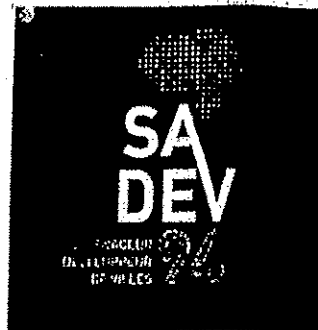


REPONSES

Du Directeur général de la SADEV 94

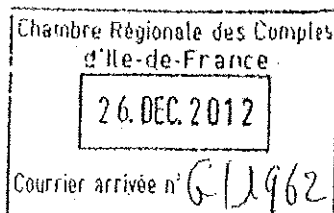
Du Maire de Vitry-sur-Seine

Du Maire de Champigny-sur-Marne



31 rue Anatole France
94306 Vincennes cedex
Tel : 01 43 98 44 40
Fax : 01 43 98 44 69

www.sadev94.fr



Chambre régionale des comptes d'IDF
Monsieur Jean-Yves BERTUCCI
6, Cours des Roches
B.P. 226 - Noisiel
77441 Marne-la-Vallée Cedex 2

RAR n° 1A07737811657

A l'attention de Madame la Greffière

Objet : Réponse au rapport d'observations définitives
Annule et remplace la réponse du 17 décembre 2012

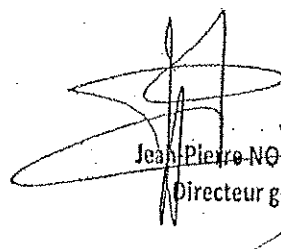
Vincennes, le 21 décembre 2012

Monsieur le Président,

Nous faisons suite, à travers la présente, à un entretien téléphonique avec Monsieur ROS qui nous amène à modifier notre réponse au rapport d'observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France sur la gestion de Sadev 94.

Je vous prie de trouver en conséquence, jointe à la présente, notre réponse, aux différents points soulevés par la Chambre dans le cadre de cette procédure de contrôle, qui annule et remplace notre envoi du 17 décembre dernier.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de ma parfaite considération.


Jean-Pierre NOURRISSON
Directeur général



INTRODUCTION

Ainsi que le relève le rapport définitif de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France (ci-dessous dénommée –la chambre), Sadev 94 connaît un niveau d'activités très élevé et dispose d'un portefeuille d'affaires particulièrement important avec une superficie à commercialiser dans le cadre des contrats déjà signés, d'environ 2.300.000 m² de surface de plancher.

Le niveau des résultats reste largement bénéficiaires (2.254.909 € en 2011), même s'il est en baisse par rapport aux exercices précédents, du fait notamment de résultats exceptionnels enregistrés au cours de ces exercices.

Comme le remarque le rapport de la chambre, ces résultats ont permis de consolider les fonds propres de la société, offrant ainsi des capacités renforcées d'accès à l'emprunt et d'investissements sur fonds propres, principalement affectés au développement de l'entreprise.

L'arrivée en portefeuille d'opérations très importantes, nécessitant une forte maîtrise foncière (Ivry Confluences, Rouget de Lisle à Vitry-sur-Seine, Aragon et Cancer Campus à Villejuif,...), a entraîné un recours renforcé à l'endettement moyen et long terme, se caractérisant à fin 2011, par un ratio de 267% par rapport à la situation nette de la société.

Comme le souligne le rapport, cette situation doit s'accompagner d'une grande vigilance et de la recherche non seulement de partenariat avec des outils de portage foncier, mais aussi de gestion de la trésorerie par un rapprochement calendaire entre les investissements, notamment fonciers et les recettes, principalement issues des cessions de charges foncières.

Le rapport évoque les effets de la crise de l'immobilier sur le fonctionnement de la société. Il note que Sadev 94 n'est pas structurellement affectée par ses effets, soulignant le ralentissement du rythme de cessions de charges foncières dans le domaine de l'immobilier d'entreprise, notamment tertiaire, et l'accélération des cessions dans l'immobilier résidentiel que nous avons mis en œuvre afin de compenser les unes par les autres.

Le rapport pointe également les conventions de réservations de charges foncières, signées en 2009 avec 5 promoteurs, pour contribuer au financement de la trésorerie de l'opération « Ivry Confluences » et évoque une zone de risque, pour Sadev 94, si celle-ci n'était pas en mesure de tenir ses engagements calendaires de mise à disposition des terrains.

A cet égard, il convient de souligner, d'une part que les risques sont équilibrés puisqu'à l'inverse, les co-contractants perdent tout ou partie de leur dépôt de garantie s'ils ne signent pas les promesses de vente qui leur sont soumises. D'autre part, il convient d'observer qu'à ce jour, Sadev 94 a pu honorer ses engagements, ceux-ci ayant été pris sur des bases fiables de prévisions d'acquisitions foncières du fait des près de 30% de foncier maîtrisé par Sadev 94 et ses partenaires publics sur ce territoire.

Le rapport évoque également l'action de développement de Sadev 94, consistant notamment en la conduite d'études préalables et d'acquisitions foncières en amont. Il convient de noter, à cet égard, que ce positionnement n'est pas propre à Sadev 94; d'autres aménageurs et même certains promoteurs développent une stratégie identique pour être concurrentiels sur les territoires. Il ne nous semble pas que cet élément soit déterminant pour placer Sadev 94, parmi les principaux opérateurs du Val-de-Marne, mais plutôt son savoir-faire constaté par la réussite et la qualité des opérations réalisées et livrées.



A cet égard, parler d'une position « prédominante », nous paraît excessif.

L'introduction du rapport évoque ensuite la position qu'a connue la société en 2010 et 2011, de taux de mobilité important parmi ses collaborateurs. Il s'agit d'une réalité liée notamment aux changements impulsés par l'actuel directeur général, à partir de mi 2009, qui a conduit certains collaborateurs à ne pas trouver leur place dans la nouvelle stratégie mise en place. A cela, il s'est ajouté le mouvement normal lié aux choix personnels des collaborateurs. Ce mouvement a créé, c'est évident, une situation complexe qui est aujourd'hui réglée ; l'effectif s'étant stabilisé et présentant un taux de mobilité conforme à ce qui est observé dans toute société de ce type.

Le rapport définitif fait également référence aux systèmes d'informations dont s'est dotée la société.

Il est exact que le système de gestion de projets s'est avéré décevant au regard des attentes de ses utilisateurs.

En revanche, la performance et la pertinence des outils nécessaires au suivi de la comptabilité et à la gestion financière des opérations, ne prêtent à aucune discussion.

Par ailleurs, la réconciliation des données issues des deux logiciels ne posent pas de difficulté à l'équipe comptable, notamment au moment de l'arrêté des comptes, lorsque le dernier rapprochement de l'année entre les deux logiciels est effectué, et cela pour toutes les opérations que Sadev 94 pilote. A ce sujet, il nous paraît opportun de préciser que les principales SEM d'aménagement ont opté pour un fonctionnement similaire, basé sur l'utilisation d'un logiciel comptable et un outil de gestion financière, distincts.

Il se peut que ponctuellement, comme le souligne la chambre au point 4.1 de son rapport, des écarts entre les deux logiciels aient pu être constatés.

D'une part, il s'agissait d'une période (troisième trimestre 2011) bien précise pour notre société, caractérisée par l'apurement des retards accumulés par l'équipe comptable suite à son renouvellement intégral à fin 2010.

D'autre part, le constat effectué par cette dernière, s'appuie sur un rapport de l'équipe d'experts comptables avec qui Sadev 94 a souscrit un contrat d'assistance. Cela a démontré, effectivement, l'existence d'un décalage entre les informations saisies dans les deux logiciels, mais surtout que le dispositif de contrôle des comptes mis en place par la société, avec son commissaire aux comptes et cette équipe d'experts comptables, fonctionne.

La société a en effet décidé de faire intervenir, depuis 2006 et à 4 reprises pendant l'année, ces différents prestataires, dont le savoir-faire, dans le secteur de l'immobilier et en particulier dans celui des SEM, est largement reconnu. L'expert-comptable de Sadev 94 est notamment rédacteur de l'avis du Conseil National de la Comptabilité relatif au traitement comptable des concessions d'aménagement dans les sociétés d'économie mixte locales puis du guide comptable qui en a découlé.

Cette décision représente, certes un coût pour la société, mais elle lui assure surtout, une grande fiabilité quant aux informations comptables et financières qui sont notamment présentées, chaque année, aux actionnaires de la société.

