

Rappel des dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières :

...

Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

...

Réponse de Monsieur

PARIS, le 14 Septembre 2022.

Monsieur f



Chambre Régionale des Comptes

De Normandie

21 rue Bouquet

CS 11110

76174 ROUEN CEDEX

Monsieur le Président,

Vous venez de me faire parvenir une nouvelle version du rapport d'observations définitives sur la gestion de la SEM NORMANDIE AMENAGEMENT sur la période 2016-2020.

Je note que vous évoquez « une nouvelle version du rapport d'observations (...) qui fait explicitement référence à la réponse adressée par la Directrice Générale de la Société aux observations provisoires de la Chambre Régionale des Comptes de Normandie ».

Je constate que dans votre courrier du 6 septembre 2022, vous omettez de qualifier ce rapport de définitif.

Permettez-moi de m'étonner de la forme que prend cette transmission.

En effet, par courrier du 26 juillet dernier, vous m'avez transmis un rapport d'observations déjà qualifiées de définitives. Vous m'informiez, à juste titre, que je disposais d'un mois pour y apporter mes remarques, qui seraient jointes aux destinataires de ce rapport définitif.

Je vous ai transmis, dans le délai mes remarques par lettre du 19 août 2022.

Au vu de ce second rapport définitif, je disposerais d'un nouveau délai d'un mois pour y apporter mes remarques.

Je ne comprends pas qu'un rapport d'observations qualifié de définitif puisse en réalité être provisoire, puisqu'il serait possible d'en faire une nouvelle version.

Le Code des juridictions financières, dans ses articles L243-4, L243-5, L243-6, L243-7, L243-8 et L243-8-1, ne prévoit pas qu'un destinataire d'un rapport d'observations définitives puisse en recevoir plusieurs versions, a fortiori si la raison invoquée n'est pas de son fait.

Je m'en tiens par conséquent au premier rapport d'observations définitives transmis le 26 juillet dernier. Vous me l'avez transmis par lettre recommandée et vous ne faites pas allusion dans ce courrier à la possibilité d'en recevoir une nouvelle version, ni à fortiori à la possibilité de l'amender.

Dès lors qu'une deuxième version vous semble légitime, doit-je m'attendre à une troisième version ?

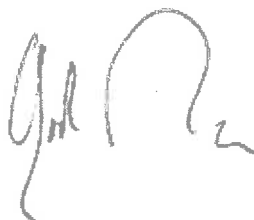
Je m'interroge en conséquence sur le fondement juridique de cette deuxième version, qui me semble contestable sur sa légalité, puisque, ni le principe d'égalité devant la loi, ni le respect des délais de transmission ne semblent avoir été observés par toutes les parties.

J'attire particulièrement votre attention sur le fait que transmettre deux rapports d'observations définitives est susceptible de constituer un vice de procédure.

Je souhaite que ce courrier puisse être communiqué aux destinataires de votre rapport d'observations définitives.

Selon votre demande, et malgré toutes mes réserves, je vous fais parvenir à nouveau, par ce même courrier, mes observations.

Vous souhaitant bonne réception de la présente, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma respectueuse considération.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'J. R.' or similar, written in a cursive style.

Vos références : DGR-2022-1018

**REPONSE AU RAPPORT DEFINITIF DE LA CHAMBRE REGIONALE
DES COMPTES DE NORMANDIE DU 27 JUILLET 2022**

PAR :

 , ancien Directeur Général de Normandie Aménagement
de novembre 2002 à décembre 2016

Monsieur le Président,
Mesdames les élues,
Messieurs les élus,
Mesdames les Administratrices,
Messieurs les Administrateurs,

La Chambre Régionale des comptes de Normandie a exercé un contrôle de la société d'économie mixte Normandie aménagement sur la période 2016 2020.

J'ai donc été concerné par ce contrôle, puisque j'ai quitté mes fonctions de directeur général fin 2016, pour faire valoir mes droits à la retraite.

J'ai été auditionné par la CRC en visioconférence par deux fois.

J'ai également répondu par écrit au rapport provisoire.

Né pouvant avoir accès aux archives de la société, j'ai fait appel principalement à ma mémoire pour rédiger cette réponse au rapport définitif.

J'ai également sollicité auprès de la CRC des documents.
Certains m'ont été transmis, d'autres non.

J'ai reçu le rapport définitif le 27 juillet dernier, et je n'ai disposé que d'un mois pour y répondre.

Je tiens, malgré tout, à porter à votre connaissance ma propre analyse de ce document soumis à votre délibération.

—

J'ai été directeur général de Normandie aménagement de novembre 2002 à décembre 2016.

