

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

Marseille le 27 janvier 2006

Référence à rappeler :

Gref/SR n° :286

Recommandé avec AR n° : 449184447fr

(sous double enveloppe)

Monsieur le Président,

Par lettre du 13 décembre 2005, j'ai porté à votre connaissance le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la Société d'Economie Mixte Var A ménagement Développement (SEMVAD).

Le délai légal d'un mois imparti aux destinataires d'un rapport d'observations définitives pour adresser leur éventuelle réponse à la chambre régionale des comptes étant expiré, j'ai l'honneur de vous notifier le rapport d'observations définitives, auquel n'a été apporté aucune réponse.

En application de l'article L. 241-11 du code des juridictions financières, le présent envoi est également transmis à Monsieur le Président de la communauté d'agglomération de Fréjus-St-Raphaël, Monsieur le Président du conseil général du Var, Monsieur le Maire de Toulon, Monsieur le Maire du Lavandou, Monsieur le Maire de Cuers et Monsieur le Maire de Six Fours les Plages et sera porté à la connaissance leurs assemblées délibérantes. Il deviendra communicable dès la première réunion de l'une de ces assemblées.

J'ajoute qu'il vous est loisible de communiquer le rapport d'observations définitives au conseil d'administration de la Société d'Economie Mixte Var Aménagement Développement.

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du même code, le rapport d'observations définitives est transmis au préfet et au trésorier-payeur général du département du Var.

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

Le Président

Bertrand SCHWERER

Monsieur Elie BRUN

Président de la SEM Var Aménagement Développement

Avenue d'Entrecasteaux

BP 1406

83056 TOULON CEDEX

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

SUR LA GESTION DE LA SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE

VAR AMENAGEMENT DEVELOPPEMENT

(Département du Var)

Années 2000 et suivantes

Rappel de procédure

La chambre a inscrit à son programme l'examen de la gestion de la société d'économie mixte Var Aménagement Développement (VAD) qui a été confié à M. Albrand, conseiller. M. Elie Brun, président du conseil d'administration de la société en a été informé par lettre datée du 22 février 2005 et M. Georges Ginesta, son prédécesseur, par lettre datée du 9 mars 2005.

Les entretiens de fin de contrôle avec le rapporteur ont eu lieu le 20 juillet 2005 avec M. Brun, accompagné du directeur général de la société, et le 19 juillet 2005 avec M. Ginesta.

Lors de sa séance du 27 juillet 2005, la chambre a arrêté ses observations provisoires. Celles-ci ont été transmises dans leur intégralité à M. Brun et des extraits ont été communiqués à M.

Ginesta, au directeur général et au vice président délégué.

Le président et le directeur général de la société ont adressé une réponse commune à la chambre, enregistrée au greffe le 9 novembre 2005.

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a arrêté le 30 novembre 2005 les observations ci après dans la composition suivante : M. Schwerer, président, MM. Giannini, Rocca, Debruyne, présidents de section, M. Amigues, Mme Girard, MM. Kovarcik et Rouquié, conseillers et M. Albrand, conseiller-rapporteur.

Le rapport a été communiqué par lettre du 13 décembre 2005 au président en fonctions ainsi qu'au Président de la communauté d'agglomération de Fréjus-St-Raphaël, au Président du conseil général du Var, au Maire de Toulon, au Maire du Lavandou, au Maire de Cuers et au Maire de Six Fours les Plages. Ils disposaient d'un délai d'un mois pour faire parvenir à la chambre leurs réponses aux observations définitives.

La chambre n'a reçu aucune réponse dans le délai légal d'un mois

Ce rapport sera communiqué par les exécutifs aux assemblées délibérantes, lors de leur plus proche réunion suivant leur réception. Il fera l'objet d'une inscription à chaque ordre du jour, sera joint aux convocations adressées à chacun des membres des différentes assemblées et donnera lieu à un débat.

Ce rapport sera, ensuite, communicable à toute personne qui en ferait la demande en application des dispositions de la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978.