L'ampleur des investissements réalisés par Sadev 94, la complexité et la diversité des opérations qu'elle pilote, sont autant d'éléments qui justifient l'accompagnement de ces prestataires externes

spécialisés, qui pointent des anomalies et accompagnent la société dans leurs corrections, dans les meilleurs délais.

Pour toutes ces raisons, nous ne pouvons laisser entendre que la qualité de l'information financière de notre société ne serait pas garantie.

Enfin, sur ce point, Sadev 94 a mis en place, dans le cadre de son système de management de la qualité, un processus permettant de favoriser et normaliser les échanges d'informations entre les services comptables, financiers et opérationnels de la société.

L'introduction du rapport évoque les licenciements de l'ancien directeur général et de l'ancien directeur adjoint. Les conditions de ces procédures sont qualifiées de critiquables par la chambre. Il sera revenu sur ce point dans les développements, ci-après.

De la même façon, l'engagement de Sadev 94 dans des actions de coopération que le rapport considère ne relevant pas de l'objet social de la société, sera le sujet d'un développement sur le rôle citoyen qu'elle a entendu jouer dans ce cadre.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1

Comme il le sera relevé dans le développement ci-dessous, les délais de paiement globaux respectent la réglementation. Il arrive toutefois que le processus incontournable de validation de factures par la maîtrise d'œuvre, entraîne quelques dépassements de délais.

Toutefois, cette validation est un élément essentiel de fiabilisation du paiement qui a permis à Sadev 94 d'éviter, à plusieurs reprises, des règlements non justifiés par la réalité de la prestation fournie.

Néanmoins, Sadev 94 considère cette recommandation justifiée, même si ce n'est que marginalement, et étudie un processus permettant de fiabiliser un peu plus encore les délais de validation et, par conséquent, de paiement.

La suggestion d'intégrer cette question au système de management de la qualité sera étudiée lors du renouvellement de la certification qui doit intervenir fin 2013.

Recommandation n°2

Bien que les voyages effectués se rapportent à l'activité de la société et que, du fait de la taille modeste de l'entreprise, les comptes rendus soient régulièrement faits oralement, Sadev 94 retient la suggestion d'établir des ordres de mission et de prescrire des comptes rendus de mission écrits par ceux qui les ont remplies.

Recommandation n°3

La mesure de l'impact d'actions de communication s'avère généralement plus qualitative que quantitative. Dès lors qu'aucun chiffre d'évaluation n'est accessible, l'évaluation qualitative ne pourrait se faire qu'au travers de sondages dont le coût viendrait accroître une charge jugée lourde par la chambre.

Sadev 94 réfléchit à la mise en place d'indicateurs de performance, dans ce domaine, comme dans tous ceux que recouvre son activité.

Recommandation n°4

La présence de partenaires professionnels au sein de la fondation Sadev Mali est identique à ce qui est constaté dans toute fondation d'entreprises. Sadev 94 entend la recommandation et veillera, dans le cadre des procédures de consultations de diverses natures, à ce qu'aucune suspicion de conflit d'intérêt ne puisse exister.

Recommandation n°5 (page 72)

Le Conseil d'administration est informé, chaque année, dans le cadre de la présentation des comptes annuels, de la situation des filiales et des conditions de rémunération des comptes courants. Il est, par ailleurs, avisé de chaque décision importante prise par la gérance de ces filiales.

D'autre part, la question de la consolidation des comptes fait l'objet d'un dialogue régulier avec l'expert-comptable, d'une part, et avec le commissaire aux comptes, d'autre part.

Recommandation n°6 (page 80)

Lorsque Sadev 94 s'est avisée que certains de ses administrateurs avaient siégé au sein des commissions ad hoc destinées à retenir un concessionnaire, dans le cadre des consultations d'aménageurs, elle a, après avis d'un conseil juridique rappelant les similitudes entre ces commissions et les commissions d'appel d'offres, informé ceux-ci du risque dans lequel ils se plaçaient.

Désormais, à chaque consultation particulière, Sadev 94 renouvelle cette information à celui de ses administrateurs concerné par la consultation.

1. RAPPEL DE LA PROCEDURE

2. PRESENTATION DE SADEV 94

3. LES COMPTES DE SADEV 94

3.1. Analyse du bilan

3.1.1. Des capitaux permanents importants

Il convient, tout d'abord, de préciser un élément : si les capitaux propres de la société s'élèvent effectivement à 40 M€ en 2010, la situation nette s'élève à 37 M€. D'autre part, la dette financière moyen long terme s'est élevée à 91,6 M€ à fin 2010 et non à 112 M€, comme l'évoquait les prévisions communiquées à la chambre régionale des comptes lors de son audit.

Le rapport souligne également l'accroissement de l'endettement lié au développement du portefeuille d'affaires de la société, concernant notamment des opérations de grande ampleur. Elle note également le recours préférentiel à des lignes de trésorerie court terme, assises sur des promesses de vente et qui permettent des financements moins onéreux pour les opérations auxquelles elles se rapportent.

Le rapport appelle l'attention sur la nécessaire vigilance face à la croissance de l'endettement. La direction de Sadev 94 assure un suivi permanent de la trésorerie de la société, s'efforce de réduire les délais entre dépenses et recettes, de sorte à ne pas mobiliser de financements superfétatoires, et procède à une gestion active de sa dette.

Par ailleurs comme le souligne la chambre, une majorité des emprunts contractés le sont sur taux variables classiques. Cela permet à la société de profiter des taux particulièrement bas des marchés financiers depuis plusieurs années maintenant, tout en s'offrant la possibilité de rembourser par anticipation ces emprunts sans pénalité financière.

3.1.2. L'endettement

Sur la question de l'endettement, Sadev 94 souhaite insister sur les spécificités financières des SEM d'aménagement gérant des opérations publiques pour le compte des collectivités locales cocontractantes.

Comme le souligne la chambre, il est utile de rappeler que les opérations d'aménagement conduites par une société d'économie mixte présentent généralement deux niveaux de garantie :

- Le projet en lui-même tout d'abord, car la SEM a pour vocation d'acheter des surfaces foncières pour les revendre. L'appréciation financière du risque se doit donc d'intégrer le cycle de production de terrains à bâtir et ne peut s'apprécier que par la capacité de la société à renforcer ses fonds propres,
- La garantie de la collectivité apportée, d'une part directement à la banque, à concurrence de 80% maximum, et d'autre part indirectement à l'aménageur à travers le versement de sa participation éventuelle.

Dès lors, il convient de mesurer le niveau d'exposition au risque d'endettement de la SEM, en retenant un ratio capital restant dû, non garanti rapporté au niveau des capitaux permanents. L'analyse financière établie par les établissements financiers, spécialistes des SEM, de par leur intervention historique sur ce secteur (Caisse des dépôts et consignations notamment), confirme que ce ratio constitue un bon indicateur d'appréhension du risque d'endettement d'une SEM.

En l'occurrence, on pourrait se référer aux coefficients généralement admis dans les sociétés traditionnelles, à savoir un ratio de 50 %.

C'est par ailleurs dans cette optique, que la fédération des EPL, dans le cadre du modèle d'annexe type aux comptes annuels des SEM d'aménagement, a préconisé que l'information concernant la répartition entre les financements garantis et ceux à la charge propre de la SEM soit clairement inscrite au chapitre des engagements reçus.

Comme évoqué précédemment, un ratio de 50 % (capitaux empruntés restant du non garanti sur capitaux permanents) serait une norme acceptable pour une SEM d'aménagement.

Ainsi, les comptes 2011 de Sadev 94 présentent les caractéristiques suivantes :

- Capitaux propres (hors subvention d'investissement) : **38.763.851 €**
- Dettes globales auprès des établissements financiers : **128.848.814 €**
dont dette moyen/long terme : **103.684.723 €**

dont dette court terme :	25.164.091 €
dont dette globale garantie :	67.023.058 €
dont dette globale non garantie :	61.325.756 €

Ainsi, pour Sadev 94, à fin 2011, le ratio d'endettement capital restant dû non garanti sur les capitaux permanents est inférieur à 50%, pour se situer à 43%, soit 61.325.756 € / (38.763.851 € + 103.684.123 €).

Ce ratio montre l'absence d'aspect préoccupant de la situation financière de Sadev 94 sur le critère de l'endettement. Toutefois, comme le rappelle le rapport de la chambre, il a atteint un niveau qui exige prudence et vigilance.

La dette fait traditionnellement, à Sadev 94, l'objet d'une gestion active tant en terme de recherche de limitation des moyens de financement mobilisés qu'en termes d'optimisation des frais financiers occasionnés, par leur mise en place, au sein des opérations d'aménagement.

