



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

Brest Métropole aménagement (Finistère)

Exercices 2016 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 15 septembre 2021.

TABLE DES MATIERES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1 Présentation de BMA	7
1.1 L'objet social	7
1.1.1 Le champ d'intervention géographique.....	7
1.1.2 Une activité centrée sur les relations avec Brest Métropole.....	8
1.2 La gouvernance.....	9
1.2.1 L'actionnariat	9
1.2.2 La direction et la présidence.....	9
1.3 Les relations avec l'actionnaire majoritaire - la « maison commune » de la métropole de Brest	9
1.4 L'environnement concurrentiel de BMA.....	10
1.4.1 Le territoire métropolitain	10
1.4.2 La concurrence en matière d'aménagement.....	12
1.5 Les documents stratégiques	12
1.5.1 Le diagnostic	12
1.5.2 Les scénarios proposés	13
1.6 Les orientations stratégiques adoptées depuis 2016	13
1.7 La convention de mise à disposition conclue avec la SPL BMA	14
2 La gestion des opérations	15
2.1 La gestion financière des opérations.....	15
2.1.1 Les avances de trésorerie entre opérations	15
2.1.2 Le plan de trésorerie	15
2.2 La gestion des opérations.....	15
2.2.1 L'information des tiers : des CRAC à compléter	16
2.2.2 Le partage du risque	17
2.2.3 La rémunération de la SEM.....	18
2.2.4 La durée des opérations	18
2.2.5 Les outils informatiques	20
3 La situation financière	21
3.1 La qualité des comptes.....	22
3.2 La performance financière	22
3.2.1 Les produits de la structure BMA	22
3.2.2 Les charges d'exploitation de la structure	24
3.2.3 Le résultat comptable	24
3.2.4 Les conséquences financières de la crise sanitaire en 2020	25

3.3 Le patrimoine de la SEM	25
4 LE fonctionnement de la sem	29
4.1 La prospection commerciale	29
4.2 La commande publique	29
4.2.1 L'existence d'un guide des achats	29
4.2.2 Les outils informatiques	29
4.3 L'informatisation	30
4.3.1 Le suivi des équipes.....	30
4.3.2 La sécurité informatique.....	30
4.4 La gestion des ressources humaines	30
4.4.1 Les conclusions de l'audit de 2016	31
4.4.2 Les huit chargés d'opérations.....	31
4.4.3 La formation	32
4.4.4 Le temps de travail	32
TABLE DES ANNEXES.....	33

SYNTHÈSE

Société anonyme d'économie mixte créée le 1^{er} juillet 2006, BMA a repris les actifs de l'antenne brestoise de la SEMAEB, société d'aménagement régionale. Elle est dotée d'un capital social de 950 000 €, dont Brest Métropole détient 55 % des actions tout en apportant 90 % du chiffre d'affaires.

La SEM intervient sur des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, des opérations de construction confiées par des mandats et des concessions d'aménagement dont certaines sont particulièrement emblématiques pour l'aménagement de la métropole brestoise : technopole Brest Iroise, plateau des Capucins, ZAC du port du commerce Moulin-Blanc à Brest. Ses mandats concernent également d'importantes opérations menées par la métropole ou ses communes membres : réhabilitation du Rinkla stadium, patinoire de Brest, téléphérique. En 2016, BMA a absorbé et repris les activités résiduelles de la SEMTRAM missionnée pour le chantier de construction du tramway qui s'achevait alors.

Avec en moyenne 14 ans d'existence au 31 décembre 2019, les opérations d'aménagement devraient s'éteindre aux alentours de 2023. L'extinction de ces contrats doit amener la SEM à renouveler son portefeuille d'affaires, ce qui impliquera des mises en concurrence pour les nouveaux contrats, alors que cette procédure n'était pas encore obligatoire pour la moitié des contrats déjà passés.

La stratégie de métropolisation menée par la collectivité de rattachement s'accompagne d'objectifs ambitieux en matière de développement économique tandis que le territoire se caractérise par une extension de l'aire urbaine et le développement de communautés de communes limitrophes. Dans ce contexte, le marché de l'aménagement est très concurrentiel en Finistère, mais BMA a une capacité à porter des opérations longues. De même, elle a une expérience de gestion d'opérations plus complexes de projets métropolitains que la plupart de ses concurrents directs n'ont pas.

La concentration de l'activité au bénéfice d'un seul client présente des risques à la fois économiques, avec la dépendance au budget de la seule métropole, et commerciaux, avec les aléas de procédures de mises en concurrence ou une pression sur les prix d'un actionnaire qui voudrait réduire les excédents de la SEM.

Une stratégie en évolution

La SEM a mené un audit stratégique, en 2016, proposant trois scénarios d'évolution allant du maintien de la situation de 2016 à une plus grande diversification des métiers et la recherche d'opérations en dehors de son périmètre géographique.

Cette réflexion s'est traduite par la volonté d'investir le nouveau champ de compétences de la rénovation énergétique, ce qui a conduit à la création en 2017 d'une société publique locale (SPL), dont l'objectif prioritaire est l'intervention sur la rénovation énergétique d'écoles pour la ville de Brest et de bâtiments sportifs pour Brest Métropole, tout en étant exemptée des règles de mise en concurrence par la collectivité brestoise.

La création d'une SPL permet de garantir un volume d'affaires. La mise à sa disposition des salariés de la SEM aboutit à externaliser une partie de ses charges fixes. Toutefois, ces mises à disposition devant être réalisées sans bénéfice, le choix de réaliser son activité sur une autre structure implique le renouvellement du portefeuille d'activités.

Dans ce contexte, BMA doit renforcer sa politique de prospection commerciale. Elle n'a jusqu'à présent qu'un faible volume de participations à des marchés publics, car elle n'a répondu qu'à 22 mises en concurrence entre 2016 et 2020.

Un situation financière saine en partie liée à l'externalisation de dépenses de personnel à la SPL

La diminution des activités de la SEM avec la montée en charge de BMA SPL s'est traduite par une érosion de ses produits d'exploitation, passés de 3 M€ en 2016 à 1,6 M€ en 2020, hors refacturations du personnel à la SPL. Toutefois, la maîtrise des charges d'exploitation et la refacturation des salariés à la SPL à hauteur de 0,8 M€ en 2020 ont permis de maintenir des résultats bénéficiaires entre 2018 et 2019 après d'importantes pertes en 2017 (211 000 € mais des bénéfices de 51 000 € en 2018 et 96 000 € en 2019).

Si la crise sanitaire a entraîné une activité moindre, la SEM a pu dégager un bénéfice de 85 000 € en 2020 selon les comptes provisoires communiqués à la chambre.

La conduite des opérations n'appelle pas d'observations particulières en dehors de quelques compléments à apporter dans les comptes rendus d'activité à la collectivité (CRAC). Ceux-ci ne reprennent pas l'historique des projets et ne présentent pas les écarts entre les prévisions contractuelles initiales et l'exécution du contrat, ce qui prive les membres des assemblées délibérantes d'informations sur le déroulement des opérations.

RECOMMANDATIONS

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations et rappels au respect des lois et règlements suivants :

- Recommandation n° 1 Elaborer un plan de trésorerie annuel et pluriannuel..... 15
- Recommandation n° 2 Compléter les CRAC avec le bilan original et en mentionnant
l'ensemble des exercices futurs dans les plans de trésorerie ainsi que les durées
initiales et actuelles des opérations..... 17

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.

INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de la SEM Brest Métropole aménagement à compter de l'exercice 2016. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 19 février 2021.

L'entretien prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 6 mai 2021 avec Madame Claire Guiheneuf-Tasséel, directrice générale.

La chambre, lors de sa séance du 31 mai 2021, a arrêté ses observations provisoires, qui ont été adressées le 15 juin 2021 à Madame Claire Guiheneuf-Tasséel. Des extraits ont été également adressés aux tiers mis en cause.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, lors de sa séance du 15 septembre 2021, a arrêté ses observations définitives.

1 PRESENTATION DE BMA

1.1 L'objet social

1.1.1 Le champ d'intervention géographique

BMA est une société anonyme d'économie mixte à conseil d'administration régie par les articles L. 1521-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (CGCT). Créée le 1^{er} juillet 2006, elle est dotée d'un capital social de 950 000 € correspondant à 47 500 actions de 20 €. BMA a repris les actifs de l'antenne brestoise de la SEMAEB, la société d'aménagement régionale « historique » qui a vu ses missions recentrées sur les lycées bretons en 2005. Elle a également fusionné en 2016 avec la SEM Tram.

BMA a pour objet « d'étudier et d'entreprendre, sur les territoires d'influence métropolitaine brestoise, des opérations d'aménagement et d'infrastructures liées aux politiques de développement urbain, économique et de mobilité, des opérations de transition et de performances énergétiques, des opérations de construction de toute nature, tant publiques que privées, de gérer à titre provisoire des équipements et plus généralement, d'exercer toute action participant au développement de la vie économique et sociale locale. »

La compétence géographique de la SEM est imprécise (cf. *infra*). Elle pourrait mentionner dans ses statuts que son activité principale doit conserver un intérêt local en intervenant majoritairement sur la métropole brestoise et en complément dans l'aire urbaine brestoise ou le Pays de Brest.

La fusion avec la SEM tram

Dans son rapport de juin 2015 sur la SEM Tram mandaté pour la construction du tramway de Brest, la chambre constatait que le mandat de maîtrise d'ouvrage délégué du tramway se terminant, les recettes à venir de cette SEM étaient largement insuffisantes pour couvrir les charges de fonctionnement courantes évaluées à 1,16 M € au budget 2014. Dans sa réponse le président de Brest métropole indiquait que « la collectivité étudie notamment les possibilités d'une fusion entre la SEM et Brest métropole aménagement », ce qui a été fait au 1^{er} janvier 2016.

