



Chambre régionale des comptes
de Haute-Normandie

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES
SUR LA GESTION DE
LA SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE
ROUEN SEINE AMÉNAGEMENT

SOMMAIRE

	Pages
I – RAPPEL DE LA PROCÉDURE	1
II – UN OBJECTIF DE RÉÉQUILIBRAGE DES COMPTES NON ENCORE ATTEINT	1
III – UNE ACTIVITÉ EN CROISSANCE AVEC UNE DIVERSIFICATION LIMITÉE TANT SUR LE PLAN TERRITORIAL QUE SUR CELUI DES SECTEURS D'ACTIVITÉS	3
1 – L'évolution territoriale et les différents donneurs d'ordre	3
A – Une diversification géographique restreinte à la vallée de la Seine	3
B – L'absence d'impact du renouvellement de l'actionnariat	3
2 – Une diversification limitée aux opérations de renouvellement urbain	4
A – Une diversification : les opérations complexes de renouvellement urbain	5
B – Une absence de cohésion des actionnaires sur la politique d'immobilier	5
C – Un contexte institutionnel manquant de cohérence	6
IV – UNE RÉORGANISATION ET UN AJUSTEMENT DES TARIFS DONT LES EFFETS NE SERONT PERCEPTIBLES QU'AU COURS DES PROCHAINS EXERCICES	7
1 – Une réorganisation	8
A – La réorganisation et ses limites	8
B – La diminution des prestations sous-traitées et la convention SCET	9
C – La mise à disposition du directeur général	9
2 – Un renforcement de la fiabilité des procédures	10
A – Les procédures relatives à l'administration de la société	11
B – Les procédures d'exécution des opérations	12
C – Une « démarche qualité » restée à l'état de projet	15
3 – Une rémunération adaptée	16
A – Un ajustement de la rémunération depuis quelques années	16
B – Les limites de l'ajustement	17
SYNTHÈSE	19
Annexes	

I - RAPPEL DE LA PROCÉDURE ET PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

L'examen des comptes et de la gestion de la société d'économie mixte Rouen Seine Aménagement depuis 2002 a été engagé le 6 août 2006. Il a porté sur la période 2002-2005.

L'examen a porté sur l'évolution de la situation financière au regard de l'objectif de rééquilibrage des comptes affiché depuis la fin des années 1990 et des deux axes de redressement définis progressivement par le conseil d'administration : d'une part, un accroissement et une diversification de l'activité, d'autre part, une rentabilité accrue de la société par une amélioration de son fonctionnement et un ajustement de sa rémunération.

L'entretien préalable entre le président de la société, accompagné du directeur général, et le magistrat instructeur a eu lieu le 6 novembre 2006. La chambre a délibéré sur son rapport le 5 décembre 2006 et a retenu les observations provisoires qui vous ont été communiquées le 25 janvier 2007.

Vous avez fait part de vos observations à la chambre par courrier enregistré au greffe de la chambre le 6 mars 2007. La SCET avait été destinataire d'un extrait du rapport d'observations la concernant. Elle y a répondu par lettre enregistrée au greffe le 2 avril 2007.

A la suite de l'examen des ces réponses et après en avoir délibéré la Chambre, a adopté, dans sa séance du 22 mai 2007, les observations définitives suivantes.

II – UN OBJECTIF DE RÉÉQUILIBRAGE DES COMPTES NON ENCORE ATTEINT

Dès 1998, une réflexion a été menée au sein du conseil d'administration par un groupe de travail, afin de définir des mesures permettant de rééquilibrer les comptes. L'objectif fixé était le rétablissement de l'équilibre à compter de 2000.

Pourtant, l'examen des comptes depuis 2002 montre que la société n'a pas encore retrouvé un équilibre financier durable.

De 2002 à 2005, le déficit cumulé a atteint 423 000 euros, ramenant les capitaux propres de 1 907 000 euros au 31 décembre 2001 à 1 491 000 euros en fin d'année 2005.

L'examen de l'évolution des charges montre une croissance modérée de 8,5 % sur la période examinée, l'augmentation des charges de personnel ayant été compensée partiellement par la diminution des frais de sous-traitance. Cependant, la faiblesse des produits en début de période et leur progression irrégulière n'ont pas permis de dégager un résultat positif sauf en 2004.

Même si la vocation d'une société d'économie mixte, dont la fonction exclusive est de fournir un outil d'aménagement efficace, n'est pas de dégager d'excédents importants, l'accumulation de résultats négatifs fragilise la société et compromet son développement.

En effet, la diminution des fonds propres, déjà peu importants, risque de limiter les possibilités de développement de la société dans un environnement concurrentiel renforcé par les évolutions législatives récentes. La prise de risque des aménageurs, quel que soit leur statut, est accrue par l'engagement sur un plan de financement d'opérations se déroulant à long terme, sans garantie d'équilibre donné par la collectivité concédante. Une telle situation implique que la société dispose de capitaux propres suffisants pour assumer les conséquences éventuelles du risque couru.

La Chambre a pris acte des informations apportées par la SEM sur l'évolution favorable enregistrée en 2006 avec un excédent courant de 73 000 € et les prévisions de résultat positif de 150 000 € en 2007.

III - UNE ACTIVITÉ EN CROISSANCE AVEC UNE DIVERSIFICATION LIMITÉE TANT SUR LE PLAN TERRITORIAL QUE SUR CELUI DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

L'évolution de l'activité de Rouen Seine Aménagement (RSA) au cours des quatre dernières années a été analysée selon deux critères : un premier, territorial, portant sur les donneurs d'ordre, un second relatif au secteur d'activité ou type d'opération.

1 - L'évolution territoriale et les différents donneurs d'ordre

L'analyse de l'évolution du territoire d'intervention été complétée par celle de la répartition de l'activité entre les actionnaires et les autres collectivités.

A - UNE DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE RESTREINTE A LA VALLEE DE LA SEINE

Les statuts ne limitent pas le territoire d'activité de la SEM. Toutefois, ainsi que l'avait proposé le conseil d'administration après les réflexions menées en 2003, le positionnement de la SEM devait rester centré sur le territoire de Rouen et de la vallée de la Seine, tout en essayant d'élargir la clientèle aux collectivités locales de l'ensemble du département dans les domaines classiques d'intervention.

De 2002 à 2005, les principaux donneurs d'ordres ont été, par ordre d'importance décroissante, la ville de Rouen, le syndicat mixte du Madrillet et la région de Haute-Normandie, ainsi que le montre un tableau figurant en annexe n°1.

Les deux collectivités territoriales les plus importantes, la région de Haute-Normandie et le département de la Seine-Maritime, ne sont pas des donneurs d'ordre importants, même si le département intervient également à travers le syndicat mixte du Madrillet. Ces deux grandes collectivités ont en effet renforcé leurs propres moyens d'intervention en matière immobilière.