1 - La société et ses actionnaires

1.1 - L'historique et la répartition du capital

La SEM a été créée en 1983 sous le nom de société d'aménagement de Toulon. Elle était détenue à 65 % par la ville de Toulon. En 1986, le Conseil général du Var a fait son entrée dans le capital à hauteur de 16,66 % et l'entreprise a pris la dénomination de société d'aménagement et d'équipement de Toulon et du Var (Samétovar). En 1995, la société a été rebaptisée Var Aménagement Développement (VAD), après que le département soit devenu l'actionnaire majoritaire en détenant 58,3 % des actions. Le capital restant se partage entre la caisse des dépôts et consignation (13,3 %), la ville de Toulon (10 %), la caisse d'épargne

(6,6 %), la banque populaire (5 %), le crédit agricole (3,3 %), la chambre de commerce et d'industrie du Var (3,3 %), la communauté d'agglomération de Fréjus - Saint Raphaël (3 actions) et les communes du Lavandou, de Cuers, de Six-Fours, la régie d'exploitation et de développement touristique du mont Faron (REDIF) et une personne physique, qui détiennent

chacune une action.

1.2 - Les instances de direction

L'assemblée générale ordinaire, qui procède à l'examen et à l'approbation des comptes annuels, se réunit généralement en juin ou en juillet. En 2002, elle s'est tenue le 28 octobre, bien au-delà des 6 mois suivant la clôture de l'exercice, comme le prévoit l'article L. 225-100 du code de commerce.

Le conseil d'administration compte 12 membres, dont 9 représentants des collectivités territoriales, alors que les statuts ne prévoient que 8 administrateurs pour ces dernières. L'entrée dans le capital de la SEM de la communauté d'agglomération de Fréjus - Saint Raphaël, à l'issue du rachat de 3 actions détenues par une personne privée, n'a pas donné lieu à la modification idoine des statuts. Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, Var Aménagement Développement a indiqué l'avoir entreprise afin de les mettre en conformité avec la situation actuelle de la société.

L'article 5 de la loi n° 1 du 2 janvier 2002 autorise les élus locaux mandataires des collectivités exerçant les fonctions de membre du conseil d'administration à percevoir une rémunération ou des avantages particuliers, à condition d'y être autorisés par une délibération de l'assemblée qui les a désignés. Par délibération du 20 janvier 2003, le conseil général a autorisé le président et le vice-président délégué à percevoir une rémunération sous forme de jetons de présence dont le montant annuel est fixé à 14 000 euros. Cette rémunération n'est aujourd'hui perçue que par le vice-président délégué.

1.3 - Le personnel de la société

La société emploie 38 collaborateurs dont 25 ont un statut de cadre. Le directeur général est nommé par le conseil d'administration sur proposition de son président.

Les équipes opérationnelles, qui rassemblent des chefs de projets et des chargés d'opérations, sont présentes au sein des diverses implantations que compte VAD : Toulon, La Seyne sur mer, Hyères et Saint Raphaël. Les services supports (le service administratif, financier et juridique et le service foncier) sont installés au siège de l'entreprise.

Pour améliorer son organisation et son fonctionnement, la SEM a édité un guide des procédures internes qui formalise les tâches accomplies par les différents intervenants en matière de traitement du courrier et des factures, d'établissement de la paie, de rédaction et de gestion des contrats, conventions et marchés. Par cette démarche, la société entend " prévenir et maîtriser les risques liés à son activité et limiter au maximum les risques d'erreur ou de fraudes ".

2 - La situation financière

2.1 - Remarques préalables à l'analyse de la situation financière de VAD

Un certain nombre de caractéristiques propres à Var Aménagement Développement méritent d'être mentionnées avant d'aborder l'analyse financière de la société.

Cette SEM réalise la majeure partie de son activité en mandat. Elle bénéficie donc d'une sécurité financière importante.

Les conventions publiques d'aménagement (CPA) sont systématiquement conclues au risque des concédants. Les collectivités contractantes s'engagent donc à prendre en charge la totalité du résultat de l'opération, qu'il soit positif ou négatif.

Une modification de la présentation comptable est intervenue en 2003. Jusqu'à cette date, les demandes de remboursement et d'avance émises dans le cadre des mandats n'étaient comptabilisées qu'au moment de leur règlement. Elles le sont désormais dès leur émission. Ce changement de méthode rend délicate la comparaison de certains postes du bilan, qui, depuis cette date, sont beaucoup plus importants qu'auparavant. C'est le cas des " créances clients " et des " autres dettes ".

Il convient également de signaler un changement de présentation du bilan et des comptes de résultats intervenu en 2003. Désormais, les annexes contiennent des états financiers par activité, permettant d'isoler dans le bilan et le compte de résultat les écritures comptables relatives aux opérations en mandats et aux conventions publiques d'aménagement. Cette pratique permet d'assurer une meilleure visibilité du fonctionnement de la société et contribue à améliorer les informations financières communiquées au conseil d'administration et à l'assemblée générale. En revanche, à compter de 2003, les documents de synthèses (bilan et compte de résultat) sont moins détaillés qu'ils ne l'étaient précédemment. Ils ne permettent plus de procéder à une analyse aussi fine des différents postes de dépenses et de recettes, d'actif et de passif.