1.1.2 Une activité centrée sur les relations avec Brest Métropole

Au 31 décembre 2019, BMA avait en charge cinq missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), 16 opérations en mandat dont six actives, 16 concessions d'aménagement et une opération menée en propre. BMA agit ainsi en qualité de concessionnaire pour le compte de la métropole sur les plus grandes opérations d'aménagement : technopole Brest Iroise, plateau des Capucins, ZAC du port du commerce, moulin blanc à Brest. Ses mandats concernent également d'importantes opérations menées par la métropole ou les communes de la métropole : réhabilitation du Rinkla stadium, patinoire de Brest, téléphérique.

L'essentiel de l'activité repose sur la gestion d'opérations d'aménagement confiées en délégation par les collectivités publiques, et en particulier Brest Métropole qui apporte en moyenne 90 % du chiffre d'affaires. Ces opérations sont souvent longues avec une ancienneté moyenne de 14 ans au 31 décembre 2019 et devraient s'éteindre en moyenne en 2023. La moitié des contrats accordés par la métropole brestoise l'ont été au cours d'une période où la mise en concurrence des concessions n'était pas obligatoire à travers des conventions publiques d'aménagement (CPA).

La concentration de l'activité sur Brest Métropole lie la SEM à son client et actionnaire. La dépendance au budget de la seule métropole présente des risques commerciaux avec les aléas de procédures de mises en concurrence ou une pression sur les prix d'un actionnaire qui voudrait réduire les excédents de la SEM.

La métropole a créé une société publique locale (SPL) dénommée également BMA dont l'objet social est identique à celui de la SEM (cf. *infra*). Cette création représente un risque important de transfert de l'activité, l'attribution de marchés à la SPL n'étant pas soumise au code de la commande publique. La SEM ne garderait dès lors plus que les opérations les plus risquées et moins nombreuses si elle ne développe pas son activité commerciale.

La SPL BMA

Le conseil de la métropole du 6 octobre 2017 a délibéré sur le repositionnement stratégique de la SEM Brest Métropole Aménagement avec la création d'une société publique locale (SPL) « Brest Métropole Aménagement » (cf. *infra*). Aux termes des statuts de la SPL, son champ d'intervention lui permet de :

- réaliser des études, analyses et schémas directeurs pour assister à la définition de stratégie de développement du territoire ;
- réaliser des opérations d'aménagement ;
- étudier, concevoir et réaliser toute opération visant à favoriser la transition énergétique ainsi qu'à améliorer les performances énergétiques, plus particulièrement, du patrimoine public.

La SPL dispose d'un capital social de 5 150 000 €, divisé en 51 500 actions dont 23 970 détenues par Brest Métropole.

1.2 La gouvernance

1.2.1 L'actionnariat

Brest Métropole détient 55 % des actions, le solde est réparti entre des établissements de crédit, la Caisse des dépôts et consignations, la CCI de Brest, Brest Métropole habitat, la SAFIDI (société d'aide au financement du développement industriel situé dans les Hauts-de-Seine, filiale d'EDF). Le nombre de sièges d'administrateurs est fixe à 16 dont 9 attribués aux collectivités territoriales. Chaque actionnaire est représenté par un délégué aux assemblées générales.

1.2.2 La direction et la présidence

Le précédent président du conseil d'administration a cédé sa présidence le 21 février 2018 à la 2^{ème} vice-présidente de Brest Métropole, déléguée à l'urbanisme et à l'aménagement.

La directrice générale a été désignée par délibération du conseil d'administration du 18 février 2015. Aucune limitation de pouvoir n'a été apportée par le conseil d'administration. Elle représente la société dans ses rapports avec les tiers. La société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social. Depuis 2018, elle est également directrice générale de la SPL BMA, sa rémunération étant fixée à égalité entre les deux structures, proportion toutefois ajustable.

1.3 Les relations avec l'actionnaire majoritaire - la « maison commune » de la métropole de Brest

La SPL et la SEML participent à la « Maison Commune », démarche de dialogue stratégique initiée entre Brest Métropole et huit opérateurs publics intervenant notamment sur le territoire du Pays de Brest. La feuille de route de BMA expose les grandes orientations stratégiques 2015-2020 et une série d'indicateurs. Elle contient l'expression des objectifs stratégiques poursuivis par Brest Métropole en tant qu'actionnaire de référence notamment en matière de développement urbain, économique et de mobilité. BMA doit ainsi placer l'intérêt général et le développement harmonieux de la métropole brestoïse au cœur de ses opérations.

Brest Métropole produit pour ses opérateurs un tableau de bord de suivi essentiellement financier. Ce document stratégique, qui s'impose de fait aux actionnaires minoritaires, ne doit pas se substituer aux documents stratégiques propres à la SEM (plan d'affaire, projet d'entreprise). Par ailleurs, ce document traite insuffisamment des enjeux en matière d'organisation des relations juridiques et techniques entre la collectivité concédante et BMA.

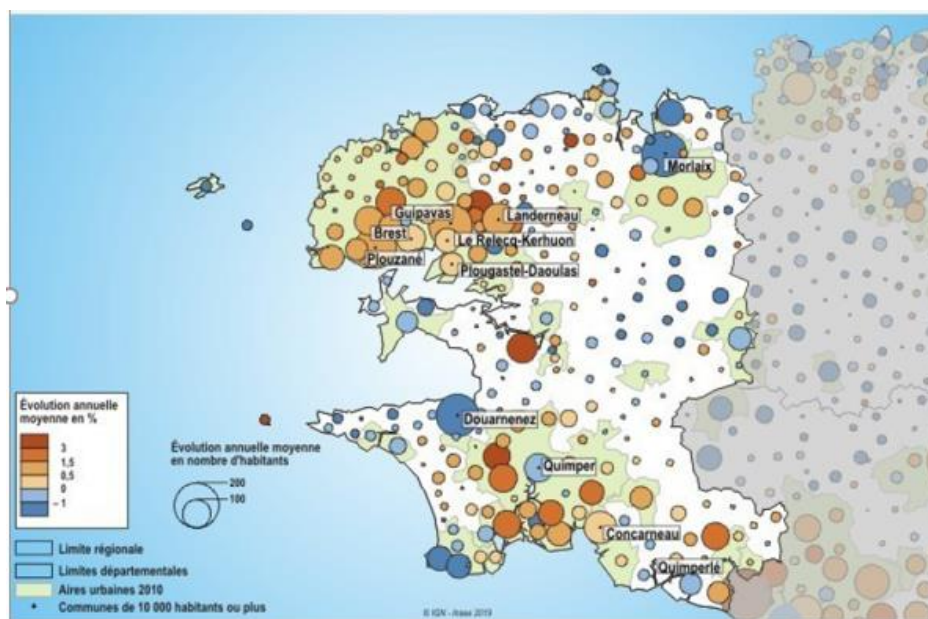
1.4 L'environnement concurrentiel de BMA

1.4.1 Le territoire métropolitain

Entre 2012 et 2017, selon l'INSEE, la population métropolitaine est passée de 206 719 à 209 722 habitants, soit une croissance moyenne annuelle de 0,3 %, avec un vieillissement, les plus de 60 ans passant de 22,3 à 23,4 % de la population. Le nombre d'actifs résidant dans la métropole et ayant un emploi diminue depuis 2012 pour s'établir à 82 122 en 2017. En regard, le nombre d'emplois a été stable sur la période, passant de 106 735 à 106 799 entre 2012 et 2017, l'ensemble des secteurs ayant réduit leurs effectifs à l'exception du secteur tertiaire « commerce, transports, services divers » et l'agriculture (1 234 emplois contre 1 072 en 2012).

La métropole brestoise augmente donc son attractivité, mesurée par l'indicateur de concentration de l'emploi¹, moins par l'augmentation de l'activité économique que par la croissance démographique de sa périphérie².

Carte n° 1 : Croissance démographique entre 2012 et 2017



Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5005575>

Toutefois, le territoire métropolitain présente des fragilités avec un taux de chômage passant de 13,7 % en 2012, à 14,9 % à 2017, supérieur à la moyenne nationale de 13,9 %. Le revenu moyen métropolitain par foyer de 25 254 €³ est inférieur à la moyenne nationale de 26 810 € en 2018.

¹ Nombre d'emplois / Actifs ayant un emploi résidant dans la zone.

² Une aire urbaine ou « grande aire urbaine » est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.

³ Le revenu moyen par foyer national est de 25 749 € en Bretagne, 26 810 € au niveau national et 25 287 € en Finistère et 22 095 € à Brest en 2017, 25 254 € pour Brest Métropole (sources IR 2018).

La stratégie de métropolisation menée par la collectivité de rattachement s'accompagne d'objectifs ambitieux en matière de développement économique tout en s'appuyant sur un réseau de communes. L'ambition du SCoT est de favoriser le développement économique dans des filières à haute valeur ajoutée tout en favorisant le renouvellement urbain. Cette stratégie de métropolisation repose sur une capacité à attirer des compétences et donc à renforcer l'attractivité du territoire, notamment par des opérations urbaines de qualité, susceptibles d'engendrer des exigences croissantes pour la SEM.

Le plan d'aménagement et de développement durable (PADD) du pays de Brest

Le PADD⁴ est bâti sur le constat que la croissance démographique du Pays de Brest est insuffisante pour préserver les équilibres est-ouest de la Bretagne. En outre, elle est appelée à ralentir sous l'effet du vieillissement structurel de la population qui va faire chuter le solde naturel. Pour conserver une dynamique démographique suffisante, le développement d'un flux migratoire nettement positif est nécessaire. Le projet vise ainsi à permettre à une majorité de jeunes et d'actifs du territoire d'y trouver un emploi et à attirer une main d'œuvre et des compétences extérieures.

