chambre recommande de négocier, au préalable, les tarifs qui sont actuellement appliqués, *a posteriori*, à la convenance des cabinets, selon que les sujets sont traités par un avocat junior ou un avocat associé. Le montant des honoraires réglés par la Sadev 94 s'élève, en 2011, à 63 500 €

4.4. LE CREDIT-BAIL, MODE DE GESTION DU PARC INFORMATIQUE ET AUTOMOBILE

Pour son parc informatique comme pour son parc automobile, la Sadev 94 a recours au système du crédit-bail, ce qui lui permet de louer ces équipements sur une longue durée, généralement trois ans, et de le renouveler, à neuf, après chaque période en évitant les contraintes de l'entretien.

4.4.1. Le parc informatique

Le contrat de location du parc informatique passé avec Fibail System s'applique du 1^{er} juin 2009 au 31 mai 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction. Ce contrat couvre la location de l'intégralité du parc informatique de la Sadev 94 soit : 33 ordinateurs fixes Dell, trois ordinateurs portables Dell, quatre serveurs Dell, 40 licences Microsoft Office Pro, ainsi que divers autres matériels. En fin de contrat, le matériel est, soit restitué au loueur, soit récupéré par Sadev 94 pour 1 % de sa valeur initiale dans le cadre du contrat en vigueur.

Ce contrat, d'un montant total de 173 697 €HT (207 622 €TTC) au cours de la période, représente un montant de 69 207 €par an, ce qui, compte tenu de la nature et du nombre des équipements, peut être considéré comme très élevé.

Contrairement au contrat type de crédit-bail, ce contrat ne comporte pas les prestations d'assistance et de maintenance, pour lesquelles la Sadev 94 est liée à une autre société.

Le contrat dénommé « *Esprit libre* », conclu avec la société Jiga le 5 décembre 2008, vise à assurer la maintenance et l'assistance du système d'information de la Sadev 94. Les prestations assurées par Jiga sont les suivantes : effectuer l'administration du réseau informatique des locaux, assurer la télésurveillance et l'optimisation des services des serveurs et du réseau, effectuer la maintenance logicielle des postes clients, assurer la maintenance matérielle, assurer le support téléphonique pour l'utilisation des systèmes d'exploitation et des logiciels, ainsi que conseiller la Sadev 94 sur la maintenance, la gestion, l'utilisation et l'évolution du système d'information.

Le contrat comporte un coût fixe correspondant à l'administration et la maintenance du système d'information (5 880 €HT par an) et un coût variable pour, notamment, l'assistance aux utilisateurs (minimum 9 360 €HT par an). Le montant réglé par la Sadev 94, au titre de ce contrat, est de 16 273 €HT (19 463 €TTC) en 2009 et 12 960 €HT (15 500 €TTC) en 2010.

De plus, la société Jiga fournit plusieurs prestations à la Sadev 94, notamment la fourniture de diverses licences ou l'installation de divers équipements. Ce prestataire a, par ailleurs, été choisi, en 2008, par la Sadev 94 pour rapatrier ses serveurs, auparavant hébergés par la société ECS, pour un montant hors taxes de 5 100 €

Au total, le montant des prestations payées en 2011 par la Sadev 94, au titre de la gestion de son parc informatique, s'élève à 85 385 €TTC. Rapporté au nombre d'employés de la société (35), le ratio annuel par agent est de 2 440 €

Antérieurement à Fibail System, la Sadev 94 était liée avec la société ECS Solutis pour la location du parc informatique. Le contrat était de trois ans, à compter du 1^{er} mars 2007. Cette société hébergeait aussi les serveurs de la Sadev 94.

Prévu initialement sur une durée de 18 mois à compter du 1^{er} mars 2007, le contrat d'hébergement des serveurs, arrivé à échéance le 31 juillet 2008, a été prolongé jusqu'au 1^{er} février 2009, pour un montant total hors taxes de 18 761,28 €

Le rapatriement des serveurs dans les locaux de la Sadev 94 s'est déroulé, en réalité, au cours du mois de décembre 2008. Le contrat, devenu sans objet, a néanmoins motivé le paiement de 3 126,88 €HT au titre du mois de janvier 2009.

Le contrat de location avec ECS Solutis, qui couvre la période du 1^{er} mars 2007 au 28 février 2010, s'est retrouvé en doublon avec le contrat signé avec Fibail System, entré en vigueur le 1^{er} juin 2009. Le contrat ECS Solutis a été résilié de manière anticipée, avec effet au 1^{er} novembre 2009. La société a versé 38 951 €d'indemnité à cette occasion.

En conséquence, du 1^{er} juin au 31 octobre 2009, la société a réglé deux prestataires pour la même mission. Si le contrat avec Fibail System avait été signé au terme du contrat avec ECS Solutis, la Sadev 94 n'aurait pas été conduite à payer inutilement cinq mois de loyers à Fibail System. L'absence de coordination des contrats de location du parc informatique a occasionné, pour la Sadev 94, un surcoût de 24 110 €HT (28 836,50 €TTC).

La société explique qu'elle « a accepté de payer pendant quelques mois, deux fois la même prestation informatique, dans la mesure où le temps perdu par l'ensemble des collaborateurs pour travailler sur le réseau avec la solution initiale d'ECS, était en réalité bien plus coûteuse pour la société, que le règlement d'une prestation non réalisée auprès d'ECS, mais avec des serveurs rapatriés ».

Pour l'exercice 2009, le montant total payé par la Sadev 94, au titre de ses contrats informatiques, est de 155 941 €HT (188 252 €TTC). Rapporté au nombre d'employés présents en 2009 (32), le coût du parc informatique est de 4 873 €HT (5 883 €TTC) par agent. Si l'on tient compte du chevauchement des deux contrats, Fibail System et ECS Solutis, au titre de la location du parc, et de la mensualité de janvier 2009 inutilement versée à ECS Solutis, pour ce qui concerne l'hébergement, ce montant est porté à 183 177 €HT (220 827 €TTC), soit 5 724 €HT (6 900 €TTC) par agent.

Tableau n° 12 – Coût du parc informatique en 2009

Prestataires	Missions	Montants (en € HT)	Montants (en € TTC)
Contrat ECS SOLUTIS	Location du parc informatique et hébergement des serveurs 1 ^{er} janvier au 1 ^{er} novembre 2009	107 100	129 838
	Résiliation anticipée	32 568	38 951
	Contrat d'hébergement du 30 juillet 2008 (mensualité de janvier)	3 126	3 739
Contrat FIBAIL	Location du parc informatique (5 mensualités en doublon avec le contrat ECS SOLUTIS)	24 110	28 836
Contrat JIGA	Maintenance	16 273	19 463
Total		183 177	220 827

Source : CRC à partir des contrats.

Au total, sur la période du 1^{er} mars 2007 au 1^{er} février 2009, la Sadev 94 a payé à ECS Solutis, 391 545 €HT (468 288 €TTC), correspondant à la location du parc informatique et l'hébergement des serveurs, sans qu'il soit possible, d'ailleurs, de distinguer contractuellement le coût de chacune des prestations⁽¹⁰⁾.

4.4.2. Le parc automobile

L'ensemble du parc automobile, six véhicules de fonction et deux véhicules de service, fait l'objet de contrats de location de longue durée sur trois ans. Aucune étude financière n'a été faite par la société afin de savoir si ce mode de gestion était plus ou moins coûteux qu'un achat classique de véhicules.

Les cadres de direction choisissent le modèle de véhicule sur la base d'une liste, préétablie par le secrétariat général, de voitures de différentes catégories, après consultation de constructeurs français. Le montant du loyer a été plafonné, discrétionnairement, par le directeur général à 500 €/mois. Ce plafond n'est pas respecté pour deux véhicules attribués au directeur général et au directeur-adjoint, soit un dépassement, respectivement, de 129 €par mois et de 99 €par mois.

L'utilisation des véhicules de fonction est déclarée fiscalement en tant qu'avantage en nature.

Le coût du crédit-bail automobile est de 41 133 €par an, auquel s'ajoute 14 142 €d'assurance par an. La Sadev 94 loue également une vingtaine de places de parking, pour un montant trimestriel de 7 938 €, soit 31 752 €par an. Enfin, les frais de carburant, pris en charge par la Sadev 94, représentent un montant de 12 142 €pour l'ensemble de l'exercice 2010.

Au total, les frais engendrés par le parc automobile de la Sadev 94 en 2010 sont d'un montant de 99 170 €, ce qui correspond, pour huit véhicules, à 12 400 €par an et par véhicule.

La chambre recommande à la Sadev 94 d'établir une note de service qui fixe les conditions d'attribution, d'utilisation et de restitution des véhicules de fonction.

⁽¹⁰⁾ Cf. tableau n° X en annexe.

4.5. FRAIS GENERAUX ET DEPLACEMENTS

Ce poste a été examiné sur la base des notes de frais professionnels engagés par le directeur général, le directeur-adjoint et le président du conseil d'administration, au moyen de cartes bancaires, attribuées par la société, nominativement, ou par le biais d'avances en liquide lors de déplacements à l'étranger. La Sadev 94 a constitué, de manière informelle, une caisse destinée à faire des avances en numéraire pour des missions à l'étranger ou des menues dépenses. La part de l'avance non utilisée doit être reversée, et le solde doit être justifié par des pièces jointes au formulaire de remboursement de frais.

De 2008 à 2010, les notes de frais du directeur général représentent annuellement entre 25 000 € et 34 000 €, celles du directeur-adjoint entre 6 300 € et 9 300 €, enfin celles du président du conseil d'administration autour de 7 000 €

Les dépenses les plus importantes effectuées par les directeurs généraux de la Sadev 94 correspondent aux postes « *frais de séminaire* » (frais d'hôtels et de restaurants lors de déplacements en France ou à l'étranger) et « *invitations* » (invitations au restaurant de partenaires extérieurs à la Sadev 94).

Bien que le précédent directeur général ait quitté ses fonctions en avril 2009, le montant total de ses notes de frais engagés sur quatre mois, soit 22 876 €, est proche du montant des frais engagés, en 2010, par l'actuel directeur général (25 402 €).

Ces frais s'expliquent, notamment, par quatre séjours à l'étranger en 2009 : du 8 au 11 janvier à Barcelone, pour le voyage annuel organisé par le comité des œuvres sociales, du 10 au 11 février à Recife, du 23 au 28 mars à Cuba et enfin du 1^{er} au 4 avril à New York. Pour ces séjours, le précédent directeur général a bénéficié d'avances sur frais en liquide pour un montant de 7 166 €, dont une partie n'est pas justifiée par les états de frais correspondants.

La société précise que « *le voyage à Recife correspond à un échange que Sadev 94 a développé avec des étudiants de l'Institut Français d'Urbanisme qui ont procédé à une étude d'un projet d'aménagement dans cette ville. Le séjour à Cuba visait au suivi de la réalisation du projet d'école, dans la ville de Cienfuegos. Enfin, le séjour à New York, consistait en un voyage d'étude sur l'aménagement des berges de l'Hudson River à New York pour présenter aux décideurs de la Ville d'Ivry-sur-Seine des exemples d'aménagements pouvant les inspirer pour la conception du projet Ivry Confluences* ».

La chambre invite la société à apporter un soin particulier aux pièces devant être fournies pour justifier l'utilisation de l'avance faite en liquide. Une note de procédure pourrait être établie pour présenter les modalités de fonctionnement de la caisse servant à verser ces avances : dépenses éligibles, encaisse maximale, personne responsable....

La Sadev 94 n'établit pas d'ordre de mission pour les déplacements de ses collaborateurs à l'étranger. Il n'est donc pas possible d'établir un lien direct entre ce voyage et les intérêts de la société. La chambre recommande à la société d'établir des termes de référence et des rapports de mission lors des déplacements à l'étranger de ses dirigeants, afin de mettre le conseil d'administration en situation d'apprécier leur opportunité et d'en évaluer les effets.

Ainsi, la société a consacré en 2010 plus de 25 000 € pour deux déplacements en Chine du directeur général et du président du conseil d'administration, correspondant uniquement à l'achat de billets d'avion, classe affaires. Les voyages en Chine auraient eu pour but d'identifier de possibles promoteurs souhaitant investir dans le Val-de-Marne. Aucun terme de référence, ni aucun rapport n'ont été établis à cette occasion. Ces voyages n'ont connu aucune suite opérationnelle. Le conseil d'administration ne semble pas avoir été informé de ces déplacements.

La Sadev 94 explique que « *le voyage en Chine avait pour but de rencontrer les responsables d'une entreprise développant des produits pharmaceutiques et souhaitant s'implanter en Ile-de-France [...]. Durant ce voyage, le président et le directeur général se sont également rendus à l'Exposition Universelle de Shanghai où ils étaient invités à visiter le Stand de l'Agence Régionale du Développement d'Ile-de-France, dont le président était alors administrateur* ».

4.6. LES DEPENSES DE COMMUNICATION

L'activité de la direction de la communication porte à la fois sur la communication externe avec les relations clients, les insertions publicitaires, les salons immobiliers, les plaquettes, les cartes de vœux, le site internet, les rapports d'activité, ainsi que les lettres « *projet* » et sur la communication interne, essentiellement, les abonnements à des revues, la photothèque et la communication opérationnelle.

Les deux principaux postes de dépenses relèvent de la communication externe avec, en moyenne, plus de 340 000 € soit 48 % du total des dépenses de communication, et de la communication opérationnelle, variable selon la nature des opérations et leur maturité, avec 170 000 € à plus de 600 000 € soit en moyenne 50 % du total. Ainsi, pour 2012, le budget est multiplié par trois, de près de 220 000 € à plus de 680 000 € en raison, notamment, du lancement de nouveaux projets, dont 220 000 € prévus pour la seule opération Ivry Confluences.

Tableau n° 13 – Coût de la communication

(en €HT)	2008	2009	2010	2011	Prévisions 2012
communication externe	288 748	328 939	391 617	361 446	358 900
communication interne	0	20 480	7 395	30 129	13 700
communication opérationnelle	375 431	603 725	172 005	217 414	682 000
Total	664 179	953 143	571 018	608 990	1 054 600

Source : Sadev 94.

La Sadev 94 estime que les dépenses de communication « *sont, dans notre cas, relativement modérées (environ 1,5 % du chiffre d'affaires)* ».

La chambre rappelle qu'elles représentent, en moyenne, le tiers du budget de fonctionnement (hors charges de personnel et charges exceptionnelles).

4.6.1. La communication externe

Elle concerne, essentiellement, la participation à des salons professionnels de l'immobilier qui représente, en moyenne, 40 % de ces dépenses. Le reste du budget est consacré aux « *relations avec les clients* » et à l'édition des rapports d'activité⁽¹¹⁾.

4.6.1.1. La participation aux salons immobiliers

Elle constitue un poste de dépenses important. Selon les années, le coût de cette participation varie de 95 000 € en 2008, à 177 000 € en 2010 (145 000 € sont prévus pour 2012). Sont particulièrement concernés : le marché international des professionnels de l'immobilier (Mipim) et le salon de l'immobilier d'entreprise dédié au marché français (Simi)⁽¹²⁾.

La Sadev 94 considère sa présence au Mipim comme indispensable pour valoriser l'offre territoriale, prospecter des investisseurs ou promoteurs internationaux, et communiquer sur son image. Le Mipim, qui rassemble à Cannes près de 20 000 professionnels, est vue par la Sadev 94 comme une vitrine : des villes exposent des projets urbains dans lesquels les professionnels de l'immobilier vont développer des programmes de bureaux ou de logements.

Pour l'organisation du Mipim, la Sadev 94 est obligée de passer par l'organisateur de l'événement qui impose ses tarifs et ses prestations. Le directeur général assure avoir déjà tenté, en vain, de négocier ces tarifs.

Ainsi, le coût total (hors restauration) de la participation de la Sadev 94 au salon Mipim est de plus de 101 000 €. La note de frais de l'actuel directeur général fait état, en plus, d'un dîner pour 12 personnes pour un montant de 2 800 €, soit plus de 230 € par personne. La seule tenue du stand coûte plus de 64 000 €⁽¹³⁾.

La société précise qu'elle « *se rend régulièrement au Mipim mais n'expose pas à chaque fois, comme cela a été le cas en 2008 et 2011 où l'actualité opérationnelle de la société ne nécessitait pas de stand* ».

En ce qui concerne les coûts particulièrement élevés de ce salon, le représentant du collectif Paris région relevait, en 2010, qu'en ce qui concerne le pavillon qui accueille les collectivités franciliennes, le coût de commercialisation n'a cessé d'augmenter. Le coût d'un module de 9 m² est de 7 077 €HT, auquel il convient d'ajouter les assurances et les accréditations qui permettent l'accès aux salons (538 €TTC par accréditation). Les prestations ne semblent pas être à la hauteur du prix payé et les fréquentations du pavillon sont à la baisse. Le représentant proposait de ne plus exposer sous ce pavillon.

En dépit du coût important de sa participation au Mipim, la Sadev 94 reconduit d'année en année cet événement, alors que l'intérêt opérationnel n'est pas, par ailleurs, ni démontré, ni évalué.

La société estime que « *ces salons, notamment le MIPIM, sont onéreux mais constituent les événements où les professionnels importants de l'immobilier doivent être présents. [...] Ils permettent de faire connaître aux promoteurs, investisseurs et utilisateurs l'ampleur de l'intervention de Sadev 94, la qualité de son territoire d'intervention et de ses réalisations ainsi que les opportunités d'implantations dans ses opérations* ».

⁽¹¹⁾ Cf. tableau n° XI en annexe.

⁽¹²⁾ Cf. tableau n° XII en annexe.

⁽¹³⁾ Cf. tableau n° XIII en annexe.

4.6.1.2. Les autres actions de communication externe

La Sadev 94 fait appel à un prestataire pour l'assistance à la rédaction, à la conception graphique, à la mise en page et au suivi de réalisation jusqu'à l'impression, des rapports d'activité et des lettres d'information relatifs aux projets.

Le rapport d'activité est destiné aux clients et partenaires de la société. Disponible en version dématérialisée sur le site internet, il a été imprimé à environ 900 exemplaires pour un montant, en 2011, de plus de 46 000 €TTC, soit plus de 50 €le rapport. Pour 2012, la société prévoit un budget hors taxes de 40 000 €. Les lettres d'information, destinées aux clients et partenaires, paraissent, en moyenne, trois fois par an et sont imprimées, en moyenne à 1 200 exemplaires, pour un coût, en 2011, de 26 000 €

Les efforts financiers qui ont été consentis pour améliorer et développer l'information sur les activités de la Sadev 94 sous format dématérialisé (*cf. infra*) ne se sont pas traduits par une diminution du budget consacré à l'édition papier des rapports d'activité et des lettres projet, lequel augmente depuis 2009 (de 47 000 €à 67 000 €en 2011 et 63 000 €prévus en 2012).

La Sadev 94 a, en effet, procédé à la reconfiguration de ses sites internet et intranet avec le concours de prestataires extérieurs retenus après appel d'offres. Elle a payé plus de 41 000 € pour la refonte de son site internet et 19 000 €pour l'intranet.

De plus, la société consacre, en moyenne, près de 60 000 €HT aux relations avec les « *clients* » qui sont les collectivités actionnaires. Pour 2012, elle prévoit 56 300 €. Elle invite, ainsi, des élus à assister à des manifestations sportives et culturelles.

La réception annuelle constitue un moment important pour la société. Elle est organisée à l'occasion de la réunion du conseil d'administration qui approuve les résultats de l'année précédente. Ces deux dernières années, le coût par personne est de plus de 230 €HT (coût calculé sur le montant total de la prestation, lequel inclut cartons d'invitation, location de tente, pose de pelouse, traiteur...) pour un montant total de plus de 35 000 €HT.

La société indique que l'édition 2012 s'est concrétisée par la présence de 220 invités, soit un coût d'environ 150 €par personne.

Une fois par an, la société organise, en octobre, pour son comité de direction composé de sept personnes, un séminaire à l'étranger, destiné à réviser le budget de l'année en cours, établir le budget prévisionnel de l'année suivante et le plan à moyen et long terme de la société. Athènes, Rome, Edimbourg et Madrid ont été, successivement, retenus par le directeur général, entre 2008 et 2011.

Hors frais de restauration également pris en charge par la société, le coût du séminaire varie entre plus de 12 000 €en 2009 et plus de 5 800 €en 2011, soit, respectivement, entre 1 560 € et 835 €par personne.

Au regard des montants importants consentis pour la communication externe et interne, la chambre recommande à la société de procéder à une évaluation des actions entreprises afin de s'assurer de leur adéquation par rapport aux objectifs poursuivis.

4.6.2. Le suivi et la mise en concurrence des prestations de communication

Comme pour les autres prestations relevant de la direction de la communication, l'identification des besoins est de la responsabilité première du directeur de la communication, validé ensuite par le directeur général.

Par ailleurs, la direction de communication procède régulièrement à une mise en concurrence de ses différents prestataires.

Le lancement des procédures d'appels d'offres, la rédaction du cahier des charges et l'évaluation des propositions sont conduites par le directeur de la communication. Il soumet ses propositions au directeur général, responsable des engagements et des paiements de la société, qui décide seul du choix final, à quelques exceptions près. Le directeur général a, ainsi, demandé au comité de direction de valider ses propositions budgétaires de 12 500 €HT pour l'édition des cartes de vœux, et de 58 608 €HT pour réservation du stand Sadev 94 à l'occasion du salon Mipim 2010.

Les critères d'appréciation sont définis, fréquemment, en référence à la créativité, à l'adéquation aux objectifs et au budget. Les critères ne sont cependant ni hiérarchisés, ni pondérés. Tel est le cas pour les prestations d'assistance à la conception des rapports d'activité.

De fait, l'analyse de prestations graphiques ou de nature artistique est une appréciation essentiellement qualitative⁽¹⁴⁾ qui peut conduire le directeur de la communication à faire évoluer le besoin sur des considérations esthétiques, après signature du contrat avec le prestataire. Ainsi, le contrat avec la société en charge du rapport d'activité, d'un montant initial de 35 000 €HT, a été porté à 41 999 €HT, compte tenu des modifications apportées, à la maquette du rapport d'activité, postérieurement à la signature.

Compte tenu du montant des prestations ainsi réalisées pour la direction de la communication, plus de 350 000 € pour la seule communication externe, le directeur général de la Sadev 94 pourrait utilement examiner l'intérêt de renforcer l'examen des offres, en associant d'autres membres du comité de direction ou le secrétaire général.

5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1. L'ORGANISATION

La Sadev 94 est organisée autour d'un directeur général, d'un secrétaire général, d'une direction de la communication et de trois directions opérationnelles et d'une direction du développement.

Avant son licenciement en 2011, ces directions étaient hiérarchiquement dépendantes du directeur-adjoint, poste qui a été supprimé depuis.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

⁽¹⁴⁾ « Rapport d'activité, aéré et créatif qui véhicule les valeurs et les spécificités de la société (dynamisme, évolution, modernité, fiabilité, professionnalisme, spécialiste), élégant, clair et didactique. Son graphisme devra s'inspirer de l'identité visuelle de la société ».

Le secrétaire général supervise le service comptabilité qui, outre la tenue de comptabilité de la société et de ses filiales, est en charge, à travers son chef de service, de la gestion des dossiers du personnel, de la formation. Il assure la gestion de la trésorerie au moyen de la mobilisation des moyens de financement nécessaires aux opérations d'aménagement: emprunt bancaire et lignes de trésorerie. Il veille à l'exécution des contrats liant la société à des prestataires extérieurs. Il est aussi responsable de la démarche qualité.

Le secrétaire général remplit les missions qui sont traditionnellement confiées à un contrôleur de gestion (tableaux de bord, prévisions moyen terme..), fonction qui n'apparaît plus dans l'organisation de la société depuis le départ, en 2008, de la personne qui avait ce titre, sans toutefois, en assumer les missions.

La Sadev 94 indique qu'elle « *n'a pas jugé utile de maintenir une fonction dédiée exclusivement au contrôle de gestion. Les missions traditionnelles du contrôleur de gestion ont été confiées au secrétaire général ainsi qu'à la chef comptable sous le contrôle du secrétaire général* ».

La chambre rappelle que ce type d'organisation ne confère pas au contrôle de gestion la nécessaire indépendance liée à ces fonctions car, même s'il a des liens forts avec le système comptable ou financier, le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel.

Une responsable des services généraux a été recrutée en octobre 2011. Outre le suivi des dépenses courantes, elle est chargée de la gestion administrative de la vie de la société (préparation des conseils d'administration, notamment), de la prévention des risques psycho-sociaux des agents, ainsi que de la paie.

Les évolutions les plus récentes (suppression des postes de directeur-adjoint et de contrôleur de gestion, recrutement d'un responsable des services généraux) révèlent que la société n'a pas encore achevé sa réorganisation.

5.2. LES PERSONNELS : EFFECTIFS ET MOBILITE

L'effectif de la Sadev 94 est stable avec 35 agents en 2011 (31 en 2008). Majoritairement affectés dans les secteurs opérationnels (23 agents), ces personnels relèvent essentiellement de la catégorie des cadres, compte tenu du haut niveau de formation exigé pour occuper les fonctions de chef de projet ou de chargé d'opération.

La société doit faire face à un taux de mobilité très important qui affecte surtout les équipes opérationnelles. L'année 2007 a connu un changement d'effectif significatif : 29 % des effectifs ont été renouvelés. Depuis, le taux de mobilité oscille entre 25 % et 30 %. Numériquement, la société parvient malgré tout à procéder aux remplacements correspondants.