Ainsi, le choix porté, majoritairement, sur une indexation de la dette à taux variables ces dernières années, aura permis de générer une économie de frais financiers substantielle qui, in fine allègera les budgets des opérations d'aménagement, tout en conservant, comme le souligne le rapport, la possibilité de procéder au remboursement par anticipation de cette dette consolidée, sans pénalité financière.

3.2. L'analyse du compte de résultat

3.2.1. Chiffre d'affaires et résultat

La chambre note la croissance continue du chiffre d'affaires de la société, signe du dynamisme de son activité. Elle constate l'importance pour cet indicateur des produits de cessions de charges foncières, mais aussi des recettes issues des marges tirées sur les opérations propres.

Cette diversification de l'activité de Sadev 94 lui permet, en effet, d'alléger sa dépendance aux aléas du marché de l'immobilier. Le rapport fait également mention de différentiel entre le chiffre d'affaires inscrit dans le budget prévisionnel 2011 et sa réalité en clôture d'exercice.

Il est incontestable que les aléas d'une opération (dans le cas de la ZAC des Simonettes nord dont le déroulement est affecté par divers contentieux) ou ceux de la conjoncture (celle-ci a notamment affecté la commercialisation du parc d'activités du Val Pompadour, laquelle a effectivement commencé en 2011) rendent les estimations prévisionnelles quelque peu aléatoires. Toutefois, aucune opération n'est profondément affectée dans sa programmation initiale ou dont la reprogrammation ne serait pas envisageable.

Le rapport définitif constate, par ailleurs, un rééquilibrage depuis 2008, entre les divers produits immobiliers, engendrant une croissance des cessions de charges foncières résidentielles, au détriment de l'immobilier d'entreprises. Au regard des programmations des opérations en phase de démarrage, il apparaît que cette tendance ne devrait pas être durable.

La chambre note également que les produits de rémunération couvrent les charges de personnel. Il s'agit là d'un indicateur important pour la rigueur de gestion de la société

3.2.2 La rémunération de la société

Le rapport souligne la part importante des rémunérations tirées des opérations propres (39% en 2010). Cette part montre l'intérêt pour Sadev 94 de diversifier son activité vers des opérations permettant de conforter son résultat et donc ses fonds propres et sa capacité d'endettement et d'investissement. Il considère que cette orientation recèle une part de risque.

A cet égard il convient de souligner que Sadev 94 n'engage jamais ce type d'opération sans avoir, préalablement identifié un acquéreur potentiel de l'ouvrage réalisé, voire, lorsque cela s'avère possible, d'avoir préalablement signé une convention de réservation.

Dans le paragraphe concernant les mandats publics, il est souhaitable de corriger une erreur sémantique qui assimile les équipements publics inscrits dans les PEP (programme des équipements publics) des dossiers de réalisation des ZAC, à des mandats publics. Or, s'il s'agit effectivement d'équipements de même nature, ils ne relèvent pas de la même classification juridique.

3.3. Dépenses d'investissement

Le rapport définitif observe le haut niveau d'investissement réalisé par la société, depuis plusieurs années et considère cet indicateur, ainsi que nous le faisons, comme témoin de la bonne santé et du riche portefeuille de Sadev 94.

3.4. Perspectives

3.4.1. L'activité

La chambre constate une croissance particulièrement importante du portefeuille d'affaires de la société, notamment en 2010 et 2011.

A cet égard, il convient de rectifier une inexactitude : la ZAC Adolphe Chérix ne correspond pas à une convention de concession publique d'aménagement signée avec la ville de Vitry-sur-Seine mais avec le Département du Val-de-Marne, s'agissant d'une ZAC départementale.

La chambre note que, certaines années, la majeure partie des rémunérations porte sur un nombre restreint des opérations. Cette observation est exacte et cette réalité est courante, dans le cadre de l'évolution propre de chaque opération. C'est la raison pour laquelle Sadev 94 est particulièrement attentive, à la croissance régulière de son portefeuille d'affaires, les rémunérations issues des nouvelles opérations venant remplacer progressivement celles issues des opérations en voie d'achèvement.

Concernant les prévisions d'opérations propres, il faut noter que les décisions de s'y engager sont prises au coup par coup, selon les opportunités liées au déroulement des opérations et le constat de la capacité ou non des collaborateurs d'assurer le suivi de nouvelles constructions. Dès lors, il est évident que la visibilité, à moyen terme des prévisions dans ce domaine, sont moindres que les perspectives pour les opérations d'aménagement.

4. LA GESTION DE LA STRUCTURE

Comme indique le rapport, Sadev 94 a effectivement opéré le choix de mettre ses moyens humains au service de l'aspect opérationnel de son activité. Le recours à des prestataires extérieurs pour

certaines fonctions supports, outre qu'il permet de ne pas accroître la charge de personnel, offre une garantie forte d'actualisation permanente de l'information et des outils d'analyse.

Pour autant, nous ne partageons pas l'assertion selon laquelle la charge de personnel grèverait la maîtrise des dépenses ni celle selon laquelle cette maîtrise ne serait pas un enjeu primordial. Dans une structure d'ingénierie comme Sadev 94, la qualité d'analyse des projets, la compétence technique nécessaire au suivi des opérations d'aménagement et de construction, nécessitent une attention toute particulière aux ressources humaines.

La direction de la société recherche donc un équilibre constant entre le dispositif humain nécessaire à la satisfaction des clients de la société et le nécessaire souci de ne pas accroître les charges de structure. Ainsi, alors que le chiffre d'affaires a augmenté de près de 70% entre 2007 et 2011, les effectifs de la société se sont accrus de 8%.

4.1. La tenue de la comptabilité

Comme évoqué en introduction, nous contestons la notion de risque en matière de garantie des données financières, évoquée par la chambre.

L'ensemble des factures « opération » fait l'objet d'une saisie dans l'outil de gestion avant d'être importé en comptabilité. Cet import est réalisé en comptabilité, qu'après validation de la facture. Il est donc normal que certaines factures, saisies dans le logiciel de gestion, ne soient pas déversées en comptabilité.

En ce qui concerne, les dépenses rattachées au fonctionnement de la structure, si leur enregistrement n'est pas systématique dans Gesprojet, la dépense est évidemment systématiquement intégrée dans le logiciel comptable, Sage.

Nous étudions toutefois actuellement l'opportunité de saisir l'ensemble de ces factures également dans Gesprojet (dans le cadre d'une procédure extra comptable) afin de pouvoir retracer le montant des restes à payer sur des commandes pluriannuelles, à tout moment, comme suggéré par la chambre.

Pour les opérations (qui pour rappel représentent plus de 95% des dépenses d'investissement de la société), les règlements sont générés dans l'outil de gestion Gesprojet, et non comme le mentionne le rapport dans l'outil comptable Sage, avant de faire l'objet d'une sélection manuelle dans ce dernier, afin de générer automatiquement les écritures de paiement.

Il s'agit d'une pratique de Sadev 94 qui n'altère en rien l'information comptable. Le processus empêche en effet tout double règlement (la date de règlement étant automatiquement générée dans l'outil Gesprojet).

Il existe par ailleurs tant pour les factures « opérations » que pour les factures rattachées au fonctionnement de la structure, des rapprochements bancaires, à minima mensuels, qui permettent de s'assurer de l'exhaustivité de la saisie des règlements dans l'outil comptable.

Il existe donc des dispositifs de contrôle interne visant à préserver l'actif de la société et fiabiliser les enregistrements comptables.

Ainsi, le rapport évoque, à un moment où le service de la comptabilité était en phase d'apurement des retards accumulés, suite aux multiples départs que le service avait connu préalablement, la

réalisation d'un travail de rapprochement entre les états Sage et Gesprojet. Ce dernier avait en effet montré, comme le souligne le rapport, un écart entre les factures enregistrées en comptabilité et les factures enregistrées dans Gesprojet.

Cela montre que le dispositif de contrôle interne fonctionne : à l'issue de ce contrôle, le cabinet d'expert-comptable était intervenu de manière tout à fait exceptionnelle pour résorber l'écart constaté.

Au total, les experts comptables et le commissaire aux comptes réalisent 4 contrôles par an au sein de la société. Cela rend les erreurs ou les oublis de comptabilisation de flux peu probables, en particulier avec une équipe comptable accrue et stabilisée à ce jour.

Le rapport mentionne également le fait que la transmission d'informations relatives notamment à des achats ou des ventes de biens immobiliers, au service comptable, par les opérationnels, n'était pas systématique. Cela a en effet pu se produire par le passé, et notamment au cours de l'exercice 2010 (fait rapporté dans le rapport à titre d'exemple). Depuis cet événement, au moment de l'élaboration des budgets des comptes rendus annuels aux collectivités locales, les responsables d'opérations de Sadev 94 sont chargés d'établir une liste des acquisitions et des cessions réalisées au cours de l'exercice qui vient de s'écouler, ce qui permet de se prémunir définitivement contre ce type de risque.