Le projet d'aménagement et de développement durable est décliné en trois grandes parties qui articulent l'objectif socle du projet autour du couple « attractivité économique / attractivité résidentielle » avec une perspective de développement durable :

- renforcer la performance économique du Pays de Brest ;
- valoriser la qualité du cadre de vie, facteur d'attractivité ;
- maintenir les grands équilibres du territoire

Le SCoT identifie quatre pôles structurants : Crozon, Lesneven/Le Folgoët, Plabennec, Saint-Renan. Il ambitionne d'orienter une grande part du développement de l'habitat ainsi que des activités tertiaires ou commerciales vers les centralités et souligne « comme le réinvestissement des logements vacants dans le parc ancien est un levier de la maîtrise de la consommation foncière, les efforts portés sur la rénovation du parc existant de logements doivent être renforcés ».

Source : https://www.pays-de-brest.fr/images/site/SCoT/SCOT_2019/PADD_web.pdf

⁴ Le PADD est un document obligatoire qui informe les élus et les administrés dans le cadre de l'approbation d'un plan local d'urbanisme, visant à indiquer les souhaits de développement d'un territoire. Il s'agit des grands principes de développements en termes d'urbanisme et de transports.

1.4.2 La concurrence en matière d'aménagement

Le marché de l'aménagement est très concurrentiel en Finistère avec un renvoi de 46 résultats sur les pages jaunes à la recherche « lotisseurs, aménageurs fonciers ». En particulier, d'autres acteurs du secteur de l'économie mixte interviennent sur le territoire comme la SEM départementale SAFI ou régionale Sembreizh.

Toutefois, BMA garde une capacité à porter des opérations longues comme l'exige un territoire en croissance modérée mais aux ambitions métropolitaines. De même, BMA a une expérience de gestion d'opérations plus complexes de projets métropolitains que n'ont pas la plupart de ses concurrents directs.

Aussi, la concurrence directe de BMA est limitée à court terme mais forte si elle souhaite étendre son marché à des secteurs situés dans les territoires en dehors de la métropole mais appartenant à l'aire urbaine de Brest voire au Pays de Brest.

1.5 Les documents stratégiques

1.5.1 Le diagnostic

La SEM dispose depuis 2016 d'audits stratégiques articulant un diagnostic de la SEM et de son environnement avec un audit organisationnel. Par ailleurs, une étude envisageant son rapprochement avec la SEM départementale SAFI a été menée en 2018 afin d'établir une analyse comparée des deux sociétés.

L'audit relevait que la collectivité de rattachement de la SEM s'est dotée d'une stratégie visant à valoriser les atouts d'un territoire marqué par sa vocation maritime et à répondre aux enjeux et risques du territoire pour souligner des attentes à l'égard de BMA qui changent de nature avec le passage du statut « d'outil », fonctionnant en quasi-régie, au statut d'opérateur partenaire de la mise en œuvre de la stratégie de la métropole, et moteur d'innovation.

Les deux diagnostics soulignent l'atout que représente le portage politique fort de l'actionnaire majoritaire et sa bonne capacité d'intervention notamment en aménagement. Néanmoins la dépendance de la SEM à la situation financière de la métropole constitue un risque en matière de pérennité du chiffre d'affaires alors qu'elle doit s'assurer du renouvellement de son portefeuille d'opérations et de la bonne adéquation de ses moyens à son activité.

Par ailleurs, l'audit de 2016 observait une insuffisante couverture des facteurs clés de succès⁵ notamment dans la capacité de la SEM à innover et à valoriser l'image de la collectivité, et plus globalement dans sa capacité à sortir d'une logique de monopole pour se démarquer, entrer dans une logique de performance et de service au client au-delà de la seule offre technique. En particulier, le modèle économique de la SEM apparaissait insuffisamment pérenne même si elle gardait des atouts en matière de souplesse et de réactivité.

1.5.2 Les scénarios proposés

Cet audit s'est traduit par la formulation de trois scénarios possibles d'évolution pour BMA :

- a. Scénario « cœur de métier », la SEM restant sur un périmètre constant tant territorial que sur le plan des compétences, son plan d'affaires devant donc être trouvé à l'échelle de Brest métropole et dans le champ des compétences aménagement/transport ;
- b. Scénario « diversification » surtout basé sur l'hypothèse d'une extension du périmètre géographique d'intervention ;
- c. Scénario « intégration » basé sur le postulat d'une diversification des métiers.

1.6 Les orientations stratégiques adoptées depuis 2016

En septembre 2017, les deux collectivités, Brest Métropole et la ville de Brest, ont créé une société publique locale, nommée BMA SPL, dont l'objet social est similaire à celui de BMA SEM et dont l'objectif prioritaire est l'intervention sur la rénovation énergétique d'écoles pour la ville de Brest et de bâtiments sportifs pour Brest Métropole.

Par ailleurs, la SEM envisageait son rapprochement avec la SEM départementale SAFI depuis 2016, mais cette démarche n'a pas abouti à ce jour.

La constitution d'une SPL permet de garantir un volume d'affaires et, en lui mettant à disposition les salariés de la SEM, d'externaliser une partie de ses charges fixes. Toutefois, ces mises à disposition devant être réalisées sans bénéfice, le choix de mener son activité avec une autre structure oblige la SEM à renouveler son portefeuille d'activité.

La question du périmètre d'intervention de BMA limité aux huit communes de l'agglomération brestoise a fait l'objet de débats à plusieurs reprises au sein du conseil d'administration et a amené à une modification des statuts en 2018 remplaçant un ressort géographique initialement rédigé comme étant « le territoire de la communauté urbaine et accessoirement dans celui du pays de Brest » par « les territoires d'influence métropolitaine brestoise ».

⁵ Un facteur clé de succès (FCS) est un élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché. Chaque entreprise fait face à plusieurs FCS qu'il est nécessaire de maîtriser au risque de ne pas être compétitif. Les FCS sont propres à chaque secteur et ne sont pas financiers (par exemple, en matière de transport aérien, les coûts étant principalement fixes, les FCS sont le remplissage des avions et la capacité à les faire voler le plus souvent – d'où les stratégies de réseaux étoilés dit « hub and spokes » ou de surbooking.

Enfin, la volonté de répondre aux consultations en cours afin de diversifier le portefeuille de clients et d'activité de BMA sur son métier d'aménageur s'est traduite par la venue de plusieurs clients nouveaux ou revenant à BMA avec de nouvelles commandes : deux collectivités hors métropole (commune de Saint-Pabu et communauté de communes du pays des Abers), Brest'Aim, le centre hospitalier de Brest, l'aéroport, le syndicat mixte pour le développement de Brest Iroise encore la réponse à des consultations pour une concession d'aménagement portée par le CHRU de Brest. Ces nouvelles commandes permettant de positionner BMA sur des opérations de renouvellement et de densification de petite taille.

Enfin, en positionnant la SPL sur de nouvelles compétences en matière de rénovation énergétique, la SEM a également acquis une expérience utile pour sa recherche de nouveaux marchés et pour sa stratégie de différenciation.

1.7 La convention de mise à disposition conclue avec la SPL BMA

La SPL prend à sa charge l'ensemble des frais de fonctionnement liés à l'exécution de missions effectuées essentiellement dans les locaux de la SEM. Ainsi, l'ensemble du personnel est mis à disposition de la SPL qui rembourse BMA.

La SEM a également établi en 2017 une convention de mise à disposition de moyens avec une autre SPL, « Les ateliers des Capucins », qui n'a pas de moyens administratifs propres pour rédiger les pièces des marchés nécessaires à son fonctionnement.



BMA se caractérise par sa proximité institutionnelle et sa dépendance économique à Brest Métropole, son actionnaire majoritaire, dont les relations commerciales échappent pour une large part au champ de la réglementation sur la commande publique. La SEM doit désormais entrer dans une logique de concurrence avec d'autres opérateurs, son modèle économique qui reposait essentiellement sur les marchés longs de la métropole, n'étant pas pérenne.

Les relations avec Brest Métropole sont encadrées par une feuille de route qui relève davantage d'un pacte d'actionnaire et du suivi des satellites dans son application. La formalisation des relations entre services techniques métropolitains et la société pourrait être mieux contractualisée.

La stratégie mise en œuvre par la SEM et Brest Métropole a notamment visé à conforter son chiffre d'affaires et à externaliser ses charges fixes par la création d'une SPL, exempte de mise en concurrence et à qui la BMA facture une partie de ses charges de structure ainsi que la mise à disposition de ses agents, sans possibilité de marge commerciale. Cette stratégie, si elle permet de sécuriser une partie de l'activité et de réduire de fait ses charges, peut également se traduire par une baisse d'activité de la SEM et un risque de perte de ressources à terme si elle ne réussit pas à trouver de nouveaux marchés soit par elle-même soit en s'associant avec d'autres SEM.

2 LA GESTION DES OPERATIONS

2.1 La gestion financière des opérations

2.1.1 Les avances de trésorerie entre opérations

Sur 16 opérations menées en concession, 14 disposaient d'une trésorerie excédentaire fin 2019 pour 15,5 M€ au total (dont 5,1 M€ pour l'opération des Capucins et 3,4 M€ pour les opérations du parc d'activité de l'Hermitage). Ces opérations excédentaires permettent à la SEM de procéder à des avances de trésorerie pour les opérations déficitaires⁶.

La mise en place de ce mode de financement permet de mobiliser un minimum de ressources, les excédents de trésorerie d'opérations plus anciennes venant financer les déficits de trésorerie des opérations plus récentes. Ce mécanisme peut avoir des aspects positifs à court terme, dans le cas d'un rythme correct de commercialisation, car il génère peu de frais financiers et permet de désendetter la structure. Toutefois, à moyen et long terme, ce mode de financement peut s'avérer risqué. Il peut entraîner des découverts, voire la cessation de paiement, si la commercialisation des opérations en cours n'est pas à la hauteur des besoins de financement, ou lors de la clôture des opérations aux trésoreries excédentaires. En effet, les durées des avances ne sont par nature pas alignées sur les besoins des opérations débitrices.