Ces mouvements concernent aussi les services généraux. Le service comptable a été totalement renouvelé depuis 2010. Compte tenu de la spécificité et de la singularité de la comptabilité des sociétés d'aménagement, ce changement a pu fragiliser le service. Ainsi que le reconnaît l'expert-comptable, « *si les fonctions traditionnelles du service sont aujourd'hui globalement assurées, il apparaît néanmoins que l'organisation mise en place ne permet pas d'approfondir les sujets complexes et que la surcharge de travail prévisible pour l'établissement des comptes annuels sera difficile à absorber par les effectifs en place* ».

La société précise que « dans un souci de limiter le travail en flux tendus du service de la comptabilité et d'effectuer davantage de travaux en profondeur sur certains sujets complexes, la société a récemment décidé de recruter un troisième comptable. La croissance du portefeuille d'opérations a également contribué à cette création de poste ».

Cette mobilité peut s'expliquer par trois caractéristiques de la société qui tiennent à sa politique de recrutement, à son organisation interne, et enfin, à son mode de fonctionnement.

Ainsi, le recrutement porte sur des personnes sinon en quête d'une première expérience, du moins disposant d'une faible expérience, ce qui explique que l'âge moyen au sein de la société soit de 33,8 ans, et de 35 ans pour les cadres. Au terme de trois ou quatre ans, elles aspirent à évoluer dans leur carrière. Or, les perspectives au sein de la Sadev 94 sont limitées. Les postes de débouchés sont réduites aux emplois de directeurs opérationnels. Après une période d'apprentissage, les chefs de projets se tournent vers d'autres sociétés pour accéder à des postes de responsabilité. A cela s'ajoute le fait que les directeurs opérationnels consentent une faible délégation de pouvoirs à leurs chefs de projets, lesquels ne se trouvent pas placés en situation de prendre part aux décisions. Passées les premières années, ces chefs de projet aspirent à plus d'implication personnelle et de responsabilité.

« La société reconnaît les causes évoquées pour justifier le fort taux de mobilité de ses équipes. C'est la raison pour laquelle elle a conduit en 2011 et 2012, un audit d'organisation visant notamment à déterminer les modalités de fonctionnement plus motivantes pour les collaborateurs et donc fidélisant mieux ceux-ci à la société. La question de l'accroissement de la place des responsables d'opérations dans le processus de prise de décision a fait notamment l'objet d'une attention particulière. D'autre part, Sadev 94 a récemment modifié sa politique sur les trois derniers recrutements réalisés en privilégiant des profils notamment opérationnels avec des expériences professionnelles plus importantes ».

De fait, sur les 34 personnes en fonction, trois sont passées de cadre à cadre de direction.

Cette forte mobilité peut être signe de vitalité et de dynamisme à condition, toutefois, que la société réponde aux exigences du suivi des opérations qui se posent en termes particulièrement aigus dans le domaine de l'aménagement, les opérations se déroulant, par définition, dans la durée. Or, la société éprouve des difficultés à mettre en place un système d'information de suivi des opérations fiable et opérationnel.

Le directeur général de la Sadev 94 considère que la fidélisation et la stabilisation des effectifs constituent des enjeux de management de premier plan.

5.3. LE POIDS DES DEPENSES DE PERSONNEL

Outre les salaires, figurent, au titre des charges de personnel, les frais de recrutement et les indemnités de départ des personnels.

Alors que la tendance des dépenses de personnel (salaires bruts et charges salariales comprises) était à la baisse, entre 2008 et 2010 (de 2,9 M€ à 2,7 M€), ces dernières connaissent une augmentation en 2011 (plus de 3,4 M€) qui s'explique par les recrutements effectués (de 32 salariés en 2009 à 41 salariés fin 2011) ainsi que par la hausse automatique, deux fois par an, d'un coefficient qui sert de calcul aux salaires et qui est indexé à l'inflation. Cette augmentation résulte aussi des indemnités de départ très importantes versées en 2011. Les dépenses de personnel représentent, en moyenne, 60 % du budget de fonctionnement.

Compte tenu du portefeuille d'opérations, les effectifs devraient encore progresser pour atteindre, en 2012, au moins 40 personnes, ce qui reste supportable pour la société, à condition que l'évolution de la rémunération perçue par la Sadev 94 reste supérieure au rythme de progression de la masse salariale.

Les augmentations salariales sont décidées par le directeur général, selon un pourcentage de la masse salariale ; elles sont justifiées par la participation des salariés à la croissance de la Sadev 94. Les salariés bénéficient, par ailleurs, d'un intéressement aux résultats de la société.

Applicable sur la période 2007 à 2009, un nouvel accord d'intéressement des salariés aux résultats de la société a été signé pour les exercices 2010 à 2012⁽¹⁵⁾.

Entre 2008 et 2011, ce sont, en moyenne, plus de 335 000 € qui ont été distribués aux personnels au titre de la prime d'intéressement, soit environ 9 500 € par personne, indépendamment des pondérations appliquées selon le niveau de rémunération.

Par ailleurs, en 2010 et 2011, la Sadev 94 a jugé opportun de faire appel à des sociétés spécialisées dans le recrutement, appelées communément « *chasseurs de têtes* », afin de répondre à l'urgence des remplacements des agents, en recrutant des profils adaptés à la compétence exigée par les métiers de l'aménagement et de la construction.

Ce recours est estimé nécessaire par la Sadev 94, alors même qu'elle est membre du réseau Scet, et qu'elle propose des fiches de postes dans les publications spécialisées.

Au regard des mouvements de personnels, les frais afférents ont progressé très rapidement, passant de 16 165 € en 2008 à 90 400 € en 2011.

En réalité, ce montant, qui figure au poste comptable « *Frais de recrutement* » (compte 628 400), ne rend pas compte de l'ensemble des coûts supportés par la société au titre des recrutements. L'ensemble des prestations des sociétés de recrutement par la Sadev 94 porte, en réalité, sur un montant, en 2011, de plus de 124 000 €. Pour une d'entre elles, les factures s'élèvent à 77 500 €⁽¹⁶⁾. Ces montants importants s'expliquent par le fait que la rémunération de ces sociétés est calculée, notamment, par rapport au salaire qui sera versé aux personnels recrutés.

La société indique qu' « *en 2012, le budget consacré aux dépenses occasionnées par le recours à des cabinets de recrutement sera inférieur à 30.000 €* ».

Les cabinets de recrutement sont sollicités tant sur des profils de poste technique, correspondant à des chargés d'opérations ou de projets, que sur des métiers à vocation plus généraliste pour lesquels leur recours ne semble pas s'imposer comme responsable des services généraux ou encore agent du service comptable.

⁽¹⁵⁾ Cf. tableau n° XIV en annexe.

⁽¹⁶⁾ Cf. tableau n° XV en annexe.

La société indique que « *comme toutes les autres sociétés d'économie mixte d'aménagement et de construction, (la SADEV94) souffre de la comparaison réalisée par les profils opérationnels recherchés, avec les grandes sociétés de promotion immobilière ou de construction. Le capital humain constitue la principale ressource d'une société de services telle que Sadev 94, qui vend des prestations intellectuelles. Pour ces raisons de fond mais compte tenu aussi du turn over important connu en 2010 et 2011, la société a jugé non seulement opportun mais absolument nécessaire le recours à des cabinets de recrutement, en particulier pour des postes dits opérationnels* ».

5.4. LA CONVENTION APPLICABLE AU PERSONNEL

L'accord relatif à la convention applicable au personnel de la Sadev 94 a été signé le 23 avril 1999 et modifié par trois avenants des 8 janvier 2001, 6 octobre 2004 et 25 novembre 2008.

Le directeur général de la Sadev 94 a souhaité refondre les dispositions de l'accord collectif modifié et le mettre en conformité avec les nouvelles dispositions légales. Un nouvel accord a donc été signé le 21 décembre 2010.

La convention reprend les termes de la convention Syntec et précise, sur la base des accords internes, les stipulations relatives aux modalités de rémunération et avantages divers, tels que la prime d'ancienneté, le treizième mois, la prise en charge des frais de transport, les chèques déjeuner, les gratifications exceptionnelles à l'occasion d'événements familiaux, ainsi que les droits à congés (29 jours, six pour l'aménagement de la réduction du temps de travail (ARTT), deux « ponts » et des jours supplémentaires par ancienneté). Est prévue une évolution du salaire de base avec une actualisation deux fois par an.

5.5. EVALUATION ET FORMATION

L'examen des fiches d'évaluation montre que, d'un agent à l'autre, elles ne sont pas rédigées de manière homogène. Les objectifs à atteindre ne sont pas toujours clairement identifiés, le bilan d'activité n'est pas soumis aux mêmes critères d'appréciation et, d'une année sur l'autre, les résultats obtenus au regard des objectifs de l'année précédente ne sont pas systématiquement examinés.

Le besoin de formation est, en principe, identifié lors des entretiens d'évaluation des salariés. Cependant, il n'est pas toujours clairement exprimé par l'agent lui-même. En 2009, sur 41 formations dispensées, 33 étaient sollicitées par la direction (20 sur 43 en 2010).

Pour ses formations, la Sadev 94 fait appel à des organismes qui figurent par ailleurs, au titre de ses prestataires, comme la Scet, le cabinet d'expertise comptable ou la société d'audit. La gratuité est, parfois, appliquée par ces sociétés.

Compte tenu des recrutements de jeunes cadres, le budget consacré à la formation a augmenté, entre 2008 et 2011. Il est passé de 8 300 € à 29 190 €. Néanmoins, la mise en œuvre du plan de formation ne fait pas l'objet d'un suivi budgétaire ou d'une appréciation qualitative.

La société reconnaît que l'évaluation du plan de formation mérite d'être renforcée. « *Un effort particulier a été mené en 2012 pour que les formations validées par la direction soient programmées plus rapidement par le secrétariat général. Les jeunes responsables d'opérations suivent par ailleurs systématiquement un cycle de formation – Responsable d'opérations débutants - sur 12 jours auprès de la SCET. Enfin, des sessions de formation en intra sont régulièrement réalisées au sein de la société sur des thématiques débattues en comité de direction. Tous les collaborateurs sont invités à ces sessions de formation* ».

5.6. LES PROTOCOLES D'ACCORD TRANSACTIONNEL CONSECUTIFS AUX LICENCIEMENTS

5.6.1. Les indemnités de départ

Les indemnités de départ, comptabilisées par la société présentent des montants significatifs, à l'exception de l'année 2010.

Elles correspondent aux sommes versées aux personnels de la société, cadres et non cadres, quel que soit le motif du départ : rupture conventionnelle ou licenciement.

Pour les années 2008 et 2010, ces indemnités représentent près de 15 % de l'ensemble des salaires bruts de la société. Elles font suite, essentiellement, à des protocoles transactionnels conclus avec le directeur général et le directeur-adjoint (cf. infra).

Tableau n° 14 – Indemnités de départ

(en €)	2008	2009	2010	2011
Indemnités de départ	331 485	228 515	45 475	303 416

Source : budget de fonctionnement Sadev 94.

La chambre rappelle que ces indemnités de départ n'ont pas vocation à devenir des modes de rémunération complémentaires, versés lors de la cessation des contrats des salariés.

5.6.2. Le licenciement en 2008 du directeur général

5.6.2.1. Les conditions du licenciement

Par lettre du 15 avril 2008, le président du conseil d'administration de la Sadev 94 a informé le directeur général, en poste depuis le 1^{er} avril 1995, de son intention de le licencier et l'a convoqué à l'entretien préalable, conformément aux articles L. 1232-2 et L. 1232-4 du code du travail, qui s'est tenu le 22 avril 2008. Par lettre du 25 avril 2008, le président a notifié son licenciement.

Le contrat de travail du directeur général a pris fin le 30 avril 2009, à l'issue d'un préavis qui a été porté, lors du protocole transactionnel, de trois à 12 mois.

Depuis 2007, un différend oppose le président du conseil d'administration au directeur général ; il porte sur la stratégie de la société et sur la place qu'elle doit occuper dans le développement du département du Val-de-Marne aux côtés d'un établissement public d'aménagement et de l'établissement foncier régional. Il est reproché au directeur général de s'opposer à cette répartition des missions entre les acteurs intervenant sur le département dans le domaine de l'aménagement.

Le président du conseil d'administration estime que la position du directeur général, qui se refuse d'être « *le relais naturel de la politique de développement* » décidée par le conseil d'administration, est une faute professionnelle, néfaste pour l'activité de la société, occasionnant un climat très tendu et engendrant trouble et perturbation.

Tous ces faits constituent, pour le président du conseil d'administration, une cause sérieuse et réelle de licenciement.

En réponse, et par lettre du 30 avril 2008, le directeur-général conteste les motifs de son licenciement. Il tient à préciser que « *ce différend était effectivement majeur car j'avais la conviction que cette création politique artificielle plongerait à terme la Sadev dans des difficultés en lui fermant de fait l'accès à un territoire essentiel à son développement et son équilibre* ».

Il estime, par ailleurs, que les missions du directeur-adjoint, recruté sans concertation, l'ont relégué à un statut de simple exécutant. Pour conclure, il relève le préjudice « *extrêmement important* » que lui cause cette décision, sur le plan matériel, professionnel et moral. Il évoque la possibilité de saisir les tribunaux compétents, à défaut d'accord sur le montant des indemnités destinées à réparer ce préjudice, compte tenu de son implication dans la société depuis de nombreuses années.

5.6.2.2. Les termes du protocole d'accord transactionnel

Un accord transactionnel est intervenu, le 13 mai 2008, entre le président du conseil d'administration et le directeur général.

Tout en rappelant les divergences stratégiques entre les deux personnes, cet accord précise que les explications du directeur général ne sont pas de nature à modifier la position de la société et la qualification de licenciement pour cause sérieuse et réelle.

L'accord indique que le directeur général s'estime fondé à demander des dommages et intérêts ne pouvant être inférieurs à 24 mois de salaires.

La transaction est ainsi motivée : « *c'est dans ce contexte que les parties, préférant écarter un contentieux et apporter une solution définitive à cette situation plutôt que d'affronter les aléas juridiques et financiers des procédures judiciaires, se sont rapprochées et ont accepté de se faire des concessions réciproques pour mettre définitivement et irrévocablement fin au litige les opposant* ».

Aux termes de l'article 3 de l'accord « *dans le cadre des concessions faites par la société, cette dernière, sans pour autant renoncer au bien-fondé de la rupture du contrat de travail [...] accepte de lui verser, au terme du préavis, une indemnité transactionnelle globale, forfaitaire et définitive correspondant à 12 mois de salaire brut annuel, tel que défini à l'article 19 de l'accord d'entreprise, à laquelle il conviendra de réduire la contribution sociale généralisée (CSG) et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS)* ».

Cette indemnité transactionnelle globale, forfaitaire et définitive est destinée à réparer l'intégralité des préjudices pouvant se rattacher à la conclusion, à l'exécution et à la rupture du contrat de travail du directeur général et notamment les préjudices d'ordre personnel, moral, matériel et professionnel qu'il allègue.

En contrepartie, le directeur général renonce, irrévocablement, à intenter toute action ou instance à l'encontre de la société, sur quelque fondement que ce soit, et s'engage, définitivement, à ne jamais lui réclamer aucun avantage et/ou indemnités, quels qu'ils soient, tant au titre de la conclusion, de l'exécution que de la rupture de son contrat de travail.

Au total, le directeur général aura perçu 444 025,11 € bruts, soit 398 356,10 € nets (dont 60 000 € perçus dès la signature de la transaction) : 256 995,11 € au titre des indemnités conventionnelles de licenciement et 187 030 € au titre de l'indemnité transactionnelle.

Tableau n° 16 – Indemnités transactionnelle et de licenciement du directeur général

Directeur général	(en €) bruts
indemnité de licenciement	187 033,60
indemnité compensatrice de congés payés non pris et RTT	28 835,95
salaire, 13 ^{ème} mois au prorata, prime de résultat	41 125,56
Total	256 995,11
Indemnité transactionnelle	187 030,00
Total général	444 025,11

Source : Sadev 94-solde pour tout compte-

5.6.3. Le licenciement en 2011 du directeur-adjoint

5.6.3.1. Les conditions du licenciement

Le directeur-adjoint a été engagé par la Sadev 94, le 31 mars 2003, en qualité de directeur des opérations, puis nommé directeur-adjoint.

Par courrier en date du 29 juin 2011, le directeur général a notifié à l'intéressé sa lettre de licenciement, à la suite de l'entretien préalable qui s'est tenu le 24 juin 2011, dans les conditions prévues par le code du travail.

Tel qu'exposé dans la lettre de licenciement, le directeur-adjoint aurait refusé de suivre, de manière réitérée et catégorique, malgré différentes mises en garde, les directives de la direction générale sur l'opération « *Ivry Confluences* » (plus de 700 M€ de chiffre d'affaires) et les aurait même critiquées ouvertement, ce qui aurait conduit à un débat conflictuel avec le coordonnateur de la maîtrise d'œuvre et un promoteur. Estimant que cette attitude était de nature à mettre en cause la bonne marche de l'entreprise et la discréditait auprès de ses partenaires, la société a conclu à l'impossibilité de poursuivre toute relation professionnelle.

Par courrier en date du 1^{er} juillet 2011, le directeur-adjoint a contesté son licenciement « *pour cause réelle et sérieuse* », considérant que ses manquements étaient « *dépourvus de réalité et de fondement* ». Il a indiqué que, lors de l'entretien d'évaluation, en janvier 2011, le directeur général avait renouvelé sa satisfaction sur sa manière de servir et l'avait encouragé à poursuivre dans ce sens. Il a ajouté que le directeur général lui avait versé une prime de performance, en février 2011.

Dans ce même courrier, il a annoncé son intention de demander réparation du préjudice financier, moral, familial, de ce licenciement, jugé « *brutal et vexatoire* », devant la juridiction des prud'hommes. Il a considéré que le montant de ces préjudices « *ne peut être inférieur à trois années de salaire global, en sus du versement des indemnités de licenciement conventionnelles et contractuelles* ».

5.6.3.2. Les termes du protocole d'accord transactionnel

Un protocole d'accord transactionnel a été signé par le directeur général de la Sadev 94, le 11 juillet 2011.

Dans son préambule, le protocole rappelle les termes du litige opposant la société à son directeur-adjoint pour conclure que « *ni la réalité, ni le sérieux de la rupture prononcée ne peuvent être remis en cause* ». La transaction est motivée par le souci d'« *apporter une solution définitive à cette situation plutôt que d'affronter les aléas juridiques et financiers des procédures judiciaires* ».

Ainsi, l'accord stipule que « *dans le cadre des concessions faites par la société, cette dernière, sans pour autant renoncer au bien-fondé de la rupture du contrat de travail [...], accepte de lui verser une indemnité transactionnelle globale, forfaitaire et définitive de 192 634,03 € bruts, une partie de cette somme étant soumise à cotisations de sécurité sociale* ».

L'indemnité est destinée à réparer l'intégralité des préjudices pouvant se rattacher à la conclusion, l'exécution et à la rupture du contrat de travail, notamment les préjudices d'ordre moral et financier que le directeur-adjoint allègue.

En plus de l'indemnité transactionnelle, la Sadev 94 a versé au directeur-adjoint 172 017,98 € bruts au titre des indemnités contractuelles de licenciement. Déduction faite de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale, la Sadev 94 a payé 315 521,89 € nets, soit 364 652,01 € bruts.

Tableau n° 15 – Indemnités transactionnelle et de licenciement du directeur-adjoint –

Directeur-adjoint	(en €) bruts
indemnité de licenciement	48 006,00
indemnité contractuelle complémentaire de licenciement (6 mois de salaire)	62 775,66
indemnité compensatrice de préavis (3 mois)	31 387,83
indemnité compensatrice de congés payés non pris (47 jours)	21 729,01
indemnité compensatrice de RTT (2 jours)	880,69
13 ^{ème} mois au prorata	7 238,79
Total	172 017,98
Indemnité transactionnelle	192 634,03
Total général	364 652,01

Source : Sadev 94-solde pour tout compte-

En contrepartie, le directeur-adjoint renonce irrévocablement à intenter toute action ou instance à l'encontre de la société sur quelque fondement que ce soit et s'engage définitivement à ne jamais lui réclamer aucun avantage et/ou indemnités, quels qu'ils soient, tant au titre de la conclusion, de l'exécution, que de la rupture de son contrat de travail.

5.6.4. Le régime juridique des transactions

Le régime des transactions est régi par le code civil, en ses articles 2044 à 2058, et non par le code du travail.

La transaction est définie comme un contrat par lequel « *les parties terminent une contestation née ou préviennent une contestation à naître* ». Selon l'article 2052 du code civil, la transaction a, entre les parties, l'autorité de la chose jugée en dernier ressort. Elle est irrévocable et donc interdit aux parties toute action en justice ultérieure.

C'est, par conséquent, un document qui accompagne la rupture d'un contrat de travail, à l'issue d'un contrat à durée indéterminée, en mettant définitivement un terme au litige qui oppose employeur et salarié.

Selon une jurisprudence constante, elle ne peut être conclue qu'une fois la rupture notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception. En l'occurrence, la Sadev 94 a mené les négociations postérieurement à la réception de la lettre de licenciement par le salarié.

Le juge, chargé de se prononcer sur la validité d'une transaction, doit vérifier l'existence des motifs invoqués, puisqu'à défaut de motivation, le licenciement sera réputé sans cause réelle et sérieuse et la transaction nulle.

Pour que la transaction soit valable, elle doit faire aussi apparaître l'existence de concessions réciproques à la date de conclusion de la transaction : employeur et salarié renoncent chacun à se prévaloir d'un droit. La Cour de cassation considère qu'il s'agit là d'un élément essentiel sans lequel il ne peut y avoir de transaction.

Le plus souvent, comme dans les cas présents, du côté du salarié, la concession consiste au renoncement à exercer tout recours devant le conseil de prud'hommes. Quant à l'employeur, sa concession revient à accorder une certaine somme d'argent au salarié afin de le dédommager de son préjudice.

Pour avoir le caractère de concession, son montant doit être supérieur à celui des indemnités de rupture auxquelles aurait pu prétendre le salarié en vertu de la loi, de la convention collective ou de son contrat de travail. De plus, son montant doit tenir compte des dommages et intérêts auxquels aurait pu être condamné l'employeur si l'affaire avait été portée devant le conseil de prud'hommes. A cela se rajoutent des éléments de fait de nature à majorer l'indemnité transactionnelle tels que : le motif de la décision contestée, l'âge du salarié, son ancienneté, les charges de famille, l'importance du préjudice matériel et moral et la possibilité pour lui de trouver plus ou moins facilement et rapidement un autre emploi...

En tout état de cause, les concessions faites par chacune des parties doivent être appréciables.

Aux cas d'espèce, il n'est pas établi que la Sadev 94 ait mené une étude visant à examiner les conséquences, notamment financières, d'une poursuite de la procédure statutaire de licenciement devant la juridiction prud'homale. La Sadev 94 a fait droit aux demandes du directeur général et du directeur-adjoint sans examen approfondi.

Le motif évoqué d' « *aléas juridiques et financiers des procédures judiciaires* » ne permet pas de fonder, à lui seul, et sans expertise, le versement de ces indemnités, conclues dans le cadre d'un licenciement pour causes réelles et sérieuses. La Sadev 94 n'est pas en mesure de démontrer que le directeur général et le directeur-adjoint auraient pu prétendre à de telles indemnités, dans l'hypothèse d'une annulation par la juridiction prud'homale du licenciement pour faute.

Le précédent directeur général précise : « *avant d'être embauché par Sideco en 1995, j'étais Directeur Général de la Semise à Vitry sur Seine depuis 22 ans. J'ai accepté de venir travailler à Sideco à la condition que l'on reprenne mon ancienneté, ce qui a été accepté et repris dans mon contrat de travail. Si bien qu'aux 14 années passées à Sadev, s'ajoutent les 22 années d'ancienneté reprises de la Semise, soit une ancienneté de 36 ans. Certes l'accord d'entreprise limitait l'indemnité conventionnelle à une année maximum il était donc normal que l'indemnité transactionnelle tienne compte de cette ancienneté. En acceptant de la limiter à 12 mois de salaire, j'étais loin de ce à quoi j'aurais pu prétendre devant un tribunal* ».

Quant à la Sadev 94, elle indique qu' « *en aucun cas, il ne s'agit de rémunérations complémentaires, mais bien d'une démarche tendant à éviter des contentieux inévitables en l'absence d'accord transactionnel. En l'espèce, après avoir examiné les risques financiers d'un contentieux, qui pouvaient être très importants compte tenu de l'âge (65 ans) et de l'ancienneté du directeur général (36 ans - Sadev 94 ayant accepté de reprendre l'ancienneté acquise [...] dans son précédent emploi au moment de la signature de son contrat de travail avec Sadev 94), il est apparu indispensable à Sadev 94, d'aboutir à une solution amiable. La société a versé, après plusieurs semaines de négociations, 12 mois de salaire à titre d'indemnité transactionnelle (alors que le directeur général réclamait 24 mois de dommages et intérêts)* ».

5.6.5. Le traitement social et fiscal de la transaction conclue avec le directeur général

Par lettre en date du 31 mars 2010, l'ancien directeur général a demandé à son successeur de rectifier les déclarations de la Sadev 94 auprès des administrations fiscales et sociales.

Il estime, en effet, que l'accord transactionnel reconnaît le caractère sans cause sérieuse et réelle de son licenciement. En pareil cas, l'indemnité transactionnelle est, selon lui, exonérée de tout prélèvement social et fiscal.

La Sadev 94 a répondu favorablement à la demande de son ancien directeur général. Arguant d'une « *erreur lors de l'établissement des déclarations annuelle de salaires* », elle a adressé une déclaration rectificative des données sociales aux Urssaf de Paris.