Durant cette longue période, sous l'autorité du conseil d'administration et de différents présidents, j'ai construit le modèle économique de cette société.

- Création et développement de 16 concessions d'aménagement.
- Mise en place d'une activité de promotion immobilière.
- Constitution d'un important patrimoine d'immobilier d'entreprise.
- Ponctuellement, réalisation de mandat de travaux (lycées et collège, tramway...)

Ce modèle économique pertinent a permis à la société d'être profitable sur les 14 années de mon mandat.

Plus de 5 millions d'euros ont été remonté dans le capital de la société.

Pour assurer cette croissance, trois augmentations de capital ont été réalisées sur cette période. Le capital social est passé de 1,5 millions € en 2002 à plus de 10 millions fin 2016.

Ce modèle économique est toujours en place en 2022.

En matière d'organisation interne, celle de 2016 perdure avec les mêmes directions opérationnelles, et le groupement d'employeurs a été mis en place avant 2016.

Le plan à moyen terme a été définitivement approuvé en 2016 et a servi de support à la mise en place du comité d'engagement et des risques en 2017.

Ce PMT doit être révisé tous les deux ans.

Je me suis particulièrement impliqué dans le développement économique.

- Construction du campus Effiscience et construction des locaux de NXP sur ce site.
- Accueil de trois centres d'appels avec 1700 emplois dans des locaux appartenant à Normandie aménagement.
- Prospection d'IKEA.
- Construction du premier bâtiment labellisé HQE en Normandie.

sont des exemples parmi d'autres de mon activité.

Les 16 concessions d'aménagement assurent à la société au moins 20 ans de réserves foncières.

Le mandat de travaux du tramway, gagné en 2014 avec Egis Rail, a assuré une rémunération à Normandie aménagement de 3 millions d'euros.

À mon départ, j'avais obtenu l'accord du conseil d'administration de lancer plusieurs opérations d'immobilier d'entreprise sur Fleury sur Ome, Epron, Colombelles, ainsi que la réhabilitation de la grande halle, et l'acquisition du garage Renault pour réaliser le MOHO. Cette acquisition s'est effectuée 500 000 EUROS par rapport à l'estimation de France Domaines, grâce à ma négociation directe avec la Direction générale de RENAULT.

Le bâtiment ENEDIS était en cours de construction sur le quartier Koenig et le bâtiment GR DF devait être livré et vendu sur Object IFS Sud.

La zone FRESNEL était quasiment remplie, et la SPLA CAEN PRESQU'île, dont j'étais également directeur général, avait acté le lancement de cette grande opération.

Normandie aménagement, comme toute société qui travaille pour l'intérêt général, a subi et subira les cycles économiques de croissance et de décroissance.

Lors du lancement d'une opération d'aménagement, qui dure en moyenne 20 à 30 ans, la première phase de constitution de projet est de 4 à 5 ans, avant de produire des rentrées financières. Il peut en résulter des tensions de trésorerie comme le relève la CRC.

Il faut à la fois mobiliser des fonds propres, financer par emprunt et par avance remboursable des collectivités.

Le régime de croisière des opérations apaise ces tensions, dès lors que les premiers travaux d'infrastructure ont été réalisés et qu'il est possible de vendre les premiers terrains.

Si la communauté urbaine de Caen la mer n'a jamais failli dans son soutien à Normandie aménagement, il faut néanmoins constater que seule la ville de Caen a la taille critique pour réaliser de grandes opérations d'aménagement.

La quasi-totalité des autres collectivités sont de taille modeste pour absorber des opérations d'envergure.

Réaliser plus de 1500 logements sur Fleury sur Orne, développer un quartier mixte d'habitat et de hautes technologies sur Epron, lancer le grand projet de Caen presque sur Caen. Hérouville et Mondeville, absorber les contraintes environnementales de NORMANDIAL nécessite une mise de fonds importante et la confiance des établissements bancaires.

Le risque de ces opérations s'apprécie sur le long terme et non par une analyse comptable ponctuelle.

A la différence des aménageurs privés qui n'assument pas le coût réel des infrastructures primaires (voies d'accès, giratoires, renforcement des réseaux), Normandie aménagement construit un bilan sincère qui prend en considération les coûts internes et ceux qui sont induits par le projet.

Tant le capital social de Normandie aménagement que son patrimoine immobilier, sont à même de couvrir les risques de ces opérations.

Les établissements bancaires sont sécurisés par les garanties d'emprunt accordées par les concédants, lorsque cela est prévu dans le traité de concession.

Deux éléments relevés par la CRC sont à expliciter.