2.1.2 Le plan de trésorerie

BMA ne dispose pas d'outils d'analyse prospective de trésorerie autres que ceux contenus dans les CRAC. Au regard de son repositionnement stratégique, et compte tenu des décalages de trésorerie entre les investissements et la vente des terrains qui caractérisent le secteur d'activité, la SEM aurait tout intérêt à se doter d'un tel outil. Dans sa réponse au rapport provisoire, la directrice prend acte de cette recommandation et s'engage à la mettre en œuvre.

Recommandation n° 1	Elaborer un plan de trésorerie annuel et pluriannuel.
----------------------------	--

2.2 La gestion des opérations

La chambre a examiné plusieurs opérations sélectionnées⁷ en fonction de leur taille et de leur échéance, représentant un bilan global en 2019 supérieur à 212 M€ et représentatives de la gestion des principales opérations historiques menées sur le territoire de Brest métropole.

⁶ La SEM en informe la collectivité et les actionnaires à travers les comptes rendus annuels (CRAC) et les comptes financiers.

⁷ 1105 Plateau des Capucins, 1104 ZAC de Kerlinou Brest, 1106 ZAC Penhouat Gouesnou, 1178 : ZAC technopole Brest Iroise, 1123 ZAC Prat Pip – Brest, 1122 ZAC parc l'Hermitage – Brest, 1427 ZAC Du port de commerce, 1444 ZAC Kergaradec II- Brest, 1455 moulin blanc – Brest.

2.2.1 L'information des tiers : des CRAC à compléter

L'article L. 300-5 du code de l'urbanisme définit les modalités du contrôle technique, financier et comptable exercé par le concédant. *« A cet effet, le concessionnaire doit fournir chaque année un compte rendu financier comportant notamment en annexe :*

a) Le bilan prévisionnel actualisé des activités, objet de la concession, faisant apparaître, d'une part, l'état des réalisations en recettes et en dépenses et, d'autre part, l'estimation des recettes et dépenses restant à réaliser ;

b) Le plan de trésorerie actualisé faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses de l'opération ;

c) Un tableau des acquisitions et cessions immobilières réalisées pendant la durée de l'exercice ».

Les comptes rendus annuels à la collectivité (CRAC) sont homogènes, avec une trame commune comprenant une présentation générale de l'opération, la situation technique et commerciale au 31 décembre, la situation financière avec un bilan actualisé et, le cas échéant, une partie proposant un avenant au traité de concession. Un résumé de l'exercice passé complète cette présentation qui permet un dialogue utile avec la collectivité.

Plusieurs informations sont toutefois absentes et ne permettent pas aux tiers de cerner les enjeux de ces opérations. Les documents ne présentent ainsi pas toujours des éléments essentiels tels que la durée des opérations⁸, le partage du risque entre le concédant et le délégataire, et ils se limitent parfois aux seuls avenants⁹.

De même, les documents soumis aux assemblées délibérantes ne reprennent parfois ni les bilans initiaux des traités de concession ni même un historique¹⁰ autre que la liste des avenants. Le lecteur n'est pas à même de comprendre les raisons d'avenants ayant prolongé la convention parfois pour des durées très importantes. Ainsi, la concession du port de commerce, initialement accordée à la SEMAEB en 1996 pour 6 ans, a été prolongée¹¹ à plusieurs reprises pour une durée totale de 20 années, sans explications dans les CRAC. Enfin, le tableau financier du CRAC 2019 de la ZAC de Kerlinou présente des erreurs matérielles de libellés d'années, le bilan présenté étant intitulé « 2017 ».

Les bilans joints aux CRAC, dont la lisibilité est parfois insuffisante¹², présentent une prospective financière sur les trois années suivantes, et se contentent d'une colonne « au-delà » pour les exercices ultérieurs. De ce fait, l'information donnée ne permet pas par exemple de connaître l'éventuelle échéance de remboursement par la SEM d'une avance consentie par la collectivité, de prévenir d'éventuelles décalages de trésorerie ou de calculer un taux de rendement interne de l'opération.

⁸ Les CRAC de la ZAC des Capucins (OP 1005), de l'Hermitage (OP 1122).

⁹ OP 1455 Moulin blanc, OP 1178 du technopole, OP 1427 port de commerce.

¹⁰ ZAC des Capucins etc. même si la ZAC de Kerlinou rappelle un historique.

¹¹ L'avenant n°10 prolonge la concession jusqu'en 2022.

¹² Le tableau joint au CRAC de l'opération 1105 de la ZAC des Capucins dont le bilan est de 104 M€ est presque illisible, le CRAC 2019 de Kerlinou également même si les collectivités ont eu des tableaux séparément et de meilleure qualité.

De même, si les CRAC présentent parfois une synthèse des programmes, le niveau d'avancement physique des opérations n'est pas toujours exposé. Ainsi, le CRAC de la zone d'aménagement concerté (ZAC) du plateau des Capucins rappelle l'ensemble du programme¹³ sans préciser le niveau prévu et réalisé pour l'année N.

La rédaction des CRAC est insuffisante pour se rendre compte de la situation réelle de chaque ZAC, de ses retards, de ses modifications de programme. L'information des tiers, notamment des élus du conseil communautaire et des citoyens est trop partielle compte tenu des enjeux liés à ces opérations. La transparence vis-à-vis des actionnaires et des financeurs est parfois insuffisante, ce qui n'est pas de nature à favoriser la confiance nécessaire. Ces lacunes sont en outre susceptibles de faire peser un risque en terme d'image de la SEM auprès des élus.

Recommandation n° 2 Compléter les CRAC avec le bilan original et en mentionnant l'ensemble des exercices futurs dans les plans de trésorerie ainsi que les durées initiales et actuelles des opérations.

2.2.2 Le partage du risque

La SEM gère six opérations pour lesquelles elle assume une part des risques. Ainsi, les traités ne prévoient pas de partage de déficit de la ZAC, la participation de la collectivité étant limitée aux sommes contractuelles. Pour les opérations de Penhoat et des Capucins, l'éventuel boni d'opération est partiellement restitué à la collectivité (80 %).

Toutefois, la SEM est régulièrement amenée à soumettre des avenants, réduisant de fait sa part de risque. Ainsi, dix avenants ont modifié la ZAC des Capucins pour tenir compte d'une évolution du projet mais aussi de travaux plus élevés que prévus. L'avenant n° 8 est par exemple motivé par le fait que le projet du « pôle des excellences maritimes : espaces de diffusion des connaissances » a vu ses coûts revus à la hausse en raison notamment de marchés travaux plus importants que prévu lors de la programmation du projet.

Si les conventions prévoient bien la possibilité de revoir les conditions de réalisation des opérations (par exemple l'article 25 du traité de concession des Capucins), la prise en charge par la collectivité d'évolutions relevant du risque d'exécution voire du risque commercial supprime de fait la réalité du risque opérationnel que sous-tend la notion de concession et d'opération « menée au risque de l'aménageur » (par exemple dans l'exposé de l'opération des Capucins). Aussi, ces contrats pourraient-ils être requalifiés de marchés publics par le juge administratif et relever alors d'un régime légal plus contraignant.

¹³ L'opération porte sur environ 49 000 m² de logements, 4 000 m² de commerces, 22 000 m² de bureaux et services et sur les ateliers environ 27 000 m² d'activités de culture, de loisirs, de commerces et d'activités économiques, soit une surface de plancher (SP) globale développée d'environ 102 000 m².

2.2.3 La rémunération de la SEM

La rémunération des contrats prévoit généralement une part forfaitaire majorée les premières années et une part proportionnelle comprise entre 3,5 et 4 % des dépenses et des ventes de terrains et de 3 % des mouvements de trésorerie de l'opération. Certaines conventions¹⁴ prévoient en outre que les prix puissent être révisés en cours de contrat. Ainsi, l'avenant n° 7 de la concession des Capucins a modifié le montant des rémunérations forfaitaires pour la gestion des tâches administratives qui passe de 60 000 € à 80 000 € par an.

Le caractère forfaitaire d'une partie de la rémunération permet de prémunir la SEM d'un allongement dans la durée des contrats signés. En revanche, ces montants ne sont pas révisables, ce qui peut être défavorable aux intérêts à la SEM, s'agissant d'opérations longues.

2.2.4 La durée des opérations

Si les opérations avaient en moyenne 14 ans d'existence au 31 décembre 2019 et devaient s'éteindre en moyenne en 2023, la plupart sont fréquemment prolongées pour tenir compte des circonstances et d'éventuelles modifications de programme.

Tableau n° 1 : Durées et bilan d'un échantillon d'opérations

OPERATIONS SEM / en M€				Prévision approuvée		Réalisation dépenses		dont participations	
Opération	Date de fin prévue	Date signature	durée initiale	Bilan 2015	Bilan 2019	Bilan 2015	Bilan 2019	Bilan 2015	Bilan 2019
1104 ZAC DE KERLINOU	31/12/2031	2009	10	33 273	33 557	5 172	8 067	5 936	5 936
1105 ZAC DES CAPUCINS	31/12/2026	2009	10	95 366	103 994		91 273	35 433	39 788
1106 ZAC DE PENHOAT	31/12/2028	2010	11	14 201	15 025	4 101	6 651	1 785	1 953
1178 - ZAC DU TECHNOPOLE	31/12/2027	1991	8	19 302	23 276	14 119	15 740	9 250	9 376
1427 ZAC DU PORT DE COMMERCE	31/12/2022	1996	6	15 096	16 515	12 358	13 199	5 035	5 249
1455 - CP MOULIN BLANC	31/12/2021	2002	10	9 034	9 193	7 519	7 892	5 986	5 986
1123 ZAC PRAT PIP	31/12/2021	2003	10	8 949	10 456	6 395	6 670	1 170	1 170

Source : BMA

¹⁴ Par exemple celles des Capucins et de Penhouat.