Le directeur général de la Sadev 94 fonde sa décision sur les articles L. 1235-2, L. 1235-3 et L. 1235-11 à L. 1235-13 du code du travail, en vertu desquels sont exonérées, sans limitation de montant, les indemnités accordées par le juge du contrat de travail qui sanctionnent le défaut de respect de la procédure de licenciement ou licenciement sans cause réelle et sérieuse ou encore le respect de la procédure prévue en cas de licenciement collectif pour motif économique.

Cette décision a permis à l'ancien directeur général d'être exonéré des impositions fiscales et charges sociales sur une partie significative des indemnités reçues.

Les rectifications opérées par la Sadev 94 se sont traduites non seulement par un versement complémentaire de 12 834,29 €, mais aussi par une modification substantielle de l'assiette du montant imposable, qui est passé de 216 258,35 € à 59 029,46 €, soit un gain de 157 228,89 € non imposable.

Le retraitement fiscal et social postérieur au protocole transactionnel effectué par le directeur général appelle deux observations.

D'une part, depuis le 1^{er} janvier 2000, les indemnités transactionnelles versées ne sont assujetties à l'impôt sur le revenu et soumises aux cotisations sociales que pour la partie qui excède l'indemnité de licenciement légale ou conventionnelle⁽¹⁷⁾. Ainsi, si le montant de l'indemnité allouée permettait l'exonération fiscale et de cotisations sociales, en revanche, cela suppose que les risques d'annulation de la transaction par le juge du contrat aient été appréciés par la société; en cas de nullité de la transaction, le régime fiscal et social ne pouvait plus s'appliquer.

Par ailleurs, la décision de la Sadev 94 de procéder à un retraitement de ces déclarations fiscales et sociales repose sur une requalification du licenciement qui est de la compétence exclusive du juge du contrat de travail. En effet, les articles visés par le directeur général concernent l'exonération fiscale des indemnités versées par le juge du contrat de travail dans le cadre d'un licenciement sans cause sérieuse et réelle.

D'autre part, le retraitement social et fiscal, postérieurement à la transaction avec effet rétroactif, contrevient aux dispositions de l'article 2052 du code civil, qui prévoient que la transaction a, entre les parties, l'autorité de la chose jugée en dernier ressort.

L'article 6 du protocole transactionnel conclu entre les parties précise que « *chaque partie s'engage à faire son affaire personnelle des différentes déclarations des sommes visées dans le cadre du présent protocole aux administrations concernées* ».

Au regard de ces éléments, la décision du directeur général est contraire aux stipulations de l'accord qui avaient pour but de mettre un terme définitif aux contestations sur le licenciement de son prédécesseur.

Il est à relever que, compte tenu des incertitudes liées à la régularité de la défiscalisation des indemnités versées par la Sadev 94 à l'ancien directeur général, le commissaire aux comptes a imposé, en 2010, la constitution d'une provision à hauteur de 65 901,72 € afin de faire face au risque de redressement des cotisations sociales par les Urssaf. Il a imposé à l'ancien directeur général de s'engager à rembourser les sommes indues si, à l'occasion d'un contrôle de l'Urssaf, la Sadev 94 subissait un redressement du fait de cette exonération.

L'ancien directeur général précise que : « *j'ai demandé à la Sadev 94 de corriger une erreur qui me privait de mes droits et pénalisait la Sadev 94 [...]. La rectification de cette erreur (des services comptables) ne m'a pas exonéré, elle a simplement rétabli le droit en la matière* ».

⁽¹⁷⁾ Lorsque les indemnités perçues en exécution d'une transaction dépassent la fraction excédant le minimum légal ou conventionnel de l'indemnité, elles demeurent exonérées : à hauteur de 50 % du montant total de l'indemnité transactionnelle versée, ou, s'il est plus élevé, à hauteur de deux fois le montant du salaire brut perçu par le salarié l'année civile précédant la rupture du contrat de travail. Les deux critères ne peuvent pas porter l'exonération au-delà de six fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur à la date du versement, soit 199 656 € pour l'année 2008. La fraction supplémentaire sera donc soumise aux cotisations sociales, ainsi qu'à l'impôt sur le revenu. En revanche, les sommes qui ont une nature salariale (accessoires et rappels de salaire, indemnité compensatrice de préavis, indemnité de congés payés, indemnité de non concurrence) sont assujetties à cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu.

La société répond que « l'ancien directeur général a adressé à Sadev 94 un courrier par lequel il s'engage à rembourser à la société les éventuels redressements subis par elle, dans ce cadre Sadev 94 n'a dissimulé aucune de ses actions et s'est prémunie de tout risque. Dans ces conditions, rien ne s'opposait à ce qu'il soit donné droit à cette requête ».

5.6.6. La compétence pour accorder les indemnités transactionnelles et procéder aux retraitements fiscaux et sociaux ultérieurs

L'article 21 des statuts de la Sadev 94, en date du 12 juin 2003, définit ainsi les pouvoirs du conseil d'administration : « [il] est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société. Il a notamment les pouvoirs suivants : Il nomme et révoque tous agents et employés de la société, fixe leurs traitements, salaires et gratifications [...]. Il autorise tous compromis, transactions, acquiescements et désistements, toutes antériorités et subrogations, toutes mainlevées d'inscriptions, saisies, opposition ».

La conclusion d'une transaction est de la compétence du conseil d'administration qui doit l'autoriser expressément conformément à l'article 21-12 des statuts.

Le directeur général étant nommé par le conseil d'administration, seul ce dernier peut le licencier ou, le cas échéant, autoriser à le faire, par parallélisme des formes, des procédures et des compétences. Il en est de même pour conclure une indemnité transactionnelle qui doit être autorisée statutairement par le conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration n'a sollicité aucun avis préalable, ni reçu aucune autorisation, ou délégation du conseil d'administration pour prendre la double décision de licencier et de transiger. Ainsi, la décision unilatérale du président du conseil d'administration de prononcer le licenciement du directeur général et de conclure une transaction apparaît contraire aux statuts de la société.

Lors de la séance du conseil d'administration du 15 mai 2008, son président l'a informé du départ du directeur général, prévu au mois d'avril 2009. Le procès-verbal de la séance du 29 avril 2009 relève que « le conseil d'administration approuve le remplacement de [...], pour cause de départ à la retraite par [...], en qualité de directeur général de la Sadev 94 ».

Dans leurs réponses, la société ainsi que l'ancien directeur général distinguent le licenciement du directeur, salarié titulaire d'un contrat de travail et la cessation de fonctions de mandataire social.

La société indique que « le licenciement [du directeur général] en qualité de salarié relevait en effet de la compétence du ou des représentants légaux de la société. Pour son mandat social de directeur général, le conseil ne fait qu'acter de la cessation de ses fonctions pour cause de départ à la retraite.

Certes, l'article 21 des statuts énumère un certain nombre d'actions et de sujets dont le Conseil d'administration est « notamment » compétent. Ce texte ne fait toutefois que reprendre sous une autre rédaction, l'article L. 225-35, al. 1 du Code de commerce qui dispose que le Conseil d'administration peut se saisir de toute question intéressant le fonctionnement de la société. Cette énonciation de points sur lesquels le conseil peut intervenir ne signifie cependant pas pour autant que les représentants légaux ne peuvent intervenir dans ces domaines. C'est notamment le cas pour la signature d'une transaction, opération qui n'est visée par aucune limitation statutaire des pouvoirs de la direction générale (cf. article 22 des statuts) ».

L'ancien directeur général précise que le poste de directeur général « est un mandat social donné par le conseil d'administration (CA) indépendamment du contrat de travail. Le mandataire social désigné par le CA est révocable ad nutum par le CA et lui seul, il s'agit d'une révocation qui n'a rien à voir avec un licenciement. Ce n'est pas le directeur général qui a été licencié mais le directeur, titulaire d'un contrat de travail distinct du mandat social et le président du fait de l'article 22 des statuts avait le pouvoir de procéder au licenciement d'un salarié de la Sadev et de signer un protocole d'accord transactionnel. Concernant mon mandat social, je l'ai remis à disposition du CA d'avril 2009 qui a désigné mon successeur qui avait un contrat de travail distinct de son mandat social ».

La chambre considère que ces arguments sont inopérants.

Tout d'abord, en application des dispositions de l'article 22 b) des statuts de la société, le directeur général est révocable à tout moment, par le conseil d'administration. Les stipulations de l'article 22 a), par lesquelles « le président du conseil d'administration représente le conseil d'administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission » confèrent des pouvoirs très limités au président du conseil d'administration. En aucun cas, ces dispositions ne permettent de reconnaître au président du conseil d'administration le pouvoir propre de licencier et de transiger. Dès lors, en la matière, les dispositions de l'article 21 qui définissent les pouvoirs du conseil d'administration trouvent à s'appliquer de manière plus manifeste.

Ensuite, la distinction entre la rupture du contrat de travail et la cessation des fonctions de mandataire social est sans effet sur l'incompétence du président du conseil d'administration. Les modalités d'exercice de la direction générale retenues par le conseil d'administration, conformément à l'article 22 b) des statuts⁽¹⁸⁾ confèrent au directeur général les pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, en qualité de représentant légal de la société. La compétence juridique du président du conseil d'administration à licencier et transiger aurait, par conséquent, supposé que le conseil d'administration mette un terme, au préalable, aux fonctions de mandataire social de son directeur général.

Enfin, la chambre observe que l'ancien directeur général a conservé la même rémunération qu'il percevait en tant que salarié. Ce qui signifie, soit que le conseil d'administration aurait dû se prononcer sur son niveau de rémunération, l'exercice de mandataire social ne donnant pas lieu, automatiquement, à rémunération, soit, si la rémunération s'applique tant au salarié qu'au mandataire social, que le mandat social est l'objet même du contrat de travail et que, dans ces conditions, mettre fin au contrat, c'est retirer le mandat social. Au surplus, l'argument selon lequel le directeur général aurait été maintenu dans ses fonctions de mandataire social est difficile à retenir dans la mesure où ce maintien est fondé sur la prolongation d'un préavis de licenciement qui s'appuie sur les dispositions de la convention collective applicable aux salariés de la société.

Par ailleurs, s'agissant du retraitement fiscal et social de la transaction, la Sadev 94 explique que « le nouveau directeur général n'a fait, en l'espèce, que mettre en œuvre une décision de gestion à l'égard de son ancien salarié, la fonction antérieurement occupée n'affectant en rien la nature administrative de la décision ».

⁽¹⁸⁾ « La direction générale est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique... Le conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale ».

La chambre ne peut retenir cet argument. Dès lors que ce retraitement a pour effet de réviser les termes de l'accord initial et de verser à l'ancien directeur général un complément indemnitaire, seul le conseil d'administration était compétent. En l'absence d'autorisation ou de délégation du conseil, le directeur général ne disposait pas des pouvoirs nécessaires pour procéder au retraitement fiscal et social de l'indemnité transactionnelle accordée à son prédécesseur.

5.6.7. Le départ du directeur général et ses suites

La convention collective précise que *« sauf accord entre les parties prévoyant une durée supérieure, la durée du préavis, dite aussi délai-congé est de trois mois, quelle que soit la partie qui dénonce le contrat. Le préavis n'est pas dû en cas de faute grave ou lourde du salarié »*.

Or, par dérogation aux stipulations de la convention collective, l'ancien directeur général a bénéficié d'un préavis qui a été porté de trois à 12 mois, ce qui lui a permis de rester dans la société un an après la signature de la transaction, avec une rémunération mensuelle qui été maintenue à plus de 12 500 €bruts.

Cette prolongation, contraire aux stipulations de la convention collective, paraît difficile à justifier, dès lors qu'il s'agit d'un licenciement pour cause réelle et sérieuse, fondé sur un désaccord avec le président du conseil d'administration sur la stratégie de la société et la manière de la mettre en œuvre. Elle apparaît peu compatible avec les motifs du licenciement. Dans la lettre en date du 25 avril 2008, adressée au directeur général, le président du conseil d'administration indiquait *« je considère que le maintien dans vos fonctions représente une menace pour la société et met en péril nos relations avec nos partenaires.... votre attitude provoque des dysfonctionnements importants dans le bon fonctionnement de la société et porte atteinte à notre image auprès des tiersconduit à une perte de confiance irrémédiable »*.

La société précise que *« sans remettre en cause le désaccord de fond, il est apparu, aux deux parties, souhaitable de prolonger le préavis afin de permettre d'assurer la transition de façon correcte, avec le nouveau Directeur général qui ne pouvait intégrer la société qu'au début de l'année 2009 »*.

Lors du départ de l'ancien directeur général, la Sadev 94 a organisé une réception qui a coûté 30 825 €HT.

La Sadev 94 indique que : *« dès lors que, publiquement, la raison du départ était la mise à la retraite, il était nécessaire d'organiser une réception pour annoncer à l'ensemble des partenaires de la société, le nouveau dispositif »*.

Par ailleurs, quelques jours après ce départ, le 4 mai 2009, l'actuel directeur général de la Sadev 94, a signé une convention d'assistance et de conseil avec une société, représentée par l'ancien directeur général, portant sur tout sujet relevant des aspects stratégiques de la gestion de la Sadev 94. Cette convention n'a pas été exécutée.

La Sadev 94 précise que : *« le nouveau directeur général ignorant les désaccords antérieurs au départ de son prédécesseur, a souhaité bénéficier de ses conseils et de son expérience. Lorsqu'il a été informé de la situation, il a mis fin à cette convention qui n'a jamais été mise en œuvre, ni fait l'objet de paiements »*.

Le précédent directeur général, quant à lui, répond que « *concernant la convention d'assistance et de conseil avec moi au travers, la société, elle a été souhaitée par le président qui tenait à ce que la Sadev 94 puisse continuer à bénéficier de mon expérience et de ma connaissance des projets d'aménagement* ».

Enfin, le 8 décembre 2009, le conseil d'administration de la Sadev 94 a désigné le précédent directeur général, en qualité de secrétaire général de la Fondation Mali.

La société Sadev 94 rappelle que : « *le désaccord entre le président et le directeur général portait sur la place (d'un établissement public d'aménagement) dans la politique d'aménagement dans le Val-de-Marne. Sa nomination au poste de Secrétaire général de la Fondation Sadev Mali (constituées de plusieurs sociétés, dont Sadev 94), développant des projets de coopération avec ce pays d'Afrique ne pouvait nullement être affectée par ces désaccords. En tout état de cause, le secrétaire général n'avait aucun lien hiérarchique avec Sadev 94* ».

Les conditions de départ du précédent directeur général et du directeur-adjoint mettent en évidence des incohérences dans la procédure mise en œuvre par la société. Alors qu'elle a reconnu contre eux des fautes graves entraînant à leur rencontre un licenciement pour cause réelle et sérieuse, elle n'a pas pour autant estimé nécessaire d'évaluer le risque contentieux d'annulation afin d'examiner s'ils pouvaient prétendre à de telles indemnités. En ce qui concerne l'ancien directeur général, la décision de le maintenir en tant que mandataire social en dépit de la gravité des faits qui lui étaient reprochés apparaît paradoxale. Enfin, la décision de procéder au retraitement des données fiscales et sociales applicables à son indemnité transactionnelle méconnaît le principe d'intangibilité de la transaction.

6. LA REFONTE DU SYSTEME D'INFORMATION : LE PROJET ADVITIUM

6.1. UN BESOIN INITIAL MAL DEFINI

Le besoin d'un progiciel de gestion opérationnel, complémentaire aux outils de gestion financière « *Gesprojet* » et comptable « *Sage* » existants, s'est fait jour, dès 2005.

Aucune enveloppe budgétaire initiale n'a été fixée pour la réalisation du projet, et aucune étude financière préalable n'a été réalisée.

La Sadev 94 a sollicité, directement, la société Ineum Consulting, pour l'aider à formaliser l'expression de son besoin.

Alors que le projet était en cours de développement, les utilisateurs ont été amenés à faire évoluer le progiciel, ce qui a entraîné des coûts supplémentaires et un allongement du calendrier d'exécution de la prestation.

Le directeur général de la Sadev 94 confirme qu'une partie des difficultés du développement de ce projet est due à l'absence de participation des utilisateurs. Imposé plus qu'accepté, ce projet a été perçu, par les équipes opérationnelles, comme un outil de contrôle de leur action, entraînant, ainsi, une défiance à son endroit.

Aujourd'hui, en dépit de la mise en place des groupes utilisateurs, l'adhésion n'est pas encore totale et reste à construire.

La Sadev 94 indique que *« de notre point de vue, le principal responsable du manque d'adhésion à l'outil dans la définition de sa première version est la société Lascom »,* alors que la société Lascom, quant à elle, estime que *« c'était de la responsabilité de INEUM d'éviter que le projet ne soit redéfini en cours d'exécution, et de s'assurer que les utilisateurs soient impliqués suffisamment tôt ».*

6.2. LE CHOIX DE L'ASSISTANT A MAITRE D'OUVRAGE

Trois missions ont été successivement confiées à Ineum Consulting.

La première, formalisée par un contrat d'assistance à la modernisation du système d'information, avait pour but d'établir un diagnostic du système d'information, de formaliser les principales procédures de travail manquantes et mettre à niveau les procédures existantes, de définir les orientations informatiques et enfin d'aider au choix de l'outil le plus adapté. L'assistance au choix de solutions pour la modernisation du système d'information a fait l'objet de la deuxième mission, par contrat en date du 22 février 2006. Elle comprenait la conduite du projet, la rédaction du cahier des spécifications fonctionnelles, le test des solutions présélectionnées, l'analyse des offres, ainsi que l'assistance dans le choix du progiciel.

A l'issue de la consultation, où cinq prestataires ont candidaté, la société Lascom a été retenue avec son progiciel *« Advitium »*. Le contrat avec Lascom a été signé le 16 octobre 2006. Il définit les prestations de paramétrage, d'installation et de fourniture du progiciel *« Advitium »*. Le contrat stipule que Lascom concède à la Sadev 94 les droits d'utilisation, de reproduction, de représentation et d'adaptation du progiciel. Ces droits sont personnels, non exclusifs et non cessibles.

Par lettre de mission en date du 2 août 2006, la société Ineum Consulting a, enfin, assisté la Sadev 94 pendant le déploiement du progiciel *« Advitium »*. Il s'agissait, dans le cadre de cette troisième mission, d'assurer la coordination avec la société Lascom, dans le management et le pilotage du projet et d'assister les équipes de la Sadev 94 dans la mise en œuvre du progiciel.

Le montant forfaitaire, prévu au contrat, pour chacune de ces interventions, s'élevait à 74 200 €HT pour la première mission, 49 000 €HT pour la deuxième mission, et 72 800 €HT, pour la dernière mission.

6.3. UN PILOTAGE DU PROJET DEFAILLANT

6.3.1. *Le non-respect des délais initiaux*

Le dossier de consultation des entreprises, rédigé par la société Ineum consulting, prévoyait un calendrier précis pour le déploiement du progiciel qui devait être réalisé, par étapes, de janvier à décembre 2006.

Il précisait que *« la méthodologie proposée par les candidats devra impérativement respecter ces contraintes calendaires. Le candidat retenu s'engage à respecter strictement les délais de réalisation des prestations tels que mentionnés ci-dessus. Ce calendrier a un caractère impératif et constitue pour la Sadev 94 l'une des conditions essentielles du projet. (...) Le candidat retenu devra prendre à ses frais toutes les dispositions utiles pour éviter les retards dont il serait responsable (...) ».*

En dépit de ces stipulations auxquelles n'étaient associées aucune pénalité de retard, les échéances contractuelles n'ont pas été respectées et les délais initialement prévus ont été très largement dépassés. La mise en exploitation du progiciel, prévue début janvier 2007, n'était toujours pas effective à la mi-2009, la version n° 1 ne répondant pas aux besoins de la Sadev 94.

A l'heure actuelle, alors que le déploiement de la version n° 2 n'est toujours pas achevé, une troisième version est déjà envisagée.

La société Lascom précise que *« les dérapages de calendrier sont liés aux demandes d'évolutions permanentes de Sadev. Nous considérons que les dérives du projet sont en grande partie dues à la maîtrise d'œuvre qui a complexifié considérablement le projet sans tenir compte suffisamment des besoins des utilisateurs. Nous n'avons par ailleurs cessé de dénoncer ces dérives et cette complexité qui nous inquiétaient grandement »*.

6.3.2. Des dérives sur le livrable lui-même : la redéfinition du projet en cours d'exécution

L'implication tardive des utilisateurs a entraîné une évolution de la demande de la Sadev 94 au fur et à mesure du développement du progiciel.

Dans son courrier du 14 janvier 2010 adressé à la Sadev 94, le développeur, la société Lascom évoque *« un contexte peu précis concernant vos attentes »*, laissant ainsi entrevoir un manque de cadrage et de définition du projet.

Il apparaît, de plus, que la Sadev 94 a demandé à la société Lascom des prestations non prévues dans le cahier des charges initial, lesquelles ont été, finalement, supprimées. Ainsi, la société Lascom a procédé à *« la suppression des évolutions majeures demandées par Sadev et reconnues par vos soins comme étant non initialement demandées dans votre cahier des charges initial, à savoir : la relecture de l'ensemble des champs pour 12 000 € HT, l'établissement des fiches dynamiques pour 15 400 € HT, la modalité de gestion des marchés pour 6 000 € HT »*.

Inversement, au cours de la phase 2, ont été réintroduites des spécifications générales, dont la suppression avait été demandée par la Sadev 94 dans le cadre de la phase 1⁽¹⁹⁾.

Ces deux épisodes illustrent les demandes formulées au fil de l'eau par la Sadev 94 sur des adaptations non prévues dans le cahier des charges initial, qui révèlent l'absence d'un réel pilotage du projet par la société. Jusqu'à l'arrivée de l'actuel secrétaire général, fin 2007, aucun référent n'a été désigné par la Sadev 94 pour suivre les prestations. Un suivi ponctuel, mais insuffisant, était opéré par le contrôleur de gestion.

Au final, les évolutions demandées par la Sadev 94 sur la version n° 1, ainsi que les nouvelles demandes des utilisateurs, ont rendu nécessaire le développement d'une version n° 2.

Ce développement s'est déroulé, à partir de septembre 2010, en deux phases : la première visait à simplifier les conditions d'utilisation de l'outil par les utilisateurs finaux tout en introduisant une option supplémentaire *« organisation par projet »*, la seconde comportait la mise en œuvre des évolutions demandées par la Sadev 94. A l'heure actuelle, des évolutions sont encore attendues par les équipes opérationnelles.

⁽¹⁹⁾ Cf. document rédigé par la société Lascom le 10 août 2010.

La Sadev 94 rappelle que « *si des spécifications d'ordre général ont été supprimées au cours de la phase 1 du développement du projet, il convient de rappeler que ces ajustements avaient été imposés à Sadev. (...) Ce n'est en réalité, qu'avec la développement du produit dans sa nouvelle version (2010), (...) que la société Lascom a été à même de répondre aux besoins initiaux de Sadev* ».

6.3.3. Le blocage Sadev 94/Lascom

Le cahier des charges initial ne sert plus de document de référence, opposable, compte tenu des évolutions du livrable. S'en suit un conflit entre la Sadev 94 et la société Lascom.

Dans sa note sur le bilan du déploiement du progiciel de gestion « *Advitium* » adressée à la société Lascom, le 20 juillet 2009, la Sadev 94 fait peser la responsabilité sur cette dernière, en constatant qu'un « *décalage est apparu entre les termes de son engagement, et leur traduction opérationnelle* ».

La Sadev 94 a menacé la société Lascom de poursuites judiciaires, si elle ne menait pas à son terme le développement du progiciel. En réponse à cet ultimatum, la société a effectué, fin août 2009, un audit à ses frais. Dans ses conclusions, elle préconisait un certain nombre de solutions qui ont été jugées satisfaisantes par la Sadev 94.

Si la société Lascom reconnaît une part de responsabilité dans les problèmes de développement du progiciel⁽²⁰⁾, elle souligne, toutefois, que la société Ineum consulting a la sienne dans la conduite du projet.

6.3.4. Au final, un produit qui ne répond pas aux attentes des utilisateurs

Au-delà de son développement technique, le projet « *Advitium* » n'a bénéficié d'aucune démarche d'accompagnement pour encourager son utilisation qu'autorisent les fonctionnalités existantes.

Selon la société Lascom, « *le budget de formation, assistance, accompagnement était insuffisant* ».

Cette inadéquation du livrable au regard des attentes des utilisateurs et ce défaut d'accompagnement des directeurs opérationnels ont été relevés par le cabinet Performance Consulting lors du diagnostic de la Sadev 94 qu'il a réalisé en octobre 2009.

« *Ce qui est mentionné concourt avec les conclusions de notre propre audit. Lors de l'audit nous avons constaté une mauvaise utilisation de l'outil par les utilisateurs, ce qui rendait leurs actions moins efficaces (...)* », précise la société Lascom.

L'implication et l'adhésion des directeurs opérationnels est indispensable à l'appropriation du progiciel par les équipes, au risque d'un rejet définitif qui pourrait signer l'abandon pur et simple de l'outil.

⁽²⁰⁾ Courrier du 14 janvier 2010 : « *Suite aux différents échanges que nous avons eus entre juillet et novembre 2009, nous ne pouvons que vous rappeler notre analyse différente de la vôtre dans le déroulement du projet Sadev, notamment sur l'intervention d'Ineum dont vous semblez occulter la part de responsabilité dans la conduite et la direction donnée au projet* ».

Pour la Sadev 94, « *si l'adhésion de tous à Advitium est en effet indispensable, ce sont bien les vicissitudes que le projet a rencontrées pendant son développement, et dont Lascom est la principale responsable, qui constituent le principal risque de rejet définitif du progiciel* ».

Elle précise aussi qu' « *un groupe de travail sur les besoins de la société, en termes de système d'informations, intégrant l'ensemble des profils utilisateurs de la société, débute en septembre 2012* ».