4.2. Les délais de paiement

Comme le relève le rapport de la chambre, entre fin 2010 et début 2011, le service de la comptabilité a été renouvelé à 100% en l'espace de quelque mois ; fait d'autant plus délicat qu'il s'est produit au moment de la clôture des comptes annuels de l'exercice 2010.

La clôture des comptes aura donc été la mission prioritaire fixée par le secrétaire général aux nouveaux comptables et à la chef comptable qui intégraient la société au cours du premier semestre 2011.

Après cet exercice et une nécessaire période d'adaptation, ces derniers ont ensuite pu se consacrer à l'apurement des retards accumulés, notamment en matière de mise en règlement des factures. Ainsi, l'étude menée par les auditeurs de la chambre à la date du 8 septembre 2011, ne pouvait que mettre en exergue les conclusions exprimées dans le rapport.

Aujourd'hui, les retards en matière de délai de paiement sont régularisés et s'il en existe encore, ils sont souvent, comme le souligne le rapport, le fait des maîtres d'œuvre délégués qui tardent à viser et valider les factures des entreprises. Ils peuvent également être la conséquence de l'existence de discussions, voire parfois de litiges, avec certains fournisseurs de Sadev 94, souvent à raison comme en témoigne le fait que la société n'a jamais été en situation de payer des intérêts moratoires.

Ainsi, en décembre 2012, dans le cadre de l'une de ses deux missions annuelles de contrôle, le commissaire aux comptes constate « un retour à la normale après les difficultés rencontrées en 2011, du fait des changements importants survenus dans l'équipe comptable. Bien que la procédure reste affectée par des réceptions tardives de factures en provenance des maîtres d'œuvre et des vacances d'été, le délai moyen de règlement des fournisseurs à Sadev 94, quelles que soient les opérations, est de 31 jours par rapport à la date de réception de facture et de 50 jours par rapport à la date de facture. »

Dans la perspective de renforcer un peu plus encore les contrôles internes existants et de parfaire sa maîtrise des délais de paiement, la société a décidé d'accroître l'effectif de son service comptable d'une unité, depuis le mois de septembre 2012.

Enfin sur ce point, la recommandation de la chambre, visant à intégrer la question des délais de paiement dans le processus achat du système de management de la qualité mis en place par Sadev 94, est inscrite au plan d'actions 2013 de la société sur cette question.

4.4. Le crédit-bail, mode de gestion du parc informatique et automobile

4.4.1. Le parc informatique

Nous confirmons les propos de la chambre concernant le niveau trop élevé du prix payé par Sadev 94 à la société ECS Solutis sur la période allant du 1^{er} mars 2007 au 1^{er} février 2009, pour la location du parc informatique de la société et l'hébergement. C'est l'une des raisons pour lesquelles, cette dernière a été mise en concurrence puis non reconduite par Sadev 94.

Comme le souligne le rapport, Sadev 94 accepté de payer pendant quelques mois, deux fois la même prestation informatique, dans la mesure où le temps perdu par l'ensemble des collaborateurs pour travailler sur le réseau avec la solution initiale d'ECS (hébergement des serveurs), était en réalité bien plus coûteuse pour la société, que le règlement d'une prestation non réalisée auprès d'ECS, mais avec des serveurs rapatriés.

Ainsi, depuis fin 2008, l'unique prestataire informatique de Sadev 94 est la société Jiga. Les missions décrites par la chambre sont exactes et exhaustives. Toutes sont réalisées par la société Jiga. Le contrat conclu avec la société Fibail n'est rien d'autre qu'un contrat de financement.

Jiga s'est donc substituée à la société ECS Solutis qui avait en 2006 préconisé à Sadev 94 la mise en œuvre d'une externalisation de ses serveurs. Cette solution qui permettait à ECS Solutis, en plus des missions aujourd'hui réalisées par la société Jiga, de facturer une mission d'hébergement des serveurs, n'a jamais fonctionné. D'ailleurs, l'externalisation n'a jamais été réalisée dans sa globalité, notamment pour ce qui est du serveur d'impression (les fichiers manipulés par Sadev 94 étant jugés, une fois le contrat d'hébergement mis en place, trop lourds par la société ECS Solutis ...). Avec cette solution, les lenteurs réseau étaient paralysantes pour l'ensemble des collaborateurs de la société. Ces derniers étaient contraints de travailler en local, ce qui n'était pas sans risque en matière de sauvegarde des données. Pour bien faire, la bande passante, entre le lieu d'hébergement des serveurs de Sadev 94 et le siège de la société ECS Solutis aurait dû être décuplée, ce qui aurait représenté un coût de plusieurs milliers d'euros mensuels, pour Sadev 94, sans obtenir la garantie par ailleurs d'un fonctionnement optimal de son réseau.

Au cours des exercices 2008 et 2009, puis régulièrement depuis, Sadev 94 a réalisé par ailleurs un investissement important en matière d'acquisition de licences informatiques ; coût qu'il convient d'intégrer dans le bilan financier général du coût du parc informatique présenté sur la période d'analyse par la chambre..

Depuis 2010, pour avoir une idée précise du coût annuel théorique lié au parc informatique (location de matériels, administration du réseau, maintenance, assistance aux administrateurs), il convient d'additionner le montant réglé à Jiga dans le cadre du contrat Esprit Libre et le montant financé par la société Fibail. Tout le reste constitue des missions spécifiques voire même obligatoires (acquisition



de licences en particulier).

Ainsi, le coût annuel intégrant non seulement le matériel et son installation mais aussi toute l'ingénierie liée à la conception de l'architecture réseau ainsi qu'à sa maintenance et à son administration, en plus de l'aide aux utilisateurs, peut être évalué notamment sur 2010 à 15 500 € + (207 622 €/3). Cela correspond approximativement à un coût de 7.000 € HT mensuels ou encore 200 €/mois et par collaborateur sur la base d'un effectif moyen de 35 personnes.

Compte tenu de la qualité du prestataire, du réseau et de l'ensemble des outils (hard et software) dont bénéficient les collaborateurs de la société, le coût du matériel et de la gestion du parc informatique ne nous paraît pas excessif, depuis 2010.

4.4.2. Le parc automobile

Sadev 94 prend note de la recommandation de la chambre régionale des comptes et s'engage à établir rapidement une note de service fixant les conditions d'attribution, d'utilisation et de restitution des véhicules de fonction.

Il convient de préciser que le poste de directeur adjoint n'existant plus dans l'effectif, désormais seul le véhicule de l'actuel directeur général déroge au plafonnement du montant du loyer des véhicules.

4.5. Frais généraux et déplacements

L'observation de la chambre concernant le soin à apporter aux pièces justificatives de frais professionnels fait déjà l'objet d'une mise en œuvre, puisque les seuls cas relevés se rapportent à l'année 2009.

La recommandation concernant l'établissement de lettres et de rapports de missions sera mise en œuvre dans le cas de déplacements à l'étranger.

4.6. Les dépenses de communication

Les dépenses de communication représentent certes, une part importante des charges de fonctionnement de la société.

Toutefois, les opérations d'aménagement sont, à la fois, des projets politiques portés par des élus locaux et des produits immobiliers offerts sur un marché concurrentiel. Il est donc important d'en porter la notoriété tant pour les faire connaître des populations locales que des utilisateurs potentiels des produits immobiliers.

Cela passe par des opérations de communication dimensionnées selon l'importance des sujets à l'échelle locale, régionale ou nationale.

4.6.1. La communication externe

4.6.1.1. La participation aux salons immobiliers

Sadev 94 persiste à considérer que sa présence aux salons professionnels constitue un élément essentiel à sa notoriété et à la visibilité de son territoire d'intervention et des projets dont elle a la charge. Aussi, nous contestons avec la plus grande conviction, le scepticisme manifesté par la chambre sur l'intérêt de la présence de Sadev 94 à ces différentes manifestations.

A l'échelle internationale pour le MIPIM, et à l'échelle nationale pour le SIMI, ils permettent de faire connaître aux promoteurs, investisseurs et utilisateurs, l'ampleur de l'intervention de Sadev 94, la qualité de son territoire d'intervention et de ses réalisations ainsi que les opportunités d'implantations dans ses opérations. Ce sont les seuls moments et les seuls lieux où tous ces partenaires potentiels sont présents simultanément, sur une courte durée.