La collectivité de rattachement confie à la SEM d'importantes opérations d'aménagement structurantes dont les durées initiales pourraient être considérées comme trop courtes au regard des ambitions formulées, de la dynamique du territoire et des modifications de projets qui peuvent advenir sur de telles opérations. Ces avenants de prolongation peuvent nécessiter le recours à de nouveaux emprunts¹⁵. Ainsi, la SEM a mobilisé un emprunt de 7,2 M€ en 2019 pour financer notamment la réalisation de l'opération des Capucins. A cause d'une échéance initialement fixée en 2019, elle devait rembourser sur cette opération la totalité de l'encours au 31 décembre 2018, soit plus de 17,7 M€. La prolongation du contrat a amené la SEM à mobiliser de nouveaux emprunts pour rembourser ceux arrivés à échéance sans que des problèmes de financement n'aient été observés.

L'opération des Capucins

La ZAC du plateau des Capucins à Brest est une opération d'aménagement à vocation mixte, habitat, économie, culture et loisirs, édifiée sur un ancien site militaire et industriel de 16 ha, situé en coeur de ville. Elle doit accueillir sur le plateau environ 49 000 m² de logements, 4 000 m² de commerces, 22 000 m² de bureaux et services, et sur les ateliers environ 27 000 m² d'activités de culture, de loisirs, de commerces et d'activités économiques, soit une surface de plancher (SP) globale développée d'environ 102 000 m². L'aménagement du plateau des Capucins s'inscrit dans le « grand projet urbain rive droite », en articulation avec le tramway et le projet de rénovation urbaine du quartier de Recouvrance.

Brest Métropole a créé cette opération d'aménagement en avril 2009 et en a confié la conduite à BMA dans le cadre d'une concession d'aménagement. Le dossier de réalisation de la ZAC et le programme des équipements publics ainsi que la déclaration de projet ont été approuvés par délibérations du 15 avril 2011. Le dossier de réalisation a été modifié (délibération du 30 juin 2017).

Jusqu'en 2020, dix avenants ont modifié le traité de concession. Le bilan prévisionnel initial se montait à près de 80 M€ dont 5,4 M€ de frais de rémunération de la SEM financé par des participations de 36,6 M€ (14,7 M€ pour BMO) en dehors des cessions. Au 31 décembre 2019, le bilan de la ZAC ressortait à 104 M€ dont 7,1 M€ de rémunération de la SEM et 38,8 M€ de participation. L'avenant n° 10 approuvait l'augmentation de la participation de Brest Métropole à hauteur de 4 M€ HT pour la réalisation des projets du « pôle des excellences maritimes » et de la fabrique numérique, et 35,6 M€ HT pour le reste de la ZAC (montant qui reste inchangé).

L'avenant n°6 motivait la prolongation de la concession jusqu'en 2026 par la « commercialisation des dernières charges foncières des plots du plateau, ainsi que la construction des projets immobiliers correspondants [...] réalisés à une date postérieure à l'échéance initiale de la concession ».

¹⁵ Par exemple, l'opération des Capucins avec la mobilisation d'un emprunt de 7,2 M€ en 2019.

2.2.5 Les outils informatiques

La SEM recourt à des outils partagés avec ses donneurs d'ordre. Ainsi, un outil de gestion électronique des documents (GED) permet de classer les documents durant la vie de l'opération dans le cadre d'un mandat confié par le CCAS de Brest, actuellement en phase d'études. SEDIF (système d'échange de données informatisées financières), outil de flux opérationnel (« workflow ») de validation des situations financières des entreprises, est aussi utilisé pour des opérations significatives récentes.

Ces outils ne sont déployés que pour les nouvelles opérations depuis 2018, mais permettent un dialogue formalisé homogène et structuré avec la collectivité cliente.



Les principales opérations menées par la SEM ont été confiées par son actionnaire majoritaire dont la proximité a permis de réduire les principaux risques existant sur des opérations d'aménagement : décalages de trésorerie, portage du risque opérationnel et commercial, durées contractuelles inadaptées etc. De même, les rapports annuels rendus à la collectivité fournissent une information insuffisamment complète en ne relatant que les événements passés récents.

La diversification de l'activité envisagée pourrait se traduire par des nouveaux risques que BMA doit anticiper en recourant à des outils tels que des plans de trésorerie consolidés au niveau de l'entreprise ou des comptes rendus plus complets.

3 LA SITUATION FINANCIERE

En 2019, dernier exercice disponible lors du contrôle de la chambre, les produits d'exploitation de la SEM étaient de 24,5 M€, montant variable selon les exercices. Le volume des opérations représente près de 90 % des produits d'exploitation.

Les produits d'une SEM d'aménagement sont présentés également par activité (structure, concessions, mandats, les deux dernières n'ayant pas d'influence sur le solde du compte de résultat). Les produits d'exploitation de la structure de la SEM étaient en moyenne de 2,5 M€ entre 2016 et 2019.

Tableau n° 2 : Les produits d'exploitation – toutes activités

	2016	2017	2018	2019	%
<i>Chiffre d'affaires net</i>	38 251 970	6 760 700	21 257 810	16 239 004	-19,28%
<i>Production stockée</i>	-8 338 317	11 118 933	-5 011 492	4 955 426	
<i>Subventions d'exploitation</i>	406 655				- 100,00%
<i>Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges</i>	3 244 968	3 021 142	2 933 080	3 305 656	0,46%
<i>Autres produits</i>	165	763	10 487	1 221	64,93%
<i>Total des produits d'exploitation</i>	33 565 441	20 901 538	19 189 885	24 501 306	-7,57%

Source : rapports financiers

Les charges d'exploitation étaient en moyenne de 24 M€ sur la période 2016 à 2019 dont 2,5 M€ de charges de structure.

Tableau n° 3 : Les charges d'exploitation de la SEM – toutes activités

	2016	2017	2018	2019	%
<i>Achats de mat. 1ères et autres appr.</i>	28 178 438			5 500 539	-33,53%
<i>Autres achats et charges externes</i>	704 716	18 073 551	15 683 237	15 247 296	115,67%
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	94 900	76 353	97 891	50 255	-14,69%
<i>Salaires et traitements</i>	1 403 705	1 093 945	1 211 923	1 232 961	-3,19%
<i>Charges sociales</i>	611 704	520 258	569 981	593 581	-0,75%
<i>Dotations aux amortissements :</i>	120 152	60 367	61 539	55 758	-17,46%
<i>Dot. aux prov. pour risques et charges</i>	796 870	549 124	997 980	1 000 717	5,86%
<i>Autres charges</i>	1 494 202	772 440	545 013	741 585	-16,07%
<i>Total charges d'exploitation</i>	33 404 687	21 146 038	19 167 564	24 422 693	-7,53%

Source : rapports financiers

3.1 La qualité des comptes

Le règlement 99-05¹⁶ prévoit que l'annexe aux comptes annuels comporte de manière explicite et pour chaque concession les montants cumulés des coûts engagés et des produits réalisés depuis le début de la concession. Pourtant, la liste des opérations menées en concessions annexées aux comptes ne renseigne pas la somme des produits encaissés depuis le début de l'opération ou même le bilan de ZAC. La chambre invite la SEM à compléter son annexe.

Par ailleurs, les dates d'échéance des opérations figurant dans les comptes sont parfois erronées. Ainsi, la ZAC de Penhoat sur la commune de Gouesnou est affichée avec une échéance au 15 janvier 2021, date d'expiration initiale de la convention, alors que le CRAC indique une prolongation de la concession jusqu'en 2028¹⁷.

3.2 La performance financière

3.2.1 Les produits de la structure BMA

Les produits d'exploitation de BMA étaient de 2,6 M€ en 2019 dont 0,7 M€ de refacturations de salaires à la SPL BMA. En dehors de ces produits de refacturation, la rémunération de l'activité de la SEM est irrégulière mais en diminution sur l'ensemble de la période, et atteignent 1,9 M€ en 2019. Depuis, 2017, la croissance des produits est de 8,7 % en moyenne annuelle (-1,07 % sans les refacturations de personnel). L'année 2016 était exceptionnelle avec un niveau de réalisation des concessions élevé en 2015 et 2016¹⁸ en dehors des rémunérations du mandat apporté par la SEM Tram.

Les produits d'exploitation ont continué à diminuer en 2020 en raison d'une baisse de l'activité, et sont passés de 1,9 à 1,5 M€ hors mises à disposition du personnel. Ces dernières ont été revalorisées à 0,8 € M en 2020, en augmentation de 92 000 €.

Tableau n° 4 : Produits d'exploitation structure –2020 provisoire

	2016	2017	2018	2019	% moy. An.	2020	
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	549 521	342 280	831 425	1 026 644	16,91%	961 571	
Transferts de charges	2 448 098	1 675 148	1 647 452	1 563 670	-10,60%	1 372 859	
Autres produits	165	763	10 487	1 221	64,93%	1 291	
Produits d'exploitation	2 997 784	2 018 191	2 489 364	2 591 536	-3,58%	2 335 721	
Dont mises à disposition		50 329,00	486 834,16	685 969,54		770 646	

Source : Etats financiers et balance provisoire 2020

¹⁶ Règlement n° 99-05 du 23 juin 1999 relatif au traitement comptable des concessions d'aménagement dans les sociétés d'économie mixte locales.

¹⁷ Le même constat peut être fait pour l'opération 1455 affichée expirée au 31/12/19 alors que l'avenant 10 de juin 2019 prolonge le contrat jusqu'en 2021 ou encore pour l'opération 1104 prolongée jusqu'en 2031 et indiquée avec une date d'expiration au 31/12/2027.

¹⁸ En 2015, les rémunérations sur les concessions étaient de 1,986 M€ et de 2,3 M€ en 2016.

L'activité des concessions représente plus de 80 % de la rémunération de la SEM, hors refacturations de personnels.