2.2 - L'évolution des charges et des produits

(Comptes de résultat présentés en annexe 1 du présent rapport)

On constate une progression très sensible des volumes financiers figurant au compte de résultat, les charges et les produits ayant augmenté de plus de 300 % entre 2000 et 2004. Cette hausse s'explique en partie par la signature de deux conventions publiques d'aménagement en 2002. La première concerne le renouvellement urbain du centre ancien de Toulon et la seconde porte sur des opérations d'aménagement et de réhabilitation du cour de ville de Hyères. Une troisième convention, conclue le 30 septembre 2004 avec la commune du Luc en Provence, est venue enrichir le portefeuille d'opérations de VAD. Elle est toutefois trop récente pour avoir un impact significatif sur les comptes de la société.

Les charges et les produits d'exploitation représentent 98 % de l'ensemble des charges et des produits figurant au compte de résultat.

Jusqu'en 2002, la production vendue de services constituait l'essentiel des recettes d'exploitation. A compter de 2003, c'est la production stockée enregistrée dans le cadre des conventions d'aménagement qui est devenue le principal poste de produits.

De même, en ce qui concerne les charges d'exploitation, le poste " achats et charges externes ", qui comptabilise désormais les dépenses réalisées dans le cadre des conventions d'aménagement, supplante les charges de personnel, malgré les recrutements intervenus à compter de 2002.

L'effectif est passé de 24 salariés en 2001 à 38 en 2003. La SEM a embauché pour faire face au surplus d'activité généré par les opérations d'aménagement et pour développer ses compétences internes, en anticipant la non reconduction de la convention de prestations de services qui liait l'entreprise à la Société Centrale d'Equipement du Territoire (SCET) jusqu'en 2004.

Pa601201

Personnel	2000	2001	2002	2003	2004
Effectif moyen	24	24	33	38	38
Masse salariale (€)	876 402	920 045	1 158 840	1 407 750	1 588 225
Charges sociales (€)	429 572	409 494	522 948	646 336	716 832

Alors que l'effectif a augmenté de 58 % au cours de la période étudiée, la masse salariale a connu une progression de 81,2 %. A effectif constant, les salaires ont augmenté de 12,8% entre 2003 et 2004. La rémunération du directeur général a, quant à elle, été revalorisée de 17,5 % sur le dernier exercice et de plus de 23 % en deux ans, passant de

197 448 euros bruts en 2002 à 244 702 euros en 2004. Elle représente désormais près de 50% du montant global des cinq principales rémunérations de la société.

En mai 2004, VAD a conclu avec son personnel un accord de participation aux résultats. Le seuil maximal distribuable, qui était initialement fixé à 40 000 euros, a été porté à 170 000 euros par un avenant conclu le 7 décembre 2004. Cette année là, en tenant compte de l'abondement de l'employeur prévu dans le cadre du plan d'épargne entreprise, ce sont 236 502 euros qui ont été consacrés à l'intéressement des salariés.

Fiscalement, les accords de participations sont avantageux pour les entreprises puisque les primes d'intéressement sont déductibles du bénéfice imposable. Le relèvement du seuil maximum d'intéressement, qui est intervenu fin 2004, alors que le résultat de l'entreprise était déjà connu, a permis de réduire de façon significative le bénéfice de la société.

Les provisions pour risques et charges ont également considérablement augmenté en 2004, les dotations atteignant 357 594 euros contre seulement 110 645 euros l'année précédente.

155 000 euros ont été provisionnés à la suite d'un litige salarial, alors que le risque financier n'était évalué qu'à 80 000 euros par l'avocat de la société. La SEM a fait preuve d'une grande prudence comptable en provisionnant l'intégralité de la demande de la partie adverse. De même, 118 000 euros ont été provisionnés dans la perspective d'un éventuel contrôle de l'URSSAF portant sur l'intéressement des salariés. En effet, l'avenant à l'accord d'intéressement, intervenu en décembre, a eu pour conséquence de quadrupler le montant distribuable, alors que selon le code du travail, un accord d'intéressement doit être conclu avant le premier jour du 7ème mois suivant la date de prise d'effet pour ouvrir droit aux exonérations fiscales et sociales.