6.4. UN BUDGET NON MAITRISE

6.4.1. Les dépassements du budget initial

Les hésitations dans le pilotage du projet et les redéfinitions des besoins, évoquées précédemment, ont entraîné une augmentation considérable des coûts initialement prévus.

Contractuellement, les missions confiées à la société Ineum Consulting, relatives au diagnostic du système d'information, l'assistance au choix de solutions pour la modernisation du système d'information et l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le déploiement d'« *Advitium* », s'élevaient à 196 000 €HT, soit 234 416 €TTC.

Le coût du projet, estimé à travers les missions confiées à la société Ineum consulting par la Sadev 94, réalisées entre 2005 et 2009, est de 233 100 €HT, soit 278 788 €TTC⁽²¹⁾.

A ces coûts, il convient, également, d'ajouter les prestations de développement technique assurées par la société Lascom entre 2006 et aujourd'hui, qui s'élèvent à 207 173 €HT, soit 247 779 €TTC⁽²²⁾.

Ainsi, entre la conception par la société Ineum consulting et le développement par la société Lascom, le coût du projet « *Advitium* » s'établit, en septembre 2011, à 440 273 €HT, soit 526 567 €TTC. Conséquence du développement du logiciel au fur et à mesure de sa mise en œuvre, le budget initial de 306 510 €HT a été largement dépassé, de 44 %.

Les montants facturés par la société Ineum Consulting ont dépassé de 19 % les montants initialement prévus, sans que cette situation ne provoque une remise en cause de la qualité de ses prestations par la Sadev 94. De plus, les vicissitudes rencontrées dans le déploiement du projet ont entraîné un surcoût des prestations de la société Lascom de 87 %, de 110 510 €HT à 207 173 €HT.

Le coût de l'accompagnement du développeur par la société Ineum consulting, 153 300 €HT, soit 183 347 €TTC, représente 53 % du montant du déploiement lui-même.

⁽²¹⁾ Cf. tableau n° XVI en annexe.

⁽²²⁾ Cf. tableau n° XVII en annexe.

Tableau n° 17 – coût du projet « Advitium » –

Prestataire	Missions	Montants contractuels HT (en €)	Montants facturés HT (en €)	Ecart	Montants facturés TTC (en €)
INEUM Consulting	Refonte des procédures	74 200	79 800	8 %	95 44
	Projet de systèmes d'information ^(*)	121 800	153 300	26 %	183 347
	TOTAL	196 000	233 100	19 %	278 788
LASCOM	Déploiement Advitium	110 510	207 173	87 %	247 779
	TOTAL GENERAL	306 510	440 273	44 %	526 567

^(*) Le projet de systèmes d'information recouvre l'organisation de la consultation et l'accompagnement de la société Lascom.

6.4.2. Le coût par agent

Sur la base des effectifs des équipes opérationnelles, soit 23 salariés, le coût du progiciel, par agent, s'établit à 19 142 €HT.

A titre de comparaison, la Cour des comptes, dans sa lettre d'observations définitives en date du 19 décembre 2005, sur la gestion du projet application coordonnée de comptabilisation, d'ordonnancement et de règlement de la dépense (Accord), fait référence à une étude d'un cabinet d'audit qui établit une fourchette entre 10 000 et 30 000 €HT par utilisateur pour la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégrée (PGI) en milieu administratif.

Cette référence aurait pu situer le coût d'« Advitium » dans la partie médiane de cette fourchette. Mais, s'agissant d'un programme qui n'a pas les caractéristiques d'un PGI car n'assurant pas d'interface avec une autre activité de la société (finances, comptabilité, par exemple), elle indique surtout que le coût par agent se situe à un niveau élevé.

En outre, il ne s'agit pas d'un coût complet puisqu'il n'intègre pas le coût des personnels de la société qui ont contribué à la mise en place de cet outil. Enfin, il n'est pas définitif, compte tenu des évolutions encore attendues.

7. LES ACTIONS DE COOPERATION DECENTRALISEE

7.1. LA COOPERATION AVEC LE MALI

Les motifs de cette coopération tiennent au fait que le Mali est l'une des premières sources de migration dans le Val-de-Marne et que, sur place, la société dispose d'un appui local (Association malienne de solidarité et de coopération internationale pour le développement, (AMSCID), dont le siège est à Bamako), avec lequel elle est liée, par convention, depuis février 2007⁽²³⁾.

⁽²³⁾ Cette convention avait pour objet de favoriser les contacts avec les autorités sur place, assister la Sadev 94 dans l'identification et la mise en œuvre d'actions dans les domaines de l'aménagement urbain, les études de projets urbains et les ouvrages publics et privés. La dotation budgétaire était fixée à 15 000 €, sur la durée de la convention, soit 18 mois. Un avenant est intervenu en août 2008, renouvelant la convention initiale pour une durée de huit mois jusqu'au 7 avril 2009, accompagné d'un versement de 2 500 €

Le conseil d'administration, dans sa séance du 16 décembre 2008, a autorisé la création de la fondation d'entreprise chargée de la coopération avec le Mali, entité dont la gestion est assumée par la Sadev 94. Les statuts de la fondation ont été approuvés par arrêté préfectoral du 23 mars 2009.

Le président du conseil d'administration et le précédent directeur général de la société ont été respectivement nommés président et secrétaire général de la fondation. L'actuel directeur général est administrateur de la fondation. Dix-sept entreprises, spécialisées dans le bâtiment, font partie des fondateurs.

L'objet de la fondation est de développer des actions d'une part, dans le cercle de la commune de Yélimané, centrées autour de l'irrigation, la création de pépinières et le développement des activités maraîchères, d'autre part, dans la commune V de Bamako, autour de l'accès à l'eau, l'assainissement et la requalification d'espaces publics.

Tel qu'il figure dans les statuts de la fondation, le programme d'action pluriannuel s'élève à 1 500 000 €. La Sadev 94 s'est engagée pour 1 125 000 € sur cinq ans, durée de la fondation. Les autres fondateurs participent à hauteur de 5 000 € chacun, soit un total de 375 000 €.

Au 31 décembre 2011, la Sadev 94 a versé 675 000 € à la fondation et 450 000 € seront réglés sur les deux dernières années (325 000 € en 2012 et 125 000 € en 2013).

Parmi les autres partenaires, figurent l'Agence française de développement qui contribue au projet à hauteur de 1 M€, l'agence de l'eau Seine-Normandie qui a accordé une subvention de 270 000 € au volet « *assainissement liquide et voiries* », le syndicat des eaux d'Ile-de-France (Sedif) qui a apporté 100 000 € au volet « *eau potable* ».

Au Mali, la Somagep, concessionnaire local de l'eau potable, participe à hauteur de 86 000 €, la commune V de Bamako met à disposition un terrain valorisé à 65 000 € et le gouvernement malien a accordé une exonération de taxes qui permet une économie estimée à près de 380 000 €.

En plus de cet appui financier, la Sadev 94 a autorisé la fondation à occuper, à titre gratuit et provisoire, l'espace dont elle est locataire dans le périmètre de la Zac des Guipons. L'ensemble représente environ 60 m². Une convention d'occupation du domaine a été signée en ce sens en mars 2010.

La société a entrepris des travaux de mise en conformité de l'électricité, ainsi que divers aménagements intérieurs, comportant du mobilier de bureau. Ces travaux, d'un montant de plus de 50 000 €, ont été confiés à l'un des co-fondateurs de la fondation.

La Sadev 94 assure aussi la gestion de la fondation, le suivi financier, ainsi que la communication. La comptabilité est assurée par les agents du service comptabilité de la Sadev 94 sur leur temps de travail.

Le partenariat de la Sadev 94 avec des sociétés privées, par ailleurs liées à elle ou susceptibles de l'être, dans les opérations d'aménagement et de construction, entretient une possible confusion dans les intérêts poursuivis.

La chambre recommande à la société de prendre toutes mesures de nature à prévenir tout risque de conflit d'intérêt.

7.2. LA COOPERATION AVEC CUBA

Par convention en date du 10 février 2009, la Sadev 94 s'est engagée à Cuba où elle soutient, notamment avec l'association Cuba coopération, la création d'une école de métiers dans la ville de Cienfuegos.

Cette convention est signée par le président du conseil d'administration. Il semblerait que si le conseil d'administration est tenu informé de l'exécution du projet, il n'a pas approuvé, formellement, le principe de cette coopération.

La contribution de la Sadev 94, d'un montant de 68 250 €, est versée au programme des Nations-unies pour le développement (Pnud). Au 31 décembre 2011, la Sadev 94 a réglé 122 891 €HT au titre de cette opération. Les frais incluent 68 500 € au titre de sa contribution, 7 660 € au titre des consultations d'avocat, 22 000 € de frais de voyages et 25 000 € d'honoraires de consultant.

La collaboration d'un consultant, sur place, est motivée par la nécessité, pour la Sadev 94, d'avoir un relais local pour suivre l'avancée du projet.

La société est liée avec ce consultant par une convention de mission d'assistance et de conseil en date du 29 mars 2010. Ce contrat prévoit un montant forfaitaire de 2 500 €HT à la réception d'un rapport bimestriel.

Au titre de sa mission, il est chargé de réunir une documentation sur les expériences cubaines pouvant utilement éclairer la Sadev 94 dans la mise en œuvre de ses actions au Mali. Il est aussi mobilisé pour mettre en place un réseau d'échanges d'expériences, de technologies et de savoir-faire dans les domaines de l'énergie, de l'adduction d'eau, de techniques agricoles et tous autres thèmes nécessaires au bon aboutissement des projets soutenus par la Sadev 94.

La nature du projet cubain (construction d'une école) étant assez éloignée du projet développé au Mali (réseau d'eau potable et assainissement), il n'est pas certain que les deux projets mobilisent les mêmes compétences techniques de la part d'un consultant. De plus, il n'est pas démontré que les expériences réalisées à Cuba constituent des références pour des projets menés en Afrique. Enfin, en termes de calendrier, cet objectif se concilie assez mal avec l'état d'avancement des projets au Mali, qui, au moment de la signature du contrat avec le consultant, sont en phase d'études avancées, voire d'exécution.

En ce qui concerne le rapport devant être produit par le consultant, les réserves exprimées par l'avocat conseil n'ont pas été suivies d'effet. Ce dernier recommandait à la Sadev 94 d'indiquer dans la convention ce que devait comporter a minima ce rapport, afin de permettre à la société d'exercer un meilleur contrôle sur l'exercice de la mission de son consultant, car *« cela contribuerait certainement à renforcer l'idée de ce que la rémunération est bien la contrepartie d'une prestation délivrée par le consultant, et non la simple rémunération d'un temps passé »*.

Ainsi, faute d'avoir exprimé clairement les conditions dans lesquelles ce consultant devait restituer son travail, la Sadev 94 a été destinataire de rapports de médiocre qualité et qui n'apportent pas de réelles informations de nature à permettre à la société d'améliorer le pilotage du projet.

De plus, il découle de ses statuts que la Sadev 94 n'est pas fondée à mener, de sa propre initiative, des actions à l'étranger, conduites pour son propre compte. Elle ne peut envisager la coopération décentralisée que dans le cadre d'un soutien à des actions menées par une collectivité ou par les acteurs économiques du Val-de-Marne.

L'article 2 des statuts de la Sadev 94 relatif à l'objet, précise qu'elle « *peut intervenir à l'étranger, dans le cadre d'actions de coopération décentralisées engagées par les collectivités locales ou pour des actions de promotion des acteurs économiques situés dans le département du Val-de-Marne* ».

La Sadev 94 a été informée de la non-conformité des actions de coopération décentralisée, dans les conditions actuellement conduites, au regard de ses missions statutaires, par un cabinet d'avocats, chargé d'analyser la mission d'assistance confiée au consultant.

Les conclusions d'un avis juridique sont sans ambiguïté : « *une telle rédaction ne laisse pas d'ambiguïté sur le fait qu'il ne ressort pas de l'article 2 des statuts que la Sadev 94 puisse intervenir à l'étranger au titre d'actions de coopération décentralisée qu'elle engagerait pour son propre compte. Elle n'est supposée le faire que dès lors qu'une action est engagée à l'initiative d'une collectivité locale ou dès lors que découlerait des actions de coopération conduites, un effet promotionnel pour les acteurs économiques du département du Val-de-Marne* ».

L'objet de la coopération avec Cuba s'écarte des critères précisés par les statuts de la Sadev 94. Il n'est pas établi que cette intervention s'inscrive dans le contexte d'une initiative locale ou d'une promotion des acteurs économiques locaux. Par ailleurs, le conseil d'administration ne semble pas avoir autorisé cette initiative.

Le précédent directeur général précise que « *la lecture restrictive qui est faite des statuts ne correspond pas à la volonté des rédacteurs de cette modification des statuts [...], il était clair pour les auteurs de cette rédaction que la Sadev pouvait intervenir à l'étranger, dans le cadre d'actions de coopération décentralisée engagée par les collectivités locales, ou pour des actions de promotion des acteurs économiques situés dans le département.[...]. La volonté, peut-être mal rédigée des actionnaires, était d'autoriser la Sadev à intervenir de sa propre initiative dans des actions de coopération décentralisée* ».

8. LES OPERATIONS

8.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ACTIVITE

8.1.1. Les secteurs d'activité de la Sadev 94

La Sadev 94 s'est concentrée sur trois grandes activités : l'aménagement, la construction et le développement sur le territoire du département du Val-de-Marne.

C'est le segment « *aménagement* » qui constitue le cœur de l'activité de la société, organisée autour de 25 opérations d'aménagement, situées essentiellement dans le département du Val-de-Marne (20 communes du département), à l'exception d'opérations menées à Bezons (Val-d'Oise). Cette implantation se renforce avec deux opérations très importantes à Villejuif (Zac Cancer Campus) et à Ivry-sur-Seine (Ivry Confluences).

La société conduit des études pour le compte des collectivités, qui préfigurent le lancement des opérations d'aménagement. Ainsi, la Sadev 94 a notamment mené les études pour les opérations suivantes : Avenir Gambetta à Ivry-sur-Seine (devenue depuis Ivry Confluences), RN7 nord à Chevilly-Larue, Paul Hochard à L'Hay-les-Roses, centre Jeanne Hachette à Ivry-sur-Seine et le quartier des Mordacs à Champigny. La société a été désignée comme aménageur pour toutes ces opérations.

La Sadev 94 construit aussi des bâtiments publics ou exécute des travaux (groupes scolaires, centres culturels, parc public...), sous forme de mandats publics de maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de collectivités.

Elle intervient également pour son propre compte, le plus souvent, dans le cadre d'opérations d'aménagement.

Enfin, la Sadev 94 construit en vente en état futur achèvement (Véfa) ou en contrat de promotion immobilière (CPI) des immeubles pour le compte de sociétés privées ou parapubliques.

8.1.2. L'activité en chiffres

Appréciée à l'aune du critère couramment utilisé dans la profession, c'est-à-dire en termes de Shon, qui est la mesure de surface des planchers, la partie prépondérante de la société concerne les logements et, à un moindre degré, les secteurs bureaux et activités.

En dépit d'une contraction du chiffre d'affaires de 12 % entre 2009 et 2010, la Sadev 94 affiche une certaine stabilité, dans la commercialisation de droits à construire : 106 855 m² vendus en 2008, 90 288 m² en 2009, 92 031 m² en 2010 et 94 547 m² en 2011.

Mais, alors que l'immobilier d'entreprise représentait en 2008 et 2009, respectivement, 63 % et 74 % des surfaces vendues, il n'en représente que 8 % en 2010, pour rebondir en 2011. Le résidentiel connaît une tendance inverse. Il porte l'activité de la société dans un contexte marqué par la crise que traverse le secteur de l'immobilier tertiaire. En 2010, 92 % des cessions le sont au titre du logement (plus de 84 000 m²). En 2011, ce secteur demeure majoritaire (61 % des Shon vendues).

Tableau n° 18 – Shon vendues (en m²) -

2008		2009		2010		2011	
immobilier d'entreprise	logement						
67 424	39 431	66 852	23 436	7 213	84 818	47 506	66 530
63 %	0	74 %	26 %	8 %	92 %	42 %	58 %
106 855		90 288		92 031		114 036	

La Sadev 94 connaît une activité nettement prédominante de commercialisation de logements, depuis 2009, à l'inverse de ce qui a pu se produire au cours des précédents exercices.

C'est le territoire du sud de la première couronne qui est quasi-exclusivement concerné par ces commercialisations, ce qui confirme son attractivité croissante.

Sous réserve de confirmation, plus de 312 000 m² étaient sous promesse de vente ou option d'achat, dont près de 225 000 m² concernaient l'immobilier d'entreprise, ce qui pourrait témoigner, de la part des promoteurs, d'une prise de position en cas de reprise de ce marché.

Ainsi, en raison, notamment, du renouvellement amorcé par la société de son portefeuille d'opérations d'aménagement, les surfaces qui restent à commercialiser sont portées, à fin 2010, à plus de 1,77 million de mètres carrés, dont 38 % concernent les logements et 62 % l'immobilier d'entreprise, mais aussi les équipements publics.

8.2. ANALYSE DE L'ACTIVITE : PRESENTATION DE LA METHODE

Un échantillon d'opérations et de mandats a été constitué⁽²⁴⁾, afin de vérifier la régularité des procédures mises en œuvre et d'identifier les éventuelles zones de risque, tant pour la Sadev 94 que pour les collectivités actionnaires.

Une approche multi-critères a été retenue : opérations proches de la clôture, opérations anciennes avec un faible taux d'exécution, ou encore opérations de mandats et opérations propres atypiques, éloignées des secteurs traditionnels d'intervention de la société.

L'échantillon comporte 24 opérations, 18 conventions d'aménagement, une opération Véfa et cinq mandats. Cet échantillon correspond à 80 % du chiffre d'affaires en 2011 et 68 % de la Shon totale prévue pour toutes les opérations.

8.3. ANALYSE DES RISQUES JURIDIQUES

8.3.1. Les conventions

Le cadre contractuel des concessions d'aménagement est défini par l'article L. 300-5 du code de l'urbanisme et l'article L. 1523-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT) qui prévoient les obligations des partenaires.

Les conventions respectent ces obligations légales ; elles précisent l'objet, les modalités et le montant de la participation financière à la charge de la collectivité, les modalités de son contrôle sur l'opération, ainsi que les conditions d'indemnisation et les modalités des avances consenties par la collectivité.

Néanmoins, la chambre relève que pour l'opération Zac Louis Rousseau à Ivry-sur-Seine, la société pourrait s'exposer à un risque juridique.

Le traité de concession d'aménagement de la Zac Louis Rousseau a été signé le 3 novembre 1999, pour une durée de six ans. Le programme de l'opération porte sur 13 500 m² Shon, composé, essentiellement, de logements. Au titre des équipements publics, sont prévus des travaux de voirie et l'agrandissement de l'école Gabriel Péri. Les travaux sont aujourd'hui en voie d'être achevés. Or, depuis la fin de validité du contrat, soit le 2 novembre 2005, aucun avenant n'a été signé, afin de prolonger sa durée.

Du fait de l'expiration de la durée de la concession, l'opération n'a plus de base légale.

⁽²⁴⁾ Cf. tableau n° XVIII en annexe.

La société explique que « *compte tenu de la faible importance des tâches restant à réaliser, les parties à la concession ont pensé pouvoir les poursuivre dans la continuité du contrat existant, sans qu'il soit besoin de formaliser cette poursuite par un avenant [...]. Toutefois, Sadev 94 est aujourd'hui en mesure non seulement de commercialiser l'ilot 1, mais encore d'achever les travaux d'aménagement restant à réaliser sur l'opération. C'est donc dans la perspective de procéder à la clôture de la concession que Sadev 94 a élaboré le bilan de clôture de ladite opération pour le soumettre à la délibération de l'organe délibérant du concédant avant la fin de l'année 2012* ».

La ville d'Ivry indique que la participation de la ville pour l'agrandissement de l'école n'a pas été mise en œuvre car l'impact du programme sur les effectifs scolaires ne l'a pas justifié et que la Zac sera clôturée fin 2012.

De plus, le dernier compte rendu d'activités, délibéré par la commune, est celui de l'exercice 2008. Depuis, les rapports adressés par la Sadev 94 ne sont plus délibérés par le conseil municipal.

La ville d'Ivry précise que l'absence de compte rendu est liée à l'expiration du traité de concession.

8.3.2. Les mandats

Dans le cadre de mandats de maîtrise d'ouvrage déléguée, la société exécute des travaux pour les collectivités locales. Le mandat de maîtrise d'ouvrage publique (Mop) est régi par la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 et les textes ultérieurs.

La Sadev 94 agit sous mandat, délégué par des organismes publics. Cinq mandats ont été sélectionnés pour leur originalité dans les procédures ou dans l'objet de l'opération : le lycée Montaleau, les groupes scolaires Charles Péguy à Villiers, le « *studio 66* » à Champigny, la cité Saint-Exupéry à Fresnes, ainsi que « *la Grande Borne* » à Grigny.

Tous ces mandats font l'objet de conventions conformes à la législation avec notamment la mention des attributions confiées à la société, des modalités de financement de l'ouvrage par le maître d'ouvrage spécifiant les procédures de paiement par ce dernier, des conditions de rémunération de la société...

En revanche, la chambre relève que si certaines pratiques de la société peuvent se justifier d'un point de vue opérationnel, elles trouvent leurs limites d'un point de vue juridique. L'exemple de l'opération menée à Fresnes est, de ce point de vue, significatif.

Par délibérations en date des 28 septembre et 2 octobre 2006, cette ville et le département du Val-de-Marne ont contracté une convention de maîtrise d'ouvrage par laquelle ils ont décidé la réalisation d'une opération de construction d'une cité scolaire Saint-Exupéry à Fresnes, comportant un collège, un gymnase, une école maternelle et primaire et une salle d'évolution, pour une enveloppe financière de 30,7 M€TTC.

Le groupement Sadev 94 - Société d'économie mixte d'aménagement de la ville de Fresnes (Semaf) s'est vu confier, le 26 avril 2007, par la ville de Fresnes, un mandat de maîtrise d'ouvrage pour la construction de cette cité scolaire. La rémunération du groupement est de 1 075 431,20 €TTC (dont 717 002 €TTC pour la Sadev 94 et 358 429 €TTC pour la Semaf).

La Sadev 94 a convenu de mettre en place une procédure particulière avec le maître d'ouvrage qui permet de faire valider les travaux supplémentaires, lors de l'exécution du projet. Afin de ne pas retarder le cours des opérations, il a été convenu entre les parties de procéder par « *fiches de décision* ». Ces fiches préparées par la Sadev 94 sont soumises aux élus qui, par leur signature, valident les travaux complémentaires. Ces fiches sont, ensuite, régularisées *a posteriori* par des avenants.

Ces fiches de décision, motivées par les seules considérations opérationnelles, peuvent placer la Sadev 94 dans une situation juridique fragile si elles sont contestées par les autorités qui sont appelées à signer l'avenant. En effet, d'un point de vue juridique, l'exécution de travaux supplémentaires, imprévus, ne peut intervenir avant la notification d'un avenant. Ces avenants de régularisation contreviennent à cette exigence.

La Sadev 94 explique que « *la procédure particulière de validation des travaux supplémentaires en cours d'exécution du projet, au travers de « fiches de décision » régularisées a posteriori par voie d'avenant, répond à un impératif de réactivité dans la prise de décision : en effet, un allongement des délais de validation en phase de chantier pourrait s'avérer préjudiciable au bon déroulement du projet* ». Elle souligne que « *d'une part, préalablement à la validation de ces « fiches de décision » de nombreux échanges ont lieu sur les travaux supplémentaires concernés entre Sadev 94 et son mandant et que, d'autre part, à ce jour aucune de ces « fiches de décision » n'a fait l'objet de contestations ultérieures de la part des autorités mandantes* ».

La ville de Fresnes estime, quant à elle que « *la Sadev 94 ayant une délégation dans le cadre de la convention de mandat, l'avenant à intervenir avec la ville ne saurait être regardé comme un avenant de régularisation de travaux car il concerne la relation contractuelle entre la ville et son mandataire. En effet, l'avenant qui interviendra en fin d'opération sera un avenant portant sur l'enveloppe financière globale de l'opération étant précisé que les éléments contractuels de départ existants entre la ville et son mandataire comprennent des rubriques portant sur l'actualisation ou les provisions qui couvrent les aléas liés à la passation d'avenants aux marchés de travaux initiaux. La Sadev 94 ne supporte donc aucun risque juridique ou financier* ».

8.3.3. Les comptes rendus d'activité et bilans de clôture

L'article L. 300-5 II du code de l'urbanisme, précise que le concessionnaire doit fournir chaque année un compte rendu d'activité à la collectivité locale (CRACL) comportant en annexe, le bilan prévisionnel des activités réalisées et à réaliser en recettes et en dépenses, le plan de trésorerie actualisé, ainsi qu'un tableau des acquisitions et cessions immobilières.

Le précédent rapport de la chambre relevait que les CRACL envoyés aux communes différaient de ceux communiqués au commissaire aux comptes. La Sadev 94 a pris en compte cette observation.

Les CRACL établis pour l'activité de l'année n sont adressés aux communes au mois de juin de l'année n+1 et les collectivités les valident entre le mois de juin et la fin de l'année. Le commissaire aux comptes peut alors les certifier ; cette certification intervient vers le mois de mars-avril de l'année n+2.

En ce qui concerne l'envoi des bilans de clôture, la chambre a identifié, particulièrement, une opération pour laquelle la Sadev 94 rencontre des difficultés qui lui interdisent d'établir le document définitif.

Elle a traité à la reconstruction du lycée Jean Jaurès à Charenton-le-Pont.