1. Le périmètre géographique d'intervention.

La ville de Cherbourg a sollicité Normandie aménagement pour intervenir sur son territoire. La Région de Basse Normandie s'y est montrée très favorable, d'autant que Normandie aménagement avait assuré la rénovation de la plupart des lycées de la Manche. Compte tenu de l'implication de CAEN la mer sur la filière nautique et des liens instaurés avec PNA, cette approche de coopération entre villes et territoires éloignés les uns des autres semblait opportune. Les villes doivent coopérer et non se concurrencer.

La ville de Caen, à la différence de la ville de Rennes qui a su préserver sa périphérie, a longtemps perdu de la population, en raison du développement de lotissements dans les communes rurales proches.

Face au phénomène d'étalement urbain, Normandie aménagement a conçu au sein de la communauté urbaine de grands projets d'aménagement.

Nul n'est besoin dans ces conditions pour Normandie aménagement de sortir des limites du périphérique et d'être acteur du mitage du territoire.

Normandie aménagement a dû également tenir compte de deux éléments majeurs liés à son environnement concurrentiel.

La promotion privée et les lotisseurs ont eu les moyens de constituer d'importantes réserves foncières (souvent acquis à des prix élevés au risque de renchérir le prix du foncier) à proximité de l'agglomération. Ces opérations concurrencent de fait les opérations d'aménagement, plus exigeantes sur la densité.

Le fait qu'un promoteur privé se soit emparé du projet de la presqu'île de Hérouville-Saint-Clair témoigne de la capacité du secteur privé à concurrencer fortement Normandie aménagement sur ses activités.

2. la concurrence de la Shema.

Un des arguments avancé par la Région pour quitter le capital de Normandie aménagement est de rappeler que la Shema intervient sur l'ensemble de la Normandie.

Normandie aménagement doit donc se concentrer désormais sur la seule communauté urbaine de Caen la mer.

Pourtant, Normandie aménagement n'a jamais pu travailler pour la ville de Hérouville-Saint-Clair.

Malgré cela, la Shema a toujours répondu aux appels d'offres de CAEN la mer , parfois et souvent avec des remises de prix bien inférieures à la réalité économique des projets. La ville de Fleury sur Orne peut en témoigner sur la concession des Hauts de l'Orne.

Si d'un côté on réduit le périmètre d'intervention de Normandie aménagement, et si de l'autre la Shema peut continuer à agir sur le territoire de Caen la mer, l'avenir de Normandie aménagement risque d'être compromis.

Ce fait n'est pas relevé par la CRC, alors qu'il a toujours préoccupé le CDC, deuxième actionnaire de Normandie aménagement.

Il appartient aux seuls élus d'en tirer les conclusions, le Directeur général n'en faisant que le constat.

Ces deux éléments, non mentionnés par la CRC , sont pourtant essentiels pour apprécier le contexte dans lequel fonctionnait Normandie aménagement.

Partie 1 : L'approche comptable des projets d'aménagement.

Lorsque j'ai pris mes fonctions de directeur général, Normandie aménagement avait modifié son régime comptable, sur les conseils de notre expert-comptable.

Traditionnellement , dans les sociétés d'économie mixte, les concessions d'aménagement ont coutume de se rémunérer par un calcul mixant travaux et commercialisation de charges foncières.

Ce mode de calcul a finalement été contesté par certains administrateurs au début des années 2000.

Effectivement, durant la phase d'élaboration de la concession (dont la durée est de 4 à 5 ans) , Normandie aménagement n'encaissait aucune recette, puisqu'il n'y avait ni travaux ni vente de terrains. Et pourtant elle travaillait.

Pour remédier à cette situation, en plein accord avec le commissaire aux comptes, Normandie aménagement a opté pour la méthode comptable à l'avancement.

En clair, il s'agit de suivre année par année la réalité de la réalisation du contrat de concession et d'analyser annuellement d'éventuelles dérives.

Sur chaque opération de concession, la rémunération était calculée d'avance sur toute la durée de la concession, sachant qu'une concession dure juridiquement 15 à 20 ans, en réalité souvent au-delà de 20 ans.

Chaque chargé d'opération affecté à une concession devait tenir la comptabilité de son temps passé.

A l'occasion de l'arrêté annuel des comptes, l'expert-comptable analysait la consommation réelle de rémunération.

Si le chargé d'opération avait trop consommé de rémunération, une provision était constituée. Si le temps passé était conforme aux objectifs d'origine, la rémunération était stockée dans les comptes.

En régime de croisière, lorsque les premiers travaux avaient été réalisés et les premières ventes effectives, reontraient en considération le rapport entre travaux réalisés et ventes encaissés.

Au même titre que le commissaire aux comptes, je considérais que notre régime comptable était très prudentiel.