En définitive, cet accord d'intéressement et la provision qu'il a engendrée ont permis de réduire le résultat imposable de plus de 350 000 euros au titre de l'exercice 2004.

Dans les documents présentés à l'occasion des assemblées générales ordinaires des

28 juillet 2003 et 28 juin 2004, figure, pour la première fois, le calcul des soldes intermédiaires de gestion, qui sont des informations importantes méritant d'être communiquées à l'ensemble des actionnaires.

Pa601202

Soldes Intermédiaires de Gestion Valeurs en €	2000	2001	2002	2003	2004
Valeur ajoutée	1 487 399	1 528 125	2 092 213	2 405 231	3 481 039
Excédent brut d'exploitation	102 138	95 478	310 772	240 585	1 039 393
Résultat d'exploitation	45 089	24 274	94 466	109 488	858 740
Résultat courant avant impôts	106 157	61 330	137 380	137 452	900 887
Résultat net	27 452	45 960	75 197	81 110	225 729

Au cours de la période étudiée, les produits ont augmenté de 336 % et les charges de 331 %. Cette évolution plus rapide des ressources que des dépenses a entraîné une forte augmentation du résultat net de l'entreprise. La hausse a été particulièrement sensible sur le dernier exercice, puisque le bénéfice a progressé de 178 % en un an, pour atteindre 225 729 euros en 2004, malgré la hausse des provisions et la signature d'un contrat d'intéressement avec le personnel.

Les profits sont affectés chaque année pour 5 % à la réserve légale et pour 95 % à la réserve statutaire. Aucun dividende n'est distribué aux actionnaires.

2.4 - La structure bilancielle

(Bilans présentés en annexe 2 du présent rapport)

La relative faiblesse de l'actif immobilisé est liée à la nature de l'activité de l'entreprise. Les immobilisations corporelles comprennent essentiellement des locaux et du matériel de bureau. Devant le nombre croissant d'opérations à réaliser dans l'ouest du Var, la société a procédé fin 2002 à l'acquisition de nouveaux bureaux, d'une superficie de 217 m², à la Seyne sur mer. Cet achat a été financé pour 130 000 euros par un emprunt contracté auprès de la caisse d'épargne (actionnaire minoritaire de VAD) et pour 70 000 euros par autofinancement.

Les capitaux propres inscrits au passif des SEM d'aménagement sont généralement peu importants et les fonds propres sont souvent fixés au minimum légal (225 000 euros). Ce n'est pas le cas de VAD qui possède un capital social de 1 050 000 euros, ce qui contribue à consolider le fonds de roulement de l'entreprise.

L'endettement auprès des établissements de crédit demeure relativement faible

(212 724 euros en 2004). Le ratio d'endettement (capitaux propres/dettes à long terme) est très supérieur à 1, ce qui n'est pas très courant dans les SEM d'aménagement. Cette situation s'explique, d'une part, par le montant important des fonds propres dont dispose VAD et, d'autre part, par la nature de ses activités qui lui permettent de fonctionner dans le cadre d'opérations en mandat, pour lesquelles les collectivités procèdent au versement d'avances renouvelables.

Si le haut du bilan est demeuré relativement stable au cours de la période étudiée, il n'en est pas de même pour l'actif circulant et les dettes. Leur forte croissance est liée à la comptabilisation des conventions publiques d'aménagement et au changement de méthode comptable évoqué précédemment. La prise en charge des conventions publiques d'aménagement a eu pour conséquence d'abonder les postes " en cours de production " et " produits constatés d'avance ". De même, la nouvelle méthode de comptabilisation des demandes de remboursements et d'avances des opérations en mandat s'est traduite par une forte augmentation des postes " autres dettes " et " créances clients et comptes rattachés " à compter de l'exercice 2003.

Le mode de financement des opérations, qui repose sur le versement d'avances de la part des collectivités mandantes, engendre un volume de dettes à court terme largement supérieur aux créances. Ainsi, en 2004, le poste " autres dettes " atteignait 41,3 millions d'euros alors que les " créances clients et comptes rattachés " s'élevait à 21,5 millions d'euros.

2.5 - La trésorerie

Le fonds de roulement est positif sur l'ensemble de la période étudiée et le besoin en fonds de roulement largement négatif.

Cette situation contribue à générer une importante trésorerie. Fin 2004, elle s'élevait à 25,7 millions d'euros. La part propre à la société ne représentait qu'environ 10 % de cette somme

(2,4 millions d'euros), le reste étant constitué par les avances consenties par les collectivités mandantes de la SEM.