De plus, les activités de la SEM ne se sont étendues ni à la région de Dieppe, dotée d'une Société d'aménagement depuis 1993, ni à la zone de l'estuaire de la Seine, la Communauté d'agglomération du Havre (CODAH) ayant récemment décidé de prendre une participation dans une SEM de Basse-Normandie.

Toutefois, le changement de nom intervenu en 2001, Société d'Aménagement de la région de Rouen, devenue Rouen Seine aménagement, reflète la nouvelle orientation géographique des activités de la société en direction de la vallée de la Seine, en aval de Rouen. Si les opérations de Mont-Saint-Aignan sont en voie d'achèvement, la réorientation vers la vallée de la Seine a élargi les interventions, depuis l'an 2000, à d'autres communes ou établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) tels que le syndicat mixte de Valasse, Yerville, Gonfreville-l'Orcher et Le Trait.

B - L'ABSENCE D'IMPACT DU RENOUVELLEMENT DE L'ACTIONNARIAT

La recomposition de l'actionnariat intervenue en 2001 a élargi le nombre des actionnaires publics en faisant entrer au capital de la société deux communautés d'agglomération. Les communautés d'agglomération rouennaise et Elbeuf Boucle de Seine détiennent près de la moitié du capital de Rouen Seine Aménagement. Avec respectivement 31 % et 15 % du capital, elles devancent le département qui participe à hauteur de 12 % et la ville de Rouen, seule commune restée actionnaire directe avec 5 % du capital.

Cependant, si le poids des actionnaires directs dans le chiffre d'affaires de la SEM a progressé, passant de 28,71 % en 2002 à 56,17 % en 2005, l'accroissement n'est dû qu'à un seul actionnaire, la ville de Rouen (cf. tableaux figurant en annexe n° 2). Les nouveaux actionnaires entrés au capital de la SEM en 2001 n'ont pas contribué à modifier la part prépondérante de la ville de Rouen dans le chiffre d'affaires de la société.

Deux facteurs expliquent cette situation. D'une part, la dynamique communautaire d'aménagement de l'espace dans l'agglomération rouennaise ne s'est pas encore traduite par des projets, soit en raison de la poursuite de projets déjà portés par les communes membres, soit en l'absence de déclaration d'intérêt communautaire des nouvelles zones d'activités. Tel a été le cas de la ZAC Aubette-Martainville située sur le territoire de la commune de Rouen dont la vocation aurait justifié l'intérêt communautaire. Divers facteurs, comme la pression foncière, ont également pu retarder la mise en œuvre de projets communautaires nouveaux.

D'autre part, les contraintes qui naissent des nouvelles règles de mise en concurrence ont contribué à limiter marginalement les prestations confiées à la Société d'économie mixte par ses propres actionnaires.

En conclusion, l'objectif de diversification des donneurs d'ordre n'a été que partiellement atteint et le renouvellement de l'actionnariat n'a pas permis d'élargir la commande aux communautés d'agglomération.

Au moment où toutes les sociétés d'économie mixte se trouvent confrontées à des contraintes concurrentielles plus fortes, une telle situation est une source de fragilité, d'autant que la diversification des activités n'est pas encore effective.

2 – Une diversification limitée aux opérations de renouvellement urbain

L'évolution du chiffre d'affaires par mode d'intervention est retracée dans le tableau en annexe n° 3. Il montre une diminution des mandats, qui passent de 39 % du chiffre d'affaires, au début de la période examinée, à 22 % seulement à la fin. Corrélativement, on observe une augmentation des concessions.

L'accroissement du chiffre d'affaires sur les opérations de concession est dû essentiellement aux opérations d'aménagement urbain, avec deux principaux volets, des opérations de réhabilitation urbaine, parfois sous forme de zones d'aménagement concerté (ZAC) et des opérations dans le cadre du contrat de ville.

L'étude de positionnement réalisée en 2003 a conduit le conseil d'administration à privilégier la diversification de ses activités en incluant, au-delà des équipements publics réalisés sous mandat et des concessions d'aménagement, un développement des opérations de renouvellement urbain et, s'agissant du secteur économique, un élargissement à la mise en œuvre de la politique de développement économique des collectivités avec notamment le portage immobilier correspondant.

Au cours des dernières années, la société a étendu ses activités aux opérations de renouvellement urbain mais n'a pas réussi à évoluer vers l'immobilier d'entreprises, faute de consensus entre les actionnaires.

A - UNE DIVERSIFICATION : LES OPERATIONS COMPLEXES DE RENOUVELLEMENT URBAIN

La seule diversification opérée avec succès par la société, depuis 2001 est liée à la politique de la ville, porteuse d'opérations complexes de renouvellement urbain.

Elle émane, principalement, d'un donneur d'ordre, la ville de Rouen, à travers le GIP (groupement d'intérêt public) Grand Projet de Ville, qui l'associe à l'Etat et à divers partenaires publics.

La Chambre a noté que ce type d'opération fait appel à de nouvelles compétences, notamment dans l'animation et la mise en application d'une démarche sociale de concertation avec les habitants (quartier Grammont).

De telles opérations nécessitent un renforcement important du pilotage, en raison de leur complexité : pas moins de sept sous-opérations ont été distinguées dans le cadre l'aménagement du quartier de la Grand Mare.

B - UNE ABSENCE DE COHESION DES ACTIONNAIRES SUR LA POLITIQUE D'IMMOBILIER D'ENTREPRISES ET UN PROJET EXPERIMENTAL

Le débat sur l'immobilier d'entreprises engagé dès 2001 n'a abouti qu'à une opération expérimentale engagée en 2004.

Les tentatives d'intervention dans le domaine de l'immobilier d'entreprise, notamment sur la ZAC du Madrillet, se sont soldées par l'étude de faisabilité d'un hôtel d'entreprises afin de répondre à la demande de locaux en location. La réalisation de ce projet est en cours sous la responsabilité de la Chambre de commerce et d'industrie. Si la CAR a manifesté à plusieurs reprises, notamment en 2002 et 2003, son intention de mettre en place une structure chargée d'intervenir dans l'immobilier d'entreprise, son projet ne s'est pas concrétisé sur la période examinée.

La SEM s'est finalement engagée, en 2004 dans un projet immobilier propre. D'envergure limitée, l'opération porte sur 1 730 m² (SHON) et les risques pris ont été minimisés par la promesse de l'ANPE de reprise de 792 m² au moyen d'un bail en l'état futur d'achèvement. L'immeuble de bureaux à louer ou à vendre aura moins de 1000 m² et, selon les indications fournies par la société, devrait trouver preneur dès son achèvement en 2007.