Ce régime comptable a fait ses preuves pendant les 14 années d'exercice de mes fonctions. Ni le commissaire aux comptes, ni l'expert-comptable ne l'ont jamais remis en question.

Notre expert-comptable en a même fait son mémoire de diplôme.

La nouvelle direction de Normandie aménagement l'a contesté au vu d'une nouvelle approche, se fondant sur l'analyse de perte à terminalison.

Autrement dit, elle a estimé que certaines concessions seraient fortement déficitaires lors de leur clôture, donc dans 10 ou 15 ans.

Elle a ainsi justifié la constitution de presque 3 millions d'euros sur l'exercice 2016, en totale contradiction avec l'arrêté prévisionnel des comptes que j'avais présenté au conseil d'administration en décembre 2016.

La CRC ne m'a pas donné accès aux documents sur lesquels la nouvelle direction s'est fondée pour justifier de telles provisions. Il semblerait qu'elle-même n'ait pas procédé à l'analyse approfondie de leur pertinence.

Deux remarques à ce stade :

- La première concerne le temps consacré à la mise en place de cette nouvelle stratégie.

En moins de 3 mois, la nouvelle direction s'est forgée une certitude sur la nécessité de constituer ces provisions, alors que notre commissaire aux comptes n'en voyait pas l'utilité, sauf marginalement sur le secteur de GRANVILLE .

La nouvelle direction s'est appuyé sur un audit réalisé par un cabinet privé, qui a été rémunéré, alors que la SCET, filiale de la Caisse des dépôts , qui conseille une centaine de SEM , n'a pas été consultée...

Cet audit ne m'a pas été fourni par la CRC , il est donc difficile d'émettre un avis.
La CRC ne se prononce pas non plus, j'ignore si elle en a fait une analyse détaillée.

- Je trouve néanmoins étrange de faire porter à l'ancienne direction de Normandie aménagement le non-dit d'une dissimulation importante de risques.

Cette pratique, coutumière lors d'une alternance politique au sein d'une collectivité, n'est pas de mise dans les sociétés d'économie mixte, ou si elle l'est, la courtoisie professionnelle veut que l'on consulte l'ancienne direction. C'est pour cette raison que l'on prévoit une période où les deux directions cohabitent. Nous aurions pu le faire en décembre 2016

D'autant que je conteste l'ampleur de la constitution de ces provisions.

Preuve en est, dès l'exercice 2017, Normandie aménagement retrouve son régime de croisière et redevient profitable, tout en sachant que l'activité de Normandie aménagement s'appuie toujours sur les opérations déjà mises en place lors de mon activité. En clair, Normandie aménagement n'a pas constitué de nouvelles opérations en 2017.

Constituer un stock considérable de provisions sur l'exercice 2016 a toutes les apparences d'une manœuvre extrêmement prudente visant à faire douter de la capacité de Normandie aménagement à commercialiser ses terrains au rythme prévu initialement.

J'ai bien compris que la nouvelle direction émettait des doutes sur les opérations de CHERBOURG.

Je ne partage pas ces doutes, la création d'emplois sur ce territoire étant l'un des plus actifs de France (source L DAVEZIES l'Etat a toujours soutenu ses territoires).

Si de telles incertitudes pesaient sur les concessions, comment expliquer les chiffres relevés par la CRC dans son rapport sur l'augmentation croissante des rémunérations ?

La rémunération les concessions d'aménagement passe en effet de 7, 9 millions en 2016 à plus de 14 millions en 2020.

Sur quelle base se fonde dès lors les soi-disant pertes à terminaison prescrites en 2016 et en l'absence de nouvelles charges imprévues ?

Qui pouvait sérieusement dire en 2016 qu'une opération devant se clôturer 10 ans plus tard se traduirait par une perte financière à la charge de Normandie aménagement ?
(même si EPRON se distingue pour d'autres raisons que j'évoquerai plus haut).

En cours de réalisation , la concession vivra plusieurs cycles . Un excès de prudence rassure les comptables, il peut entraver par ses propres excès la dynamique de la société et la faire renoncer à candidater à d'autres opérations.

En conclusion, cette vision étriquée de l'aménageur fait fi de ses capacités à commercialiser les terrains et de la compétence de ses chargés d'opération à surmonter les obstacles.

Le régime comptable d'origine fournissait suffisamment de moyens de contrôle pour éviter les dérives.

Seules des charges imprévues, telles qu'une sous-estimation des travaux, pourraient justifier la constitution de provisions. Mais ce n'était pas le cas.

De plus, fiscalement, la constitution exagérée de provisions peut constituer un risque de redressement si elle contribue à dissimuler un résultat positif.