Pa601203

Trésorerie en fin d'exercice Valeurs en €	2000	2001	2002	2003	2004
Valeurs mobilières de placement	5 570 822	6 511 473	3 700 017	14 237 828	25 547 685
Disponibilités	594 906	1 956 940	5 132 954	772 538	208 815
Total	6 165 728	8 468 413	8 832 971	15 010 366	25 756 500

Une convention financière, signée le 31 décembre 1997, lie Var Aménagement Développement avec la caisse des dépôts et consignation (CDC). Cette dernière fournit aux SEM un service bancaire leur permettant de bénéficier d'autorisations de découvert et de produits financiers. La rémunération servie est toutefois assez faible car elle est basée sur l'évolution du taux moyen mensuel du marché monétaire. Selon les termes du contrat, VAD possède auprès de la CDC un compte unique où est comptabilisée l'intégralité des opérations bancaires. Ce compte courant est divisé en sous comptes permettant de comptabiliser séparément la trésorerie propre à la société et celle correspondant aux opérations.

L'analyse des situations mensuelles de trésorerie, effectuée sur l'année 2003, indique que la société ne rencontre pas de difficulté particulière en la matière. Selon les relevés communiqués, le compte correspondant à la société (CCS) était créditeur d'une somme comprise entre 500 000 euros et 1,8 millions d'euros et le compte correspondant aux opérations (CCO) était créditeur d'un montant compris entre 4 millions d'euros et 17 millions d'euros.

2.6- Conclusion

Etant donné son mode d'intervention (mandat), la situation financière de la SEM paraît saine au regard des principaux indicateurs de gestion. Cela est confirmé par la cotation G3+ attribuée par la banque de France à Var Aménagement Développement en mars 2005, soit la seconde meilleure côte de crédit parmi les 12 que compte le classement.

Toutefois, la société reste dépendante à plus de 75 % de l'activité générée par le Conseil général du Var. Jusqu'à maintenant, le principal client et actionnaire a largement contribué au développement de l'entreprise en lui confiant des opérations de construction ou de réhabilitation de collèges et de gymnases qui faisaient l'objet d'une programmation sur le moyen et long terme, à travers la signature de conventions cadre. Ce qui est aujourd'hui une force pourrait demain se transformer en faiblesse si le Conseil général ne souhaitait pas, ou n'était plus en mesure, d'alimenter le portefeuille d'activité de VAD.

A l'avenir, la SEM devra faire face à une concurrence accrue en raison des nouvelles dispositions juridiques applicables aux opérations en mandat et CPA. Désormais, l'article 2 du code des

marchés publics intègre expressément les mandats dans son champ d'application, ce qui oblige à une mise en concurrence préalable avant l'attribution du marché à un prestataire. L'ordonnance du 17 juin 2004, qui modifie la loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique (loi MOP), ouvre le mandat et la conduite d'opération à des prestataires privés, et permet à de nouveaux acteurs d'intervenir dans ces domaines. Enfin, la loi n° 2005-809 du 20 juillet 2005 a modifié le régime des concessions d'aménagement. Son

article 1 précise que " l'attribution des concessions d'aménagement est soumise à une procédure de publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes, dans les conditions prévues par décret en Conseil d'Etat ".

3 - La rémunération des opérations en mandats et conventions publiques d'aménagement

Le portefeuille d'activité de Var Aménagement Développement est très majoritairement constitué par des opérations réalisées en mandat. En 2004, les conventions publiques d'aménagement (CPA) n'ont généré que 9 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

3.1 - Les opérations en conventions publiques d'aménagement

Les articles 16 à 20 des deux conventions détaillent les dispositions financières relatives à ces opérations.

Les charges supportées par l'aménageur sont couvertes par les produits à provenir des cessions, des concessions d'usage, des locations et des produits financiers ainsi que par une participation des communes contractantes, révisable par avenant.

Le mode de calcul et le montant des rémunérations octroyées à l'aménageur sont déterminés selon la nature des missions confiées à la société. Les tarifs pratiqués sont quasiment identiques pour les deux CPA.

Pour la mission d'acquisition foncière les annexes des conventions établissent un barème en fonction des modalités d'acquisition, à l'amiable ou par expropriation. Par exemple, pour une acquisition amiable de locaux commerciaux ou agricoles, le taux de rémunération de la société est fixé à 5 % du montant TTC de l'acquisition, avec un plancher minimal par dossier de 1 500 euros à Toulon et 1 000 euros à Hyères.