A cet égard, le choix de Sadev 94 est conforme à celui de ses principaux confrères et concurrents qui participent au MIPIM et au SIMI. Ces salons, notamment le MIPIM, sont onéreux mais constituent les événements où les professionnels importants de l'immobilier doivent être présents. Nos principaux confrères et concurrents (SEM92, Sequano Aménagement, AFTRP, EPA ORSA, EPA MARNE, EPADESA, Plaine Commune Développement, etc...) y sont d'ailleurs présents. Les coûts de ces initiatives peuvent varier d'une année à l'autre, ainsi, lorsqu'un projet nouveau apparaît, Sadev 94 loue un stand, ce qui n'est pas toujours le cas, afin de l'y présenter. Dans les autres cas, Sadev 94 participe aux salons et présente ses projets au cours d'un cocktail.

Soulignons, par ailleurs, qu'après deux expériences non concluantes, Sadev 94 ne participe plus au salon de la nouvelle ville et qu'elle ne participe ni au salon de l'habitat francilien, ni au salon de l'immobilier commercial (MAPIC).

Le rapport souligne enfin sur ce point qu'aucun promoteur étranger n'a signé de contrat avec Sadev 94. Rappelons à ce sujet que la société ne vise pas particulièrement les promoteurs étrangers, son partenariat avec les promoteurs nationaux étant fructueux. Toutefois, elle n'exclut pas de développer de telles coopérations, non seulement avec des promoteurs mais aussi, et surtout, avec des investisseurs et des utilisateurs recherchant leur implantation en France et en Europe.

4.6.1.2. Les autres actions de communication externe

Le support papier reste effectivement l'outil principal de la communication de la société, nécessaire, à notre sens, car ayant une capacité de pénétration plus importante que des outils dématérialisés dont la profusion actuelle rend l'impact incertain.

Toutefois, la numérisation de ces vecteurs de communication sur le site internet de la société permet d'assurer la durabilité de l'information.

Sadev 94 a ainsi procédé à la reconfiguration de son site internet. L'ancien site, créé en 2005, utilisait une technologie qui ne permettait pas une mise à jour des informations, sans passer par le prestataire internet. Pour optimiser le site, aussi bien technologiquement qu'esthétiquement, une reconfiguration majeure a été réalisée. Sadev 94.fr a été modernisé, son contenu hiérarchisé. Il permet un meilleur accès à l'information mais surtout, il est désormais administrable en interne. Ceci représente une économie de mise à jour annuelle estimée à 5 000 euros HT.

Parallèlement, il a été décidé la mise en place d'un intranet. Cet outil recense les différents outils nécessaires au bon fonctionnement de la société ; il est un vecteur de communication interne et surtout, permet de suivre les exigences de la démarche qualité ISO 9001.

En ce qui concerne le séminaire annuel de direction qui est destiné à établir le budget révisé de l'année n et le prévisionnel de l'année n+1, à partir de 2012, celui-ci se déroule en France métropolitaine afin d'en diminuer le coût.



Au sujet de la réception annuelle, nous souhaitons préciser que celle-ci est organisée à la suite de la réunion de l'Assemblée générale et non du Conseil d'administration.

Comme le souligne le rapport, la société consacre également un budget à la mise en œuvre d'opérations de relations publiques. A cette occasion, ses invités, qui sont également ses clients, sont parfois des collectivités actionnaires mais aussi, des villes du département avec des perspectives foncières, des foncières immobilières, des grands comptes utilisateurs...

Concernant l'évaluation des actions de communication, compte tenu de la vacuité d'indicateurs quantitatifs en la matière, la société a engagé une réflexion pour identifier des indicateurs qualitatifs pertinents dont le coût resterait raisonnable.

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

Le directeur général de Sadev 94, examine les offres avec grand soin dans le cadre des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'administration et son Président.

Sur ce point, la société souhaite préciser que s'agissant de la communication opérationnelle, chaque directeur en charge d'un secteur géographique est consulté sur les offres se rapportant aux opérations qu'il conduit. Le directeur de la communication, transmet, ensuite, les offres au directeur général en lui présentant son analyse et celle du directeur concerné. C'est sur cette base que le choix final est opéré.

Le directeur général a par ailleurs demandé fréquemment des avis à son comité de direction pour quelques documents/événements majeurs de communication. Ces consultations interviennent sur des sujets phares comme le changement de logo en 2008, mais plus régulièrement pour des documents récurrents tels que la plaquette institutionnelle, la restructuration de la lettre Projets, la carte de vœux, le rapport d'activité ... mais aussi les présences de la société sur les salons et la conception des stands.

Enfin, au-delà des considérations budgétaires, ces consultations ont plusieurs objectifs : la vérification de la pertinence de ces actions au regard des actualités opérationnelles, le choix graphique et esthétique des propositions présentées.

5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1. L'organisation

L'organisation de Sadev 94 est désormais stabilisée.

5.2. Les personnels : effectifs et mobilité

Avant l'arrivée de l'actuel directeur général en 2009, la société avait déjà connu un taux important de mobilité parmi ses effectifs.

La nouvelle impulsion donnée par l'actuel directeur général, visant au renforcement du dialogue avec les collectivités territoriales concédantes, et à apaiser des relations parfois conflictuelles avec certains partenaires (architectes, promoteurs, entreprises du BTP), s'est heurtée à certaines résistances internes. Celles-ci se sont notamment traduites par le licenciement de l'ancien directeur adjoint et le départ de plusieurs collaborateurs.

A cette situation particulière, se sont ajoutés, des départs naturels non liés à des désaccords mais à des choix individuels des collaborateurs concernés.

Comme souligne le rapport, Sadev 94 n'a pas eu de difficultés pour assurer le remplacement des vacances. Toutefois, cela a eu pour effet de dégarnir fortement le service de la comptabilité et d'intégrer nombre de jeunes responsables d'opérations, peu ou pas expérimentés, bien que nous ayons, en vain, orienté nos recherches vers des profils plus matures.

Le secrétaire général et les directeurs opérationnels ont dû redoubler d'effort pour assurer, pour le premier cité, la clôture de l'exercice comptable 2010 dans les délais impartis, et, pour les seconds, poursuivre non seulement le déroulement des opérations mais aussi intégrer et former leurs jeunes collaborateurs. Cette phase critique est désormais terminée. Elle n'a, fort heureusement, causé aucun dommage à la société et aux opérations qu'elle conduit, à l'exception de retards de paiement constatés à la comptabilité à la fin de l'exercice 2011 mais qui sont aujourd'hui résorbés.

Suite à l'audit d'organisation évoqué dans le rapport, la direction s'efforce de motiver ses collaborateurs afin de les fidéliser, ce qui semble être le cas, le taux de mobilité ayant retrouvé un niveau normal.

5.3. Le poids des dépenses de personnel

La courbe en « dents de scie » s'explique par la croissance de l'effectif et le départ de salariés expérimentés dont la rémunération est plus élevée que celle de leurs jeunes remplaçants.

Le recours à des cabinets de recrutements a été rendu nécessaire par la situation de mobilité évoquée ci-dessus et la nécessité de recruter, faute de collaborateurs expérimentés, des personnalités capables de s'adapter et se former rapidement aux missions de l'entreprise.

A cet égard, les compétences de recruteurs extérieurs nous ont été précieuses et nous ont permis le recrutement de personnes immédiatement opérationnelles et disposant d'une importante faculté d'adaptation.

5.5. Evaluation et formation

Les modalités d'évaluation et de fixation des objectifs des collaborateurs ont jusqu'à présent manqué d'homogénéité et parfois de clarté.

Suite à l'audit d'organisation, à partir de l'évaluation au titre de l'année 2012, les critères d'évaluation sont identiques au sein de chaque fonction et les objectifs individuels sont clairement définis et quantifiés. Il s'agit de mesurer des écarts entre des objectifs définis et débattus entre le dirigeant et son collaborateur et les résultats effectivement atteints. Des points de rencontre, en cours d'année, seront tenus afin de vérifier l'avancement des opérations et, le cas échéant, prendre des dispositions pour s'assurer que les objectifs seront atteints.

5.6. Les protocoles d'accord transactionnel consécutifs aux licenciements

5.6.1. Les indemnités de départ

Sadev 94 précise qu'elle ne considère nullement les indemnités visées comme des rémunérations complémentaires mais bien comme la résultante d'un conflit avéré ayant abouti à une décision de licenciement dont les modalités ont fait l'objet d'une négociation transactionnelle, visant à éviter l'engagement d'un contentieux social et juridique.