Concernant les autres activités, on constate que le changement de méthode comptable n'apporte pas de valeur ajoutée.

L'activité immobilière, en particulier, se réalise sur une période moyenne de trois ans.

Seul un risque demeure lorsque l'opération est lancée en blanc, c'est-à-dire sans preneur identifié.

Mais le fait qu'elle ne soit lancée qu'avec un préalable d'une pré-commercialisation de 50 % rend ce risque très aléatoire.

La montée en puissance de l'activité de location immobilière sur la période concernée par le contrôle de la CRC résulte principalement d'un patrimoine immobilier constitué avant 2016. Ce patrimoine est d'une bonne rentabilité et situé dans des secteurs attractifs.

En conclusion, un grand nombre de ces provisions me semble abusives, et la CRC n'apporte aucun éclairage sur leur pertinence, se contentant de constater que le changement de modèle comptable a pu modifier le résultat de 2016. C'est un peu court...

Partie 2 : L'approche contestable par la CRC de la notion de risque à l'occasion de l'analyse d'opérations tests.

Page 23, § 2, la CRC prétend que « depuis 2016, le transfert du risque s'est opéré entre les collectivités et l'aménageur par un net accroissement du volume des concessions conclues au risque des concessionnaires ».

Cela est inexact.

Faire porter le risque par le concessionnaire est monnaie courante depuis 2005.

Jusqu'en 2004 et l'arrêt de la cour administrative d'appel de Bordeaux, les contrats de concession étaient conclus sui generis, c'est-à-dire directement sans appel d'offres, entre la collectivité concédante et l'aménageur concessionnaire.

Ces conventions publiques d'aménagement (CPA) étaient conclues au seul risque du concédant.

En cas de clôture de l'opération avec une perte, le concédant prenait en charge le déficit de l'opération. En cas de bonus d'opération, il était le seul habilité à le conserver.

En raison d'une directive européenne de 2004 qui encadre désormais la procédure de passation de marchés publics, la Commission européenne a estimé qu'il fallait distinguer un marché public de travaux, dont le risque était porté par la collectivité, et les concessions de travaux dont le risque était désormais à la charge du concessionnaire.

La loi française du 20 juillet 2005 en a pris acte, et a mis en place un dispositif pour la mise en concurrence des concessions d'aménagement.

La loi française a donc acté le fait que le risque était désormais transféré au seul aménageur.

Les opérations Normandia, Normandika, Object'IFS Sud sont des CPA dont le risque est porté par CAEN la mer.

Toutes les autres concessions sont par conséquent au seul risque de Normandie aménagement, non pas depuis 2016, mais depuis la loi du 20 juillet 2005.

Deuxième analyse contestable :

-Prétendre que le risque d'une concession est atténué par la garantie que la collectivité peut accorder à hauteur de 80 % aux emprunts contractés par Normandie aménagement.

Cette garantie est souvent une exigence des établissements bancaires, qui ne sont pas en mesure, à la lecture d'un bilan prévisionnel de concession d'aménagement, d'analyser le risque réel d'un contrat amené à être géré sur une période de 20 ans.

Estimer, comme le sous-entend la CRC que cette garantie accordée par le concédant aux établissements bancaires minimise le risque de l'aménageur est à manier avec une grande précaution.

En effet, l'opération pourrait être requalifiée de marché de travaux, si l'aménageur par le biais de cette garantie d'emprunt, était assuré d'une ressource certaine. Il ne s'agirait plus d'une concession de travaux, mais d'un marché de travaux où seul risque de la collectivité, en infraction sur les conditions de son attribution.

Considérer cette garantie d'emprunt comme une clause particulière du traité de concession serait contraire à l'arrêt AUROUX du CJCE du 18 janvier 2007, qui a requalifié une concession d'aménagement en marchés de travaux, dès lors que la collectivité garantissait à son aménageur une ressource certaine (par le biais d'une garantie d'emprunt) en cas de déficit de la concessions d'aménagement.

Rédiger de cette manière, le propos de la CRC qui prétend que le risque de Normandie aménagement est atténué par les garanties d'emprunt est extrêmement ambiguë et n'est étayé par aucune jurisprudence. La garantie d'emprunt sert les intérêts des banques, elle ne saurait effacer le risque de l'aménageur.

L'exemple de la liquidation de la SEBN nous montre qu'il n'en est rien.

-Ce pourrait être également perçu comme une clause de distorsion de concurrence si cette clause n'avait pas été mentionnée lors de la mise en concurrence de la concession d'aménagement auprès de plusieurs candidats aménageurs.

Outre la requalification de la concession d'aménagement en marchés de travaux, Normandie aménagement risquerait l'annulation de ses contrats de concession en cas de contestation devant le tribunal administratif.