La région, maître d'ouvrage, a confié, le 20 janvier 2005, à la Sadev 94 l'opération de reconstruction du lycée. L'enveloppe financière initiale prévisionnelle, fixée à 28,2 M€ toutes dépenses confondues, a été portée, en cours d'opération, à 29,8 M€. Les dépenses engagées sont d'un montant de 29,7 M€. Le procès-verbal de réception a été établi le 27 août 2009, sous réserve de malfaçons qui devaient être reprises avant le 4 janvier 2010. La garantie de parfait achèvement s'est terminée le 29 août 2010. Malgré les deux années écoulées depuis la livraison du bâtiment, les réserves ne sont toujours pas levées.

A été ainsi retenu par la Sadev 94, jusqu'à la levée de la dernière réserve, le solde dû aux prestataires qui s'élève à plus de 150 000 €TTC.

La société indique que, depuis, les réserves ont été levées permettant ainsi d'envoyer le quitus de l'opération à la région Ile-de-France.

8.3.4. Le bilan financier global des opérations

Le chiffre d'affaires, issu des cessions de droits à construire, s'élève à 40 M€HT, contre 50 M€HT, en 2009. Il intègre le transfert des terrains, pour 2 M€, des opérations d'aménagement vers les opérations de construction privées où la Sadev 94 intervient, comme ce fut le cas en 2010 à Arcueil, à travers la construction de logements dans le cadre d'une Vefa sur la Zac de la Vache Noire.

La tendance à la baisse est confirmée en 2011, le chiffre d'affaires s'établissant à 33 M€ porté, essentiellement, par les opérations réalisées sur les communes de Valenton, Arcueil et Vitry-sur-Seine. La rentabilité des opérations se concentre désormais plus sur la commercialisation des logements que sur le tertiaire et l'immobilier de bureau.

Tableau n° 19 – Chiffre d'affaires des opérations par territoire -

(en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires	
	2010	2011
Arcueil	15 709	7 224
Champigny-sur-Marne	2 885	2 279
Chevilly Larue	2 258	1 769
Choisy-le-Roi	6 137	
Valenton	6 480	8 634
Villejuif	311	6 091
Vitry-sur-Seine	1 486	6 162
L'Hay-les-Roses	4 700	3 971
Ivry-sur-Seine		291
Total	39 966	36 423

Source : Sadev 94 les chiffres 2011 ont été révisés et présentés au conseil d'administration du 6 décembre 2011.

Les cessions de charges foncières ont été manifestement plus difficiles à réaliser en 2011. Alors que la société avait prévu, en 2011, 62 M€ de chiffre d'affaires, elle n'en a réalisé que 27 M€.

Ainsi, le différentiel entre le chiffre d'affaires prévisionnel et celui réalisé est de 35 M€ La Zac Val Pompadour est particulièrement affectée, avec une différence de 14,6 M€ La Zac Simonnettes nord n'a dégagé aucun chiffre d'affaires, alors que 10 M€ de cessions étaient prévus. Quant à la Zac Ivry Confluences, il s'agit d'une opération récente, les premières cessions ne devant intervenir au mieux qu'en 2013.

La société explique qu'il s'agit de décalages dans le temps qui viendront, elle l'espère, améliorer le niveau du chiffre d'affaires de l'exercice 2012.

Tableau n° 20 – Comparaison chiffre d'affaires prévisionnel et réalisé – 2011 -

Opération (en milliers d'euros)	Commune	Chiffre d'affaires prévisionnel 2011	Chiffre d'affaires réalisé 2011	différentiel
Zac Ivry Confluences	Ivry-sur-Seine	5 850	0	- 5 850
Zac des Barmonts	Villejuif	1 352	0	- 1 352
Zac Pasteur	Villejuif	515	0	- 515
Zac des Simonnettes Nord	Champigny	10 000	0	- 10 000
Zac départementale du Val Pompadour	Valenton	23 021	8 375	- 14 646
Zac Paul Hochart	L'hay-les-Roses	1 432	3 762	+ 2 330
Zac Concorde Stalingrad	Vitry	9 898	6 160	- 3 738
Zac du Chaperon Vert	Arcueil	1 745	1 745	0
Zac du Port	Choisy	2 220	0	- 2 220
Zac Vache Noire	Arcueil	972	0	- 972
Zac Petit Leroy	Chevilly-Larue	1 222	1 769	+ 547
Zac Louis Rousseau	Ivry-sur-Seine	291	0	- 291
Zac du Coteau	Arcueil	3 500	5 285	+ 1 785
Total		62 018	27 096	- 34 922

Source : rapport de gestion de la Sadev 94.

La Sadev 94 explique qu' « *il existe toujours un différentiel entre un budget prévisionnel ambitieux voire excessivement optimiste et le réalisé. Compte tenu, des premiers effets de la crise de l'immobilier, ce différentiel a été particulièrement important en 2011* ».

Enfin, la Sadev 94 tire profit de ses opérations propres enregistrées, pour l'essentiel, des constructions réalisées dans le cadre de CPI ou de Véfa. En moyenne, elle dégage, depuis 2008, 10 M€ de résultats. Elle développe ce type d'activité en suivant une logique d'opportunité, en fonction des charges foncières qu'elle doit commercialiser sur les différentes opérations d'aménagement dont elle a la charge.

Les opérations ayant contribué à la formation de ce résultat concernent, surtout, les opérations de construction suivantes : l'hôtel cinéma à Arcueil, les maisons de ville de l'impasse Renan à Villejuif, l'immeuble de logements « *Laplace* » sur la Zac de la Vache Noire à Arcueil, ainsi que la résidence étudiante sur la Zac du Chaperon Vert à Arcueil. Elles concernent quasi-exclusivement le secteur résidentiel (logement collectif, hôtellerie, résidence étudiante).

8.3.5. Exposition financière pour les collectivités

Les collectivités interviennent sous forme de participations financières ou d'avances, conformément à l'article L. 1523-2 du CGCT qui énumère les mentions et stipulations devant obligatoirement figurer dans la concession d'aménagement. Son troisième alinéa fait référence aux « *obligations de chacune des parties et notamment, le cas échéant, le montant de la participation financière du concédant* ».

Les collectivités accordent, aussi, leur caution sur des emprunts souscrits par la Sadev 94. Sont ainsi particulièrement engagés financièrement, le département du Val-de-Marne (24 M€), les villes d'Ivry-sur-Seine (24 M€) et de Choisy-le-Roi (3,6 M€).

Les avances ne constituent pas un mode privilégié de financement des opérations. Au regard de leur coût, les collectivités sont faiblement sollicitées par la Sadev 94 (de 7,5 M€ en 2008 à 4,3 M€ en 2011).

Tableau n° 21 – Avances des collectivités -

(en milliers d'euros)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Avances collectivités	1 657	2 849	4 810	4 814	7 564	6 917	1 737	4 335

Source : Sadev 94 rapports de gestion.

Sur 18 conventions d'opérations d'aménagement, 10 prévoient des participations de collectivités publiques. La plus élevée est celle d'Ivry-sur-Seine (75 M€) liée à l'ampleur de l'opération Ivry Confluences. Le département du Val-de-Marne est particulièrement engagé dans l'opération du Val-Pompadour. Sa participation à l'équilibre du coût de l'opération s'élève à 5,8 M€ Mais des villes, telles que Vitry, Arcueil, Choisy ou Chevilly-Larue, constituent aussi des partenaires financiers importants.

Tableau n° 22 – Participations des collectivités -

données prévisionnelles 2011-extraits-

OPÉRATIONS (en milliers d'euros)	Recettes cumulées	Dépenses cumulées	Résultat	Participation cumulée	Avancement théorique (en %)
Zac départementale du Val-Pompadour	18 735	26 937	- 8 202	10 345	40
Zac RN7 Nord Chevilly	3 417	18 899	- 15 481	3 216	10
Zac Concorde Stalingrad Vitry	31 410	33 546	- 2 136	9 657	79
Zac du Chaperon vert (Arcueil)	30 710	31 798	- 1 088	9 646	54
Zac du Port Choisy	56 424	59 244	- 2 819	7 389	68

Source : Sadev 94.

Les participations initiales peuvent être modifiées au cours de la vie de l'opération : c'est l'exemple de la Zac Pasteur où la participation de la collectivité a été revue à la baisse, par avenant conclu en octobre 2011. La participation fixée à 3 M€, a été ramenée à 1,8 M€ par la Sadev 94, au regard des bons résultats de cette opération.

Le plus souvent, la convention initiale ne prévoit pas une répartition de l'excédent entre la Sadev 94 et la collectivité. En pareil cas, les parties doivent conclure un avenant. Il pourrait en être ainsi de la Zac de la Vache Noire. En voie de clôture, cette Zac, qui date de mai 2000, devrait être très excédentaire, de 8,5 M€. La société étudie la possibilité de résilier l'opération, afin de prendre le résultat qui serait réparti à hauteur de 20 % pour la Sadev 94 et 80 % pour la commune. La Zac Petit Leroy à Chevilly-Larue pourrait se trouver dans la même situation, avec un résultat positif de 1 M€

La Sadev 94 n'envisage pas une résiliation anticipée de la concession de la Zac de la Vache Noire, tant que le programme ne sera pas achevé. La clef de répartition fait actuellement l'objet de discussions. Concernant la Zac Petit Leroy, l'avenant de répartition du résultat a été signé avec la ville de Chevilly-Larue en date du 23 juin 2009. Il prévoit une répartition de l'éventuel résultat à hauteur de 40 % pour Sadev 94 et 60 % pour la ville.

Par ailleurs, au regard des informations figurant dans le rapport du commissaire aux comptes qui détaille les estimations relatives à chaque concession, pour le dernier exercice clos (2010), il apparaît que la participation cumulée à la charge du concédant est, en règle presque générale, égale au résultat théorique de l'opération en fin d'exercice, hors participation. Cela tendrait à indiquer que le déficit éventuel d'une opération serait à la charge du concédant.

Pour les concessions les plus anciennes, aux risques du concédant, l'équilibre financier repose, sur des prévisions qui dépendent fortement des participations des collectivités, mais aussi de la situation future du marché de l'immobilier et du marché bancaire, puisqu'elles sont établies au vu des conditions actuelles des prix du marché. Ainsi que l'indique la Sadev 94, les éventuelles évolutions de la participation du concédant, telles que prévues à l'origine, doivent faire l'objet d'avenants conclus dans le cadre des règles de la commande publique.

8.3.6. Analyse du risque financier pour la Sadev 94

La crise du secteur de l'immobilier et notamment de l'immobilier d'entreprise entraîne un ralentissement des cessions de charges foncières. La société est, par conséquent, conduite à assurer le portage financier des terrains, dont la commercialisation est différée dans le temps. Pour rappel, entre les cessions de charges foncières prévues et réalisées, il existe une différence de 35 M€

Le financement de ce portage est assuré par le recours à l'emprunt et par la mobilisation d'une partie des fonds propres.

Pour le moment, la Sadev 94 ne rencontre pas de difficultés à mobiliser des ressources longues auprès des établissements bancaires ; les taux d'intérêt restent, à l'heure actuelle, favorables.

Cependant, ses marges de manœuvre étant limitées en ces deux domaines, la société éprouve, de plus en plus, une réelle difficulté à assumer, seule, le portage des grands projets (port de Choisy, Ivry Confluences, Rouget de Lisle, Cancer Campus, ...), sauf à renoncer à ces développements. Des accords particuliers avec le syndicat d'action foncière du Val-de-Marne (Saf 94) ainsi qu'avec l'établissement public foncier régional d'Ile de France, pourraient être envisagés.

Par ailleurs, et dans une moindre mesure, certaines opérations financées par des partenaires multiples rendent la gestion de la trésorerie de la société plus complexe.

A titre d'exemple, pour la construction du financement de l'opération « *la cité Saint-Exupéry à Fresnes* », les appels de fonds donnent lieu à des échanges entre la collectivité et la Sadev 94 qui empêchent un déroulement fluide et régulier de l'opération. Compte tenu des montants (de l'ordre de 3 M€ en moyenne par trimestre), le risque pour la collectivité est de mobiliser tôt de la trésorerie pour des besoins qui auraient été surestimés, et pour la Sadev 94, un appel de fonds mal évalué et sous-estimé qui la placerait en situation de risque financier.

La ville de Fresnes considère que « *cette pratique permet justement de limiter le risque pour la collectivité de mobiliser trop tôt de la trésorerie et ne met pas la Sadev 94 dans une situation financière délicate dans la mesure où ses intérêts sont toujours pris en compte et où elle dispose toujours des fonds nécessaires à la continuité du chantier pour le trimestre à venir* ».

Par ailleurs, les relations avec les organismes qui financent ou qui gèrent les projets de rénovation ou de renouvellement urbain ne vont pas sans difficultés.

Ainsi, le projet du Chaperon Vert, initié en novembre 2006, a pour objet de renouveler, développer et désenclaver ce quartier, situé entre Arcueil et Gentilly, en profitant de l'essor des portes d'Arcueil, de la porte de Gentilly et de la cité universitaire de Paris.

Dans le cadre d'une convention, signée en 2008, avec l'Anru, la Sadev 94, désignée aménageur le 29 mars 2007, doit améliorer l'habitat (38 000 m² de logements diversifiés), créer de nouveaux équipements (groupe scolaire) et des activités économiques (15 000 m² de bureaux et 700 m² de commerces et activités). Le terme de la Zac a été fixé, selon la convention, à février 2015.

Sur le budget prévisionnel de 57,2 M€ la participation de la commune d'Arcueil est de 11,2 M€HT, dont 2,6 M€HT d'apports en nature (terrains) et le montant de la subvention Anru s'est élevé à 4,3 M€

Une avance de 30 %, soit 1 M€ a été reçue par la Sadev 94, fin 2009, de la part de l'Anru. Les acomptes sont ensuite sollicités auprès de cette agence, au fur et à mesure de l'avancée de l'opération. Le solde est versé en fin d'opération, sur justification de l'achèvement complet des travaux.

La difficulté principale tient à la complexité de la procédure d'instruction des demandes d'acomptes qui se traduit par des délais importants pris par les services de la DRIHL.

Ainsi, alors que la Sadev 94 a adressé, le 21 juillet 2011, à la DRIHL, sa demande d'un montant de 1 567 041 € correspondant à un taux global d'avancement de l'opération de 60 %, la notification n'est intervenue qu'en décembre 2011. En mars 2012, 457 057 € avaient été effectivement versés.

La DRIHL indique que « *plusieurs raisons expliquent la durée de montage et d'instruction de ces dossiers ainsi que la différence entre le montant demandé et celui versé au jour d'aujourd'hui : nécessité de modifier des lignes de la maquette financière Anru, afin de fusionner huit opérations de voirie ; nature atypique des opérations (opérations mêlées d'aménagement et d'équipement au sein des mêmes dossiers, périmètre des travaux de la Zac non identique à celui des opérations financées par l'Anru) ; difficulté à obtenir l'évaluation des Domaines dans un contexte de contrôles renforcés de l'instruction demandés par l'Anru.*

L'absence d'évaluation des Domaines a, quant à elle, provoqué un retard supplémentaire jusqu'en juillet 2012 pour l'opération d'ensemble. Ce problème n'a pas encore été complètement résolu mais est en bonne voie de l'être. L'avis des Domaines finalement obtenu porte l'estimation globale des cessions foncières à 28 millions, et non à 21 millions de cessions réalisées par l'aménageur et retenus pour le calcul du bilan d'aménagement. Un travail d'examen des surfaces par utilisation [...] est donc encore nécessaire et permettra de calculer les cessions à retenir dans le calcul final de la subvention. Celui-ci sera réajusté au solde si nécessaire, selon les règles fixées par l'Anru ».

Elle précise que « dans le cas de l'opération Chaperon Vert, le périmètre de la Zac étant beaucoup plus vaste que celui de l'opération Anru, le CRACL n'a pas pu être utilisé pour attester des coûts et des dépenses de l'aménageur. Pour justifier des acomptes à verser pour chacune des trois opérations de la Sadev, un travail fin de répartition des dépenses, des recettes et des avancements a donc dû être établi par l'Anru en lien avec la Sadev ».

En effet, dans ce laps de temps, l'Anru a modifié ses procédures internes. 1 082 032 € sont, ainsi, bloqués par l'Anru, faute pour la Sadev 94 d'avoir transmis les estimations de la direction nationale d'interventions domaniales (DNID) relatives aux terrains concernés par la Zac. Or, la plupart des charges foncières de la Zac ayant déjà été cédées, la DNID est dans l'impossibilité d'effectuer ces estimations. L'Anru étudie, actuellement, les solutions pour débloquer cette situation.

Dans l'attente du financement de l'Anru, la Sadev 94 est contrainte de faire une avance de trésorerie. Pour autant, il semblerait qu'il n'y ait pas d'incidence majeure identifiée pour la trésorerie de l'opération, compte tenu des moyens de financements déjà mobilisés à cet effet.

L'opération de la Grande Borne à Grigny est également gérée dans le cadre de l'Anru. Le mandant est la communauté d'agglomération des Lacs de l'Essonne.

Le quartier de la Grande Borne, en bordure de l'A6, entre Grigny et Viry-Châtillon s'étend sur 84 hectares. Il s'agit de réaménager les espaces publics et de démolir pour reconstruire des logements, de désenclaver le site, afin de mieux le relier au centre-ville. Sur appel d'offres, la Sadev 94 a été retenue pour réaliser l'ensemble des voiries et espaces publics. Il sera créé des voies pour le transport en commun en site propre et pour les voitures, ainsi que deux voies de pistes cyclables, et surtout la réalisation d'un franchissement au-dessus de l'A6.

Des modalités particulières de règlement ont été mises en place dans le cadre du mandat : la Sadev 94 procède, directement, au paiement des factures des prestataires, puis transmet à la communauté d'agglomération les demandes de remboursement, qui comportent, en plus des sommes réglées, le coût de trésorerie de ces avances. De plus, des délais de plusieurs mois sont souvent constatés entre les appels de fonds et les versements correspondants, ce qui se traduit pour la communauté d'agglomération par l'augmentation des intérêts appliqués par la Sadev 94.

La société précise que « les demandes de remboursement qui comportent le coût de trésorerie en plus ne traduisent que les intérêts financiers appliqués par notre propre établissement bancaire ».

8.4. ANALYSE DES RISQUES OPERATIONNELS

8.4.1. La modification du projet initial

8.4.1.1. La modification de l'opération à la suite d'une réclamation ou d'un recours

Ce risque a été analysé au travers de deux opérations : la convention publique d'aménagement Jeanne Hachette à Ivry-sur-Seine, dont le projet a été modifié à la suite d'une réclamation, et la Zac des Simonettes nord à Champigny-sur-Marne, qui fait l'objet de plusieurs recours.

La convention publique d'aménagement Jeanne Hachette, signée en 2004, est en voie d'être résiliée, à la suite d'une réclamation déposée par le fils d'un architecte ayant conçu un bâtiment appelé à être détruit dans l'opération.

En plus des aménagements d'espaces publics, l'opération prévoyait, notamment, la requalification commerciale du centre Jeanne Hachette, par la démolition d'une partie des bâtiments existants. Toutefois, avant le démarrage des travaux, et lors de la phase de consultation, une demande de protection de l'ensemble immobilier, au titre des monuments historiques, a été introduite par le fils de Jean Renaudie, architecte de l'ensemble immobilier dans les années 70, appuyée par la direction régionale des affaires culturelles.

Une note de pré-liquidation, en date du 1^{er} décembre 2011 rédigée par la Sadev 94, précise que la commune d'Ivry-sur-Seine a suspendu la mise en œuvre opérationnelle du projet, et a demandé à la Sadev 94 de porter de nouvelles réflexions sur le sujet, en respectant les caractéristiques architecturales essentielles de l'ensemble immobilier conçu par Jean Renaudie.

L'avenant n° 2 à la convention d'aménagement a pour effet de prendre acte de ces nouvelles réflexions, et de proroger sa durée d'un an, jusqu'au 22 avril 2012, afin d'étudier la faisabilité du nouveau projet.

Il résulte de ces études que l'évolution du projet et de la programmation du centre modifie sensiblement l'économie générale de l'opération d'aménagement. En effet, la nouvelle programmation, qui prévoit la transformation du centre Jeanne Hachette en pôle de services publics, a pour conséquence de rendre marginales les recettes prévisionnelles de charges foncières (6 845 412 €) au regard de la participation communale (26 551 369 €).

Dans ces conditions, la ville d'Ivry-sur-Seine et la Sadev 94 ont, d'un commun accord, pris la décision de procéder à la résiliation anticipée de l'opération.

Cette résiliation n'aura pas d'incidence financière pour la Sadev 94. En effet, le portage foncier est assuré par le Saf 94 qui pourra rétrocéder à la ville, au prix d'achat, les terrains qu'il a acquis. Le montant total des acquisitions s'élève à 916 169 €. Les frais engagés par la Sadev 94 sur cette opération ne concernent que les études (338 960 €), pour lesquelles une refacturation à la commune est prévue.

Au final, les dépenses sont donc exclusivement supportées par la commune d'Ivry-sur-Seine, qui aura dépensé plus de 1,7 M€ dans cette opération, sans bénéficier en retour de la rénovation des espaces publics initialement prévus.

La ville d'Ivry indique que « *la clôture de l'opération s'accompagne de biens de retour pour la ville* » constitué essentiellement du foncier acquis « *qui sera valorisé dans le projet à venir* » ainsi que des études de faisabilité ou pré-opérationnelles « *qui ont permis d'effectuer des diagnostics et les avant-programmes nécessaires* ».

Par ailleurs, la Zac des Simonettes nord, qui comporte notamment la construction d'un centre commercial sur le territoire de la commune de Champigny-sur-Marne, fait l'objet de plusieurs recours, susceptibles de provoquer son annulation.

La convention relative à cette opération, signée le 17 juillet 2001, prévoit un budget prévisionnel de 42,9 M€HT. Sur une superficie de 5,5 hectares, « *l'aménagement doit permettre la construction d'une Shon d'environ 22 000 m² à destination des PME, des PMI et des commerces* », selon les termes de la convention.

Trois recours, de nature différente, ont été déposés.

Le premier concerne la déclaration d'utilité publique (Dup) et a été formé par quelques riverains de la Zac expropriés et regroupés en association. Alors que, selon la Sadev 94, le risque d'annulation était limité, en raison du nombre d'emplois créés par le projet, l'arrêté de Dup du 9 décembre 2008 a été annulé par le tribunal administratif de Melun le 22 mars 2012. La Sadev 94 indique qu'elle a fait appel de cette décision. La ville de Champigny a aussi interjeté appel du jugement et sollicitera, précise son maire, une nouvelle déclaration d'utilité publique « *pour tenir compte du projet d'implantation d'une gare du Grand Paris à proximité du périmètre de la Zac* ».

Le deuxième est exercé contre l'autorisation commerciale délivrée au promoteur du centre commercial Apsys. Ce recours est formulé par les commerçants concurrents d'Apsys. Bien que l'autorisation commerciale, délivrée par la commission départementale d'aménagement commercial, ait été confirmée par la commission nationale, la requête est, actuellement, entre les mains du Conseil d'Etat qui devrait rendre sa décision fin 2012. Dans l'intervalle, Apsys prépare, d'ores et déjà, le dépôt d'une nouvelle demande, dans l'hypothèse où son autorisation serait annulée. Le démarrage des travaux est suspendu à la décision du Conseil d'Etat. « *Le report de nos accords avec APSYS a été prévu jusqu'à fin 2013. Il conviendra de proroger ces accords* » précise la Sadev 94.

La concession d'aménagement fait l'objet du troisième et dernier recours, présenté, en 2009, par l'association précitée des riverains. Il est toujours en phase d'instruction. Un risque d'annulation a été clairement identifié par la Sadev 94, du fait de l'absence de mise en concurrence pour choisir l'aménageur. Les travaux n'ayant pas encore démarré, l'hypothèse privilégiée par la commune est de relancer un appel d'offres, afin de retenir l'aménageur de l'opération. La Sadev 94 et le maire de Champigny ont indiqué qu'ils avaient relancé la procédure de désignation de l'aménageur.

L'instruction de ces recours paralyse l'avancée des travaux, ce qui se traduit, pour la Sadev 94, par un report sur les années suivantes du chiffre d'affaires attendu (10 M€ étaient prévus en 2011), alors que des frais ont déjà été engagés à hauteur de 4,4 M€HT au 31 décembre 2011.

8.4.1.2. La modification de l'opération à la suite de la redéfinition du projet initial

Cette situation concerne, particulièrement, la Zac du Port à Choisy-le-Roi.

La convention de concession d'aménagement, signée le 3 juillet 1998, fixe le terme de l'opération au 28 octobre 2012, prorogé au 31 décembre 2014, par avenant en date du 25 octobre 2010. Située sur les bords de Seine, sur une emprise ferroviaire appartenant à la SNCF, la Zac concernait, au départ, la réalisation de 113 000 m² Shon, dont 47 000 m² affectés à des activités. Les équipements publics à réaliser comprenaient une maison de quartier, une école maternelle et un gymnase. Cette convention a fait l'objet de quatre avenants. Le dernier, en date du 25 octobre 2010, proroge la durée de la convention jusqu'au 31 décembre 2014.

L'avenant n° 2 du 7 janvier 2004 modifie substantiellement l'économie générale du projet initial. La superficie totale de l'opération est portée à 168 000 m² Shon ; si la surface des logements locatifs (près de 420 logements) et en accession (près de 450 logements) reste identique (31 350 m² chacun), la superficie des bureaux augmente de 50 000 m², passant de 20 000 m² à 70 000 m², et celle des locaux d'activité passe de 25 000 m² à 30 000 m².