Dans les cas évoqués, Sadev 94 a, en effet considéré, qu'un tel contentieux aurait automatiquement un retentissement, tant auprès de ses clients que de ses collaborateurs, néfaste tant à l'image de la société qu'à la réputation de collaborateurs qui, nonobstant le conflit, ont par leur action et par leur engagement, apporté une contribution majeure à la réussite et à la prospérité de la société.

5.6.2. Le licenciement en 2008 du directeur général

5.6.2.1. Les conditions du licenciement

Il convient d'ajouter aux faits retranscrits dans le rapport, que les désaccords évoqués devenaient largement connus des acteurs publics intervenant sur le territoire du Val-de-Marne. L'établissement public, dont il est question, a été créé par la volonté de l'Etat, de la Région, du département et de 12 communes du Val-de-Marne.

Il faut noter que 7 de ces collectivités sont actionnaires de Sadev 94, sur les 18 actionnaires publics participant à son capital.

Plus encore qu'un contentieux entre l'ancien directeur général et le président du Conseil d'administration, il s'agissait d'une opposition à une orientation partagée par une grande partie de l'actionnariat, voire la totalité. La situation devait donc trouver une issue et, de préférence, dans des conditions faisant rapidement cesser un contentieux en passe d'acquérir une notoriété peu souhaitable.

5.6.3 Le licenciement en 2011 du directeur adjoint.

5.6.3.1 Les conditions du licenciement

L'ancien directeur adjoint avait, avant le changement de directeur général, accédé à ces fonctions regroupant la totalité de l'encadrement des structures opérationnelles (développement, aménagement et construction) et ne s'est pas adapté aux orientations fixées par l'actuel directeur général.

La compétence, l'engagement et l'intelligence des problématiques posées étaient reconnues chez ce cadre.

Toutefois, l'orientation définie à l'actuel directeur général par le Président, visant à apaiser des relations souvent tendues avec les partenaires (architectes, promoteurs, entreprises, utilisateurs, ...) a fait l'objet d'une résistance absolue de la part du directeur adjoint. Malgré plusieurs rappels à l'ordre, les tensions sur certains dossiers, notamment Ivry Confluences, se sont aggravées et, en interne, des crispations se sont développées.

Constatant l'impossibilité de progresser dans le sens souhaité, l'actuel directeur général a décidé de procéder au licenciement du directeur adjoint.

5.6.3.2. Les termes du protocole d'accord transactionnel

Sadev 94 n'a pas sollicité de consultation juridique formelle sur les termes des protocoles d'accord. Toutefois, elle a dialogué avec son conseil social au fil de la procédure et des négociations.

Dans le cas de l'ancien directeur général, compte tenu de l'ancienneté acquise, et au regard du régime juridique des transactions, les termes de l'accord sont apparus équilibrés.

Dans le cas de l'ancien directeur adjoint, si le montant de l'indemnité transactionnelle semble élevé, il convient de rappeler les dispositions légales et plus particulièrement l'article L 1235-3 du code du travail.

Ainsi, dans le cas d'un salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans une entreprise de 11 salariés et plus et, licencié sans cause réelle et sérieuse, le juge octroie au salarié une indemnité qui est au moins égale au six derniers mois de salaire. Par ailleurs, au-delà du minimum légal, la fixation du montant de l'indemnité relève du pouvoir souverain d'appréciation des juges. Dans l'hypothèse d'un salarié ayant 6 années d'ancienneté, les juridictions peuvent aller du simple au double. En outre, en cas de condamnation à un licenciement sans cause réelle et sérieuse, les juges doivent également, conformément à l'article L 1235-4 du code du travail, condamner l'employeur fautif à rembourser à Pôle emploi, tout ou partie des allocations de chômage payées au salarié licencié, du jour de son licenciement au jour du jugement prononcé, dans la limite de six mois d'indemnités de chômage.

Rappelons que l'ancien directeur général et le directeur adjoint disposaient d'une ancienneté très largement supérieure à deux ans.

C'est pourquoi, au regard de l'aléa judiciaire et des risques de condamnations, à minima 6 mois de dommages et intérêts pour le salarié, et à maxima 6 mois d'allocation chômage à rembourser à Pôle emploi, il est apparu à l'actuel directeur général, dans le cadre de la marge d'appréciation que la loi lui offre, que ce coût était préférable à un contentieux public troublant, et de tonalité négative pour les partenaires et les collaborateurs de Sadev 94.

Par ailleurs, Sadev 94 considère qu'éviter un contentieux public constitue un élément important pour préserver l'image de la société et, ce faisant, permettre son développement.

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

L'actuel directeur général a considéré que, ainsi que le note le rapport de la chambre au point 5.6.4, l'indemnité transactionnelle constitue des dommages et intérêts destinés à indemniser un préjudice, auxquels aurait pu être condamné l'employeur et que ceux-ci ne sont pas soumis à impôts et cotisations.

Au regard de cette analyse, il existait donc dans les déclarations sociales et fiscales établies, une erreur d'interprétation, tant au détriment de Sadev 94 que de l'ancien directeur général, qu'il convenait de rétablir.

Après dialogue avec le commissaire aux comptes, il lui est apparu que cette demande pouvait être prise en compte, moyennant les garanties évoquées dans le rapport au cas d'interprétation fiscale divergente (lettre de l'ancien directeur général s'engageant, le cas échéant, à rembourser les sommes indues, constitution d'une provision dans les comptes de Sadev 94 afin d'anticiper un éventuel redressement de l'URSSAF).

En l'espèce, il faut constater que l'actuel directeur général a agi en toute transparence.

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

Sadev 94 maintient son interprétation de la distinction entre le statut de directeur salarié et l'exercice du mandat social de directeur général, dont l'objet et le régime différent. Le conflit portait,

non sur l'exercice du mandat social, mais sur la stratégie d'aménagement de la collectivité départementale relevant des missions du directeur salarié.

Le Président a, en l'espèce, agit de bonne foi et dans le cadre des informations en sa possession.

Concernant le retraitement fiscal et social, celui-ci n'affectant pas le montant total des sommes versées au titre de l'accord transactionnel, l'actuel directeur général a considéré qu'il procédait à la rectification d'une erreur d'interprétation de cet accord.

Dans ce chapitre, il convient enfin de préciser que les observations concernent exclusivement l'indemnité transactionnelle versée à l'ancien directeur général.

5.6.7. Le départ du directeur général et ses suites

Cette partie du rapport ne prend pas en compte l'obligation de confidentialité à laquelle les parties étaient tenues en signant l'accord transactionnel. En effet, de par la signature de la transaction, les 2 parties ont considéré d'intérêt commun, de ne pas faire prospérer les tensions en évoquant publiquement un licenciement.

Elles sont donc convenues de taire les causes réelles du départ de l'ancien directeur général. Il était décisif pour l'équilibre de la société que le départ du directeur, présent depuis de nombreuses années, apparaisse comme non conflictuel pour éviter toute inquiétude en interne comme en externe.

Ainsi, ni l'actuel directeur général, ni les partenaires, notamment dans le cadre de la réception qui a été donnée au moment du départ de l'ancien directeur général, ne pouvait être informés des conditions réelles de son départ.

6. LA RÉFONTE DU SYSTÈME D'INFORMATON : LE PROJET ADVITIUM

6.3. Un pilotage du projet défaillant

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

Bien que la démarche de modernisation du système d'information de Sadev 94 ait été globale et participative, l'élaboration du dossier de consultation d'entreprises (DCE), particulièrement détaillée, pour la fourniture du progiciel de gestion de projet et de services informatiques associés, en témoignant, la société LASCOM, malgré son engagement, n'a pas répondu à l'ensemble des exigences du cahier des charges. Elle ne pouvait dès lors que prétexter, comme le rappelle le rapport de la chambre « un contexte peu précis concernant les attentes de Sadev 94 », qui ne nous semble pas conforme à la réalité.

Le problème vient davantage du fait que, contrairement aux termes de sa proposition commerciale, l'adaptation du produit de LASCOM, Advitium, à Sadev 94 nécessitait beaucoup de développements spécifiques et de maquettage à apporter. Le modèle de données et le modèle de processus étaient présentés comme évolutifs et non pas « rigides ». Ils permettaient alors « de se conformer aux pratiques de Sadev 94, avec une « majorité de paramétrages et une minorité de développements spécifiques ». La proposition précisait même que la richesse fonctionnelle des modèles allait au-delà des besoins exprimés à travers la consultation.