-Dans le dernier paragraphe page 24 du rapport définitif, la CRC prétend que la question pourrait se poser en termes différents si la collectivité concédante n'était pas actionnaire de Normandie aménagement.

La CRC prétend à tort que ce cas de figure ne peut s'appliquer à Normandie aménagement.

C'est inexact pour plusieurs contrats de concession.

Il existe au moins quatre concessions conclues entre Normandie aménagement et des communes qui ne sont pas actionnaires de Normandie aménagement.

- La ZAC LIBERA avec la commune de Colombelles.
- L'opération la Clopée avec la commune de Giberville .
- La concession avec la commune de Sofiers.
- L'orée du golf avec la commune d'Epron.

La communauté urbaine de Caen la mer n'est pas impliquée pour couvrir le risque de ces opérations et n'est pas habilitée à garantir les emprunts, puisqu'elle n'est pas cosignataire des traités de concession.

Je m'arrêterais spécifiquement sur l'opération Forée du golf avec la commune d'Epron.

Dans l'annexe 2 du rapport de la CRC (synthèse des provisions pour risques et charges) , je constate que sur les 2,617 millions de provisions constitués en 2016, Epron est concerné pour plus de 800000 euros.

En 2019 , Epron représente 55 % du montant total de ces provisions. Si j'en crois la nouvelle direction de Normandie aménagement, il s'agit du risque le plus conséquent pour Normandie aménagement.

À la lecture du traité de concession entre Normandie aménagement et la commune d'Epron, il est écrit noir sur blanc que la commune ne garantit pas les emprunts bancaires contractés par Normandie aménagement.

Même si Epron fait partie de la communauté urbaine de Caen la mer, celle-ci n'est pas signataires du traité de concession et ne saurait être juridiquement impliquée dans la couverture éventuelle d'une perte à terminaison.

Si d'aventure quand Caen la mer se substituait à la commune pour garantir les emprunts, les conditions de conclusion du contrat de concession seraient fragilisées, puisque cette clause n'aurait pas été dévoilée lors de la mise en concurrence.

Mais, pour revenir sur mes propos concernant la nécessité de constituer ou non des provisions dans ce cas de figure, l'opération me semble symbolique de l'approche approximative du risque d'opération par la CRC.

L'ordonnance 2016 65 du 29 janvier 2016 précise « que le risque est entendu, lorsque des dans des conditions d'exploitation normale, l'aménageur n'est pas assuré d'amortir les investissements où les coûts ».

« le risque de perte d'exploitation doit trouver son origine dans des facteurs sur lesquels les parties n'ont aucun contrôle (un risque dit exogène) ».

« la part du risque transféré implique notamment une réelle exposition au marché. Les risques concernés ont la plupart du temps trait aux terrains aménagés, mais aussi au risque commercial lié à leur commercialisation ».

Référence cabinet Seban et associés

Comment expliquer la constitution d'une si importante provision pour l'opération orée du golf et sa pérennité sur toute la période concernée de 2016 à 2020 ?

Le risque commercial est pourtant quasi inexistant puisqu'un protocole a été signé en 2014 entre Normandie aménagement et un groupement de promoteurs engageant ces derniers à acquérir 60 % des charges foncières de logement. Les terrains destinés à l'activité économique sont aussi très convoités par de nombreuses entreprises déjà présentes sur Citis, et le GANIL souhaite s'étendre sur le site.

L'emplacement du projet est extrêmement porteur. Voisinage du golf, proximité de l'université et du CHU, voirie urbaine en direction de la mer, réalisation du boulevard urbain nord, sont des atouts majeurs pour la commercialisation.

Aucune contrainte technique n'est apparu pour la réalisation des travaux. Les terrains ont été acquis au prix convenu.

En réalité, le problème vient de la mésentente entre la commune et les promoteurs pour laquelle Normandie aménagement n'est absolument pas impliqué.

La commune d'Epron n'est pas en phase avec les promoteurs sur la qualité architecturale des projets présentés, ni sur la densité de l'opération.

La commune d'Epron concessionnaire a demandé à demandé à son concessionnaire Normandie aménagement de revoir le plan masse et de remettre en cause de ce fait le bilan d'opération prévu et approuvé au traité de concession.

Cette exigence n'est pas le fait d'un facteur exogène.

Au contraire, c'est l'une des parties au traité de concession qui l'impose.

Dès lors que Normandie aménagement n'est en rien responsable de ce litige, il ne sert strictement à rien de constituer une provision et de la maintenir pendant cinq ans.

Le fait de remettre en cause le bilan d'opération en retirant des recettes de charges foncières constitue une perte certaine.