Les représentants de la communauté d'agglomération n'ont donné leur accord à l'engagement de cette opération que sous la réserve de son caractère expérimental et en précisant qu'il ne présageait pas de la décision qu'elle serait amenée à prendre définitivement sur la question de l'immobilier d'entreprise, la réflexion sur « la constitution d'une SEM de portage visant le territoire urbain », donc distincte, étant toujours en cours.

C - UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL MANQUANT DE COHERENCE

En définitive, l'examen de l'activité d'aménagement de la société Rouen Seine Aménagement conduit à s'interroger sur la cohérence de son pacte d'actionnaire, ses partenaires étant susceptibles d'avoir des objectifs propres, notamment sur les grands projets de développement de l'agglomération rouennaise.

La mise en réseau avec l'établissement public foncier de Normandie (l'EPFN) semble, pour lors, satisfaisante, les dirigeants de la société ne voyant pas de risque concurrentiel dans l'extension de ses activités à l'aménagement et au portage immobilier (au taux de 1 % pendant 5 ans sur des hôtels ou des pépinières d'entreprise).

En revanche, des progrès semblent réalisables dans la coordination des organismes de promotion et de commercialisation tels que Normandie développement et l'ADEAR. Depuis 1986, les principaux acteurs économiques sont regroupés dans cette agence (communauté d'agglomération rouennaise, département, Chambre de commerce et d'industrie, Port autonome de Rouen et Universités). Cependant, le technopole du Madrillet rencontre des difficultés pour faire venir des entreprises privées malgré les efforts conjoints de l'association du Technopole et de la société pour communiquer sur cette opération.

En outre, il manque probablement au dispositif d'ensemble une structure d'analyse et de proposition, en amont des opérations d'aménagement, de type agence d'urbanisme. Alors que Rouen a été jadis un précurseur avec la création de la première structure française de mission d'études urbaines, le projet de création d'une agence d'urbanisme fait encore débat.

Pour conclure sur les activités de la SEM, la Chambre a noté que les objectifs de développement et de diversification, fixés à partir de 2001, ont été partiellement atteints en 2005. Le développement des activités a reposé principalement sur un seul actionnaire, la ville de Rouen. Un élargissement des activités en direction de nombreuses collectivités nouvelles situées dans la vallée de la Seine a cependant commencé.

Quant à la diversification des activités d'aménagement de la SEM, elle a été limitée aux activités de concession d'aménagement urbain, le développement des activités de portage immobilier restant au stade expérimental.

Ces difficultés illustrent le manque de cohérence des objectifs des actionnaires et les lacunes dans l'organisation du développement à l'échelle de la région rouennaise.

L'actionnaire principal, la communauté d'agglomération rouennaise, n'a pas encore pris une position définitive sur les missions qu'elle assigne à la SEM : elle ne lui confie guère d'opération, n'a pas défini de mode opératoire pour l'immobilier d'entreprise et diffère sa position sur la constitution d'une agence d'urbanisme. Or, la mise en concurrence entre les opérateurs d'aménagement risque d'accroître les tensions, notamment sur les concessions. Pour y faire face, les SEM, telles Rouen Seine aménagement ont besoin d'un meilleur ancrage territorial, les collectivités actionnaires contribuant à limiter les risques pris pour d'autres non actionnaires, par la mise à disposition d'un prestataire compétent non soumis à des impératifs de rentabilité contraignante. En définitive, c'est l'absence d'une réelle « affectio societatis » qui constitue aujourd'hui la cause principale de fragilité de Rouen Seine aménagement.

IV – UNE RÉORGANISATION ET UN AJUSTEMENT DES TARIFS DONT LES EFFETS NE SERONT PERCEPTIBLES QU'AU COURS DES PROCHAINS EXERCICES.

Trois axes d'amélioration de la rentabilité de la société ont été principalement identifiés puis mis en œuvre depuis 2002 : la réorganisation de la société, la fiabilisation et l'optimisation de son fonctionnement ainsi qu'un meilleur ajustement de sa rémunération aux moyens mis en œuvre.

1 - Une réorganisation

Au cours des quatre dernières années la société a procédé à une réorganisation de ses services, avec parallèlement, une réduction des prestations sous-traitées sans mettre fin à la mise à disposition particulièrement coûteuse de son directeur.

A - LA REORGANISATION ET SES LIMITES

La réorganisation a été engagée depuis 2003 dans le sens d'une meilleure efficacité conformément aux recommandations du rapport final de l'audit organisationnel réalisé en 2002.

D'une part, la spécialisation des agents du pôle opérationnel a été instaurée tout en maintenant une mutualisation des fonctions d'appui, et, d'autre part, le pôle administratif et financier a été reconfiguré en internalisant les fonctions gestion des marchés et payeur assurées par la SCET.

Si en l'an 2000, le conseil d'administration considérait que le rétablissement de la situation financière devait se faire à effectif constant, la reprise en 2003 de fonctions externalisées et, plus récemment, les opérations lourdes engagées sur la politique de la ville ont nécessité un renforcement des effectifs.

Ainsi, en 2006, le nombre d'agents opérationnels a dépassé la moitié des effectifs, grâce à l'augmentation des opérations complexes de concessions. Toutefois, certains services fonctionnels ou d'appui ont besoin d'être renforcés.

Au regard de la complexité croissante des opérations, le renforcement de fonctions d'appui, notamment de la fonction juridique, paraît souhaitable. Il en est de même pour la direction. En effet, le directeur cumule des fonctions opérationnelles ainsi que des fonctions de développement et de management, de plus en plus lourdes dans le cadre de l'accroissement des activités et des effectifs de la société.

La dévolution des opérations, après mise en concurrence, appelle la réalisation d'études préalables à la remise des offres, qui pèse particulièrement sur la charge de travail de l'encadrement supérieur de la société.

B - LA DIMINUTION DES PRESTATIONS SOUS-TRAITEES ET LA CONVENTION AVEC LE SCET

Le coût des prestations dites d'appui a nettement diminué sur la période examinée, avec 11,86 % des charges totales en 2005 au lieu de 19,41 % en 2002. Cette baisse résulte d'une renégociation des tarifs et de la reprise en interne de certaines prestations.

S'agissant des prestations de la SCET, il a d'abord été constaté une baisse globale des coûts des prestations facturées, qu'il s'agisse des prestations de gestion de personnel ou d'appui. Cette diminution ajoutée aux prestations reprises en interne a permis de réaliser une économie de gestion. Toutefois, la prestation réseau assise sur le montant des produits d'exploitation pourrait s'accroître rapidement.

Il a ensuite été noté un risque de confusion entre le rôle d'administrateur dévolu au directeur territorial de la SCET et celui de conseil rémunéré notamment dans le cadre des prestations d'appui à la direction. La démission de son poste d'administrateur en janvier 2005, par suite de la cession de l'unique action de la SCET à la CDC, a mis fin à cette situation critiquable.