Tableau n° 5 : Répartition du chiffre d'affaires par type d'opérations

<i>En milliers d'€</i>	<i>Pour inf. 2015</i>	2016	2017	2018	2019
<i>REM sur concessions</i>	1 986	2 335	1 654	1 582	1 544
<i>REM sur mandat et prestations. Services</i>	373	519	292	832	976
<i>Autres produits (dont reprises s/provisions)</i>	17	144	72	75	72
Total Produits	2 376	2 998	2 018	2 489	2 592
<i>dont remboursements salaires</i>			50	487	686

Source : Rapport de gestion 2019

La diminution de la rémunération de la SEM est liée au transfert de l'activité des mandats vers la SPL mais également à une diminution du volume des opérations menées en concession qui est de 15 M€ en 2019. Le taux de rémunération, de 9,4 % en moyenne sur la période, est conforme au niveau relevé pour les 104 sociétés du réseau SCET en 2016, voire légèrement inférieure. En revanche, la rémunération de l'activité des mandats est estimée à près de 5,8 % en 2016, ce qui était supérieur à la moyenne de 3,33 % observée sur les SEM d'aménagement.

Tableau n° 6 : Chiffre d'opérations BMA SAEM

<i>en milliers d'€</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Mandats</i>	8 723	7 169	8 709	8 884	7 397	3 008	528
<i>Concessions</i>	14 294	19 983	30 077	27 742	18 124	14 961	15 136
<i>Total</i>	23 017	27 152	38 786	36 626	25 521	17 969	15 664
<i>Rémunération sur concessions</i>			2 335	1 654	1 582	1 544	7 115
<i>Rémunération/chiffre opérationnel</i>				8,42%	9,13%	10,57%	10,20%

Source : Rapport de gestion 2019

Le taux de rémunération permet d'assurer un chiffre d'affaires par salarié conforme à la moyenne des 104 sociétés du réseau SCET, grâce à la baisse mécanique de la masse salariale compte tenu des refacturations à la SPL, ce qui permet même d'améliorer la rémunération par salarié. En mettant à disposition ses salariés à un rythme supérieur à la diminution de sa rémunération sur ses opérations, la SEM a pu améliorer facialement leur rentabilité.

Tableau n° 7 : Productivité de la SEM

<i>En milliers d'€ (sauf nombre de salariés)</i>	2016	2017	2018	2019
<i>nombre salariés</i>	21	20	22	21,82
<i>chiffre d'affaires structure / salarié</i>	143	101	113	119
<i>chiffre d'opérations / salarié</i>	1 744	1 276	817	718
<i>chiffre d'affaires structure / salarié hors mises à dispo.</i>	143	102	125	140
<i>chiffre d'opérations / salarié hors mises à dispo..</i>	1 744	1 317	1 124	1 150
<i>Taux de mise à disposition</i>	0 %	3,1%	27,3%	37,6%

Source : états financiers – rapport du CAC

NB : le taux de mise à disposition a été estimé par le ratio salaires refacturés / masse salariale.

3.2.2 Les charges d'exploitation de la structure

Les charges d'exploitation de la structure s'élèvent à 2,5 M€, en croissance moyenne annuelle de 3,6 % depuis 2017, l'exercice 2016 étant atypique en raison de la fusion avec la SEM TRAM et le versements très importants d'indemnités au personnel (248 000 € de prime d'intéressement, charges comprises). Hors mise à disposition du personnel, les charges ont diminué de 1,1 % en moyenne depuis 2017.

Tableau n° 8 : Charges d'exploitation structure

	2016	2017	2018	2019	% moy. An.	2020	
Autres achats et charges externes	659 753	511 725	525 055	580 050	-3,17%	504 729	
Impôts, taxes et versements assimil	94 900	76 353	97 891	50 255	-14,69%	58 653	
Salaires et traitements	1 403 705	1 093 945	1 211 923	1 232 961	-3,19%	1 266 155	
Charges sociales	611 704	520 258	569 981	593 581	-0,75%	588 957	
Dotations aux amortissements :	66 423	60 367	61 539	55 758	-4,28%	137 059	
Autres charges	545	43	654	317	-12,68%	3	
Total charges d'exploitation	2 837 030	2 262 690	2 467 043	2 512 923	-2,99%	2 555 556	

Source : Etats financiers et balance provisoire 2020

La masse salariale a été maîtrisée et s'est stabilisée à un niveau plus proche de la situation antérieure à la fusion. Elle représente 70,5 % des produits d'exploitation, niveau conforme à la moyenne des 104 SEM du réseau SCET, qui était de 69 % en 2016,

Le chiffre d'opérations, supérieur à 1,1 M€ par salarié (hors mises à disposition), reste supérieur à la moyenne des SEM du réseau SCET.

3.2.3 Le résultat comptable

Après une année 2016 exceptionnelle en termes de volume d'activité, la SEM a enregistré des pertes en 2017 en raison de rémunérations trop faibles au regard de ses effectifs. La mise à disposition de salariés et l'amélioration de son taux de rémunération moyen ont permis d'enregistrer des résultats d'exploitation croissants.

Tableau n° 9 : Les résultats comptables

	2016	2017	2018	2019	% moy. An.
<i>Produits d'exploitation</i>	2 997 784	2 018 191	2 489 364	2 591 536	-3,58%
<i>Total charges d'exploitation</i>	2 837 030	2 262 690	2 467 043	2 512 923	-2,99%
Résultat d'exploitation	160 754	-244 500	22 321	78 613	-16,38%
<i>charges financières</i>	94 607	35 143	7 906	6 929	-47,98%
<i>Produits financiers</i>	99 649	69 327	36 706	15 016	-37,70%
Résultat financier	5 042	34 184	28 800	8 087	12,54%
<i>Résultat exceptionnel</i>	-9 381	-450		9 131	- 100,00%
Résultat comptable	156 470	-210 766	51 121	95 832	-11,54%

Source : Etats financiers

Avec des résultats bénéficiaires depuis 2018, la SEM est en mesure de couvrir ses engagements financiers. En 2020, l'activité, entravée par la crise sanitaire, s'est traduite par une diminution des produits, mais la SEM a réalisé un bénéfice de 85 000 €.

3.2.4 Les conséquences financières de la crise sanitaire en 2020

La SEM évaluait en mai 2020 des pertes de chiffre d'affaires à plus de 250 000 € et évoquait d'importants risques sur le tissu économique du territoire, ce qui l'amenait à solliciter de nouvelles affaires auprès de sa collectivité de rattachement. Toutefois, la fin des restrictions sanitaires et les conditions économiques du déconfinement se sont accompagnées d'une reprise favorable du marché immobilier et des investissements des entreprises, grâce aux taux d'intérêt bas proposés par les établissements bancaires selon la SEM. De fait, les prix du marché immobilier brestois ont augmenté de 4,5 % entre avril 2020 et avril 2021¹⁹. Ainsi, la SEM serait excédentaire en 2020 et conserverait une trésorerie de 29,9 M€ malgré un retard dans les opérations.

3.3 Le patrimoine de la SEM

Le bilan de la SEM se montait à 87,4 M€ au 31 décembre 2019 dont 51,9 M€ de stocks de terrains aménagés et 23,4 M€ de trésorerie.

¹⁹ Source : <https://www.meilleursagents.com/prix-immobilier/brest-29200>.

Tableau n° 10 : L'actif de la SEM

<i>Au 31 décembre en €</i>	2016	2017	2018	2019
<i>Actif immobilisé Brut*</i>	6 135 640	4 323 784	627 776	633 725
<i>Amortissements</i>	356 677	410 069	444 571	479 635
<i>Actif immobilisé net</i>	5 778 963	3 913 715	183 205	154 090
<i>Stocks et en-cours</i>	42 483 668	52 471 874	46 893 409	51 850 769
<i>Avances et acomptes versés sur commandes</i>				584 728
<i>Clients et comptes rattachés</i>	1 209 051	1 599 736	4 676 807	1 258 686
<i>Autres créances</i>	25 202 411	5 272 903	5 079 632	4 526 271
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	706 287	107 935	109 608	110 869
<i>Disponibilités</i>	31 018 307	21 232 741	14 262 172	23 390 862
<i>Charges constatées d'avance</i>	10 716 103	6 775 069	6 715 241	5 595 403
TOTAL ACTIF	117 114 790	91 373 973	77 920 073	87 471 679
<i>*dont prêt immobilisé</i>	5 510 389	3 692 000		

Source : Etats financiers

Les stocks sont en croissance, passant de 42,5 à 51,9 M€, la SEM ayant investi plus qu'elle n'a cédé d'encours sans que le rythme de cessions des stocks n'apparaisse préoccupant. Les immobilisations de la SEM, marginales en 2019, étaient constituées de 5,5 M€ de prêts pour l'opération des Capucins en 2016. Ces avances ont été remboursées en 2018.

Les capitaux propres de la SEM restent supérieurs au capital social. En parallèle, la SEM s'est désendettée, l'encours passant de 52,6 à 35 M€ entre 2016 et 2019, ce qui a réduit son fonds de roulement de 48,1 à 37,3 M€. L'encours de dette sur les concessions représente 24,8 M€²⁰ dont 17,4 M€ sur la seule opération des Capucins.