Or, au cours de la phase de spécifications et de maquettage des besoins, mise en place à la demande de la société LASCOM, puis lors du déploiement à proprement parler de l'outil au sein de Sadev 94, un décalage progressif est apparu entre les termes de son engagement, et leur traduction opérationnelle. Dans la version n°1 de l'outil, Sadev 94 a maintes fois insisté auprès de LASCOM sur les insuffisances de l'application, en termes notamment de modèle de processus.

Pendant cette phase, le changement de chef de projet missionné initialement par la société n'a fait qu'accroître les difficultés qui étaient apparues pendant cette phase de développement. Faute de temps et de budget alloué à sa mission (peu de développements spécifiques étaient prévus), le nouveau chef de projet a déclaré « devoir » supprimer des automatismes. Si bien qu'au fil du temps, ADVITIUM n'était plus à Sadev 94, ni un outil de gestion de projet à destination des opérationnels, ni un système permettant de générer un reporting offrant à la direction générale une vision claire et synthétique de l'avancement des projets menés.

Sadev 94 ne pouvait avoir une autre lecture de la situation et a imputé, à LASCOM, la responsabilité principale des difficultés rencontrées. Le prestataire ne semblait pas en mesure de répondre positivement aux engagements qu'il avait pris conformément aux termes du dossier de consultation d'entreprises. En effet, d'une part, la société LASCOM n'avait toujours pas développé les tableaux de bord demandés ce qui n'était pas très surprenant, compte tenu des automatismes qui avaient été supprimés et imposés à Sadev 94. D'autre part, les anomalies constatées par les différents collaborateurs de Sadev 94 suite à la mise en service de l'application, et remontées par l'administrateur ADVITIUM de Sadev 94 aux services de LASCOM n'étaient pas traitées, faisant défaut aux exigences initiales demandant un traitement sous 1 à 5 jours ouvrés selon l'importance des anomalies rencontrées. Sadev 94 s'est alors interrogée en ces termes ; ces constats étaient-ils la conséquence de dysfonctionnements internes chez LASCOM ou de son incapacité réelle à apporter des réponses constructives aux problèmes soulevés ?

Dans l'attente d'une réponse claire et rapide de LASCOM et face à cette situation très délicate à gérer pour la direction générale de Sadev 94, la société a constitué, en 2009, une nouvelle équipe projet afin de reformuler les attentes du système ce qui a amené à la version n°2 de l'outil. Reconnaisant ses insuffisances, la société LASCOM a gratuitement réalisé un audit et consenti une remise commerciale significative dans le cadre de l'élaboration de la V2 du projet Advitium.

Si en effet, des spécifications d'ordre général ont été supprimées au cours de la phase 1 du développement du projet, il convient de rappeler que ces ajustements avaient été imposés à Sadev 94. La société Lascom avait reconnu, à ce moment-là, que son produit Advitium ne pouvait répondre favorablement à certaines spécificités de Sadev 94. Ce n'est en réalité, qu'avec le développement du produit Advitium dans sa nouvelle version (en 2010), permettant une organisation des données par projet, que la société Lascom a été à même de répondre aux besoins initiaux de Sadev 94.

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

Il nous paraît excessif de considérer qu'aucune démarche d'accompagnement pour encourager l'utilisation de l'outil, n'a pas été initiée. Lors de la mise en œuvre de sa V2, chaque utilisateur a bénéficié d'une séance individuelle de prise en main de l'outil et un guide méthodologique a été rédigé et présenté à chaque collaborateur de Sadev 94.

7. LES ACTIONS DE COOPERATION DECENTRALISEE

7.1. La coopération avec le Mali

La présence au sein de la fondation Sadev Mali, d'entreprises, par ailleurs partenaires de Sadev 94 dans son action quotidienne, n'affecte en rien la nature des relations entre elles. En effet, Sadev 94 reste, en permanence, attentive au respect des règles de mise en concurrence pour le choix de ses prestataires, sans qu'en aucun cas, cette situation puisse être source d'avantages pour quel qu'entreprise que ce soit.

7.2. La coopération avec Cuba

L'attente de Sadev 94 concernant la mission du consultant retenu a été satisfaite. En effet, le directeur général a constaté, en 2009, la difficulté à disposer d'informations fiables sur l'avancement du projet pour lequel la société avait versé des fonds et devait encore en verser. Après avoir recueilli des informations qui l'ont partiellement rassuré sur l'avancement de la réalisation de l'école, il a jugé utile de disposer d'un relai local lui permettant, à la fois d'être informé et de veiller à la poursuite et l'achèvement de l'opération

8. LES OPERATIONS

8.1. Présentation générale de l'activité

8.1.1. Les secteurs d'activité de Sadev 94

Sadev 94 a, dans le passé, conduit des études sur des secteurs où elle n'a pas été désignée comme aménageur. Cela a été le cas notamment sur le secteur des Ardoines à Vitry-sur-Seine et sur la commune de Villecresnes.

8.3. Analyse des risques juridiques

8.3.3. Les comptes rendus d'activité

L'opération de reconstruction du lycée Jean Jaurès à Charenton-le-Pont est un mandat de maîtrise d'ouvrage publique. Aussi, le lien avec le paragraphe précédent et la procédure d'établissement des CRACL n'est pas approprié, puisque cette opération ne fait pas l'objet de CRACL.

En mandat, des bilans financiers sont adressés, chaque année, à la collectivité territoriale mandante (à la Région Ile-de-France sur cette opération).

8.3.4. Le bilan financier global des opérations

Il existe toujours un différentiel entre un budget prévisionnel ambitieux voire excessivement optimiste et, le réalisé. Compte tenu, des premiers effets de la crise de l'immobilier, ce différentiel a été particulièrement important en 2011.

Concernant la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnel et réalisé 2011 (tableau n°20), nous souhaitons apporter des précisions sur deux opérations : le rapport de gestion de l'Assemblée générale du 13 juin 2012 présente les chiffres qui suivent, établis sur la base du réalisé comptable pour la ZAC Chaperon Vert à Arcueil et la ZAC Louis Rousseau à Ivry-sur-Seine (en K€) :

Opérations	Commune	Chiffre d'affaires prévisionnel 2011	Chiffre d'affaires réalisé 2011	Différentiel
ZAC Chaperon Vert	Arcueil	1 745	1 939	+ 194
ZAC Louis Rousseau	Ivry-sur-Seine	291	291	0

8.3.5. Exposition financière pour les collectivités

En ce qui concerne les participations versées par les collectivités (tableau n°22), nous souhaitons apporter des précisions sur une opération. Le rapport de gestion de l'Assemblée générale du 13 juin 2012 présente les chiffres suivants, établis sur la base du réalisé comptable pour la ZAC du Chaperon Vert à Arcueil (en K€) :

Opération	Recettes cumulées	Dépenses cumulées	Résultat	Participation cumulée	Avancement théorique (en %)
ZAC Chaperon Vert	23 795	33 835	0	9 646	49,30

Par ailleurs, sur ce point, Le déficit « éventuel » d'une opération d'aménagement n'est pas à la charge du concédant. En effet, lorsque Sadev 94 établit une offre, lors d'une consultation d'aménageurs, elle présente un projet de bilan équilibré, faisant apparaître la participation à la charge du concédant. Celle-ci n'apparaît donc pas en cours de vie de l'opération, mais en amont. Les concessions d'aménagement sont conclues aux risques de l'aménageur et les éventuelles évolutions de la participation du concédant doivent faire l'objet d'avenants conclus dans le cadre des règles de la commande publique.

8.3.6. Analyse du risque financier pour Sadev 94

Si des accords particuliers avec le SAF du Val-de-Marne ou l'EPF régional d'Ile-de-France sont à envisager, ils ne conditionnent pas la capacité de Sadev 94 à porter les grands projets évoqués dans le rapport : quartier du Port à Choisy-le-Roi, Ivry Confluences, Rouget de Lisle à Vitry-sur-Seine, Cancer Campus à Villejuif.

Le rapport de la chambre mentionne par ailleurs des difficultés de financement de la cité scolaire Saint Exupéry à Fresnes. A ce sujet, les échanges réguliers entre Sadev 94 et la collectivité mandante au sujet des appels de fonds dans le cadre de l'opération Cité scolaire Saint-Exupéry ont pour objet d'assurer à Sadev 94 et à la collectivité, une bonne maîtrise de ces appels de fonds. On peut considérer que de tels échanges font partie des relations normales entre un mandataire et son mandant et qu'elles sont de nature à garantir aux deux parties que ces appels de fonds sont correctement évalués et correspondent à l'avancement réel de l'opération.