Par délibération du conseil municipal en date du 29 septembre 2010, le programme des équipements publics est également modifié ; sont prévus la construction d'une médiathèque de 2 800 m², réalisée en lieu et place d'une école, sur un terrain détenu par la Sadev 94, un gymnase, une salle de convivialité de 80 m² et un parc de stationnement de 4 500 m².

Les premières acquisitions foncières ont été réalisées en 2001, par l'office public d'aménagement et de construction (Opac) du Val-de-Marne et le Saf 94. Ce dernier a procédé directement aux acquisitions foncières et immobilières du périmètre de la Zac en vue de leur rétrocession à la Sadev 94, au fur et à mesure des travaux d'aménagement, et de la commercialisation des droits à construire prévue au plus tard en 2012.

Les premiers chantiers ont démarré début 2006, et les premiers résidents du quartier du Port ont été accueillis en novembre 2007.

Au 31 décembre 2011, sur un budget prévisionnel de 82,87 M€, les recettes cumulées s'élevaient, à 56,42 M€ et les dépenses cumulées à 59,24 M€. La participation cumulée de la commune de Choisy-le-Roi était de 7,38 M€.

Pour cette opération, la différence entre le budget prévisionnel 2011 et le budget révisé, telle que présentée au conseil d'administration de la Sadev 94, le 6 décembre 2011, était de 2,22 M€ due, pour l'essentiel au retard dans la cession des charges foncières.

En effet, les lots relatifs aux bureaux et aux activités connaissent des difficultés à être commercialisés. Ainsi, un bâtiment mixte d'environ 11 000 m² Shon d'activités et bureaux, baptisé « *Modul'air* », n'a toujours pas fait l'objet d'une promesse de vente. Le montant estimé des recettes attendues est de 1,89 M€. Il en est de même pour les lots B1 à B3, pour lesquels le montant estimé des recettes attendues est de 16,41 M€. La cession de l'hôtel (lot B6) est, quant à elle, estimée à 1,08 M€. Pour les lots B4 et B5, correspondant au « Pôle tertiaire », les retards de commercialisation sont sensibles. La caducité du permis de construire du lot B4 impose de relancer une nouvelle procédure qui retardera le début des travaux.

Au total, l'estimation des charges foncières restant à céder s'élève à 30,13 M€. Ces charges concernent, essentiellement, la construction d'activités tertiaires et de bureaux dont la surface avait été augmentée, en 2004, lors de la redéfinition du projet initial. Ce choix pèse aujourd'hui lourdement sur la Sadev 94, chargée de la commercialisation de ces lots, dans un contexte économique et immobilier peu favorable.

Un autre exemple concerne la Zac RN7 nord à Chevilly-Larue.

Cette Zac, signée en juillet 2005, s'étend sur 18 hectares pour une période de six ans. L'objectif de l'aménagement est de construire 10 000 m² de nouveaux logements et des équipements (centre multi-accueil pour la petite enfance) dans une zone comprenant le site L'Oréal, un ensemble hôtelier, des casses automobiles et le poste des transformateurs Electricité de France (EDF)- Réseau transport d'électricité (RTE) de Chevilly-Larue.

L'exécution de cette opération ne s'est pas déroulée comme le prévoyait le calendrier initial. Le maire de Chevilly-Larue précise que « *le rythme des discussions et du circuit de validation de la société l'Oréal, groupe international, n'avait pas été pris en compte dans un calendrier à 7 ans. [...] Un compromis de vente a pu être signé en 2011, pour 40 000 m² de bureaux et de laboratoire de recherche. Le premier permis de construire a été délivré et les travaux ont commencé en août 2012* ». La Sadev 94 ajoute que « *le développement de programme résidentiel a été retardé afin de permettre la réalisation du projet de tramway sur la RD7 (travaux en cours)* ».

Par délibération du conseil municipal en date du 28 juin 2011, la durée de la convention publique d'aménagement a été prorogée jusqu'au 31 décembre 2014.

A la date du 31 décembre 2011, sur plus de 60 700 m² Shon, 20 800 m² restaient à commercialiser, ce qui conduit à un bilan financier dégradé. Sur 33 M€ de recettes prévues, seuls 3,4 M€ ont été encaissés. Les acquisitions foncières et l'aménagement ne sont pas achevés ; ils représentent 18,9 M€ alors que le budget les prévoit à hauteur de 32,7 M€

La participation de la commune au coût de l'opération a été revue à la hausse par deux avenants : le premier, en août 2007, l'a fixée à 3,94 M€HT ; elle a ensuite été portée à 6,09 M€HT par le second avenant, intervenu en mai 2009, dont 3,94 M€ au titre du financement des équipements publics et 2,15 M€ au titre du déficit global de l'opération. La Sadev 94 a contracté un emprunt de 13,4 M€ destiné à financer les investissements prévus au budget.

Le maire de Chevilly-Larue précise que : « *au programme d'équipement public de la Zac, était inscrite la réalisation d'un centre multi accueil de la petite enfance. Son coût était estimé à 3,94 €HT. A sa livraison, en 2009, la ville a versé à la Sadev 3 846 810,19 € TTC, coût prévu dans le plan pluri annuel de la ville. L'avenant n°2, en mai 2009, a mis en place, à toute fin utile, une participation d'équilibre de la ville de 2 150 000 €. Depuis trois ans, l'aménageur n'a pas fait appel à l'application de cet article 2 de l'avenant. Depuis la signature de la promesse de vente avec l'entreprise l'Oréal, il s'agit bien d'une inscription conservatoire en cas de déficit de l'opération. D'ailleurs, ce même avenant, dans l'article 3, prévoit en cas de solde d'exploitation une formule de calcul du partage du résultat final* ».

Cette opération risque fort d'être redéfinie dans ses contours et son objet. Ainsi, RTE s'oppose à toute cession des terrains dont il est propriétaire, dans un objectif de logement « classique ». D'ores et déjà, le programme de logements prévus sur ces terrains est abandonné, mais les discussions en vue de la réalisation d'un foyer pour l'accueil temporaire de jeunes travailleurs se poursuivent. Les échanges avec RTE pour l'acquisition de lots situés au sud du périmètre de la Zac, ouverts en 2010, ont été relancés.

Le maire de Chevilly-Larue explique que « *la volonté municipale était de réaliser un programme de logements en lien avec le tissu existant. Une parcelle, en friche, à proximité du centre-ville a été identifiée. Malgré de premiers échanges plutôt favorables, RTE, propriétaire de cette parcelle, s'oppose, aujourd'hui, à la réalisation de logements non loin du site EDF, poste source pour une partie du sud de Paris. L'aménageur se voit dans l'obligation de réétudier la programmation et le projet urbain de la Zac. Ces études nécessitent du temps, d'où le prolongement de la convention publique d'aménagement jusqu'au 31 décembre 2014* ».

8.4.2. Les opérations propres

La nature atypique de certaines opérations peut faire peser un risque opérationnel sur la Sadev 94. Ainsi, la commercialisation d'un cinéma, secteur spécifique et inhabituel pour les équipes de la Sadev 94, aurait pu se révéler périlleuse. Il s'agit de la Véfa de l'Hôtel-cinéma à Arcueil. Le risque, pour la Sadev 94, est aussi d'investir sur un segment, actuellement peu porteur, qui est celui de l'immobilier d'entreprise.

8.4.2.1. L'acquisition d'un cinéma : un risque dû à la nature atypique de l'opération

L'opération Hôtel-cinéma à Arcueil est située sur un terrain de 1 953 m² de la Zac de la Vache Noire et devait, initialement, faire partie intégrante de la Zac. Cependant, la nature de l'opération, qui visait dès le départ la construction d'un hôtel et d'un cinéma, s'est révélée complexe, ce qui a découragé d'éventuels candidats. En l'absence d'entreprises intéressées par l'opération, la Sadev 94 a donc décidé de la réaliser elle-même.

Outre les aspects techniques tenant à la construction de ces ouvrages, l'enjeu de cette opération était de trouver un acquéreur, compte tenu du désengagement de Cinéarcueil.

La Sadev 94 était chargée de la construction d'une coque vide pour le cinéma, pour une capacité de six salles et 900 places (2 144 m² de Shon), à charge pour l'exploitant d'effectuer les aménagements intérieurs. Une promesse synallagmatique de bail commercial en l'état futur d'achèvement a été signée entre la Sadev 94 et le Cinéarcueil le 15 mai 2007.

Au mois de septembre 2008, alors que les travaux de construction de la coque du futur cinéma avaient démarré, la société Cinéarcueil a annoncé à la Sadev 94 son impossibilité de poursuivre le projet dans la forme initialement convenue, en raison du refus du Centre national de la cinématographie (CNC) de subventionner ce projet.

La société Cinéarcueil a, alors, proposé un projet alternatif, consistant en une prise de capital dans le Cinéarcueil de la société Cap Cinéma, conditionnée par la réduction du programme à cinq salles et 750 fauteuils et des adaptations techniques importantes.

Cette proposition a été refusée par la Sadev 94 au motif que, outre les conséquences techniques induites par le nouveau projet, la diminution de la capacité du cinéma bouleversait l'équilibre économique de l'accord financier fixé par le bail du 15 mai 2007. La Sadev 94 devait constater l'incapacité du Cinéarcueil à remplir ses obligations contractuelles.

Ce désengagement a compromis l'opération, à tel point que la Sadev 94 a envisagé de revoir son objet même, en prenant notamment contact avec l'enseigne Leroy Merlin qui envisageait la création d'un show-room sur l'emplacement du cinéma.

Cette opération a connu, néanmoins, une issue heureuse pour la Sadev 94. L'exploitant Mégarama, qui avait racheté, entretemps, Cinéarcueil, a repris le projet initial. Le nom de Cinéarcueil a été conservé suite à ce rachat. L'acte de Véfa avec Cinéarcueil a été signé le 15 avril 2010, pour un montant de 1,8 M€HT, soit 2,2 M€TTC. La livraison de la coque du cinéma est intervenue dans les temps, en mai 2010, l'ouverture au public devant intervenir dans le courant du premier semestre 2012.

Le précédent directeur général indique que c'est une « *opération compliquée par le désengagement [d'une société] qui a nécessité de trouver une solution avec un autre opérateur après de nombreuses péripéties, nous avons réussi un coup double, réussir l'implantation d'un hôtel 3 étoiles à Arcueil, en même temps qu'un cinéma de trois salles, le tout en opération propre dégageant honoraires et résultats et prévu pour l'hôtel* ».

Le budget de l'opération est de 24,5 M€HT, dont 16,2 M€HT de travaux. Au 31 janvier 2011, le résultat intermédiaire de l'opération est de plus de 2,1 M€HT. Le montant de la rémunération de la Sadev 94 est de 392 298 €HT.

Les vicissitudes de ce projet illustrent le risque pris par la Sadev 94 de s'éloigner de ces champs d'intervention traditionnels, avec des opérateurs, notamment les exploitants de cinéma, dont elle est peu familière.

La Sadev 94 reconnaît qu'elle « *était, certes, peu familière des opérations de réalisation de salles de cinéma. On peut, toutefois, observer qu'une première expérience est toujours nécessaire à l'acquisition d'une compétence. C'est ce qui a été fait sans que cela n'ait, en rien, placé la société face à un risque excessif* ».

L'opération prévoyait, également, la construction d'un hôtel de 170 chambres et divers aménagements, représentant une surface de 6 700 m² Shon. L'acte de Vefa a été signé avec la société Paris Arcueil Real Estate Company, dont la société américaine Marriott est actionnaire, le 5 juin 2008 pour un montant de 21,6 M€HT, soit 25,8 M€TTC. La livraison est intervenue le 17 janvier 2011.

8.4.2.2. L'engagement dans un programme d'immobilier de bureaux

A la suite d'une consultation, la ville d'Arcueil a confié l'aménagement de la Zac du Coteau sur 4,9 hectares à la Sadev 94, dans le cadre d'une concession d'aménagement signée le 15 février 2008, pour sept ans.

Il s'agit de réaliser une nouvelle entrée de ville, de développer des commerces et services de proximité (3 000 m² Shon) sur le quartier du Plateau, de réaliser des immeubles de logements sociaux (2 000 m² Shon), ainsi que de logements en accession (6 000 m² Shon). Mais, la programmation s'appuie surtout sur un ensemble immobilier tertiaire de 66 000 m².

Le chiffre d'affaires révisé de l'opération est de 5,28 M€ pour l'exercice 2011, supérieur de 1,78 M€ au chiffre d'affaires prévisionnel qui était estimé à 3,5 M€, ce qui témoigne d'une bonne dynamique de cessions de charges foncières de l'opération sur la partie logement.

Par acte en date du 27 octobre 2011, la Sadev 94 a cédé à une société civile immobilière (SCI) de construction-vente, la SCI Arcueil Zac du Coteau, représentée par son gérant, la société Nexity régions I, les charges foncières relatives au programme logement correspondant à une Shon prévisionnelle globale de 9 600 m² environ, et à 134 places de stationnement en sous-sol à édifier sur ledit terrain, pour un montant de 5,28 M€HT.

Surtout, dans le périmètre de la Zac du Coteau, la Sadev 94 a développé un programme d'immobilier de bureaux appelé « *City Zen Parc* ». L'opération a l'ambition de « *devenir le premier maillon d'un nouveau pôle d'attractivité au Sud de Paris, sur l'axe constitué par le prolongement de la ligne 14 du métro* ».

Dans le but de commercialiser le programme de bureaux à la location, la Sadev 94 a entamé des discussions avec une société qui a marqué son intérêt pour prendre à bail ces immeubles en état de futur achèvement. En ce qui concerne la construction, un protocole d'accord a été signé, le 10 juin 2009, entre la Sadev 94 et la société Sogelym Steiner Ile-de-France, pour réaliser, conjointement, l'opération dans l'hypothèse où la société contactée prendrait à bail ces immeubles. Le programme de bureaux porterait sur une superficie de 65 000 à 70 000 m².

Cependant, ce protocole d'accord a été résilié le 19 janvier 2010, la société ayant renoncé, en définitive, à prendre en location ces immeubles. Alors que le protocole initial prévoyait un partage par moitié des dépenses dédiées aux études, la Sadev 94, par l'acte de résiliation, renonce à demander à la société Sogelym, le règlement d'une facture de 183 927 € correspondant aux frais engagés par les prestataires ayant travaillé sur le projet, notamment pour la constitution de demande de permis de construire. Par cet avenant de résiliation, la société Sogelym reconnaît que l'intégralité des études réalisées, ainsi que les différentes autorisations d'urbanisme à venir, appartiennent à la Sadev 94, « *sans indemnité au profit de Sogelym, chacune des parties conservant à sa charge les frais engagés par elle jusqu'à ce jour* ».

La résiliation emporte aussi caducité de l'obligation, souscrite par la Sadev 94, de proposer à Sogelym un nouveau partenariat en cas de nouvelle offre locative émise à l'égard de la société initialement intéressée. Sogelym renonce définitivement à la réalisation de cette opération.

En l'état actuel des choses, la Sadev 94 est toujours à la recherche d'un constructeur. Elle s'est engagée sur ses fonds propres sur cette opération, pour laquelle elle a investi plus de 5,2 M€ La société est dans l'attente d'une éventuelle décision de la ville d'Arcueil de reprendre cette opération dans la Zac. La conjoncture économique ne favorisant pas la construction de bureaux, la ville comme la Sadev 94 seraient disposées à attendre une période plus favorable.

Le budget prévisionnel des opérations conduites dans le périmètre de la Zac a été établi sur la base de 28,6 M€ de recettes. A l'heure actuelle, aucune cession n'ayant été réalisée, aucune recette n'a été enregistrée. Compte tenu de l'implantation future de la ligne 14, la Sadev 94 considère que ces terrains ont un fort potentiel. Jusqu'à ce qu'un nouvel opérateur soit désigné, le portage financier est assuré par la Sadev 94. Les permis de construire, obtenus par la société en 2010, seront atteints de caducité en 2012. Dans ce cas, elle solliciterait le dégrèvement et la restitution des taxes de bureaux réglées, qui porterait sur 4,8 M€ Par rapport au 5,2 M€ engagés, la Sadev 94 devra assumer 400 000 € de différence, dans l'attente d'enregistrer, à terme, les bénéfices de l'opération.

8.5. LE RISQUE LIE AUX TECHNIQUES PARTICULIERES D'INTERVENTION

Sont ici particulièrement relevées les acquisitions de sociétés qui deviennent, dès lors, des filiales de la Sadev 94 et la pratique des contrats de pré-commercialisation.

8.5.1. Présentation des participations de la Sadev 94 dans des filiales

Elles concernent trois sociétés civiles : l'une dénommée « *Société civile Campus des Hautes Bruyères* » est une société créée au cours de l'exercice 2007 au capital social de 1 000 € détenu à 99 % par la Sadev 94 ; une deuxième dénommée « *Société civile de construction vente du Pont Carle* », au capital de 1 000 € est détenue à 45 % par la société ; la dernière, dénommée « *SCI du 100, avenue de Stalingrad* » est une société acquise au cours de l'exercice 2006, dans le cadre de l'opération Zac RN7 nord à Chevilly-Larue. La société avait pour objet l'acquisition de l'immeuble situé 100 avenue de Stalingrad à Chevilly-Larue et de la Sas RN7 Auto. La SCI du 100 avenue de Stalingrad a été dissoute, entraînant la transmission universelle du patrimoine de ladite société à la Sadev 94, avec effet au 31 décembre 2009.

8.5.1.1. La Société civile Campus des Hautes Bruyères

Dans le projet d'aménagement global du site Cancer-Campus, la Sadev 94 a procédé à un montage original, afin de se rendre propriétaire des terrains détenus par la Sas Timing, considérés par la Sadev 94 comme particulièrement stratégiques dans le cadre de la réalisation du projet Cancer Campus, mené à l'initiative de la communauté d'agglomération du Val-de-Bièvre. Ces terrains ont fait l'objet d'une étude pré-opérationnelle relative à ce projet. Sur ces terrains, d'une superficie supérieure à 46 000 m², sont implantés des immeubles composant le centre hôtelier, et une halle sportive disposant de courts de tennis, détenus par la Sas Timing. Figure aussi un centre sportif sous enseigne « *Forrest Hill* » et « *Timing* ». Pour les besoins du projet Cancer Campus, les immeubles détenus par la société Timing, dont ceux dans lesquels est exploité le fonds de commerce du centre sportif, ont vocation à être démolis.

Le précédent directeur général précise que « *concernant campus cancer, les modalités de maîtrise du foncier « Timing » n'ont pas dépendu de la Sadev, le propriétaire de l'hôtel et des tennis, donc du foncier correspondant à ces actifs, ne voulait vendre que les sociétés propriétaires des biens et non les biens eux-mêmes pour des raisons de fiscalité. Nous n'avons pas eu d'autre choix que d'en passer par là sauf à encourir le risque d'une cession des parts sociales à une autre personne voulant développer un projet différent de celui de campus cancer* ».

Aux fins d'acquisition de ces terrains, la Sadev 94 a créé, au cours de l'exercice 2007, une société dénommée « *Société civile Campus des Hautes Bruyères (SCCHB)* ». Son capital de 1 000 € est détenu à 99 % par la Sadev 94, le solde par une société, intégrée au dispositif, en raison de sa compétence en matière de gestion hôtelière, puisque, sur le terrain concerné, était implanté un hôtel.

La SCCHB bénéficie d'une avance en compte courant, à fin 2010, de 14,9 M€ qui a permis l'acquisition des titres de la Sas Timing. Cette société était détenue par la société Cotinvest qui était, elle-même, propriétaire de terrains situés sur le site des Hautes Bruyères à Villejuif.

La SCCHB, lors de son assemblée générale du 15 décembre 2009, a procédé à l'acquisition des titres de la Sas Timing par voie de convention de cession signée le 23 décembre 2009, avec la société Cotinvest, qui détenait la Sas Timing. L'avance en compte courant a été versée à la société Cotinvest.

Le 18 janvier 2010, la Sas Timing a été rachetée par la SCCHB. A cette date, a été signé un avenant au contrat de cession entre la société Cotinvest et la SCCHB pour transférer les terrains. La cession a porté sur 200 000 actions pour un montant de 815 026 €

La société Timing, renommée Sas CCHB depuis le 20 avril 2011, a poursuivi pendant quelques mois l'exploitation du centre sportif, jusqu'à sa cession, le 28 mai 2010, au groupe Forest Hill. Le fonds de commerce attaché au centre sportif a été cédé, pour un prix de 360 000 € (320 000 € pour le fonds de commerce et 40 000 € pour les immobilisations). En vue de l'acquisition du fonds de commerce, la société groupe « *Forest Hill* » a constitué la société « *Forest Hill Paris Sud* ».

Forest Hill a droit de jouissance des locaux dans lesquels est exploité le fonds, à titre de prêt à usage, jusqu'au 31 décembre 2013. La précarité de l'exploitation est liée à la date à laquelle seront délivrées les autorisations administratives en vue de la démolition des immeubles. Le 10 septembre 2010, l'objet social de la société Timing a été modifié, afin de tenir compte du changement d'activité résultant de la cessation d'activité hôtelière et de la cession du fonds de commerce du centre sportif.

La SCCHB a procédé à la fermeture de l'ensemble hôtelier, fin 2009, et a licencié le personnel concerné. Il a été prévu d'arrêter également, à court terme, l'exploitation du fonds de commerce du centre sportif exploité sous les enseignes « *Forest Hill* » et « *Timing* » à Villejuif. La SCCHB s'est engagée à indemniser Forest Hill des sommes qu'il aurait dû verser à ses salariés dans le cadre de la rupture du contrat de travail résultant de la cessation de l'exploitation du fonds de commerce au 31 décembre 2013. Une provision d'un montant de 588 986 €, constituée en 2009, liée au licenciement des salariés de l'hôtel et aux transactions possibles avec les salariés Forest Hill, a été reprise dans son intégralité en 2010.

La Sas CCHB est désormais une coquille vide. Elle pourrait faire l'objet d'une transmission universelle de patrimoine, procédé utilisé dans le cadre de fusion entre sociétés, qui permet de dissoudre l'entreprise rachetée sans avoir à effectuer de liquidation. L'évolution de la société dépend en grande partie de la date d'implantation du Grand Paris Express et de la station Cancer Campus de la ligne 7 du métro.

Le résultat de l'exercice 2010 de la SCCHB est déficitaire de 103 144 €. Ce déficit est lié à l'acquisition des titres de la société Sas Timing qui a donné lieu au règlement de droits d'enregistrement qui doivent faire l'objet d'une dotation aux amortissements sur cinq exercices de 106 021 €.

La Sadev 94 envisage les modalités suivantes pour la SCCHB : soit l'acquisition par la Sadev 94, auprès de son associé, du solde des titres de la SCCHB, soit la transmission universelle de patrimoine, sous forme d'apport des titres de participation, au sein de l'opération d'aménagement, emportant dissolution sans liquidation de la SCCHB, soit enfin la fusion simplifiée de la Sas CCHB et de la Sadev 94, dans l'opération d'aménagement par annulation des titres et l'intégration des valeurs d'actif et de passif en stocks.

Ces opérations ont, globalement, pour effet de convertir l'avance en compte courant de la Sadev 94 à la SCCHB en stocks d'opération d'aménagement. Ce transfert de patrimoine serait conforme au droit des sociétés, et sans incidence sur la situation nette de Sadev 94, à condition que le patrimoine de la Sas CCHB et de la SCCHB soit transféré au sein d'une concession d'aménagement.

La maîtrise du foncier a conduit la Sadev 94 à prendre le contrôle d'une société, et à assumer la responsabilité de dirigeant, dans un domaine d'activité éloigné de son cœur de métier et de son objet statutaire.

La Sadev 94 répond qu'elle « *n'a, dans ce cadre, exploité ni un hôtel, ni un ensemble sportif. D'autre part, cette acquisition a permis d'éviter une cession à un exploitant qui, dans les mois suivants, aurait découvert qu'une opération d'aménagement en gestation l'aurait conduit à devoir cesser son activité. L'anticipation a ainsi évité de graves difficultés financières et sociales ultérieures* ».

8.5.1.2. Société civile de construction Vente du Pont Carle

Cette société, détenue à 45 % par la Sadev 94 et à 55 % par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), a été créée en vue de l'acquisition de droits à construire, de la construction des immeubles et de leur vente, dans le périmètre de l'opération d'urbanisme de la Zac du Port à Choisy-le-Roi. Elle est maintenue afin de permettre d'éventuels nouveaux développements sur la Zac du Port. Elle a pour objet la construction, en vue de la vente de locaux situés dans le périmètre de l'opération d'urbanisme de la Zac du Port. Le résultat de l'exercice 2010 est bénéficiaire de 3 754 €

La filiale SCCV du Pont Carle était maintenue en activité du fait d'une éventuelle suite à la construction du bâtiment pour l'Imprimerie nationale. L'abandon du projet d'extension de l'Imprimerie nationale entraîne l'extinction de l'objet social de la SCCV. Une dissolution anticipée suivie d'une liquidation serait à envisager en 2012.

Chaque associé aurait vocation à récupérer sa quote-part en fonction de son apport en capital, soit, pour la Sadev 94, un peu moins de 1 M€ qui viendrait abonder sa trésorerie.

8.5.2. La gestion des filiales

La gestion des filiales par la Sadev 94 appelle, par ailleurs, trois remarques.

8.5.2.1. La facturation des prestations de service

La Sadev 94 réalise des prestations pour le compte de ses filiales qui ne donnaient lieu à aucune facturation. Ainsi, la Sadev 94 supportait, pour le compte de la Sas Timing, des charges liées à des conseils extérieurs (avocats, experts-comptables). Depuis décembre 2010, ces dépenses internes et externes, engagées pour le compte de filiales, font l'objet de conventions de prestations de service qui permettent la refacturation de prestations aux filiales. Ces conventions ont un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2010.