Juridiquement et comptablement, la notion de provisions ne signifie plus rien.

Il ne s'agit plus de constituer des provisions, mais d'inscrire au compte de résultat une perte certaine.

Juridiquement Normandie aménagement saurait en droit de réclamer l'annulation du traité de concession.

La provision devrait se limiter au risque d'un contentieux.

Il existe bien entendu d'autres voies de négociation entre Normandie aménagement et la commune qu'il ne m'appartient pas de développer ici, sachant que j'ai toujours travaillé en pleine harmonie avec le maire de cette commune.
Mais cet exemple montre que la constitution d'une provision peut devenir un artifice comptable qui occulte la complexité d'une opération.

Constituer des provisions rassure, ne pas trancher pendant cinq ans un litige dissimule une réalité sur laquelle Normandie aménagement doit reprendre.

Partie 3 : La gestion des ressources humaines.

Le conseil d'administration a fait le choix de dissocier les fonctions de président et celles de directeur général.

Les statuts de la société prévoient que le directeur général est habilité à exercer ses prérogatives de mandataire social, sans aucune restriction.

C'est donc à tort que la CRC exprime des doutes sur la capacité du directeur général à conclure des transactions de ruptures de contrats de travail avec des salariés. Le Directeur général informe le conseil d'administration, mais ne demande pas une autorisation préalable.

J'ai donc conclu des ruptures de contrat de travail sur la base de la législation sociale.

Toutes ces transactions ont été sollicitées par des salariés qui souhaitaient quitter l'entreprise. Les raisons évoquées étaient diverses : désaccord de fonctionnement au sein d'une direction opérationnelle, volonté de ne pas accompagner la nouvelle direction.

C'est le cas de l'ancienne directrice adjointe qui avait été embauchée au début de la création de Normandie aménagement.

Cette personne a fait preuve d'une grande implication dans la vie de l'entreprise, tant sur le plan de la gestion administrative et financière que dans le développement de l'activité de promotion immobilière.

Connaissant mon souhait de quitter mes fonctions fin 2016, le président a fait le choix de faire désigner Madame X... comme future directrice générale.

Pour recruter un directeur d'une société d'économie mixte, il est d'usage de solliciter plusieurs candidats et de les faire auditionner par le conseil d'administration.

Madame Y... aurait pu être candidate parmi d'autres candidats.

Le fait que Madame Y... n'a pas pu se porter candidate m'a laissé entrevoir le risque majeur d'un conflit managérial.

J'ai estimé qu'il était de ma responsabilité de traiter cette situation avant mon départ, plutôt que de laisser perdurer une possible rivalité entre deux personnes aux compétences et au salaire identiques.

Le montant d'une transaction se calcule de deux façons :

- Soit en tenant compte d'une convention collective
- Soit en utilisant un modèle mis en ligne par le Ministère du Travail.

C'est cette méthode qui a été utilisée par la direction administrative. Une erreur a manifestement été commise au profit de Madame Y... .

Je ne doute pas que la nouvelle direction ne l'ait détectée rapidement. Elle a manifestement fait le choix de ne pas réclamer ce trop perçu.

Quoi qu'il en soit, il reste de la prérogative du directeur général de conclure une transaction.

Concernant l'embauche de Madame X... en tant que directrice adjointe sur une période de trois semaines en décembre 2016, c'était le souhait du président de Normandie aménagement .

J'ai donc fait rédiger un contrat de travail qui effectivement comportait des clauses d'un contrat de mandataire social, notamment avec la souscription d'une assurance de dirigeant (que moi-même durant toute la période d'exercice de ma fonction je n'ai volontairement pas souscrit) .

Ce contrat prévoyait un salaire de 90 000 € annuels accompagné d'une prime de performance pouvant atteindre jusqu'à 17 % du salaire et sans mise à disposition d'un véhicule de fonction , considérant que la personne concernée habitait à proximité de Caen.

Concernant le paragraphe 22 de la page deux, je n'ignorais évidemment pas que Madame X... : avait été administratrice de Normandie aménagement représentant la caisse d'épargne, mais j'ignorais en revanche qu'elle avait un lien de parenté avec une dirigeante de COGEDIAC, notre cabinet d'expert-comptable.

Ayant moi-même été confronté à une situation analogue, puisque Normandie aménagement passait régulièrement un contrat de réseau avec la SCET, dont je suis l'un des salariés, je m'abstenais de participer à la négociation et quittait la séance du conseil d'administration lorsque celui délibérait sur le sujet.

Le dernier point sur le risque pénal est bien réel, mais peut être évité si dans sa déclaration de patrimoine et d'intérêt à la HATVP Mme X... en a bien fait mention. Je ne doute qu'elle n'ait pas omis de le faire.