Il est fait mention dans le rapport de la chambre, des modalités particulières de règlement qui ont été mises en place par la CALE dans le cadre du mandat que celle-ci a confié à Sadev 94 pour la réalisation d'ouvrages dans la cité « La Grande Borne » à Grigny. Nous tenons à préciser, comme le rappelle la chambre, que les demandes de remboursement, qui comportent le coût de trésorerie en

plus, ne traduisent que les intérêts financiers appliqués par notre propre établissement bancaire. Nous rappelons également que ce mode de fonctionnement a été souhaité par la CALE, dans le cadre du mandat, afin, selon elle, de mieux maîtriser l'avancement du projet. Cette dernière a accepté les conséquences financières en découlant.

8.4. Analyse des risques opérationnels

8.4.1. La modification du projet initial

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

Concernant la ZAC des Simonettes Nord et suite à un jugement du 22 mars 2012, l'arrêté de DUP du 9 Décembre 2008 a été annulé. Sadev 94 a fait appel de cette décision et en parallèle relance, en accord avec la Ville la consultation d'aménageur (la concession étant aussi attaquée mais pas encore jugée). Aussi, l'ensemble de la procédure est relancé parallèlement aux actions judiciaires en cours. Aucun changement de programmes n'est prévu sur cette opération par la ville. Le report de nos accords avec APSYS a été prévu jusqu'à fin 2013. Il conviendra de proroger ces accords.

Dans son rapport, la chambre évoque également le cas de la convention publique d'aménagement Jeanne Hachette à Ivry-sur-Seine et précise qu'au final les dépenses liées à la résiliation de la convention sont exclusivement supportées par la ville. Nous souhaitons préciser que cette situation découle d'une décision unilatérale de la commune, qu'elle considère opportune, en regard de son dialogue avec les riverains et acteurs du projet. L'opération conduite par Sadev 94 aura permis de définir un projet viable pour la commune.

8.4.2. Les opérations propres

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

L'intervention de Sadev 94 dans le cadre de la réalisation d'un cinéma n'a pas été décidée faute de candidats intéressés, mais parce que sa charge de travail et la compétence de ses collaborateurs le permettaient et que son résultat financier potentiel était profitable à la société.

Concernant le désengagement de la société Cinéarcueil alors que les travaux de construction avaient déjà démarré, nous souhaitons préciser que la défaillance d'un partenaire n'est pas un événement rare dans ce type d'opération. Une partie de notre activité, dans ce cas en tant que promoteur, consiste à rechercher et trouver un nouveau partenaire, ce qui a été fait avec succès et sans grande difficulté. Au demeurant, deux exploitants ont soumis une offre.

Par ailleurs, Sadev 94 reconnaît qu'elle était, certes, peu familière des opérations de réalisation de salles de cinéma mais elle ne considère pas pour autant que l'issue positive de cette opération était inespérée. Elle n'est nullement le fruit du hasard, mais celui d'un travail de recherche de partenariat. Son issue n'a jamais été préoccupante, deux opérateurs ayant postulé.

Nous souhaitons également préciser que le déroulement de l'opération de VEFA Hôtel-Cinéma à Arcueil est lié à l'engagement de Sadev 94 auprès de la collectivité concédante pour réaliser le programme souhaité. Favoriser la mixité des fonctions, alliant habitat, activités, mais aussi loisirs, services et équipements, au sein des quartiers aménagés par Sadev 94 est un enjeu majeur pour la qualité de vie pour les futurs usagers et habitants. De ce fait et pour permettre la réussite de ses

projets, Sadev 94 se trouve parfois dans l'obligation de « s'éloigner de ses champs d'intervention traditionnels ».

Finalement, l'issue de cette opération, avec la réalisation d'un Hôtel 3 étoiles et d'un complexe cinéma de six salles sur un des îlots de la ZAC, témoigne à la fois de la pertinence du programme porté par Sadev 94 et du savoir-faire de la société dans la réalisation de projets complexes et ambitieux.

8.5. Le risque lié aux techniques particulières d'intervention

8.5.2. La gestion des filiales

8.5.2.2. Les conventions de compte courant

Sadev 94 prend note de cette recommandation et précise toutefois, que le Conseil d'administration est tenu informé de la situation des filiales a minima une fois par an dans le cadre de la présentation du rapport de gestion par le directeur général, au moment de l'arrêté des comptes.

8.5.2.3. La question de la consolidation

Sur ce point le rapport mentionne que les préconisations de la chambre reprises du rapport de notre expert-comptable, ont été suivies d'effet et ont été intégrées dans l'annexe aux comptes annuels clos le 31 décembre 2011.

Rappelons que le point 15 des règles et méthodes comptables a été formulé comme suit :

« Conformément aux dispositions du règlement CRC 99-02, il a été retenu l'option de s'exonérer de l'établissement de comptes consolidés en application des critères suivants :

Pour les sociétés fiscalement transparentes, il est considéré que l'établissement de comptes consolidés n'apporterait pas de meilleure information financière dans la mesure où :

- Les résultats sont intégralement retranscrits dans les comptes de la société mère,
- Les filiales ne détiennent pas d'actifs significatifs.

Concernant la SAS CCHB (anciennement SAS Timing), la détention des titres de participation ne présente pas de caractère pérenne s'agissant d'actifs ayant vocation à intégrer une opération d'aménagement.

A ce titre, cette société ne présente aucune incidence sur les capitaux propres du groupe. »

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

Ainsi que le remarque la chambre, rien interdit à Sadev 94 de procéder à des études pour le compte de collectivités et de se porter candidate à l'attribution du traité de concession portant sur l'aménagement de l'opération définie dans le cadre desdites études, sous réserve, toutefois, que tout soit mis en œuvre pour assurer l'égalité des candidats devant la commande publique notamment par la production de tout renseignement nécessaire et par l'octroi de délais suffisants pour que ces candidats prennent toute la mesure de l'opération.



De par la spécificité de la société qui est une société d'économie mixte au service des collectivités du département du Val-de-Marne, il n'est pas plus étonnant qu'elle prenne l'initiative de la réalisation d'études de faisabilité d'opérations d'aménagement. Les seules limites à cette démarche sont :

- dans la mesure où ces études sont payées sur ses fonds propres et que les administrateurs de la SEM approuvent leur engagement ;
- que ces études ne soient pas ensuite cédées à la collectivité locale concernée de sorte que l'on puisse reprocher à Sadev 94 de détourner ainsi les règles du Code des marchés publics.

Les études ainsi conduites n'ont pas pour but d'emporter quelque décision que ce soit auprès des élus, mais de leur apporter la vision de l'aménageur départemental sur le devenir de leurs territoires.

Ainsi que le souligne également la chambre, rien ne s'oppose à ce que Sadev 94 constitue des réserves foncières sur des secteurs qu'elle juge à fort potentiel de développement. C'est d'ailleurs la pratique de l'ensemble des promoteurs-aménageurs privés français.

Toutefois, dans la mesure où ces acquisitions foncières se font sur fonds propres de la société et, où si l'opération ne se fait pas ou si elle se fait tardivement, elles peuvent s'avérer pénalisantes pour ses finances, celle-ci doit s'attacher à solliciter, préalablement à ces acquisitions, l'accord de son Conseil d'administration, voire de ses actionnaires, ce qu'elle a effectué.

9.1. La stratégie opérationnelle de Sadev 94 s'appuie sur la conduite d'études préalables et la maîtrise des charges foncières

9.1.1. La réalisation des études

Il nous semble important de préciser que, dans le cadre des études menées par Sadev 94 sur mandat des collectivités, Sadev 94 est désignée dans le cadre des procédures de mise en concurrence définies par le code des marchés publics.

9.2. La traduction opérationnelle de la stratégie de Sadev 94 à travers les deux opérations d'envergure Ivry Confluences et Cancer Campus

Sur ce point, nous pensons qu'il serait paradoxal de reprocher à Sadev 94 de détecter en amont les secteurs de développement du territoire et d'anticiper son propre positionnement.

10. Enjeux et perspectives

Comme le précise la chambre dans son rapport, le chiffre d'affaires prévisionnel issu du Plan à Moyen Terme constitue une projection mécanique des résultats tels qu'ils se présenteraient si les échéanciers prévisionnels des bilans d'opérations se déroulaient sans aléas. Ils sont, par conséquent, trop optimistes et seront, nécessairement, contredits par la réalité. Sadev 94 a ainsi préconisé à la chambre, d'éviter de citer ces chiffres.

Comme évoqué ci-dessus, si la société envisage en effet de nouer des accords particuliers pour la question du portage foncier, sa situation financière et ses fonds propres, lui assure une indépendance financière et une capacité d'intervention autonome, en regard des engagements contractuels pris dans le cadre de son portefeuille d'opérations.