En contrepartie de la tenue de la comptabilité et de l'établissement des comptes annuels, de toute assistance en matière fiscale et sociale, du suivi de la trésorerie, de la gestion des recouvrements, de la gestion des contentieux avec les salariés et les organismes de sécurité sociale, la Sadev 94 perçoit de Sas CCHB une rémunération forfaitaire annuelle de 10 000 € HT.

Ce montant n'a, semble-t-il, pas fait l'objet d'une évaluation qui permette de s'assurer qu'il permet de couvrir les charges assumées par la Sadev 94.

8.5.2.2. Les conventions de compte courant

En application des articles L. 225-42 et L. 823-12 du code de commerce, le commissaire aux comptes a signalé que la convention de compte courant entre la Sadev 94 et la SCCHB n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable de la part du conseil d'administration de la Sadev 94. La raison invoquée est que, « *compte tenu du résultat déficitaire anticipé par la Sadev 94, il n'a pas été jugé utile de présenter au Conseil d'administration une convention de rémunération qui ne s'appliquera peut être qu'ultérieurement* ».

Ce compte courant, d'un montant de 14,9 M€, n'a pas été rémunéré en 2010 du fait du résultat déficitaire de la SCCHB.

Il en est de même pour la SCCV du Pont Carle. L'application de la rémunération du compte courant aurait conduit à un résultat déficitaire de la société.

La chambre recommande que le conseil d'administration soit informé de la situation des filiales, et notamment des conditions de rémunération des comptes courants, dans la plus grande transparence.

La Sadev 94 indique qu' « elle prend note de cette recommandation et, à l'avenir, en tiendra compte ».

8.5.2.3. La question de la consolidation

La Sadev 94 dépasse, depuis plus de deux exercices, les seuils conduisant à l'obligation d'établir des comptes consolidés. En accord avec le commissaire aux comptes, elle a décidé de s'exonérer de cette présentation de comptes consolidés, dans la mesure où « toutes les filiales et participations d'une société, prises individuellement et comme un ensemble, sont considérées comme négligeables par rapport à l'objectif de régularité de sincérité et de fidélité d'image des comptes, l'article L. 233-19 du code de Commerce, relatif à l'exclusion du périmètre de consolidation de filiales contrôlées, peut s'analyser, par extension, comme une dispense de consolidation ».

La Sadev 94 considère que la prise en compte de l'intégralité des risques encourus et l'exhaustivité des informations fournies en annexe aux comptes sociaux permettent une dispense d'établissement de comptes consolidés, qui n'apporterait pas une meilleure information financière que celle déjà transcrite dans les comptes de la société.

Il semble néanmoins que la dispense fondée sur le caractère non significatif du résultat de la filiale SCCHB ne se justifie plus dans les conditions actuelles, compte tenu des résultats prévisionnels.

Ce point est confirmé par l'expert-comptable qui estime que « le critère essentiel retenu pour la clôture des comptes 2010 consistait en l'impact non significatif du résultat de la Sas Timing sur les comptes du groupe pris dans leur ensemble (le résultat Timing est inférieur à 1 % du résultat groupe). Ce seul motif ne justifie plus aujourd'hui l'exemption d'établissement de comptes consolidés. En effet, les résultats estimés par Sadev 94 pour l'arrêté des comptes 2011 sont les suivants : Sadev 94 bénéficie d'un résultat de l'ordre de 2 M€, Sas CCHB affiche une perte de l'ordre de 0,4 M€ ».

Il convient toutefois de rappeler qu'en vertu de l'article 1 000 du règlement 99-02 du Conseil national de la comptabilité (CNC), le caractère significatif d'une entreprise contrôlée ne s'apprécie pas uniquement sur la base de critères quantitatifs. Un seuil, sur la base du chiffre d'affaires ou d'un autre poste des états financiers, n'est pas nécessairement pertinent. Ainsi, la consolidation d'une entreprise, située en dessous des seuils, peut présenter un caractère significatif si cette société vient d'être créée, et s'il s'agit d'un investissement stratégique. En l'absence d'autre précision sur la nature des critères susceptibles d'être retenus, le groupe devra fixer, en fonction de ses activités, ses propres critères d'appréciation du caractère significatif d'une entreprise ou d'un ensemble d'entreprises. Ainsi, les critères suivants, généralement retenus dans la pratique, pourront être utilisés : total du bilan, capitaux propres, capitaux permanents, chiffre d'affaires, valeur ajoutée etc.

A l'aune des principes rappelés par l'article 1 000 du règlement CNC 99-02, la chambre recommande à la Sadev 94 d'établir des critères d'appréciation sur le principe de consolidation des comptes et rappelle que si la société estime que l'entité ad hoc présente un intérêt négligeable, et s'en prévaut, pour ne pas établir et publier des comptes consolidés, elle devra inclure une information dans l'annexe pour justifier de l'exemption.

La Sadev 94 précise que « *les préconisations de la chambre [...] ont été suivies d'effet et ont été intégrées dans l'annexe aux comptes annuels clos le 31 décembre 2011* ».

8.5.3. Les contrats de pré-commercialisation dans le cadre de l'opération Ivry Confluences

L'opération d'Ivry Confluences porte sur un territoire d'environ 145 hectares, soit le cinquième de celui d'Ivry-sur-Seine, qui, depuis l'origine du projet, porte le nom d'« *Avenir-Gambetta* ».

En 2002, une étude de projet urbain a été lancée sur le territoire « *Avenir-Gambetta* » dans la dynamique créée par la Charte « *Vers Ivry-sur-Seine 2015* » et les actions de l'Association Seine Amont Développement. En 2004, à la suite de cette étude, la ville d'Ivry-sur-Seine a adopté un schéma d'aménagement de référence « *Avenir-Gambetta* », présenté au conseil municipal du 18 novembre 2004.

En 2007, la ville a élaboré le schéma directeur d'Ivry-Port, qui fixe le cadre général des futures opérations d'aménagement et a désigné, par décision en date du 15 février 2007, la Sadev 94 en tant que concessionnaire de l'opération d'aménagement « *Avenir-Gambetta* », rebaptisée, en 2008, Ivry Confluences.

Le traité de concession d'aménagement, signé le 7 mars 2007, porte sur un périmètre de 125 hectares et un programme de 185 000 m² Shon de logements, 407 000 m² Shon d'activités économiques et 8 000 m² Shon d'équipements. Cependant, « *la constructibilité de l'opération « Avenir-Gambetta » issue de l'élargissement du périmètre de réflexions urbaines et de l'augmentation significative du foncier mutable dépasse le volume de constructions défini dans le traité de concession signé avec la Sadev 94* »⁽²⁵⁾.

La ville a donc souhaité reconsidérer le programme initial de l'opération, en élargissant son périmètre et en augmentant significativement le foncier mutable. Le périmètre est passé de 125 à 145 hectares, tandis que la programmation est passée de 600 000 à 1 300 000 m² Shon.

Ainsi, par délibération du 25 juin 2009, le conseil municipal a approuvé les objectifs d'aménagement de l'opération. Le 24 juin 2010, il a approuvé le bilan de la concertation, préalable à la création de la Zac Ivry Confluences et à la révision simplifiée du plan local d'urbanisme (PLU), et a émis un avis favorable au dossier de création de la Zac. Par arrêté préfectoral en date du 28 octobre 2010, la Zac Ivry Confluences a été créée.

L'opération devait être réalisée par la Sadev 94, en partenariat avec quatre opérateurs avec lesquels elle a choisi de s'associer en vue du développement des programmes de logements et de bureaux prévus.

⁽²⁵⁾ Extrait de la délibération du 25 juin 2009 du conseil municipal d'Ivry-sur-Seine.

C'est dans ce contexte que la Sadev 94 a signé, en 2009, des conventions de pré-commercialisation par lesquelles elle s'engage à acquérir et à céder les droits à construire à différentes sociétés, en vue de la réalisation des programmes immobiliers de l'opération. Pour la Sadev 94, il ne s'agit pas à proprement parler de promesses de vente, mais davantage de contrats de réservation qui obligent ces promoteurs à acquérir des charges foncières pour y développer des projets de logements et de bureaux. Ces conventions concernent Bouygues Immobilier, Icade et un groupement Bremond/Unimo, ainsi que la société Sodearif.

Le programme est à peu près équitablement réparti entre les trois groupes principaux (30 % chacun).

Tableau n° 23 – Répartition entre opérateurs du programme pré-commercialisé Ivry Confluences -

(en m ²)	Total Opération	Icade	Bouygues	Sodearif	Bremond/unimo	Total
équipement	57 400					
commerces	26 600	6 400	3 400		11 300	21 100
activité	169 400	3 800	1 400		1 200	6 400
tertiaire	407 000	96 200	100 700	33 800	104 000	334 700
logement accession	216 900	60 700	75 700	21 600	59 700	217 700
logement social	205 400	39 800	30 600	10 000	38 200	118 600
TOTAL	1 082 700	206 900	211 800	65 400	214 400	698 500

Source : CRC à partir des contrats de pré-commercialisation.

La Sadev 94 s'oblige à acquérir un droit sur les terrains, destinés à la cession de droits à construire, permettant la réalisation de chacune des phases du programme. La cession des droits à construire du programme doit intervenir, par phases successives, selon le calendrier suivant : la phase 1 est comprise entre 2009 et fin 2012, la phase 2 entre 2013 et fin 2017, et enfin, la phase 3 est prévue entre 2018 et fin 2022.

En contrepartie, lesdites sociétés ont versé à la Sadev 94 une indemnité de réservation, correspondant, pour la phase 1 à plus de 13,3 M€ L'intérêt pour la Sadev 94 est de pré-financer l'acquisition des charges foncières et, par conséquent, de ne pas assumer, sur ses fonds propres, la totalité du portage financier de la maîtrise foncière. Au total, ces indemnités représentent plus de 35,2 M€

Tableau n° 24 – Indemnités de réservation versées par les opérateurs -

(en €)	Icade	Bouygues	Sodearif	Bremond/unimo	Total
Phase 1	4 000 000	4 000 000	1 300 000	4 000 000	13 300 000
phase 2	3 209 516	3 648 594	1 092 593	3 432 149	11 382 852
phase 3	3 089 792	3 277 968	1 025 397	3 185 206	10 578 363
TOTAL	10 299 308	10 926 562	3 417 990	10 617 355	35 261 215

Source : CRC à partir des contrats de pré-commercialisation.

Ces indemnités, versées par phase, font l'objet de garanties bancaires (Caisse d'épargne, Société générale et Dexia), à l'exception de la société Bremond qui ne l'a pas sollicitée.

La garantie ne couvre pas toutes les conséquences financières de manquements dans l'exécution du contrat mais uniquement les sommes dues en contrepartie du service ou des prestations dont l'objet est de « *déterminer les modalités et conditions de réservation des droits à construire que Sadev 94 s'oblige à acquérir et que les sociétés s'engagent à lui acheter en vue de la réalisation des programmes immobiliers de l'opération* ».

Les conventions prévoient qu'en cas d'impossibilité pour la Sadev 94 de vendre à la société tout ou partie des terrains d'assiette des droits à construire d'une phase, ou si elle n'est plus en capacité de respecter les engagements souscrits à la présente convention, la Sadev 94 devra rembourser à la société la partie correspondante de l'indemnité pour la phase concernée, au prorata des droits à construire considérés.

La Sadev 94 considère que « *les conventions de réservation signées entre Sadev 94 et les quatre sociétés réservataires sont équilibrées dans la mesure où elles prévoient que Sadev 94 conserve les indemnités liées à la réservation d'un terrain si les opérateurs refusent in fine d'acheter la charge foncière réservée et correspondant audit terrain, en contrepartie du fait que Sadev 94 s'engage à rembourser les indemnités liées à la réservation d'un terrain en cas d'impossibilité pour elle de respecter ses engagements* ».

La Sadev 94 sera considérée comme défaillante si elle ne peut proposer, au cours d'une phase, la signature d'une ou plusieurs promesses de vente portant sur plus de 20 % des droits à construire du programme à la société.

En réalité, la construction de cette phase 1 est prévue de telle sorte qu'elle n'engage pas la Sadev 94 sur la base d'ambitions déraisonnables. L'on peut ainsi considérer, que sur la base d'une programmation de la phase 1 très prudente, la Sadev 94 n'est pas en situation de risque au regard des stipulations conventionnelles.

Ainsi, du fait de la difficulté pour la Sadev 94 à se positionner sur la partie du programme qui concerne la construction de bureaux, aucune cession n'est prévue dans ce domaine, alors qu'il était prévu l'acquisition de 31 000 m² de bureaux lors de la phase 1. Les cessions en cours de la phase 1 se portent, par conséquent, sur les segments les plus porteurs : logements en accession et logements sociaux, au détriment du tertiaire.

Tableau n° 25 – Cession prévues en 2012 de la phase 1 du programme précommercialisé Ivry Confluences -

<i>phase 1</i>	<i>(en m²)</i>	<i>total opération (en %)</i>	<i>cession prévue en 2012</i>
commerces	3 500	13	0
activité	0		0
tertiaire	31 000	8	0
logement accession	16 458	8	32 000
logement social	10 972	5	36 700
TOTAL	61 930	6	61 930

Source : CRC à partir des informations de la Sadev 94.

Cependant, pour les phases suivantes, si le contexte n'évoluait pas en faveur de l'immobilier tertiaire, les bases de ces accords pourraient être remises en cause, ce qui obligerait la Sadev 94 et ses partenaires à réviser leurs engagements, afin que l'une ou l'autre des parties ne soit placée en situation de risque. Un point de rendez-vous est à envisager avant la fin de l'année 2012 qui marque la fin de la phase 1.

9. LA POSITION PRIVILEGIEE DE LA SADEV 94 DANS LE DEPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE

9.1. LA STRATEGIE OPERATIONNELLE DE LA SADEV 94 S'APPUIE SUR LA CONDUITE D'ETUDES PREALABLES ET LA MAITRISE DES CHARGES FONCIERES

9.1.1. La réalisation des études

Les études préalables ont, certes, vocation à évaluer les enjeux d'un territoire, mais aussi à emporter la décision des élus locaux d'investir dans des opérations d'aménagement. La Sadev 94 identifie, elle-même, les zones à potentiel, à court ou moyen terme. Après avoir réalisé cette « *veille de marché* », elle laisse à la collectivité le soin, soit de réaliser des études complémentaires, soit de créer une Zac directement. De fait, les études conduisent, fréquemment, à la création d'une Zac. Ces études témoignent ainsi de la capacité d'initiative, d'anticipation de la société, ainsi que de sa capacité d'influence sur les collectivités, par ailleurs actionnaires.

Les études préalables, bien que non obligatoires⁽²⁶⁾, sont primordiales, dans la mesure où elles guident les collectivités dans l'appréciation de la faisabilité du projet et de l'opportunité de sa mise en œuvre. Gages d'économie globale, elles conditionnent la qualité des réalisations urbaines⁽²⁷⁾.

La Sadev 94 réalise deux types d'études⁽²⁸⁾ : celles pour son propre compte, et celles pour le compte de collectivités, les secondes pouvant compléter les premières. Les études pour le compte de la Sadev 94 peuvent s'accompagner ou non d'acquisition de terrains. Elles peuvent conduire, le cas échéant, à la création d'une Zac puis à l'attribution, à la Sadev 94, de la concession.

Il est constaté que, sur 13 études réalisées par la Sadev 94, pour son propre compte, entre 2005 et 2011, sept ont débouché directement ou indirectement sur la création de Zac. La Sadev 94 a déjà été désignée comme concessionnaire d'aménagement pour cinq d'entre elles.

Sur les cinq études préalables à la désignation de la Sadev 94 comme concessionnaire, quatre ont contribué directement à la création de Zac (Voltaire, Chaperon Vert, les Simonettes sud, le Coteau et Aragon).

Sur la base de ces quatre études, la Sadev 94 a, de plus, acquis des terrains pour des montants significatifs : 3,4 M€ de terrains sur la base de l'étude Chaperon Vert à Arcueil, 1,7 M€ de terrains sur la base de l'étude « *Marais-de-Gaulle* » à Champigny-Sur-Marne, 7 M€ de terrains sur la base de l'étude du site EDF de Villejuif et 0,36 M€ de terrains sur la base de l'étude des terrains « *Darius Milhaud* ».

⁽²⁶⁾ L'article L. 300-4 du code de l'urbanisme ne fait plus mention des études préalables depuis la loi du 20 juillet 2005 sur les concessions d'aménagement.

⁽²⁷⁾ Cf. Circulaire UHC/MA 2/16 n° 2004-48 du 18 août 2004 relative aux principes généraux d'organisation de mise en concurrence en matière d'études d'aménagement, d'urbanisme et de déplacements.

⁽²⁸⁾ Cf. annexes respectivement intitulées « *Les projets de la Sadev de 2005 à 2011* » et « *Liste des consultations auxquelles la Sadev 94 a répondu depuis 2008* ». Les deux tableaux ne couvrent pas les mêmes périodes et ne peuvent pas être comparés en tant que tels. L'annexe n° 1 précisant l'ensemble des dépenses réalisées dans le cadre des études et opérations de développement, le montant propre aux études n'a pas été communiqué.

Quant aux études menées par la Sadev 94 sur mandat des collectivités, elles ont pour objet de définir la programmation et les principes des aménagements à réaliser dans les futures Zac. Ces études sont un préalable, avant le lancement d'une opération d'aménagement. Sur 30 études de ce type, une vingtaine ont conduit à la création d'une Zac.

Ces études sont parfois l'extension d'études réalisées à l'initiative de la Sadev 94. Tels sont le cas des trois études confiées par le département du Val-de-Marne et de la communauté d'agglomération du Val-de-Bièvre (étude des Hautes Bruyères à Villejuif, de pré-programmation Epi d'Or et de Cancer Campus), qui ont fait suite à l'étude sur les terrains « *Darius Milhaud* » menée à l'initiative de la Sadev 94. Ces trois études ont ensuite abouti à la création de la Zac Cancer Campus à Villejuif.

Le laps de temps qui s'écoule, en moyenne, entre la réalisation des études et le choix de la Sadev 94 comme concessionnaire d'aménagement se situe, pour environ la moitié des projets, à moins d'un an et pour l'autre moitié dans une période allant jusqu'à trois à quatre ans.

Pour la Sadev 94, les études sont un moyen d'approfondir sa connaissance des potentiels du territoire, mais, compte tenu des coûts importants, elles ont clairement pour finalité de permettre à la Sadev 94 d'être désignée comme aménageur.

La société répond que « *ces études ont pour but de contribuer au développement du territoire du Val-de-Marne (mission statutaire de la société), que Sadev 94 soit ou non aménageur, ce qui contribue à renforcer l'attractivité du territoire d'intervention prioritaire de Sadev 94, là où la société intervient comme opérateur tout autant que là où ses concurrents sont préférés* ».

9.1.2. La maîtrise du foncier, élément déterminant de la création d'une Zac

Les acquisitions du foncier, avant la création de la Zac, ont systématiquement mené à la désignation de la Sadev 94 comme concessionnaire d'aménagement.

La société précise que « *dans le cas où Sadev 94 ne serait pas désigné comme aménageur, il revendrait le bien acquis à l'opérateur choisi par le concédant, comme n'importe quel propriétaire foncier de la ZAC* ».

Ainsi, avant à la constitution de la Zac, la Sadev 94 a investi, significativement, dans la maîtrise du foncier :

- 16,5 M€ de terrains préalablement à la création de Cancer Campus ;
- 3,4 M€ de terrains sur la base de l'étude Chaperon Vert à Arcueil menée en 2005-2006. La Sadev 94 est devenue concessionnaire de la Zac Chaperon Vert en 2007 ;
- 7 M€ pour 16 182 m² de terrains EDF acquis au premier trimestre 2010 sur la base de l'étude de Villejuif, destinés à accueillir l'essentiel du programme à vocation tertiaire. La Sadev 94 est devenue concessionnaire de la Zac Aragon en octobre 2011 ;
- en outre, la Sadev maîtrisait un cinquième du foncier mutable dans le cadre de l'opération Avenir-Gambetta devenue ensuite Ivry Confluences.

La maîtrise du foncier est un atout puissant pour la Sadev 94, face à des collectivités qui considèrent, généralement, que les acquisitions de terrains par la Sadev 94 préservent leurs intérêts au regard, notamment, du secteur privé qui procéderait à la cession des terrains dans des conditions financières différentes. Le directeur général estime que les acquisitions financières de la Sadev 94 de rattachement à une mission de service public exécutée pour les collectivités. Il ne s'agirait pas d'un enjeu financier pour la société. Elles permettent, selon lui, de préempter des terrains intéressant le secteur privé, à des prix inférieurs.

9.2. LA TRADUCTION OPERATIONNELLE DE LA STRATEGIE DE LA SADEV 94 A TRAVERS LES DEUX OPERATIONS D'ENVERGURE IVRY CONFLUENCES ET CANCER CAMPUS

La création, puis l'attribution à la Sadev 94, des deux principaux projets Ivry Confluences et Cancer Campus font suite à un enchaînement planifié de réalisations d'études et d'acquisitions de terrains préalables par la société.

De 2005 à 2011, la Sadev 94 a conduit plus d'une quarantaine de projets d'aménagement, établis sur environ 4 millions de mètres carrés Shon. La répartition des surfaces à aménager montre une concentration pour moitié sur les territoires des villes d'Ivry-sur-Seine et de Villejuif.

Les projets de la ville d'Ivry-sur-Seine occupent un tiers de la surface totale d'aménagement. Cette superficie est essentiellement liée de l'opération Ivry Confluences qui représente 1,3 million de mètres carrés Shon et totalise un budget de 726,6 M€HT. Les projets de la ville de Villejuif, quant à eux, occupent 22 % de la surface totale d'aménagement. Cette superficie est essentiellement relative à de l'opération Campus Cancer qui représente environ 0,6 million de mètres carrés Shon et totalise un budget de 264,2 M€HT.

Le projet Ivry Confluences consiste en l'aménagement complet d'une zone, avec comme axes, le développement économique, la création d'espaces publics de qualité et de nouveaux axes de circulation, le réaménagement des bords de Seine et la création de nouveaux espaces verts. Le projet s'étale sur 145 hectares, soit un cinquième de la surface d'Ivry-sur-Seine.

En janvier 2011, la Sadev 94, propriétaire du foncier mutable, acquis lors de la première Zac, « *Avenir-Gambetta* », et titulaire de la totalité des études préalables, a été désignée comme concessionnaire d'aménagement.

Le projet Cancer Campus consiste à développer un pôle d'excellence en matière de recherche technologique et médicale et d'activités industrielles et tertiaires dans le domaine de la cancérologie. Le site, situé au cœur de la communauté d'agglomération du Val-de-Bievre, comprend notamment le secteur des Hautes-Bruyères à Villejuif, autour de l'Institut Gustave-Roussy.

En 2005, la Sadev 94 a étudié, de sa propre initiative, une proposition de constructibilité sur les terrains « *Darius Milhaud* » à Villejuif et à Arcueil. En avril 2007, la Sadev 94 a acquis, à la suite de cette étude, 41 248 m² de terrains pour 360 000 € via sa filiale Timing, dans l'objectif d'un développement futur. Le département du Val-de-Marne a confié, en 2006, à la Sadev 94, associée à l'agence d'architectes-urbanistes TVK, l'élaboration du schéma directeur d'aménagement du site du plateau des Hautes-Bruyères à Villejuif. Après avoir terminé cette étude prospective, en décembre 2008, la Sem a conduit deux études de pré-programmation lancées par la communauté d'agglomération du Val-de-Bievre portant sur la requalification de la zone d'activité économique de l'Epi d'Or (2008-2011) et sur le projet Cancer Campus lui-même (2009-2010). La Sadev 94 a acquis, sur la base de ces études, respectivement pour 2 164 848 € et 14 000 000 € de terrains.

Confortée par les études menées par la Sadev 94 et la proportion importante de terrains maîtrisés par la société, la communauté d'agglomération du Val-de-Bièvre a engagé les procédures en vue de la création d'une Zac d'intérêt communautaire sur le site, le projet Cancer Campus. En décembre 2011, dans le cadre d'un appel d'offres, la Sadev 94 a été désignée aménageur de la Zac.

9.3. JURIDIQUEMENT REGULIERES, LES ETUDES PREALABLES ET LA MAITRISE DU FONCIER PLACENT LA SADEV 94 DANS UNE POSITION PRIVILEGIEE

Rien n'interdit l'attribution d'une convention d'aménagement après la réalisation d'études préalables au même candidat, mais ce dernier, s'il est incriminé, doit apporter la preuve qu'il n'est pas en position de bénéficier d'un quelconque avantage par rapport à ses concurrents⁽²⁹⁾.

La participation de l'opérateur en charge des études à la procédure de mise en concurrence préalable à l'attribution de la concession d'aménagement est susceptible de rompre l'égalité de traitement entre les candidats, dans la mesure où cet opérateur a pu obtenir, à cette occasion, des informations privilégiées susceptibles de l'avantager pour l'élaboration de son offre, ou qu'il a pu profiter de sa situation pour influencer le résultat des études, dans un sens qui lui soit favorable⁽³⁰⁾. Néanmoins, cette preuve est, par définition, particulièrement difficile à apporter même si le risque de rupture d'égalité entre les candidats ne peut être totalement écarté.

En pratique, il revient au concessionnaire d'aménagement de s'assurer que certaines mesures ont été mises en œuvre par l'autorité concédante pour que l'ensemble des candidats soient placés dans les mêmes conditions pour formuler leur offre. Ces mesures consistent, notamment, à communiquer aux autres candidats et soumissionnaires toute information utile échangée dans le contexte de la participation du candidat ou soumissionnaire susmentionné à la préparation de la procédure, et à fixer des délais adéquats pour la réception des offres.