Pour la mission de maîtrise d'ouvrage et de suivi technique et administratif, l'article 20.II-2 de la convention signée avec la ville de Toulon est ainsi rédigée : " l'aménageur aura droit à une rémunération égale à 5 % de l'ensemble des dépenses TTC, à l'exclusion de sa propre rémunération ". Cette rédaction est ambiguë car elle pourrait laisser penser que l'assiette de calcul intègre le coût des acquisitions foncières, faisant, par ailleurs, l'objet d'une rémunération spécifique prévue à l'article 20.II-1 de la convention. Dans les faits, VAD ne prend pas en compte

le coût du foncier dans le cadre de la rémunération perçue au titre de sa mission de maîtrise d'ouvrage et de suivi technique et administratif de l'opération. A cet égard, la rédaction de l'article 20.II-2 de la CPA de Hyères, postérieure de quelque mois à celle de Toulon, semble plus sûre d'un point de vue juridique, car elle exclue expressément le coût des acquisitions foncières de l'assiette de calcul de la rémunération de la SEM.

Pour la mission de commercialisation l'aménageur a droit à une rémunération égale à 5 % du montant TTC de la cession avec un plancher minimum de 1 500 euros à Toulon et 1 000 euros à Hyères. En cas de location, le barème s'applique à la valeur capitalisée des loyers.

Pour la mission d'accueil, d'information du public et d'animation, la société bénéficie d'une rémunération fixée chaque année en fonction des moyens mis en oeuvre, sur la base des charges salariales, sociales et fiscales afférentes aux agents chargés de cette mission, majorée d'un coefficient de 60 % pour tenir compte des frais généraux de la société. Il est à noter que les dépenses payées aux tiers dans le cadre de cette mission sont imputées aux charges de l'opération et sont donc intégrées à la base de calcul de la rémunération de 5 % prévue à l'article 20.II-2 des conventions.

La liquidation, qui pourrait être considérée comme l'aboutissement logique de la mission de maîtrise d'ouvrage et de suivi technique et administratif, fait l'objet d'une rémunération spécifique fixée à " 0,2 % de la demi somme de l'ensemble des recettes et dépenses TTC constatées dans l'opération... ".

Cette accumulation de rémunérations diverses nuit à la transparence et à la bonne information des collectivités publiques en rendant malaisée l'appréciation du coût d'intervention de la société.

De plus, il ressort de ces dispositions que la SEM bénéficie d'une rémunération calculée en fonction des dépenses engagées, sans que soit prévue de mesure incitative pour réduire, autant que possible, les coûts de l'opération.

3.2- Les opérations sous conventions cadre du Conseil général

Le Conseil général du Var, qui est l'actionnaire principal de la SEM, est également son premier client à travers des opérations confiées en mandat.

Trois types d'équipements sont concernés par des conventions cadre conclues entre VAD et le département du Var :

la construction, la reconstruction, l'extension et la réhabilitation des collèges du département, pour lesquelles trois conventions cadre ont été conclues depuis 1991. Restent en vigueur la convention de 1996 (plan quinquennal pour l'enseignement 1995-1999), qui concernait 7 opérations non clôturées fin 2004, et la convention de 2000 (plan septennal pour les collèges 2000-2006), à

laquelle se rattachaient

29 opérations à la fin du dernier exercice étudié.

L'aménagement d'équipements sportifs de proximité, essentiellement des skates parks, pistes de bicross, murs de tags, espaces multisports et aires de jeux pour enfants. Fin 2004, 53 opérations se rattachaient à cette convention cadre, conclue en septembre 1999.

la construction de gymnases et d'équipements sportifs à proximité des collèges, régie par une convention cadre signée en mars 2000 qui concernait 12 opérations fin 2004.

Ces conventions cadre donnent lieu, pour chaque opération, à l'établissement d'une convention particulière qui précise et détaille le programme, l'échéancier et le coût prévisionnel.

Les ouvrages sont réalisés par la SEM, au nom, pour le compte et sous le contrôle du département. La société ne possède qu'une responsabilité de moyens et non de résultat, en vertu de quoi, " la SEM ne saurait être tenue responsable du non respect des délais, d'un programme ou de l'enveloppe financière prévisionnelle, sauf s'il peut être prouvé à son encontre une faute personnelle et caractérisée, cause de ces dérapages, ceux-ci ne pouvant à eux seuls être considérés comme une faute de la société ".