Partie 4 : Ma situation personnelle

La CRC relève à juste titre que ma rémunération été répartie entre deux employeurs.

La SCET, via son groupement d'employeur, m'a mis à disposition de Normandie aménagement en tant que directeur technique de novembre 2002 à décembre 2016.

Outre mon salaire, il était prévu l'attribution d'une prime de performance de 0 à 17 % accordée par le président de Normandie aménagement à la demande du président de la SCET.

Durant 13 années, cette prime m'a été accordée à son montant maximum par les quatre présidents qui se sont succédés à la tête de Normandie aménagement.

Je n'ai pas touché de prime pour l'exercice 2016, le Président de Normandie aménagement ayant omis de répondre au courrier du Président de la SCET du 13 octobre 2015 qui lui demandait de prendre sa décision à ce sujet.

Pour se rémunérer de ma mise à disposition, la SCET prélevait en sus de mon salaire annuel brut un forfait de 20 %.

La SCET, filiale à 100 % de la caisse des dépôts et consignations, ne voulait pas que l'un de ses salariés exerce un mandat social.

Pour me permettre d'exercer cette fonction, Normandie aménagement a dû élaborer un contrat spécifique.

Une part importante de ma rémunération s'est donc porté sur Normandie aménagement.

Le forfait de la SCET ne s'est pas appliqué à cette autre partie de salaire, ainsi que le calcul de la prime, faisant économiser à Normandie aménagement plus de 200 000 euros sur toute la période.

La prime d'assurance n'a pas non plus été souscrite et a fait épargner la somme de 60 000 euros.

Mais cette double répartition avait aussi l'inconvénient d'amputer ma prime annuelle et surtout de limiter la prime de départ que tous les salariés touchent au moment de partir à la retraite.

A titre personnel, je devais perdre environ 30 000 euros.

Avec les différents présidents qui connaissaient cette situation, il avait été convenu oralement que je recevrai cette compensation.

Malheureusement, il s'agissait d'un engagement moral et j'ai eu le tort de ne pas conserver de trace écrite.

Provisionnée dans les comptes de 2015 au compte de résultat rubrique « salaires et traitement ligne 641 30000 », et validée en AG de juin 2015, la direction administrative a cru bien faire en me la versant.

J'aurais dû la mettre à l'ordre du jour et faire débattre le conseil d'administration, qui aurait pu en discuter et exprimer clairement son accord ou son opposition.

Je ne l'ai pas fait, estimant que ce rôle incombait au président.

En l'absence de délibération, j'ai évidemment rembourser cette somme dès qu'elle m'a été réclamée un an plus tard.

Je me suis d'ailleurs étonné qu'elle me soit réclamée après un si long délai et de n'avoir eu aucun échange épistolaire ou téléphonique avec mon successeur.

Je l'avais d'ailleurs déclarée dans ma déclaration de patrimoine auprès de la HATVP que j'ai rédigée moins de 2 mois après mon départ à la retraite.

Mais plus rien ne devait me surprendre de sa part.

Fait à PARIS

Le 19 août 2022



PJ : Courrier prime de performance du 13 octobre 2016



Paris, le 13 octobre 2016

Nos réf. : PM/LB

Monsieur :
Président
NORMANDIE AMENAGEMENT
1 avenue du pays de Caen – BP 04
14460 COLOMBELLES

Objet : Prime de performance de M. X... /

Monsieur le Président,

Faisant suite à mon courrier du 25 novembre 2015 et à votre échange avec Madame N..., je me permets de revenir vers vous, afin de définir le montant de la prime de performance de M. X..., mis à la disposition de la Société NORMANDIE AMENAGEMENT, en qualité de Directeur.

Son contrat de travail prévoit en effet une prime de performance variable de 0 à 17 % de son salaire annuel de base, soit une prime maximale de 12 444 euros bruts au titre de l'année 2015.

Je vous précise que le montant est identique au titre de l'année 2016.

Cette prime doit tenir compte tant des résultats de la Société NORMANDIE AMENAGEMENT que de la contribution personnelle de M. X... à atteindre ses objectifs.

Vous trouverez en annexe une fiche vous permettant d'étayer votre évaluation et si vous le souhaitez, de préciser les éléments que vous jugerez opportuns ; elle récapitule les critères d'appréciation et permet de fonder votre décision sur des éléments objectifs.

Je vous remercie de bien vouloir me la retourner, en y indiquant le pourcentage ou le montant de la prime qui doit être attribuée à M. X... . Celle-ci lui sera versée dans les meilleurs délais au vu de votre décision.

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

Président