La Sadev 94 rappelle que « *la mise en place des procédures d'appels à la concurrence n'est pas de la responsabilité des candidats ou du concessionnaire, mais celle de la collectivité. Néanmoins, Sadev 94 s'est assurée, lorsque la société a conduit des études préalables, que celles-ci étaient communiquées à l'ensemble des candidats* ».

La Sadev 94 devra être particulièrement attentive au respect de ces mesures de précaution, faute de quoi, elle pourrait s'exposer à voir les concessions qui lui sont attribuées, déferées au juge administratif par un concurrent évincé, au motif de la violation du principe d'égalité de traitement des candidats.

Pour autant, les études préalables et la maîtrise des charges foncières par la Sadev 94 se présentent comme des avantages concurrentiels.

⁽²⁹⁾ Cour de justice des communautés européennes (CJCE), 3 mars 2005, Fabricom SA, affaire C-21/03, C-34-03. La CJCE met à la charge de la personne ayant participé à la préparation du marché l'obligation de « *faire la preuve, que dans les circonstances de l'espèce, l'expérience acquise par elle n'a pu fausser la concurrence* ». A l'inverse du droit français, pour lequel la preuve de l'atteinte à l'égalité de traitement des candidats doit parvenir de ce lui qui en fait le reproche, le juge communautaire impose au candidat incriminé de rapporter la preuve qu'il n'est pas en position de bénéficier d'un quelconque avantage par rapport à ses concurrents.

⁽³⁰⁾ Source : résultats de l'étude menée dans le « *Guide de l'aménagement opérationnel, les collections d'actualités habitat n° 132 : Participation des prestataires d'études à la mise en concurrence des opérateurs d'aménagement* ».

La société souligne « *qu'il est loisible aux concurrents de Sadev 94 d'engager, également, des études préalables. C'est au demeurant, ce que font l'Etablissement Public d'Aménagement ORSA sur son territoire d'intervention et l'EPAMARNE sur le sien* ».

Sur quatre procédures de mise en concurrence analysées (Ivry Confluences, Zac RN7 de Chevilly-Larue, Zac des Barmonts à Villejuif, projet de restructuration de l'îlot du centre commercial du quartier des Mordacs à Champigny-sur-Marne) la Sadev 94 s'est présentée comme l'unique candidat, à l'exception du projet Ivry Confluences.

Pour ce projet qui est le plus important de la Sadev 94 en termes de superficie, deux sociétés ont candidaté : la Sadev 94 et une société d'économie mixte d'aménagement. La proposition de cette société a été écartée, pour des motifs qui pourraient laisser supposer qu'elle ne s'est pas impliquée dans des études préalables, lesquelles ont été réalisées par la Sadev 94⁽³¹⁾.

La Sadev 94 considère que: « *le motif de rejet de la candidature de la [société] semble relever, non pas d'études réalisées avant la consultation mais plutôt d'une absence de proposition d'études complémentaires aux précédentes qui, au demeurant, lui avaient été communiquées* ».

9.4. DE POSSIBLES CONFLITS D'INTERET

Dans les procédures d'appel d'offres analysées, ont été relevées des zones de risques pouvant comporter des conflits d'intérêt.

Le représentant la commune de Champigny-Sur-Marne, au sein du conseil d'administration de la Sadev 94, a fait partie, en 2007, en tant qu'adjoint au maire, des membres du conseil municipal composant la commission d'appel d'offres de la commune, constituée dans le cadre de la concession d'aménagement relative à la restructuration de l'îlot du centre commercial du quartier des Mordacs. Sur délégation du maire, il a présidé l'ouverture des plis à la commission d'avis sur les candidatures. Il a ensuite pris part au vote, qui a désigné la Sadev 94 comme concessionnaire d'aménagement. En outre, il appartient aussi à la commission d'appel d'offres de la Sadev 94.

De même, le représentant la commune d'Ivry-sur-Seine, au sein du conseil d'administration de la Sadev 94, a fait partie de la commission d'appel d'offres appelée à désigner l'aménageur, dans le cadre de la concession d'aménagement d'Ivry Confluences. Il a voté lors de la désignation, en septembre 2010, de la Sadev 94 en tant que concessionnaire d'aménagement.

La chambre recommande à la Sadev 94 de rappeler aux administrateurs de la société que ces fonctions sont incompatibles avec leur présence au sein des commissions d'appel d'offres de la collectivité sur les dossiers intéressant la Sadev 94, sauf à se placer en situation de conflit d'intérêt.

La Sadev 94 indique qu'elle « *s'est avisée, assez tardivement, de cette situation, résultat d'un regrettable manque de vigilance. Il est apparu que dans les cas évoqués à Champigny-sur-Marne et Ivry-sur-Seine, les communes n'ont pas assimilé la commission ad'hoc à la commission communale d'appels d'offres. Elles n'ont donc pas appliqué, dans ces cas, les règles qu'elles appliquent habituellement. Sadev 94 a procédé à une analyse juridique qui a conclu au risque de similarité des deux commissions. Elle a donc appelé l'attention des ses administrateurs sur ces risques* ».

⁽³¹⁾ « [la Sem] n'apportait aucune réponse sur la nature des études envisagées, ni leur nécessité en fonction des études déjà réalisées » (rapport d'analyse des offres).

Les maires de Champigny et d'Ivry se sont engagés à veiller à ce que le représentant de la ville auprès de la Sadev 94, en tant qu'administrateur, ne participe plus aux commissions de la ville chargées d'examiner les candidatures à une opération d'aménagement lorsque la société aura soumissionné.

10. ENJEUX ET PERSPECTIVES

Quoiqu'en bonne santé financière, la Sadev 94 doit faire face à la crise du secteur de l'immobilier et notamment à celle qui affecte l'immobilier d'entreprise entraînant un ralentissement dans la cession des charges foncières. Mécaniquement, elle doit financer le portage des opérations dans l'attente des recettes générées par ces cessions, ce qui conduit à accroître le niveau de son endettement, déjà élevé, et à mobiliser une partie de ses fonds propres.

Ainsi que l'indique le directeur général, le contexte actuel suscite donc des inquiétudes, même si le portefeuille d'activités de la société lui permet d'envisager des perspectives de commercialisation favorables. Le chiffre d'affaires prévisionnel s'établit en 2014 à 142,4 M€ en progression de plus de 50 % par rapport à 2011 (75,8 M€). A l'horizon de 2014, le bénéfice atteindrait 7,5 M€ (contre 2 M€ en 2011) et les fonds propres seraient renforcés, passant de 38,4 M€ à 54,5 M€. Ces prévisions sont surtout conditionnées par les opérations Ivry Confluences, Cancer Campus et par une autre opération en cours d'études. Ils doivent être considérés avec prudence car, comme le rappelle la société, *« le chiffre d'affaires prévisionnel issu du Plan à Moyen Terme constitue une projection mécanique des résultats tels qu'ils se présenteraient si les échéanciers prévisionnels des bilans d'opérations se déroulaient sans aléas. Ils sont, par conséquent, trop optimistes et seront, obligatoirement, contredits par la réalité »*.

Dans les conditions actuelles, la société n'a pas encore été confrontée à une contraction du crédit bancaire qui limiterait sa capacité propre d'investissement, évaluée à plus de 457,5 M€ entre 2012 et 2014 ou celle des collectivités locales. Ivry-sur-Seine, par exemple, s'est exposée à hauteur de 119,6 M€HT dans l'opération Ivry Confluences.

Son niveau d'endettement élevé pourrait conduire la Sadev 94 à accroître ses fonds propres, afin d'augmenter sa capacité à mobiliser des ressources externes. Pour cela, deux techniques sont habituellement appliquées : les reports à nouveau des bénéfices dégagés ou la recapitalisation par les actionnaires. La première voie renvoie à la capacité de la Sadev 94 à maintenir un niveau élevé de bénéfices conditionnés par la commercialisation des charges foncières ; la seconde n'est pas envisageable, à l'heure actuelle.

La maîtrise des dépenses apparaît, dans ces conditions, comme une nécessité. Les marges de manœuvre sur les frais de structure sont limitées, en raison du poids de la masse salariale (plus de 60 %). Le risque, selon le directeur général, serait de *« dégrader ses capacités d'intervention opérationnelles ce qui est impensable après une période de forte croissance du portefeuille des opérations à développer »*. En revanche, d'un point de vue opérationnel, *« il convient de différer, autant que possible, les acquisitions foncières et les travaux non urgents »*.

La maîtrise foncière et le différé dans la cession des charges foncières posent la question du portage financier qui suppose la recherche de partenaires. La surface financière des opérations d'envergure telles qu'Ivry Confluences, Rouget de Lisle, Cancer Campus ne permet pas à la société d'assumer, à elle seule, leur portage. Ainsi que le reconnaît le directeur général, *« même si cela altère partiellement notre indépendance et notre capacité à agir sur certains paramètres des bilans, à ce stade, nécessité fait loi car la maîtrise foncière, sans concours extérieur, pèse fortement sur notre société et les aléas du marché immobilier créent des situations d'engorgement »*.

C'est ainsi que la société envisage de nouer des accords particuliers avec le Saf 94, ainsi qu'avec l'établissement public foncier régional d'Ile-de-France.

- ANNEXE -

Tableau n° I : CARACTERISTIQUES DES EMPRUNTS EN 2010

Opération	Ville	Etablissement prêteur	Capital emprunté (en M€)	Indexation	Taux	Marge sur taux variable	Echéance
Zac des Simonettes nord	Champigny-sur-Marne	Crédit Coopératif	3	Variable	Euribor 3 mois	0,70 %	2011
Zac RN7 nord	Chevilly Larue	Société Générale	4,2	Variable	Euribor 3 mois	0,80 %	2011
Zac du Port	Choisy-le-Roi	Crédit Coopératif	4,5	Variable	Euribor 3 mois	0,45 %	2012
Ateliers locatifs du Bois l'Abbé	Champigny-sur-Marne	Caisse d'Epargne	0,18	Fixe	5,90 %	-	2012
Construction d'un centre de tri postal sur la Zac des Vœux Saint-Georges	Villeneuve-le-Roi	Caisse des Dépôts et Consignations	0,23	Fixe	5,00 %	-	2013
Zac Entrée de ville Paul Hochart	L'hay-les-Roses	Crédit Coopératif	1,5	Variable	Euribor 3 mois	0,75 %	2013
Opération de restructuration urbaine « Avenir-Gambetta »	Ivry-sur-Seine	Caisse d'Epargne	15	Fixe	2,67 %	-	2020
Opération de restructuration urbaine « Avenir-Gambetta »	Ivry-sur-Seine	Caisse d'Epargne	9,6	Variable	Eonia	0,95 %	2020
Opération de restructuration urbaine « Avenir-Gambetta »	Ivry-sur-Seine	Société Générale	10	Variable	Eonia	1,40 %	2020
Opération de restructuration urbaine « Avenir-Gambetta »	Ivry-sur-Seine	Crédit Foncier	25,4	Variable	Euribor 3 mois	0,27 %	2021
Siège social	Structure	Société Générale	1	Fixe	4,79 %	-	2023
Zac des Barmonts	Villejuif	Caisse d'Epargne	7	Variable	Euribor 1 mois	0,85 %	2031

Source : Sadev 94.

Tableau n° II : BUDGET DE FONCTIONNEMENT

(en €)	Réalisé 2008	Réalisé 2009	Réalisé 2010	2011 révisé	Evolution
Autres achats	59 443	61 632	57 677	60 325	- 3 %
Locations diverses	192 312	244 488	117 650	161 531	- 39 %
Location immeubles et parking	126 796	20 116	27 633	28 188	- 78 %
Entretien immeuble	24 353	37 521	41 425	38 640	70 %
Entretien matériel	41 960	78 169	85 234	135 840	103 %
Assurances	88 532	112 785	80 295	105 600	- 9 %
Documentation	220 759	244 823	299 709	248 000	36 %
Honoraires	251 896	243 592	347 818	437 365	38 %
Publicités, publications et relations publiques	151 028	204 080	172 355	173 200	14 %
Frais de mission et déplacements	67 105	93 428	72 779	86 000	8 %
Frais postaux et télécommunication	44 017	53 864	52 773	60 070	20 %
Frais de gestion	50 464	46 399	49 263	63 850	- 2 %
Impôts et taxes	181 329	268 514	302 398	292 582	67 %
Salaires bruts	2 113 995	2 052 738	1 921 779	2 305 531	9 %
Charges salariales	857 790	888 977	865 719	1 166 948	1 %
Autres frais de personnel	125 813	81 860	104 390		- 17 %
Frais financiers et bancaires	45 581	83 759	12 323	30 000	- 73 %
Amortissements	69 538	115 304	137 105	144 700	97 %
Total budget de fonctionnement	4 712 711	4 932 049	4 798 462		2 %
Total charges exceptionnelles	389 520	346 732	240 290	240 300	- 38 %
Total impôts et participations	2 333 185	591 157	591 157		- 75 %
TOTAL BUDGET DE FONCTIONNEMENT GLOBAL	7 435 416	5 869 938	5 629 909	5 778 670	- 24 %

Source : Sadev 94.

Tableau n° III : EVOLUTION DES MARGES ET REMUNERATIONS

(en M€)	2007	2008	2009	2010
Aménagement	3,5	5,6	5,8	5,8
Dont rémunération	2,9	4,9	5,3	5,3
Dont mission d'assistance technique	0,5	0,7	0,5	0,5
Mandat public	0,7	0,8	0,8	0,5
Dont maîtrise d'ouvrage	0,4	0,5	0,4	0,5
Dont prestations services	0,3	0,3	0,3	0,6
Opérations propres	1,4	1,6	1,8	4,1
Total	5,6	8	8,3	10,4
Opérations propres marges exceptionnelles sur clôture opération		3,5		
Aménagement marge exceptionnelle sur clôture opération	3,5	0,3		
Total général	9	11,7	8,4	10

Source : Sadev 94-rapports de gestion.

Tableau n° IV : REPARTITION DES REMUNERATIONS HORS MARGES EXCEPTIONNELLES

(en M€)	2007	2008	2009	2010
Aménagement	62%	70%	69%	56%
Mandat public	13%	10%	9%	5%
Opérations propres	25%	20%	22%	39%

Source : Sadev 94-rapports de gestion.

Tableau n° V : RESULTATS REALISES EN OPERATIONS PROPRES

(en M€)	2006	2007	2008	2009	2010
VEFA/CPI/Autres opérations propres	1	1,4	5	1,8	4

Source : Sadev 94-rapports de gestion.

Tableau n° VI : OPERATIONS PROPRES SUR FONDS PROPRES

Au 31 décembre (en M€)	2007	2008	2009	2010
Capitaux propres	25	30	39	44
Opérations propres	1	16	2	4
Mandats publics	0,7	0,7	0,7	0,5

Source : Sadev 94-rapports de gestion.

Tableau n° VII : **BILAN PREVISIONNEL DES OPERATIONS**

(en K€)	Données HT issues du dernier CRACL (délibéré en 2011)				Données prévisionnelles au 31 décembre 2011 HT (2)				
	Budget dépenses	Budget recettes	Estimation du résultat revenant au concédant	Estimation du résultat à terminaison	Recettes cumulées (1)	Dépenses cumulées	Participation cumulée	(en %) d'avancement théorique (3)	Quote-part résultat Sadev94
Zac Cancer Campus	264 095	264 190	-	94	-	-	-	0	94
Zac Ivry Conflences	726 644	726 644	-	-	12 280	93 598	-	2	-
Zac des Barmonts	33 181	33 184	-	4	8 607	18 603	-	26	-
Zac Pasteur	26 465	26 465	-	-	25 040	25 803	1 000	95	-
Zac des Simonettes nord	10 499	10 501	-	2	1	4 456	-	0	-
Opération de rénovation urbaine des Mordacs	9 836	9 837	-	-	2 300	3 689	1 573	23	-
Zac départementale du Val Pompadour	46 946	47 145	199	-	18 735	26 937	10 345	40	-
Zac RN7 nord Chevilly	32 761	33 041	280	-	3 417	18 899	3 216	10	-
Zac Paul Hochart	27 090	27 091	-	-	6 455	6 872	-	24	-
Zac Concorde Stalingrad Vitry	39 702	39 932	229	-	31 410	33 546	9 657	79	-
Zac du Chaperon vert	57 247	57 262	15	-	30 710	31 798	9 646	54	-
Zac du Port Choisy	82 874	82 874	-	-	56 424	59 244	7 389	68	-
Zac RN 305 sud	61 844	61 844	-	-	1 085	1 961	1 085	2	-
Zac de la Vache Noire	37 644	48 312	8 535	2 134	43 964	35 236	-	91	1 942
Zac Petit Leroy Chevilly	12 807	14 265	15	1 444	13 885	9 408	-	97	1 226
Zac Louis Rousseau	3 969	4 107	109	29	3 815	3 783	-	93	-
Zac du Coteaux	24 474	33 500	4 242	4 784	5 285	9 435	-	16	-
CPA Jeanne Hachette	11 967	11 975	8	8	-	1 699	-	0	-

Mandats

Lycée Montaleau	15 636	15 636				14 109		90	
Groupes scolaires C. Peguy Villiers	6 043	6 043				5 598		93	
Studio 66 Champigny	3 098	3 098				29		1	
Mandat Cité Saint-Exupéry	26 186	26 186				16 659		64	
Mandat Grande borne Grigny	41 355	41 355				750		2	

Véfa

Hôtel cinéma Arcueil	21 937	24 530		2 593	24 530	21 704		99	2 593
----------------------	--------	--------	--	-------	--------	--------	--	----	-------

(1) Participations incluses.

(2) Ces données prévisionnelles sont basées sur le réglé et non pas le facturé.

(3) recettes cumulées sur budget recettes.

Source : Sadev 94

Tableau n° VIII : EVOLUTION PROSPECTIVE DE LA DETTE**Hypothèse 1 : hausse de 2,5 % de la situation nette à partir de 2015**

(en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Situation nette	37	38	44	50	63	65
Ratio dette /Situation nette	248 %	256 %	287 %	377 %	391 %	297 %

Hypothèse 2 : évolution de 2,5 % des fonds propres à partir de 2012

(en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Situation nette constante (valeur fin 2011)	37	38	39	40	41	42
Ratio dette /Situation nette	248 %	256 %	318 %	463 %	596 %	452 %

Source : Sadev 94.

Tableau n° IX : EVOLUTION DES HONORAIRES COMPTABLES

(en M€)	2008	2009	2010	Evolution
Total	64 167	90 957	116 468	81 %
PIERRET/PA AUDIT (commissaire aux comptes)	32 825	30 445	34 440	49 %
PRIMEXIS (expert-comptable)	28 000	48 890	58 821	110 %
ADP	3 342	9 722	9 523	185 %
Autres	0	1 900	13 683	

Tableau n° X : COÛT DU CONTRAT ECS SOLUTIS

Contrat	Période	Montants HT (en €)	TVA (en €)	Montant TTC (en €)
Contrat initial du 01/02/2007	du 01/03/2007 au 31/04/2007	15 120	2 964	18 084
	du 01/05/2007 au 31/08/2007	42 840	8 397	51 237
Avenant n° 1 du 31/07/2007	du 01/09/2007 au 01/11/2009	282 256	55 322	337 578
Avenant n° 4 du 29/10/2009	Indemnité de résiliation anticipée	32 568	6 383	38 951
Contrat d'hébergement du 30/07/2008	du 01/08/2008 au 01/02/2009	18 761	3 677	22 438
TOTAL		391 545	76 743	468 288

Tableau n° XI : REPARTITION DU COUT DE LA COMMUNICATION EXTERNE

(en €HT)	2008	2009	2010	2011	Prévisions 2012
Communication externe	288 748	328 939	391 617	361 446	358 900
<i>dont salons</i>	95 729	146 308	177 732	134 397	145 000
<i>dont relations clients</i>	40 726	72 658	57 732	59 258	56 300
<i>dont insertions publicitaires</i>	71 186	77 363	38 827	21 310	36 100
<i>dont rapports et lettres-projets</i>	58 379	47 265	52 823	67 041	63 000

Source : Sadev 94.

Tableau n° XII : COUT DE LA PARTICIPATION AUX SALONS IMMOBILIERS

(en €)	2008	2009	2010	2011	Prévisions 2012
Communication externe	288 748	328 939	391 617	361 446	358 900
<i>dont salons</i>	95 729	146 308	177 732	134 397	145 000
<i>dont Mipim</i>	43 917	82 913	77 264	36 717	80 000
<i>dont Simi</i>	43 516	60 315	64 915	61 000	60 000

Source : Sadev 94.

Tableau n° XIII : COUT DE LA PARTICIPATION AU MIPIM 2010

Mipim 2010 (en €)	
Stand	64 069
<i>location de l'espace</i>	23 319
<i>aménagement du stand</i>	39 109
<i>accréditations</i>	1 642
réception Grey d'Albion (70-80 personnes)	12 778
<i>équipement</i>	2 907
<i>carton invitation</i>	2 870
<i>réception</i>	7 000
Hôtel Beau rivage	1 303
<i>185 € la chambre (4 nuitées pour 3 personnes)</i>	
Hôtel l'Amarante	732
<i>244 € par chambre</i>	
Novotel	6 897
<i>237 € par chambre</i>	
Convention Agence régionale de développement	15 500
TOTAL	101 279

Source : Sadev 94.

Tableau n° XIV : L'INTERESSEMENT AUX RESULTATS DE LA SOCIETE

(en €)	2011	2010	2009	2008	2007
Marge brute	3 391 277	6 061 530	4 418 650	7 712 241	3 619 703
Produits	8 093 931	10 034 738	8 345 836	11 457 411	6 874 454
Charges	4 702 654	3 973 207	- 3 927 186	- 3 745 170	- 3 254 751
Intéressement calculé avant plafonds (10 % Marge brute)	339 127	606 153	441 865	771 224	361 970
Plafond salaires (20 %)	463 633	355 643	373 555	358 090	328 388
Résultat comptable avant IS et intéressement	2 546 261	3 888 623	3 911 964	8 237 650	13 589 617
Plafond résultat (10 %)	254 626	388 862	391 196	823 765	1 358 962
Plafond retenu	254 626	355 643	373 555	358 090	328 388
Part fixe 30 %	76 388	106 693	112 067	107 427	98 516
Part variable 70 %	178 238	248 950	261 489	250 663	229 871

Source : Sadev 94.

Tableau n° XV : FRAIS DE RECRUTEMENT- 2011

Objet	Montant TTC (en €)
Recrutement responsable services généraux et accompagnement de la direction générale	10 034,44
Recrutement chargé et responsables d'opérations	77 500,80
Mission responsable de projets	22 844,80
Recrutement pour le service comptabilité	6 637,80
Recrutement les directions opérationnelles	7 276,46
	124 294,3

Source : Sadev 94.

**Tableau n° XVI : COÛT DU CONTRAT D'ASSISTANCE A MAÎTRISE D'OUVRAGE : Ineum Consulting
(projet Advitium)**

	2005		2006		2007		2008		2009		TOTAL	
	HT	TTC	HT	TTC	HT	TTC	HT	TTC	HT	TTC	HT	TTC
mission 1	79 800	95 441									79 800	95 441
missions 2 et 3			137 200	164 091	81 200	97 115	2 800	3 349	9 100	10 884	230 300	275 439
TOTAL	79 800	95 441	137 200	164 091	81 200	97 115	2 800	3 349	9 100	10 884	310 100	370 880

Source : Sadev 94.

**Tableau n° XVII : COÛT DU CONTRAT DU DÉVELOPPEUR : Lascom
(projet Advitium)**

V1 + V2 (en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
HT	73 878	34 617	20 595	3 738	47 345	27 000	207 173
TTC	88 358	41 402	24 632	4 471	56 625	32 292	247 779

Source : CRC IDF à partir d'une extraction Gesprojet transmise par Sadev 94.

Tableau XVIII : ECHANTILLON DES OPERATIONS EXAMINEES PAR LA CHAMBRE

Opérations	Périodes convention	Budget dépenses (en M€)	Budget recettes (en M€)	Taux d'avancement (en %)
Opérations aménagement				
Zac Cancer Campus	2012-	264 095	264 190	0
Zac Ivry Confluences	2010-2025	726 644	726 644	2
Zac des Barmonts	2007-2018	33 181	33 184	26
Zac Pasteur	1991-2011	26 465	26 465	95
Zac des Simonettes nord	2001-2013	10 499	10 501	0
Opération de rénovation urbaine des Mordacs	2007-2013	9 836	9 837	23
Zac départementale du Val Pompadour	2001-2009	46 946	47 145	40
Zac RN7 nord Chevilly	2005-2011	32 761	33 041	10
Zac Paul Hochart	2007-2015	27 090	27 091	24
Zac Concorde Stalingrad Vitry	2004-2012	39 702	39 932	79
Zac du Chaperon vert	2007-2015	57 247	57 262	54
Zac du Port Choisy	1998-2012	82 874	82 874	68
Zac RN 305 sud	2010-2017	61 844	61 844	2
Zac de la Vache Noire	2000-2015	37 644	48 312	91
Zac Petit Leroy chevilly	2005-2011	12 807	14 265	97
Zac Louis Rousseau	1999-2005	3 969	4 107	93
Zac du Coteaux	2008-2015	24 474	33 500	16
CPA Jeanne Hachette	2004-2010	11 967	11 975	0

Mandats

Lycée Montaleau	2003-2012	15 636	15 636	90
Groupes scolaires C. Peguy Villiers	2011-2014	6 043	6 043	93
Studio 66 Champigny	2011-2013	3 098	3 098	1
Mandat cité Saint-Exupéry		26 186	26 186	64
Mandat Grande borne Grigny	2013	41 355	41 355	2

Véfa

Hôtel cinéma Arcueil	2011	21 937	24 530	99
----------------------	------	--------	--------	----