²⁰ Hors découvert de l'opération du CHU de Bohars remboursé en 2020 par la vente des terrains

Tableau n° 11 : Le passif de la SEM

	2016	2017	2018	2019
Capitaux propres	1 409 778	1 199 011	1 250 132	1 345 964
Provisions pour risques et charges	844 654	589 286	997 980	1 000 717
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	41 828 918	35 331 232	25 752 402	26 981 302
Dont concours bancaires et soldes créditeurs de banque*		38 174	1 011 973	2 035 460
avances sur commandes en cours	685			
Emprunts et dettes financières diverses**	9 794 732	12 279 794	10 556 718	10 121 936
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 236 795	1 572 877	399 141	3 142 684
Dettes fiscales et sociales	17 540 925	428 705	727 504	583 939
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				3 498
Autres dettes	14 062 740	9 533 621	7 807 234	9 228 162
Produits constatés d'avance	30 395 564	30 439 445	30 428 962	35 063 478
Total Passif	117 114 791	91 373 971	77 920 073	87 471 679

* Mobilisé pour l'opération du CHU de Bohars retraité dans les concessions

**Avance accordée par la collectivité de rattachement sur des concessions

Source : Etats financiers

En regard, le besoin en fonds de roulement²¹ (BFR), exceptionnellement bas en 2016 en raison d'un important crédit de TVA, était de 24 M€ en 2017 et 2018. Le BFR s'est à nouveau réduit en 2019 en particulier grâce au versement d'avances (5,5 M€ dont 3,7 M€ sur les Capucins) qui compensent l'augmentation des stocks. De même, les avances versées sur les mandats ont conduit à réduire le besoin en fonds de roulement en 2019, permettant une augmentation de la trésorerie de la SEM qui reste de 21,5 M€ en 2019.

Tableau n° 12 : Le bilan fonctionnel

	2016	2017	2018	2019
Fonds de Roulement	48 099 119	45 447 434	37 362 054	37 260 369
Besoin en fonds de roulement	16 374 524	24 144 934	24 002 247	15 794 098
Trésorerie	31 724 594	21 302 502	13 359 807	21 466 271

Source : CRC d'après états financiers

²¹ Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de recevoir le paiement dû par ses clients. C'est également les sommes qu'on lui avance afin de pouvoir lancer son activité.

La SEM bénéficie également d'avances sur des opérations qui, faute de réserves et de travaux à réaliser (téléphérique, pont de la recouvrance par exemple), ne peuvent être clôturées. L'activité menée sur les mandats a permis à la SEM de disposer d'une trésorerie de 7,2 M€ au 31 décembre 2019. Toutefois, d'anciens mandats restent à clôturer (port du château, cité internationale) en attente des quitus demandés aux collectivités. La chambre invite la SEM, qui s'y engage, à relancer ces collectivités qui ne retournent pas le quitus²² pour pouvoir clore ces opérations.

Tableau n° 13 : La trésorerie par activité

	2016	2017	2018	2019
<i>Trésorerie mandats</i>	11 167 099	6 688 612	5 275 430	7 168 079
<i>Trésorerie concessions</i>	18 654 328	14 289 119	6 985 876	12 891 071
<i>Trésorerie opérations propres</i>	-	-	-	435 175
<i>Trésorerie fonctionnement</i>	1 903 167,95	324 768,74	1 098 501,14	971 945,60
<i>Trésorerie globale</i>	31 724 595	21 302 500	13 359 807	21 466 270

Source : CRC d'après états financiers

Le mode de financement des opérations menées en concession apparaît pérenne et, malgré la diminution de l'activité menée sous mandat, la solvabilité de la SEM ne présente pas de risques particuliers.



La diminution des activités de la SEM avec la montée en charge de BMA SPL s'est traduite par une érosion de ses produits d'exploitation, passés de 3 M€ en 2016 à 1,6 M€ en 2020, hors refacturations du personnel à la SPL. Toutefois, la maîtrise des charges d'exploitation et la refacturation des salariés à la SPL à hauteur de 0,8 M€ en 2020 ont permis de maintenir des résultats bénéficiaires entre 2018 et 2019 après d'importantes pertes en 2017 (211 000 € mais des bénéfices de 96 000 € en 2019).

Si la crise sanitaire s'est traduite par une activité moindre, la SEM a pu dégager un bénéfice de 76 000 € en 2020 selon des comptes provisoires communiqués à la chambre.

²² Le « quitus » constitue l'acte établi en fin de mission par le maître d'ouvrage et qui permet de constater, conformément à l'article 5 de la loi MOP, « l'achèvement de la mission du mandataire ».

4 LE FONCTIONNEMENT DE LA SEM

4.1 La prospection commerciale

La SEM n'a pas de stratégie commerciale explicitée dans un document et n'a répondu qu'à 22 consultations en 5 ans et obtenu 14 marchés, dont 9 provenant de la collectivité actionnaire ou de ses satellites (Brest'aim, CCAS pour la Ville).

La direction a dénombré 42 prises de contacts depuis 2016 avec une forte augmentation les dernières années (15 en 2020 et 6 sur le premier trimestre 2021), actions de démarchage qui ont pu se traduire par la signature de 11 contrats.

La SEM souhaite à présent se différencier sur un marché concurrentiel et a donc cherché à améliorer sa notoriété par une politique de communication plus active et l'acquisition d'une expertise par la SPL sur le marché de la rénovation thermique. Ainsi, BMA a depuis amélioré sa communication avec une refonte de son site, des relations presse plus construites, des vidéos disponibles sur YouTube ou encore une présence sur les réseaux sociaux.

La chambre invite la SEM à poursuivre sa politique de démarchage qui pourrait être prolongée et amplifiée y compris en créant un budget de relations publiques qui n'existe pas pour l'heure.

4.2 La commande publique

4.2.1 L'existence d'un guide des achats

Une procédure d'achat a été élaborée, sous la forme d'un guide. En 2020, celui-ci contient un tableau très synthétique indiquant pour chaque seuil réglementaire la publicité et les acteurs concernés. Toutefois, ce document n'oriente pas les acheteurs en matière de supports de publicité ou de délais de réception des offres et mériterait d'être complété. Par ailleurs, les seuils retenus, s'ils correspondent aux seuils réglementaires, notamment celui de 40 000 €HT, peuvent paraître très élevés et limiter de fait la mise en concurrence pour certains achats.

4.2.2 Les outils informatiques

La SEM ne dispose pas de logiciel de gestion des marchés ce qui, compte tenu de l'importance des volumes traités, permettrait pourtant une automatisation de certaines tâches et une aide dans la gestion des marchés qui repose sur peu de personnes. La chambre invite la SEM à étudier l'opportunité de recourir à un logiciel dédié aux marchés.

4.3 L'informatisation

4.3.1 Le suivi des équipes

L'audit de 2016 observait de l'incompréhension et une forte résistance au changement face à la dématérialisation engagée, des cultures très différentes entre BMA et l'ex-Sem Tram sur ces questions et une maîtrise limitée des outils informatiques opérationnels.

Si la crise sanitaire a favorisé le développement des outils informatiques notamment avec l'acquisition de portables, les assistants d'opération demeurent équipés de tours d'ordinateurs peu favorables au télétravail.

Par ailleurs, BMA utilise le logiciel GO7, spécialisé pour l'activité des SEM et interfacé avec le logiciel comptable, lequel dispose d'un module permettant d'affecter les temps passés par un salarié sur une opération et ainsi de mesurer l'atteinte d'un équilibre financier sur une opération. Pourtant, cette fonctionnalité n'est pas utilisée, ce suivi étant réalisé sous tableur, ce qui ne permet pas une consolidation aisée et une utilisation optimale en matière de suivi des opérations. La chambre invite BMA à optimiser l'utilisation de ses outils informatiques et en particulier les modules de suivi.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SEM indique vouloir transférer du suivi des temps passés réalisé sous Excel sur G07 pour le 4^{ème} trimestre 2021, pour une mise en œuvre à partir de janvier 2022.

4.3.2 La sécurité informatique

La gestion informatique est confiée à un prestataire dont les interventions sont correctement suivies, ce qui permet de limiter les risques de dépendance inhérents à ce mode d'organisation. La SEM dispose d'un plan de son réseau.

Les sauvegardes des données sont réalisées mensuellement ce qui, au regard des volumes comptables traités, paraît trop peu fréquent. Une périodicité hebdomadaire serait sans doute plus adaptée.

4.4 La gestion des ressources humaines

La SEM comptait 22 salariés en dehors de la directrice en 2019 dont 16 cadres et 6 agents de maîtrise et techniciens. Ces effectifs sont relativement stables, la SEM comptant 21 salariés en 2016.

4.4.1 Les conclusions de l'audit de 2016

L'audit mené en 2016 relevait « de bonnes conditions de travail, des avantages salariaux importants, l'organisation d'un événement d'intégration des équipes lors de la fusion » mais également plusieurs faiblesses. Ainsi, le cabinet observait l'absence de fiches de poste pouvant servir de référence en termes d'activités et estimait que BMA n'avait pas d'organisation formalisée pour les responsables d'opération et pour les assistants. Si le fonctionnement en binôme « responsable opérationnel – assistant » facilitait la délégation de certaines tâches (co-responsabilité sur la mission) et la connaissance des opérations, le cabinet observait l'absence d'organisation autour de la professionnalisation, avec une autonomie trop forte sur le volet financier et le volet juridique des opérations, et un outil « GO7 » insuffisamment valorisé.

L'existence de modes opératoires non formalisés ou informatisés apparaissait peu propice à l'intégration de nouveaux collaborateurs, tandis que la capitalisation autour de sujets communs en lien avec les projets (concertation, développement durable, responsabilités du MOE, commercialisation, pilotage financier) reposait sur les relations interpersonnelles, ce qui ne favorisait pas la définition d'un rôle homogène du chargé d'opération (en interne et en externe). Enfin, la fonction développement restait embryonnaire.

Un travail de réorganisation a été mené depuis avec la restructuration de l'organigramme, la mise en place d'un pôle administratif, d'un pôle opérationnel et la rédaction de fiches de poste notamment.

4.4.2 Les huit chargés d'opérations

Selon la SCET, le chargé d'opération a pour rôle d'assurer, « *pour le compte de collectivités locales, le rôle de maître d'ouvrage d'opérations d'aménagement et/ou de superstructures en milieu rural ou urbain, dans le cadre de concessions publiques d'aménagement ou de mandats de construction, d'infrastructure ou d'espaces publics. Il pilote toutes, ou en partie, les phases (études, montage, réalisation de travaux, commercialisation, clôture d'opérations) sous tous les aspects, juridiques, financiers et techniques tout en coordonnant les partenaires et intervenants concernés (BE, prestataires, administrations...)* ». Les compétences attendues d'un chef d'opération sont à la jonction de plusieurs disciplines telles que l'urbanisme, l'architecture, l'aménagement urbain ou la politique de la ville, la géographie et l'aménagement territorial ou encore les qualifications en matière d'ingénierie. Ces compétences sont couvertes par la SEM.