Les missions qui incombent à la société dans le cadre des opérations réalisées en mandat reprennent l'essentiel des prérogatives dévolues au mandataire, listées dans la loi du 12 juillet 1985.

Les conventions cadres conclues à partir de 1999 fixent la rémunération de la société à 5 % du coût TTC définitif des ouvrages (4 % auparavant), prenant en compte toutes les dépenses constatées par le mandataire pour leur réalisation, TVA en sus.

Le calcul de cette rémunération répond à des taux différents, qui varient selon les phases de réalisation des projets (acquisitions foncières, études, travaux). Le solde de la rémunération, qui est dû à l'achèvement de la mission, est ajusté en fonction de la totalité des dépenses se rattachant à la réalisation des ouvrages.

Par ailleurs la société perçoit une rémunération annuelle forfaitaire au titre de sa mission générales d'études, de conseil et suivi des dossiers " dommage ouvrage ". Elle s'établit à 45 734,70 euros pour les collèges et à 22 867,35 euros pour les gymnases.

De 2001 à 2004, la rémunération perçue par VAD au titre des opérations rattachées à une convention cadre conclue avec le Conseil général s'établissait ainsi :

Rémunération de VAD Conventions cadre CG 83 - € H.T	2001	2002	2003	2004
Collèges	1 113 381,71	1 241 649,53	1 257 552,37	1 703 062,88
Gymnases	0,00	177 515,68	190 678,04	362 511,4
Equipements sportifs de proximité	637,88	13 009,65	5 932,83	46 122,5
Total conventions cadre CG 83	1 114 019,59	1 432 174,86	1 454 163,24	2 111 695,77
Part des conventions cadres dans le chiffre d'affaires hors CPA (%)	58,7 %	62,4 %	59,6 %	61,6 %

En moyenne, les conventions cadre génèrent plus de 60 % du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise, hors conventions d'aménagement. Ce mode de fonctionnement permet une planification plus aisée de l'activité puisque les opérations sont programmées plusieurs années à l'avance. Toutefois, l'importance qu'elles revêtent rend la société très dépendante de son principal donneur d'ordre.

3.3- Les autres opérations en mandat

En plus des opérations concernées par les conventions cadre, la société travaille également pour le compte de diverses collectivités. La plupart du temps, il s'agit de communes de tailles variées, qui lui confient la réalisation d'études ou la construction d'équipements publics du type stades, salles multisports, aménagement de zone, aires de jeux etc.

Fin 2004, le portefeuille d'activité de VAD comprenait 55 opérations en mandat non rattachées à des conventions cadre passées avec le Conseil général, parmi lesquelles certaines avaient pour maître d'ouvrage le département du Var.

Chaque opération fait l'objet d'une convention signée avec le maître d'ouvrage. La rédaction et les dispositions contenues dans ces conventions sont très proches de celles évoquées dans le cadre de la construction des collèges, gymnases et équipements sportifs de proximité, y compris du point de vue des modes et des taux de rémunération appliqués.

En revanche, lorsqu'il s'agit de la réalisation d'études, le mandataire n'est pas rémunéré en fonction d'un pourcentage mais selon un forfait déterminé à l'avance, qui bien que portant sur des sommes relativement modestes, représente entre 6 % et 32 % du coût des études.

En moyenne, ces opérations hors conventions cadres génèrent moins de 40 % du chiffre d'affaires " mandat " de l'entreprise et ne constituent que le tiers de sa rémunération annuelle (hors CPA).

Rémunération de VAD hors CPA - € H.T	2001	2002	2003	2004
Opérations cadres Conseil général	1 114 019,59	1 432 174,86	1 454 163,24	2 111 695,77
Autres opérations	781 388,10	863 236,76	982 891,74	1 318 688,12
Total	1 895 407,69	2 295 411,62	2 437 054,98	3 430 384,89

3.4 - Un système d'avances générateur de trésorerie pour la SEM

Pour assurer le financement des opérations confiées à la société, le maître d'ouvrage verse au démarrage des conventions une avance de trésorerie basée sur un échéancier prévisionnel contractuel. Pour les collèges et les gymnases, cette avance correspond à la couverture des six premiers mois de mission. Pour les équipements sportifs de proximité, l'avance est fixée à 20 % du budget prévisionnel.

Pour les grosses opérations, l'avance initiale est réajustée trimestriellement au vu des justificatifs fournis par le mandataire, en tenant compte des dépenses effectuées et des dépenses à venir. Pour les équipements sportifs de proximité, l'avance est reconstituée au fur et à mesure de la réalisation de l'ouvrage par le versement d'une somme égale au montant des dépenses effectuées par le mandataire.

Pour les conventions de mandat passées avec les collectivités autres que le Conseil général, il est généralement prévu le versement de deux avances d'un montant forfaitaire. La première est souvent liée à une phase d'études et la seconde à la signature des marchés de travaux. Cette dernière est reconstituée par le versement d'une somme égale au montant des dépenses réalisées et justifiées par le mandataire.

Les soldes des comptes de liaison (comptes 18) enregistrent les différences qui apparaissent entre les débits et les crédits des comptes de tiers de chaque opération. Un solde créditeur signifie que la collectivité a versé des avances supérieures aux dépenses réalisées par la SEM. A l'inverse, un solde débiteur indique que c'est le mandataire qui a consenti à avancer de l'argent, moyennant facturation de frais financiers.

Les soldes des comptes de liaison (comptes 18) des opérations sont majoritairement créditeurs, ce qui génère d'importants placements de trésorerie sur le compte " opérations " ouvert auprès de la caisse des dépôts et consignations.

Depuis 2001, les soldes créditeurs des comptes de liaison ont fortement augmenté, pour atteindre 21,8 millions d'euros fin 2004, dont 15,6 millions d'euros au titre des seules opérations sous conventions cadres du Conseil général.

Solde des comptes de liaison (€)	2001	2002	2003	2004
Collèges	3 196 504	2 029 514	4 705 821	13 297 299
Gymnases	290 577	781 718	907 493	2 261 707
Equipements sportifs de proximité	118 553	-8 771	656 112	23 120
Total conventions cadres Conseil général	3 605 634	2 802 462	6 269 425	15 582 126
Autres opérations	2 617 740	5 124 443	5 992 341	6 256 410
Total général	6 223 374	7 926 905	12 261 767	21 838 537

Le tableau présenté ci-dessus retrace une situation arrêtée au 31 décembre de chaque exercice, ce qui ne signifie pas que des montants aussi importants figurent en permanence aux soldes créditeurs des comptes de liaison. Toutefois, le système de reconstitution périodique des avances a, jusqu'à présent, permis à la SEM de bénéficier d'une marge de sécurité importante tout au long de l'année.

3.5- La clôture de certaines opérations intervient tardivement

Les bilans de clôture tardent parfois à être établis par la SEM et certains ne sont produits que plusieurs années après la réception des ouvrages et le paiement des dernières dépenses. De ce fait, Var Aménagement Développement ne respecte pas toujours les dispositions prévues par les conventions de mandat qui obligent le mandataire à notifier au maître de l'ouvrage la reddition définitive des comptes au plus tard dans le délai d'un an à partir du dernier décompte général des cocontractants.

Bien que la SEM ait rencontré des difficultés d'organisation interne au sein de son service finances et comptabilité (départ de personnel, vacance du poste de directeur financier...), cela ne l'exonère pas du respect des dispositions prévues par les conventions de mandat. Le rapport d'observations provisoires indiquait qu'il convenait de procéder à la clôture des opérations dans des délais plus raisonnables, compatibles avec les engagements contractuels. La société a précisé dans sa réponse qu'un agent à temps complet avait récemment été affecté à cette tâche.

Les clôtures tardives des opérations peuvent s'avérer préjudiciables pour les collectivités mandantes lorsque les avances versées sont très supérieures aux dépenses engagées. Dans les collectivités de taille modestes les sommes " immobilisés " peuvent représenter des montants non négligeables au regard de leur budget.

Sur les 26 opérations clôturées entre janvier 2002 et mai 2005, 19 ont dégagé un solde positif. Pour les 9 opérations intéressant le Conseil général du Var, le solde cumulé se montait à 244 039 euros sur la période considérée.

Certes les avances non utilisées sont génératrices de produits financiers venant en diminution du coût final de l'ouvrage, mais l'immobilisation de sommes importantes sur un compte de la caisse

des dépôts et consignations ne participe pas à la bonne gestion des finances locales. En effet, si les avances consenties par les collectivités étaient moins importantes et si les bilans de clôture étaient réalisés plus rapidement, l'argent ainsi dégagé pourrait renforcer l'autofinancement des collectivités et réduire leur recours à l'emprunt.

Le président,

Bertrand Schwerer