Enfin, tant les prestations d'appui à la direction qu'une partie des prestations d'assistance et de conseil ont été dénuées de formalisme permettant de vérifier la réalité de la prestation. La Chambre souligne la nécessité d'une formalisation de l'ensemble des prestations prévues par la convention.

C - LA MISE A DISPOSITION DU DIRECTEUR

Prévue par la convention générale de prestations avec la SCET, la mise à disposition de cadre dirigeant, en l'occurrence le directeur, a fait l'objet d'une convention particulière. Le coût de la prestation de mise à disposition paraît élevé au regard des charges supportées.

En effet, la convention de mise à disposition du directeur prévoyait, jusqu'en 2006 une refacturation au taux de 1,20 afin d'inclure les frais de gestion et d'intervention. Sur une base de 165 000 euros versés en 2004 (salaire, primes et indemnités, charges patronales), le coût de gestion du directeur par la SCET s'est élevé à 33 000 euros en 2004. La même année, la gestion du reste du personnel (bulletin de salaire et formation compris) a été facturée moins de 20 000 euros.

La contrepartie de cette majoration semble justifiée principalement par la prestation d'intervention, notamment la garantie contre le risque d'un licenciement, en cas de désaccord avec le président. Le coût paraît élevé, en comparaison de la prestation d'un cabinet de recrutement, avec clause d'essai de trois ou six mois. Un tel cabinet facture sa prestation sur la base de 30 % du salaire annuel du cadre recruté alors que la SCET impute 20 % de l'ensemble des charges salariales sur la durée totale du contrat.

Toutefois la SCET a précisé que le coût de la mise à disposition du directeur a été relevé à 25 % de l'ensemble des charges salariales sur la durée du contrat, en 2007, afin de tenir compte de l'ensemble des charges réelles liées au recrutement et au renouvellement du vivier des cadres aptes à assurer des fonctions de direction, aux coûts liés à leur gestion et à leur formation et à ceux résultant de leurs conditions de départ.

La Chambre a noté que, dans le cadre de la renégociation de la convention avec la SCET pour les trois années à venir, l'hypothèse d'une fin de la mise à disposition du directeur a été envisagée mais que le conseil d'administration a opté pour une solution de continuité en la renouvelant, malgré son coût, jusqu'à la fin de la convention, signée en 2005 pour une durée de 5 ans.

2 - Un renforcement de la fiabilité des procédures

A - LES PROCEDURES RELATIVES A L'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE

Les fonctions « personnel » et « informatique » sont largement sous-traitées et n'appellent pas de remarques. Formellement, il a seulement été noté l'absence de programme de formation, que le directeur s'est engagé à établir.

S'agissant de la gestion financière et comptable, les difficultés d'équilibre des comptes et le renforcement de la concurrence, depuis 2003, ont appelé un approfondissement de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion.

Des efforts ont été réalisés depuis quelques années en vue de doter la société d'outils de gestion performants.

1°) - Une comptabilité analytique progressivement mise en œuvre à partir de la mesure du temps passé

Une comptabilité analytique a été mise en œuvre à partir de 2000 avec le logiciel « Octime ». Cet outil de mesure du temps passé a un triple rôle d'élément de mesure de la performance des agents, de suivi du résultat par opération et de dialogue avec les mandants.

Toutefois, ce logiciel n'a pas été utilisé dès sa mise en place. Ainsi, en janvier 2004, le directeur proposait dans sa note d'orientations stratégiques présentée au Conseil d'administration de « mettre en place un véritable outil de gestion du temps passé permettant d'identifier les opérations qui dégagent une marge et celles qui sont déficitaires et de mieux répondre aux consultations. » Il semblait ne pas être encore bien maîtrisé en 2006, le croisement des relevés individuels de temps passé en 2005 devant être ajusté afin de correspondre au total des charges d'exploitation.

La société a néanmoins établi une comptabilité analytique servant de base aux prévisions de recette et dépenses et permettant de mesurer a posteriori les écarts entre les charges et les produits par opération. Le coût complet des opérations a été évalué à partir des coûts directs (masse salariale des agents opérationnels et charges identifiables) auxquels étaient ajoutées les charges indirectes (frais de personnel fonctionnel et de direction et autres charges de structure) réparties au prorata des jours de travail des agents dits opérationnels.

En rapportant le coût moyen de ces agents au temps passé réellement, il a été possible de mesurer les résultats par opération et de voir les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ainsi, le tableau de comparaison des rémunérations (hors produits financiers) et des coûts de l'opération d'aménagement du Madrillet, établi par la société sur les six dernières années, montre un déficit annuel permanent et fait ainsi apparaître un déficit global de 409 536 euros depuis l'an 2000.

2°) - La mise en place d'un outil de contrôle de gestion performant à partir de Progisem

Jusqu'à présent, les tableaux de bord ont été établis trimestriellement par une responsable administrative et financière.

Le suivi des charges était effectué en comparant les prévisions et les réalisations par nature de charges d'exploitation, tandis que celui des produits était réalisé par opération. Ces tableaux permettaient un ajustement du calendrier d'encaissement des produits, en cas de retard constaté en cours d'année, ce qui a été le cas à la fin du troisième trimestre 2006.

Depuis 2006, la mise en place d'un progiciel, dénommé Progisem, devrait renforcer les outils de contrôle de gestion.

Aucun logiciel de gestion d'opération n'a en effet été utilisé jusqu'en 2006. Entre 2003 et 2006, la société a géré les marchés et les engagements de dépenses et de recettes, avec un tableau, car la mise en œuvre des logiciels proposés par la SCET, « Renaissance » puis « Eurosem », n'avait pas été jugée satisfaisante et avait dû être abandonnée.

L'implantation de ce progiciel a commencé en 2006. L'adjointe de la responsable administrative et financière en a été chargée et a également été nommée responsable du contrôle de gestion. Après une première phase de développement, le logiciel est déjà opérationnel pour les PRD (prévisions de recettes et de dépenses) 2007 et les CRAC (compte rendu annuel à la collectivité) 2006.

Le suivi permanent des opérations pourra à terme être assuré également grâce à ce progiciel, avec un tableau de bord de suivi de l'avancement des opérations et des rémunérations. Un ajustement pourra être engagé dès que des écarts entre les prévisions et les réalisations seront constatés. Il conviendrait de le mettre en liaison avec le logiciel « Octime » afin de mesurer également les écarts de charge sur les temps passés.

La Chambre a bien noté que la SEM s'engageait à suivre ses recommandations en matière de procédures d'administration de la société.

B - LES PROCEDURES D'EXECUTION DES OPERATIONS

Les procédures de commande et de mise en concurrence, de même que les montages contractuels n'appellent pas de remarque.

Globalement, la société respecte ses obligations, tant en matière de modification des conditions contractuelles que d'information du mandant ou du concédant. Cependant, la Chambre a relevé des anomalies ponctuelles sur des avenants et des améliorations à apporter aux CRAC (comptes rendus aux collectivités locales).

1°) - Des anomalies ponctuelles dans les avenants

Un avenant de régularisation à la convention de mandat de construction du lycée hôtelier de Canteleu a été passé avec la Région. En avril 2006, l'avenant n° 3 a prorogé la durée de l'opération de 36 mois à compter du 30 juin 2004.

S'agissant des conventions relatives à la construction des CIAD (centre d'information et d'accueil départemental) signées en 2001, les délais contractuels n'ont pas été respectés et aucun avenant n'a été passé, alors que l'absence de respect de ce délai pouvait être sanctionnée par l'application de dispositions contractuelles pénalisantes. Les dépassements, particulièrement importants, ont atteint 25 mois pour l'opération d'Yvetot et 20 mois pour celle de Saint-Etienne-du-Rouvray.

A l'inverse, les conventions ne prévoyaient qu'un coût provisoire, le coût définitif étant déterminé « en tenant compte de toutes les dépenses constatées par la société pour sa réalisation ». Pourtant, un avenant à la convention du CIAD d'Yvetot a été signé en août 2003 afin de porter le coût provisoire de l'opération de 1 402 530 euros HT à 1 611 622 euros HT, en raison du coût des fondations plus onéreux que prévu. Cet avenant était d'autant plus inutile que le coût final de l'opération a été estimé en 2005 à 1 560 000 euros TTC, soit un montant inférieur à l'enveloppe initiale, sans que le CRAC 2005 ait explicité les motifs de cette réduction du coût.

2°) - Une amélioration à apporter à l'information des donneurs d'ordre par une normalisation des compte-rendu (CRAC)

Le contrôle des CRAC de plusieurs opérations récentes de mandat et de concession a montré des variantes dans la présentation et le contenu des informations fournies et parfois, un manque de lisibilité au regard des clauses contractuelles et de l'objectif de contrôle du donneur d'ordre sur l'exécution du contrat.

D'abord, du simple point de vue formel les CRAC ne suivent pas la même trame, d'une opération à l'autre.

Ensuite, la présentation manque parfois d'homogénéité.

Enfin, le manque de lisibilité résulte de l'absence de cohérence entre les informations fournies et les données contractuelles, soit en raison d'un défaut de comparaison des prévisions et des réalisations, soit en raison de l'absence de mention d'informations relatives à l'application de clauses contractuelles telles que les délais.

La société a indiqué qu'une normalisation des documents de gestion comptable serait effective dès 2007 grâce à la mise en place du logiciel « Progisem ». La Chambre souligne que cette normalisation ne sera effective que si l'ensemble des agents respecte les procédures d'utilisation du logiciel. Elle recommande en outre de compléter cette normalisation par une révision du contenu des CRAC.

3°) - Le respect des délais et du coût prévisionnel

Qu'il s'agisse des mandats ou des concessions, le coût des opérations et leur délai de réalisation ont été régulièrement ajustés, dès lors que les opérations atteignaient un volume financier de plusieurs millions d'euros.

La Chambre souligne que l'évolution du contexte législatif et réglementaire implique une nouvelle approche de ces éléments afin d'analyser les risques de remise en cause des contrats.

Dans le cadre du mandat, la mise en concurrence peut être remise en cause par une modification de l'économie du marché. Il semble désormais exclu que le coût final d'une opération soit supérieur de 78 % au coût estimatif initial comme ce fut le cas pour la construction du lycée hôtelier de Canteleu.

S'agissant des concessions, la longueur de l'opération rend aléatoire les prévisions financières, notamment des participations des collectivités. Toutefois, même si on ne peut encore tirer de la jurisprudence une définition précise des seuils qui pourraient conduire à requalifier une modification du contrat, une attention doit désormais être portée à la mise au point de telles opérations afin d'éviter une trop forte dérive du bilan financier prévisionnel (cf. infra).

4°) - Les clôtures d'opération et les contentieux

** Les clôtures d'opération*

Malgré une rémunération forfaitaire de liquidation introduite dans la plupart des conventions à la fin des années 90, les clôtures ont été effectuées « au fil de l'eau » par le chargé d'opération, sans qu'une procédure de contrôle interne ait été mise en œuvre. Ce défaut d'organisation a conduit à des retards importants de clôtures d'opération.

Toutefois, l'affectation d'un agent à cette mission, en juin 2005, a déjà permis, en septembre 2006, de liquider six opérations et de préparer la clôture de 23 autres opérations, dont 19 réalisées sous mandats. Dix d'entre elles n'étaient pas soldées, soit qu'elles étaient encore au stade de la notification des décomptes généraux et définitifs, ou soit que des paiements restaient à effectuer, après des sinistres ou des contentieux.

** Les contentieux*

L'examen de la liste des opérations en attente de clôture a montré un nombre élevé de contentieux portant sur l'exécution des opérations.

Deux contentieux ont été engagés dans le cadre de concessions. Les autres contentieux ont été relatifs à l'exécution des marchés dans le cadre des mandats.

Des travaux supplémentaires non rémunérés, des travaux supplémentaires liés à des malfaçons et des pénalités de retard infligées aux entrepreneurs constituent l'essentiel des contentieux sur les opérations de mandat.

Certes, la société ne peut être directement mise en cause, ainsi qu'il a été jugé dans le contentieux sur le lycée le Corbusier à Saint-Etienne-du-Rouvray. La Cour administrative d'appel de Douai a considéré, dans sa décision du 20 janvier 2004, « qu'agissant au nom et pour le compte de la collectivité, la société Rouen-Seine aménagement ne peut voir sa responsabilité engagée par la société Schocher industrie, liée par contrat à la région de Haute-Normandie, maître d'ouvrage ». Néanmoins, elle est encore mise en cause en 2005 dans un mémoire relatif à l'opération de l'espace Emile Blondel à Mont-Saint-Aignan.

De plus, les contentieux, qui bloquent la clôture des opérations, ont un coût non répercutable sur la majorité des opérations sous mandat et nuisent à la notoriété de la société, sans responsabilité directe de sa part.

En définitive, la Chambre observe que le nombre relativement élevé de contentieux, liés à l'exécution, devrait inciter la société à se doter des moyens de les limiter, notamment en assurant une traçabilité de toutes les procédures, avec la maîtrise d'œuvre ou avec les entreprises, un suivi des ordres de service, surtout lorsqu'il y a des travaux supplémentaires, ou encore en procédant aux contrôles des décomptes liés au retard dans l'exécution des travaux.

C- UNE « DEMARCHE QUALITE » RESTEE A L'ETAT DE PROJET

Malgré un projet de « démarche qualité », évoqué au conseil d'administration dès le 5 mai 2000, et un projet de certification ISO 9001 pour les mandats de superstructures, mentionné dans le rapport du directeur au conseil d'administration du 15 novembre 2001, aucune démarche en ce sens n'a pu être engagée à ce jour, le directeur ayant été absorbé par les questions opérationnelles et les conséquences du passage à l'euro.

Le projet a encore été évoqué prudemment dans les axes d'amélioration des procédures de contrôle interne figurant au rapport du président présenté en juin 2004 à l'assemblée générale sous les termes de « prémisses d'une démarche de qualification ».

La Chambre observe que ses recommandations sur l'amélioration de certaines des procédures d'exécution des opérations pourraient utilement s'inscrire dans les objectifs d'une démarche qualité. L'obtention d'une certification serait également un élément favorable dans le cadre de la mise en concurrence renforcée des dévolutions d'opérations de mandat et de concession d'aménagement.

La Chambre a bien noté que la société maintenait l'objectif d'une démarche qualité afin de conforter son fonctionnement mais qu'elle ne l'engagerait qu'après avoir stabilisé son organisation et terminé la mise en place de nouveaux outils de gestion.

3 - Une rémunération adaptée

Dans les années 80, les opérations étaient rémunérées principalement en pourcentage des dépenses ou de la demi-somme des dépenses et recettes. Au cours des années 1990, une rémunération forfaitaire assise soit sur la durée soit sur les phases de réalisation du projet et une rémunération dite de liquidation de l'opération ont été ajoutées.

Depuis quelques années, la société a procédé à un ajustement de sa rémunération aux prestations fournies, notamment dans le cadre des concessions. Cependant, l'évolution du contexte réglementaire intervenue depuis 2003 a apporté de nouvelles contraintes aux ajustements de rémunération et imposé une limitation du risque pris par la société, notamment en matière de concessions.

A - UN AJUSTEMENT DE LA REMUNERATION DEPUIS QUELQUES ANNEES

Depuis plusieurs années, la société a ajusté sa rémunération, en faisant payer toutes les prestations exécutées, et surtout, en procédant au lissage de sa rémunération afin de couvrir ses charges fixes et de minimiser les fluctuations des recettes liées aux retards dans l'exécution des opérations.

Les prestations de liquidation sur les concessions et sur certains mandats ont été généralisées. La société a également facturé les prestations supplémentaires effectuées.

Le logiciel « Octime » a apporté les éléments nécessaires à un meilleur ajustement de la tarification aux coûts réels des opérations. Il a permis d'affiner les prévisions et de justifier les rémunérations demandées, en décomposant toutes les missions. De plus, la confrontation entre la rémunération et le temps passé a montré la nécessité d'un ajustement de la rémunération, notamment par un accroissement de la part forfaitaire liée à la direction de projet et un ajustement du calendrier de versement des rémunérations.

En ce qui concerne l'opération de requalification urbaine du quartier Grammont, par exemple, convention signée en l'an 2000 pour 8 ans et prorogée de 3 ans, la mission « direction de projet » a été redéfinie dans le cadre de la convention avec le GIP grand projet de ville de Rouen. La rémunération de projet a été fixée annuellement, le montant s'élevant à 33 083 euros HT en 2000, 175 316 euros en 2001, 120 000 euros en 2002 et 140 000 euros sur les trois années suivantes. Cette rémunération devait être prorogée par l'avenant n° 8 à signer au 4^{ème} trimestre 2006, aux termes duquel 140 000 euros seraient alloués à la direction de projet en 2006 et 60 000 euros pour chacune des années suivantes.

La Chambre observe que le lissage des rémunérations devrait contribuer à mieux assurer un équilibre financier durable à la société. Cependant, aucun tableau ne retrace la part des rémunérations forfaitaires dans la totalité des produits. Il serait utile de disposer d'un tel document, dans le cadre d'une approche prévisionnelle pluriannuelle des comptes de la société.

B - LES LIMITES DE L'AJUSTEMENT

1°) - La négociation sur les prix

Le renforcement de la concurrence en deux étapes, pour la conclusion des mandats depuis 2003 et celle des conventions d'aménagement depuis 2005, a imposé une négociation accrue sur le prix des prestations, qu'il s'agisse des conventions de prestations de service et de mandat ou des concessions d'aménagement.

D'après les tableaux relatifs aux résultats des consultations auxquelles la société a participé en 2005 et 2006, le prix a été un élément de choix souvent déterminant dans la majorité des opérations, notamment les prestations de service. S'agissant d'opérations plus spécifiques, la proximité avec l'aménageur ou les capacités techniques et l'expérience ont néanmoins joué un rôle prépondérant dans le choix de l'opérateur.

La société a signé deux contrats de concessions en 2006 avec la ville de Rouen. Ces contrats ont été négociés en application des dispositions de la loi n°2005-809 du 20 juillet 2005 imposant une mise en concurrence de ce type de contrat. Si la société a été retenue en fonction de son aptitude à conduire les opérations d'aménagement projetées, sa rémunération a fait l'objet de négociations aboutissant à une diminution d'une partie des éléments de la rémunération.

2°) - les limites à la prise de risque sur les concessions

Le contexte de mise en concurrence généralisée des conventions d'aménagement implique une prise de risque accrue des opérateurs qui doivent s'engager sur un plan de financement d'opérations se déroulant à long terme, sans garantie d'équilibre donnée par la collectivité concédante.

Plusieurs solutions ont été imaginées, afin de limiter le risque pris par la société dans ce nouveau contexte. La meilleure garantie contre les risques de remise en cause des contrats semble aujourd'hui résider dans le savoir-faire de RSA en matière de renouvellement urbain.

** Une clause de résiliation à la demande de l'aménageur*

La première réponse a été l'introduction d'une clause de résiliation de convention à la demande de l'aménageur. A défaut d'acceptation par le concédant des modifications des conditions de financement et notamment de la participation, les clauses des contrats de concession prévoient désormais systématiquement la possibilité de résiliation.

** Les études préalables*

L'étude précise préalable des opérations est une seconde réponse possible. Elle implique un surcroît d'études avant de présenter une offre dès lors que la société n'aurait pas été chargée d'une prestation d'études. S'agissant des opérations de rénovation urbaine engagées en 2000 et 2003, les études n'avaient pas été réalisées préalablement à la signature de la convention et ont été prises en charge en cours d'opération. Compte tenu des modifications de programme de la CPA de la Grand Mare, la participation de la ville de Rouen est passée de 4 238 000 euros à 20 758 000 euros en fin d'année 2005.

Les obligations de mise en concurrence introduites par la loi précitée et précisées par le décret n° 2006-959 du 31 juillet 2006 s'appliquent aux projets hors norme, tels que ceux de rénovation urbaine hors procédure de ZAC. Il conviendra donc à l'avenir de disposer d'une définition suffisamment précise des principaux éléments du traité afin de ne pas en remettre en cause les éléments essentiels : durée, programme, participation du concédant et rémunération.

** Le découpage des opérations*

Il semble illusoire sur des opérations complexes et sur le long terme de pouvoir évaluer précisément le calendrier d'exécution et les coûts, d'autant que certains domaines, par exemple la réglementation fiscale, sont évolutifs et difficiles à appréhender à long terme. Afin de répondre à cette nouvelle contrainte, la diminution de la durée des opérations par découpage en plusieurs conventions peut apparaître comme une solution envisageable.

Néanmoins, une telle organisation nécessiterait des investissements supplémentaires, afin de maîtriser le phasage des opérations et limiterait, en outre, la sécurité financière apportée à l'aménageur par des contrats de longue durée.

En définitive, la meilleure façon de surmonter les risques, auxquels concurrence accrue soumettrait l'ensemble des sociétés d'aménagement, au moment de la conclusion de nouvelles conventions, tient à son expérience et à son savoir-faire. La société dispose, notamment en matière d'opérations complexes, d'une réelle capacité à maintenir une continuité des relations entre le donneur d'ordre et l'aménageur, qui devra être préservée.

De fait, le risque de remise en cause de la convention est d'autant plus limité que la société apporte une prestation spécifique que peu d'opérateurs seraient capables de fournir. Cette spécialisation de la société dans le domaine peu concurrentiel du renouvellement urbain, avec des missions complexes nécessitant de nouer des relations durables entre le donneur d'ordre et l'aménageur, est aujourd'hui le meilleur gage de pérennité pour la société.

SYNTHÈSE

L'examen a porté sur l'évolution de la situation financière au regard de l'enjeu de rééquilibrage des comptes affiché depuis la fin des années 1990 et des deux axes de redressement définis progressivement par le conseil d'administration, d'une part, un accroissement et une diversification de l'activité, d'autre part, une rentabilité accrue de la société par une amélioration de son fonctionnement et un ajustement de sa rémunération.

Le rétablissement de l'équilibre des comptes n'a pas encore été réalisé en 2005. Toutefois, la situation a évolué favorablement au cours des deux dernières années et des résultats positifs ont été obtenus en 2006.

Les objectifs de développement et de diversification des activités de la SEM fixés au cours des années 2001 à 2003 ont été partiellement atteints en 2005. Le manque d'affectio societatis des actionnaires et des lacunes dans l'organisation du développement à l'échelle de la région rouennaise expliquent ce constat.

Enfin, les trois axes de rentabilisation de la société principalement mis en œuvre depuis 2002, la réorganisation de la société, la fiabilisation de son fonctionnement et un meilleur ajustement de sa rémunération aux missions assurées ont permis de limiter les charges et de lisser les recettes.

L'effort de fiabilisation des procédures doit être poursuivi afin de répondre aux nouvelles contraintes de la concurrence et à la complexité croissante des opérations. En effet, dans un contexte devenu fortement concurrentiel et en l'absence de diversification des activités de la société à d'autres secteurs de l'aménagement, le savoir-faire spécifique dans le domaine complexe des opérations de réhabilitation de quartier constitue la principale garantie d'une activité durable et équilibrée.

Annexe n° 1 Evolution des rémunérations par donneur d'ordre de 2002 à 2005

Donneurs d'ordre	REM 02 HT	REM 03 HT	REM 04 HT	REM 05 HT	2002 à 2005
Rouen	272	356	603	728	1959
S M Madrillet	260	201	118	86	665
REGION	111	160	282	25	578
St Aubin les E	78	197	96	69	440
ST Barentin	54	63	149	111	377
ST MT ST Aignan	63	79	38	32	213
ST Département	35	53	34	28	150
SM du Valasse			52	76	128
Sous total rém	873	1109	1372	1155	4510
Total rémunérations	1069	1293	1428	1346	5139

Annexe n°2 Rémunérations d'opérations avec les actionnaires

Actionnaires directs

Donneurs d'ordre	REM 02 HT	REM 03 HT	REM 04 HT	REM 05 HT	2002 à 2005
Rouen	272	356	603	728	1 959
% Rouen	25,44 %	27,53 %	42,23 %	54,09 %	38,12 %
Département	35	53	34	28	150
%Département	3,27 %	4,10 %	2,38%	2,08 %	2,92 %
CAR					2
Total actionnaires	307	409	637	756	2 111
% actionnaires	28,71 %	31,63 %	42,58 %	56,17 %	41,04 %
Total rem	1069	1293	1428	1346	5 139

Actionnaires directs plus Mont Saint Aignan (actionnaire jusqu'en 2001) et le Syndicat mixte du Madrillet dont les deux membres sont actionnaires de la SEM, la CAR et le département

Donneurs d'ordre	REM 02 HT	REM 03 HT	REM 04 HT	REM 05 HT	2002 à 2005
MT ST Aignan	63	79	38	32	212
	5,89 %	6,11 %	2,66 %	2,38 %	4,14 %
S M Madrillet	260	201	118	86	665
	24,32 %	15,55 %	8,26 %	6,39 %	12,94 %
Total actionnaires	630	689	793	874	2987
% rem actionnaires	58,93 %	53,29 %	55,53 %	64,93 %	58,12 %
Total rem	1069	1293	1428	1346	5 139

Annexe n°3 Evolution des rémunérations par type d'activités

Type juridique	2002	%	2003	2004	2005	%	Total 02-05	%
Mandat	417	38,97 %	476	544	300	22,27 %	1737	33,80 %
Concession	515	48,13 %	684	882	950	70,53 %	3031	58,98 %
AMO autres	138	12,90 %	133	3	97	7,20 %	371	7,22 %
TOTAL	1070	100 %	1293	1429	1347	100 %	5139	100 %

Réponse de Monsieur François ZIMERAY, Président de la Communauté d'agglomération de Rouen

En application de l'article L 241-11 du code des juridictions financières vous m'avez transmis le texte des observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la Société d'Economie Mixte Rouen Seine Aménagement.

Ce document appelle de ma part plusieurs observations :

Vous évoquez tout d'abord l'absence d'impact du renouvellement de l'actionnariat sur la diversification des donneurs d'ordre en considérant cette situation comme une source de fragilité.

Les contraintes concurrentielles auxquelles sont désormais confrontées les SEM, ne me semblent pas pouvoir permettre un rôle direct de l'actionnariat, même diversifié, sur l'activité de la société et ce indépendamment d'une dynamique communautaire d'aménagement de l'espace qui, je vous cite, ne se serait pas encore traduite par des projets.

Vous évoquez, à titre d'exemple, la ZAC Aubette Martainville qui aurait justifié l'intérêt communautaire. Cette opération a fait l'objet d'une étude préalable sous maîtrise d'ouvrage de la Communauté de l'Agglomération, destinée à la prise de l'intérêt communautaire. En application du principe de spécialité, cette réflexion a été stoppée avant son terme dans la mesure où la ville de Rouen poursuivait, pour son compte, une démarche similaire qui l'a depuis amenée à créer une ZAC, concédée à RSA. (cf. copie de la communication aux élus - Conseil Communautaire du 27 septembre 2004)

De même et toujours au regard de l'environnement désormais concurrentiel dans lequel doit se positionner la SEM, le manque de cohérence du contexte institutionnel ne paraît pas être un facteur propice à la diversification des activités de RSA. Vous précisez d'ailleurs à juste titre, qu'au sein du pacte d'actionnaire, chacun des partenaires est susceptible d'avoir des objectifs propres. Vous évoquez le rôle de l'ADEAR. Cette structure, même si elle doit être restructurée à court terme, ne peut être regardée comme un frein à la diversification des activités de Rouen Seine Aménagement. En effet, ses missions de prospection et de promotion du territoire en liaison avec l'ensemble du réseau des entreprises locales sont à la fois spécifiques et très différentes de celles de Rouen Seine Aménagement.

S'agissant plus particulièrement de l'opération du Madrillet évoquée page 6 et 11 de votre rapport, à laquelle notre établissement est partie prenante, il me semble nécessaire d'apporter quelques précisions notamment sur l'historique du projet.

La ZAC du Madrillet a été initialement créée par arrêté préfectoral du 3 juillet 1991 sous maîtrise d'ouvrage du Département de la Seine Maritime. La réalisation de cette ZAC a été confiée, par concession d'aménagement à la SAAR devenue depuis Rouen Seine Aménagement. Initialement le projet portait uniquement sur une ZAC à « usage principal de parc d'activités et de campus universitaire » sans ciblage particulier comme le laisse transparaître les stipulations du traité initial en date du 19 février 1993.

Ce n'est qu'à partir de 1998 que le projet a évolué dans l'optique de créer un technopôle portant sur les activités de recherche (universitaire et industrielle) liées à l'aéronautique et à l'automobile en partenariat avec le district de l'agglomération rouennaise et la région Haute Normandie.

A cette époque, le syndicat mixte a été créé entre le Conseil Général et le district de l'agglomération rouennaise par arrêté préfectoral du 6 octobre 1998 et le traité de concession a fort logiquement fait l'objet d'un avenant n° 1 afin de substituer au Département, le syndicat mixte en qualité de concédant.

La démarche technopolitaine s'est construite progressivement à travers notamment la mise en place d'une charte et d'un comité d'agrément par délibération du comité syndical du 15 février 1999 avec l'appui de l'association du technopôle du Madrillet, créée entre temps à l'initiative de la Région, afin de cibler les entreprises et établissements de recherche et d'enseignement à accueillir.

Dés l'an 2000, RSA a fait valoir au concédant que la rémunération prévue au traité initial, exclusivement au pourcentage de dépenses, recettes et montant des cessions de terrains n'était pas adaptée à l'évolution vers une démarche technopolitaine qui engendrait une charge de travail plus conséquente et rallongeait les délais de commercialisation.

L'avenant n° 2 en date du 24 octobre 2000 a donc introduit une¹ rémunération forfaitaire annuelle de 600 000 F HT pour 2000 et 2001 puis 300 000 F HT pour les années suivantes et ramenée la rémunération sur les ventes de terrains de 5 % à 2.5 % du produit des cessions, ce conformément à la demande de RSA.

Par la suite l'avenant N° 3 a de nouveau pris en compte, à la demande de RSA, les spécificités de l'opération en introduisant une rémunération proportionnelle à la valeur théorique des terrains destinés aux établissements d'enseignement et de recherche pour le suivi des projets d'implantation de ces établissements.

Enfin, la nouvelle concession conclue sous l'emprise de la loi du 20 juillet 2005 a intégré plusieurs rémunérations forfaitaires révisables annuellement par référence à l'indice ingénierie ING pour préserver RSA des incertitudes que génère le technopôle et intégrer la notion de durée de l'opération dans le mode de rémunération.

Le syndicat a néanmoins veillé, dans le cadre des négociations, à aboutir à une rémunération raisonnable dans l'optique tant d'une bonne gestion des deniers publics que du respect de l'esprit de la loi de 2005 mais également de la loi SRU du 13 décembre 2000 qui conduit à transférer la maîtrise d'ouvrage de l'opération et la prise de risque, qui dans le cas présent est encadrée.

Ainsi le nouveau traité notifié le 19 décembre 2006 prévoit un forfait annuel de 50 400 euros pour la partie commercialisation et de 21 000 € pour la partie aménagement.

Par comparaison avec l'opération Grand Mare dont on peut estimer la rémunération, au regard des informations figurant dans votre rapport, à 1 008 399 € sur 8 ans, l'opération du Madrillet générerait une rémunération sur 15 ans de 3 181 000 € dont 1 067 000 € au forfait.

En matière de rémunération de la société, vous évoquez, également, la nécessité de limiter la prise de risques par la société, notamment en matière de concession d'aménagement. Cette limitation est obtenue par l'introduction d'une clause de résiliation de la convention à la demande de l'aménageur, dans l'hypothèse où le concédant n'accepterait pas les modifications des conditions de financement de l'opération et notamment de sa participation.

Cette solution est certainement pragmatique au regard de la situation de la société. Néanmoins, depuis la loi du 20 juillet 2005 relative aux concessions d'aménagement, les responsabilités techniques, commerciales et financières incombent au concessionnaire. Si l'une de ces responsabilités, notamment financière n'est pas assurée par l'aménageur, le risque est de voir requalifiée l'opération en marché de travaux, ce qui change de surcroît la procédure de mise en concurrence à suivre.

Sur la base de ce texte, la collectivité donne son accord sur le montant de sa participation et son échelonnement. Certes, ce montant est révisable, par voie d'avenant ; Toutefois cette révision doit être liée à un événement impossible à connaître au départ de l'opération. Sinon, l'exercice de vos compétences en matière de contrôle pourrait amener votre juridiction à sanctionner soit une mauvaise gestion de l'opération soit un défaut de sincérité dans le bilan initial.

Enfin, la question reste posée de savoir si un changement de participation au-delà des seuils fixés par le décret d'application du 31 juillet 2006 relatif aux conditions de passation des concessions d'aménagement ne nécessiterait pas une nouvelle mise en concurrence.

Aussi, l'insertion de cette clause ne constitue qu'une réponse partielle, me semble-t-il, à la limitation du risque par la société d'aménagement.

Pour finir, au titre des procédures d'exécution des opérations, vous suggérez une amélioration à apporter à l'information des donneurs d'ordre par une normalisation des CRAC. Comme vous, je sollicite une meilleure homogénéité et lisibilité de ces documents qui revêtent une place fondamentale dans la vie de l'opération.