Toutefois, alors que BMA souhaite se reconvertir dans le secteur du bâtiment et la rénovation énergétique avec la création de la SPL, elle ne disposait pas de chargés d'opérations pleinement formés dans ces domaines en 2020. Dans ce but, la SEM a recruté en avril 2021 deux ingénieurs bâtiment ce qui permettra d'adapter les ressources avec les ambitions stratégiques affichées.

4.4.3 La formation

La SEM a un plan de formation qui rappelle ses enjeux stratégiques, les évolutions institutionnelles, réglementaires et de gouvernance à venir. Le développement d'une concurrence doit amener les agents à affiner leurs compétences en particulier en matière foncière et environnementale.

Le plan de formation 2020-2022 prévoit certaines formations individuelles cohérentes même si les formations suivies depuis 2015 n'épousent qu'imparfaitement la réalité stratégique de la SEM de plus en plus tournée vers le bâtiment et les économies d'énergie, les agents privilégiant les métiers de l'aménagement.

4.4.4 Le temps de travail

Le nombre de jours de congés payés est de 29 jours ouvrés en dehors des congés fractionnement tandis que les autorisations spéciales d'absence (événements familiaux) sont de 1 à 5 jours ouvrés et les autorisations d'absences rémunérées pour enfant malade de 10 jours maximum.

L'accord d'aménagement et de réduction du temps de travail (RTT) prévoit pour les personnels non cadres 6 jours de RTT pour un temps de travail hebdomadaire de 36 heures par semaine et de 12 jours RTT pour 37 heures par semaine. Le forfait est de 18 jours RTT annuel pour 38 h par semaine. Le temps de travail est donc de 206 jours pour les cadres, 212 pour les salariés optant pour un temps de travail de 37 heures hebdomadaires représentant pour les agents moins de 1 570 heures annuelles.

Le temps de travail est inférieur à la convention SYNTEC qui prévoit que « *la comptabilisation du temps de travail du salarié se fait en jours sur une période de référence annuelle, avec un maximum fixé à 218 jours de travail par an, journée de solidarité incluse, pour un salarié présent sur une année complète et ayant acquis la totalité des droits à congés payés complets, compte non tenu des éventuels jours d'ancienneté conventionnels au titre de l'article 23 de la convention collective et de ceux définis éventuellement par accord d'entreprise ou par usage et des absences exceptionnelles accordées au titre de l'article 29 de la convention collective nationale* » ou encore un plafond de 1 610 heures annuelles.

Le dispositif favorable dont bénéficient les salariés de BMA représente un coût pour la SEM ce qui réduit sa compétitivité.

TABLE DES ANNEXES

Annexe n° 1.	Le bilan financier fonctionnel par activités.....	34
Annexe n° 2.	En cours des concessions d'aménagement.....	35

Annexe n° 1. Le bilan financier fonctionnel par activités

Tableau n° 14 : Le fonds de roulement par activité

	2016	2017	2018	2019
<i>Fonds de Roulement</i>	48 099 119	45 447 434	37 362 054	37 260 369
<i>Fonds de roulement Concessions</i>	46 297 621	44 215 790	36 105 023	35 903 451
<i>Fonds de roulement Fonctionnement</i>	1 801 498	1 231 644	1 257 031	1 356 917

Source : CRC d'après états financiers

Tableau n° 15 : Le besoin en fonds de roulement

	2016	2017	2018	2019
<i>BFR Mandats</i>	-11 167 099	-6 688 612	-5 275 430	-7 168 079
<i>Dont TCSP</i>	-8 386 019			
<i>BFR concessions</i>	27 643 293	29 926 670	29 119 147	23 012 379
<i>BFR fonctionnement</i>	-101 670	906 876	158 530	384 972
<i>BFR opérations en propre</i>				-435 175

Source : CRC d'après états financiers

Tableau n° 16 : La trésorerie par activité

	2016	2017	2018	2019
<i>Trésorerie mandats</i>	11 167 099	6 688 612	5 275 430	7 168 079
<i>Trésorerie concessions</i>	18 654 328	14 289 119	6 985 876	12 891 071
<i>Trésorerie opérations propres</i>	-	-	-	435 175
<i>Trésorerie fonctionnement</i>	1 903 167,95	324 768,74	1 098 501,14	971 945,60
<i>Trésorerie globale</i>	31 724 595	21 302 500	13 359 807	21 466 270

Source : CRC d'après états financiers

Annexe n° 2. En cours des concessions d'aménagement

N° OP	Nom de l'opération	Date de signature convention	Date expiration convention	Prise en charge résultat *	Résultat prévisionnel hors participation de l'équilibre de la collectivité co-contractante	Participation d'équilibre prévue de la collectivité HT	Participation d'équilibre de la collectivité comptabilisée HT	Cumul des charges	Cumul des coûts de revient estimés des lots vendus	Stocks 31-déc	Provisions pour charges prévisionnelles	Neutralisation du Résultat Intermédiaire	Participation d'équilibre à recevoir HT
1178	ZAC TECHNOPOLE BREST IROISE consolidée avec l'OP 1919	12/11/1991	31/12/2027	100%	-9 026 000	9 026 000	8 766 561	15 485 232	10 157 861	5 327 371	0	-4 827 532	259 439
1109	AMENAGEMENT TERRAIN MAISON	24/06/2016	31/12/2027	100%	0	0	0	25 244	0	25 244	0	0	0
1919	EXPLOITATION BAT. OCEALLIANCE	06/07/2000	31/12/2027		-1 092 000	1 092 000	1 092 000				0	0	0
TOTAL	TECHNOPOLE BREST IROISE			100%	-10 118 000	10 118 000	9 859 561	15 510 476	10 157 861	5 352 615	0	-4 827 532	259 439
1102	ZAC PEN AR C'HOAT	06/06/2007	31/12/2021	0	-200 000	200 000	200 000	6 523 739	6 568 249	0	44 509	-27 786	0
1103	ZAC FONTAINE MARGOT - BREST	27/11/2007	31/12/2027	80%	-8 643 000	8 643 000	8 115 000	14 088 953	3 062 280	11 026 673	0	-7 490 388	528 000
1104	ZAC DE KERLINOUBREST	17/07/2009	31/12/2027	80%	-5 936 000	5 936 000	4 905 785	8 067 738	632 497	7 435 241	0	-4 794 901	1 029 215
1105	PLATEAU DES CAPUCINS	27/11/2009	27/11/2026	80%	-35 766 000	35 766 000	23 400 000	91 293 742	84 242 461	7 051 281	0	5 580 300	12 366 000
1106	ZAC PENHOAT GOUESNOU	15/01/2010	15/01/2021	80%	-1 953 000	1 953 000	1 953 000	6 664 411	2 765 310	3 899 101	0	-1 594 558	0
1107	ZAC MESCAIOU - BREST	09/08/2011	31/12/2023	80%	-844 000	844 000	844 000	3 202 332	1 946 056	1 256 276	0	-437 649	0
1108	ZAC DE KERAMERRIEN	20/06/2013	25/06/2023	100%	-1 986 000	1 986 000	1 986 000	1 438 286	552	1 437 734	0	-1 985 963	0
1110	CHU BOHARS	19/12/2017	19/12/2022	100%	0	0	0	1 949 508	36 590	1 912 918	0	0	0
1122	ZAC PARC L'HERMITAGE - BREST	19/01/2004	31/12/2021	100%	-4 083 000	4 083 000	3 728 414	18 280 560	17 603 566	656 994	0	-834 648	354 586
1123	ZAC PRAT PIP - BREST	06/02/2004	31/12/2021	100%	-1 168 600	1 168 600	1 168 600	7 328 710	7 328 710	0	414 138	-3 031 468	0
1142	PARC D'ACTIVITE LAVALLOT	13/09/2006	31/12/2022	100%	-5 335 000	5 335 000	2 870 000	10 479 303	8 326 079	2 153 224	0	-417 232	2 465 000
1143	PARC D'ACTIVITE SAINT THUDON	13/09/2006	31/12/2021	100%	-1 537 000	1 537 000	1 537 000	7 414 606	6 566 768	847 838	0	-449 379	0
1424	ZAC DE VERN - BREST	17/08/1988	31/12/2021	100%	-446 000	446 000	445 757	1 573 676	1 680 472	0	106 796	-85 251	243
1450	EXTENSION ZAC DU VERN	23/09/1996	31/12/2022	100%	-5 035 000	5 035 000	5 035 000	13 359 675	13 359 675	0	411 888	-686 450	0
1427	ZAC DU PORT DU COMMERCE												
1444	ZAC KERGADEG II - BREST	17/10/2001	31/12/2018	100%	-567 000	567 000	567 000	3 179 000	3 196 270	0	23 386	-1 047 613	0
1455	MOULIN BLANC - BREST	18/07/2002	31/12/2019	100%	-5 986 000	5 986 000	5 986 000	7 892 544	4 572 208	3 320 336	0	-3 021 715	0
	CONVENTIONS D'AMENAGEMENT					79 485 600	62 742 556	202 716 782	161 887 742	40 997 615	1 000 717	-20 324 612	16 743 044
	TECHNOPOLE BREST IROISE					10 118 000	9 858 561	15 510 476	10 157 861	5 352 615	0	-4 827 532	259 439
TOTAL						89 603 600	72 601 117	218 227 258	172 045 603	46 350 230	1 000 717	-25 152 144	17 002 483

* Prise en charge par la collectivité dans la limite de sa participation prévue dans la convention d'aménagement.

Source : Etats financiers 2019 - Sémaphores



Les publications de la chambre régionale des comptes Bretagne
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne>