



**Rapport des administrateurs de la
Ville de Rouen
Au sein de Rouen Normandie Aménagement
(Article L1524.5 du CGCT)**

**Société Publique Locale
65 avenue de Bretagne
Immeuble Montmorency 2
76100 Rouen**

Année 2024

Conformément aux dispositions des articles L 1531-1 et L 1524-5 du CGCT, le rapport des administrateurs de la **Ville de Rouen** au sein du Conseil d'Administration de Rouen Normandie Aménagement, présenté au **Conseil municipal du 02 octobre 2025** a pour objet de rendre compte de l'activité de la Société au cours de **l'exercice 2024**.

Le rapport des administrateurs, qui s'appuie sur le rapport de gestion de la société, intègre les éléments d'information issus des dispositions du décret n°2022-1406 du 4 novembre 2022 relatif au contenu du rapport du mandataire prévu par l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales.

P.J. : données issues du rapport de gestion **2024** approuvé par l'assemblée générale ordinaire du **15 mai 2025**.

DONNEES ISSUES DU RAPPORT DE GESTION
sur les comptes de l'exercice 2024

présenté par le
CONSEIL D'ADMINISTRATION
du 04 / 04 / 2025

à

L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE
du 15 / 05 / 2025

Rouen Normandie Aménagement
Société Publique Locale

Conformément aux dispositions des articles L.225-102 et L.232-1 du Code de Commerce, le rapport de gestion ci-après, présenté à l'Assemblée Générale Ordinaire par le Conseil d'Administration de Rouen Normandie Aménagement, a pour objet de rendre compte de l'activité de la Société au cours de **l'exercice 2024**. Il comprend une section spécifique au rapport sur le gouvernement d'entreprise conformément aux dispositions des articles L225-37 et L225-37-4 du Code de Commerce.

A cet effet, le présent rapport analyse les points suivants :

0 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET HISTORIQUE	4
Répartition du capital :	4
I – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	6
1- Rapport sur le gouvernement d'entreprise – Articles L225-37 et L225-37-4 du Code de Commerce	6
2- Rappel des séances du Conseil d'administration, des assemblées générales et des données concernant le capital de la société	7
4- Mouvements intervenus au cours de l'exercice au sein du personnel	12
II - ACTIVITE DE LA SOCIETE EN 2024	14
1- Evènements importants postérieurs à l'arrêté des comptes	14
2- Liste des opérations en cours au 31 décembre 2024	14
3- Faits marquants sur l'exercice – Principaux risques et incertitudes	14
4- Prévention et détection des faits d'atteinte à la probité	15
5- Procédures et outils du contrôle interne, de la chaîne budgétaire et du contrôle financier de la SPL	16
6- Données chiffrées et prévisions 2025	25
7- Commentaires sur les opérations	35
III - RAPPORT FINANCIER SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2024	42
1- Bilan et comptes de l'exercice 2024	42
2- Le résultat	52
3- Affectation des résultats	52
4- Capitaux propres de la SPL au 31/12/2024, prévisions 2025	52

0 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET HISTORIQUE

Présentation de la société au 31/12/2024

Dénomination :	SPL Rouen Normandie Aménagement
Siège social :	108 allée François Mitterrand – le 108 – 76100 Rouen
Adresse bureaux :	Immeuble Montmorency II – 65 avenue de Bretagne 76100 Rouen
Forme juridique :	Société Publique Locale
Capital social :	1 500 000 euros
Date de mise à jour des statuts :	20 juin 2022
Date de création :	20 septembre 2010
Date d'immatriculation :	08 juin 2011
Durée :	99 ans
Durée de la personne morale :	jusqu'au 07/06/2110

Objet :

La société a pour objet de réaliser, exclusivement pour le compte de ses collectivités actionnaires et sur leur territoire géographique, les actions ou opérations d'aménagement ayant pour objets de :

- Organiser le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques,
- Favoriser le développement des loisirs et du tourisme,
- Réaliser des équipements collectifs,
- Mettre en œuvre un projet urbain, une politique locale de l'habitat,
- Lutter contre l'insalubrité,
- Permettre le renouvellement urbain,
- Sauvegarder ou mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels.

En outre, elle pourra également réaliser des prestations ayant pour objet le développement de projets culturels et touristiques, l'amélioration de l'habitat, la régénération urbaine, ainsi que toutes autres opérations d'intérêt général connexes aux différentes compétences ci-dessus définies

À cet effet, la société pourra passer toute convention appropriée, et effectuera toutes opérations mobilières, immobilières, civiles, commerciales, industrielles, juridiques et financières se rapportant à l'objet défini ci-dessus.

Elle pourra en outre réaliser de manière générale toutes les opérations qui sont compatibles avec cet objet et qui contribuent à sa réalisation.

Président : MAYER-ROSSIGNOL Nicolas
Directeur Général : DE NIJS Rémi

Répartition du capital :

Métropole Rouen Normandie	1 000 000 €	100 000 actions	66,66 %
Ville de Rouen	189 450 €	18 945 actions	12,63 %
Ville de Petit Quevilly	69 750 €	6 975 actions	4,65 %
Ville de Cléon	46 500 €	4 650 actions	3,10 %
Ville d'Elbeuf	9 300 €	930 actions	0,62 %
Ville de St Aubin les Elbeuf	10 000 €	1 000 actions	0,67 %
Ville de Grand-Quevilly	70 000 €	7 000 actions	4,67 %
Ville de Notre Dame de Bondeville	30 000 €	3 000 actions	2,00 %
Ville de Sotteville-lès-Rouen	75 000 €	7 500 actions	5,00 %
Total	1 500 000 €	150 000 actions	100,00 %

Historique

A sa création, la société portait le nom de CREA Aménagement. Elle avait été créée avec un statut de société publique locale d'aménagement ayant pour objet de réaliser pour le compte de ses actionnaires les actions ou opérations d'aménagement de l'Ecoquartier Flaubert. Ses actionnaires étaient au nombre de trois : la Métropole Rouen Normandie, anciennement dénommée CREA - Communauté d'Agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe, la Ville de Rouen et la ville de Petit Quevilly. Son capital social, fixé à 550 000 euros et constitué de 55 000 actions de 10 euros chacune, était détenu comme suit :

CREA	440 000 €	44 000 actions	80,00 %
Ville de Rouen	68 750 €	6 875 actions	12,50 %
Ville de Petit-Quevilly	41 250 €	4 125 actions	7,50 %

La SPLA est également membre du GIE de moyens, CREA SEINE AMENAGEMENT, constitué avec la SEM Rouen seine aménagement.

En 2014, les actionnaires décident de modifier les statuts de la société pour la transformer en SPL, d'élargir son objet social (assemblée générale extraordinaire du 25/02/2014) et de modifier sa dénomination sociale (assemblée générale extraordinaire du 17/10/2014). La SPLA CREA Aménagement devient ainsi la SPL Rouen Normandie aménagement.

En 2015, l'assemblée générale extraordinaire (28/01/2015) décide de modifier les statuts de la société pour agréer les villes de Cléon et Elbeuf en qualité de nouveaux actionnaires et d'augmenter le capital de 550 000€ à 930 000 € par la création de 38 000 actions nouvelles de numéraires de 10 euros chacune.

Cette même année, la SPL se porte acquéreur dans le cadre d'une transmission universelle de patrimoine des titres de la SEM Rouen seine aménagement, laquelle fait l'objet d'une dissolution sans liquidation. La SPL se substitue à la SEM dans ses droits et obligations notamment relatifs à l'activité opérationnelle de Rouen seine aménagement, contrats et aux moyens pour les réaliser, aux personnels, bureaux et outils de travail. Le GIE de moyens fait l'objet d'une liquidation.

Les actionnaires en assemblée générale extraordinaire du 29/06/2015 décident de modifier les statuts de la société pour agréer la ville de Saint-Aubin les Elbeuf en qualité de nouvel actionnaire et décider l'augmentation du capital social de la société de 930 000 euros porté à un montant de 1 500 000 euros par la création de 150 000 actions nouvelles de numéraires de 10 euros chacune.

En 2018, les actionnaires décident de modifier les statuts par l'agrément de la prise de participation des villes de Grand-Quevilly et de Notre-Dame-de-Bondeville en qualité de nouveaux actionnaires. La modification statutaire porte également sur la modification du siège social à la suite du déménagement de la Métropole Rouen Normandie au 108 (assemblée générale extraordinaire du 07/06/2018).

En 2022, les actionnaires décident d'agréer la prise de participation de la ville de Sotteville-lès-Rouen en qualité de nouvel actionnaire, laquelle sera ratifiée en assemblée générale sur l'exercice 2023.

En 2023, l'assemblée générale extraordinaire (08/02/2023) a constaté l'agrément de tous les actionnaires et la prise de participation de la ville de Sotteville-lès-Rouen, décidé en conséquence de la modification de l'article 6 des statuts de la société relatif au capital social et désigné les représentants aux conseils d'administration.

En 2024, l'assemblée générale ordinaire (27/12/2024) a décidé la distribution des réserves disponibles à ses actionnaires à hauteur de deux millions sept-cent-quatre mille cinq-cents euros, le montant du dividende s'établissant à 18.03 euros pour chacune des 150 000 actions composant le capital social.

I – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1- Rapport sur le gouvernement d'entreprise – Articles L225-37 et L225-37-4 du Code de Commerce 1.1. Liste des mandats ou fonctions exercées par les mandataires sociaux durant l'exercice

Représentants	
Nicolas Mayer-Rossignol	Président de la Métropole Rouen Normandie
	Président de la SPL Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur SEMRI MR
	Administrateur EPF Normandie
	Président SEM ASER
David LAMIRAY	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur Rouen Normandie Stationnement
	Administrateur Logeo Habitat
	Administrateur Logeo Seine
Djoudé MERABET	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur EBS Habitat
Abdelkrim MARCHANI	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur SEMOP
	Président du MIN de Rouen
Anne-Emilie RAVACHE	Administratrice Rouen Normandie Aménagement
	Administratrice Rouen Normandie Stationnement
	Administratrice Rouen Normandie Tourisme et Congrès
	Administratrice Rouen Normandie Création
	Vice-présidente Centre de Gestion 76
	Administratrice ESADHAR
	Administratrice SMEDAR
Pascal RIGAUD	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur Rouen Normandie Tourisme
	Administrateur 106 REM
	Administrateur Rouen Normandie Tourisme et Congrès
	Administrateur Rouen Normandie Création
Thierry CHAUVIN	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur Rouen Normandie Stationnement
Pierre PELTIER	Administrateur Rouen Normandie Invest
	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
Fatima EL KHILI	Administratrice Rouen Normandie Aménagement
	Administratrice SEMRI MR
	Administratrice ROUEN HABITAT
Charlotte GOUJON	Administratrice Rouen Normandie Aménagement
	Administratrice Seine Habitat
	Administratrice Logirep
	Administratrice de la SAC Métropole Habitat
Frédéric MARCHE	Administrateur de Rouen Normandie Aménagement
Thomas CAILLOT	Administrateur de Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur SEMRI MR
Jean-Marie MASSON	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur Revue générale des routes et de l'aménagement
	Administrateur Comité national français de l'association mondiale de la route
Nicolas ROULY	Administrateur Rouen Normandie Aménagement
	Administrateur Rouen Normandie Evènements
	Président de Quevilly Habitat
Myriam MULOT	Administratrice Rouen Normandie Aménagement
Rémi de NIJS	Directeur Général Rouen Normandie Aménagement
	Directeur Général Délégué de la SEMRI
	Directeur Général Rouen Normandie Stationnement
	Directeur Général Délégué de Rouen Park
Luce PANE	Administratrice Rouen Normandie Aménagement
Alexis RAGACHE	Administrateur Rouen Normandie Aménagement

Par délibération du Conseil métropolitain en date du 16 décembre 2024, Monsieur Jean-Marie ROYER a été désigné comme représentant de la Métropole Rouen Normandie en remplacement de Monsieur Thierry CHAUVIN.

1.2. Rémunération et avantages en nature des représentants et mandataires sociaux

Aucune rémunération ni avantages en nature n'ont été distribués aux représentants et mandataires sociaux comme indiqué dans l'article 23 des statuts de la société.

1.3. Tableau des filiales (Article 233-15 du Code de Commerce)

Etat néant

1.4. Conventions intervenues entre mandataires sociaux / actionnaires d'une société et de l'une de ses filiales

La Société Publique Locale ne dispose pas de filiale.

En application de l'article L225-40 du code du commerce, les conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé, ont fait l'objet de l'autorisation préalable du conseil d'administration. Elles sont soumises à l'avis du commissaire aux comptes qui présente un rapport spécial sur ces conventions lequel est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de la société :

- Mise à disposition du personnel de la SPL auprès de la SEM Rouen Park nécessaire au suivi opérationnel et à l'encadrement de projet
- Mise à disposition du personnel de la SPL auprès de la SEMRI MR nécessaire à la gestion de la vie sociale, à la gestion administrative et financière, au développement et au suivi des investissements
- Mise à disposition du personnel de la SPL auprès de la SPL Rouen Normandie Stationnement nécessaire à la gestion de la vie sociale, au développement et au suivi des investissements
- Mise à disposition du personnel de la SPL auprès du GIE PAR en raison de l'élargissement de son périmètre
- Mise à disposition du personnel de la SPL auprès de la SPL Rouen Normandie Evènement en cours d'immatriculation aux fins de l'appuyer dans la mise en place des procédures spécifiques aux SPL et dans l'internalisation des compétences et moyens en son sein

1.5. Délégations de compétence et de pouvoirs accordés par l'assemblée générale du Conseil dans le domaine des augmentations de capital

Etat néant

1.6. Choix des modalités d'exercice de la direction générale

Conformément aux dispositions légales et à l'article 21 des statuts, le Conseil d'administration de la société a décidé à l'unanimité en sa séance du 13 décembre 2019 d'opter pour la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général. Ses modalités sont inchangées à ce jour.

1.7. Prises de participation (Article 233-6 du Code de Commerce)

Etat néant

2- Rappel des séances du Conseil d'administration, des assemblées générales et des données concernant le capital de la société

B. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration s'est réuni à deux reprises en 2024. Au cours de ces deux séances, les principales décisions prises et informations données ont été les suivantes :

35^{ème} séance tenue le 22/05/2024

Le conseil d'administration, représenté comme suit, a :

Collectivités Locales	Nbre représentants	Participants	
Métropole Rouen Normandie	9	3	33%
Ville de Rouen	1		0%
Ville de Petit Quevilly	1	1	100%
Ville de Cléon	1	1	100%
Ville d'Elbeuf sur Seine	1	1	100%
Ville de Saint Aubin les Elbeuf	1	1	100%
Ville de Grand Quevilly	1	1	100%
Ville de Notre Dame de Bondeville	1		0%
Ville de Sotteville-lès-Rouen	1	1	100%
Taux de participation des collectivités	17	9	53%

- Approuvé à l'unanimité le procès-verbal du conseil d'administration du 7 décembre 2023.
- Approuvé à l'unanimité, après exercice du contrôle analogue de la SPL par les élus, le bilan et les comptes de l'exercice 2023 et décidé de tenir une Assemblée Générale Ordinaire d'approbation des comptes.
- Approuvé à l'unanimité, après en avoir délibéré, le rapport de gestion du conseil d'administration à l'Assemblée Générale Ordinaire et le projet de textes des résolutions.
- Examiné la proposition de la SPL et approuvé à l'unanimité son intervention en mandat d'études et de réalisation de la SPL pour réaliser pour le compte de la ville de Rouen le gymnase Rouen Innovation Santé et autorise le Directeur Général à signer les documents nécessaires à sa mise en œuvre.
- Examiné la proposition de la SPL et approuvé à l'unanimité son intervention en assistance à maîtrise d'ouvrage pour accompagner les communes d'Elbeuf, Oissel et Darnétal à la coordination technique et opérationnelle de leur projet.
- Examiné la liste des marchés conclus dans le cadre des opérations confiées à la SPL en 2023 et la synthèse des avenants sur contrats de la société et acté l'absence de remarque sur les marchés et avenants conclus en 2023.
- Noté l'avancement des études réalisées pour le projet de fusion absorption de la SPL Rouen Normandie Stationnement par la SPL Rouen Normandie aménagement.

36^{ème} séance tenue le 11/12/2024

Le conseil d'administration, représenté comme suit, a :

Collectivités Locales	Nbre représentants	Participants	
Métropole Rouen Normandie	9	3	33%
Ville de Rouen	1		0%
Ville de Petit Quevilly	1	1	100%
Ville de Cléon	1	1	100%
Ville d'Elbeuf sur Seine	1	1	100%
Ville de Saint Aubin les Elbeuf	1	1	100%
Ville de Grand Quevilly	1	1	100%
Ville de Notre Dame de Bondeville	1	1	100%
Ville de Sotteville-lès-Rouen	1	1	100%
Taux de participation des collectivités	17	10	59%

- Approuvé à l'unanimité le procès-verbal du conseil d'administration du 22/05/2024.
- Après en avoir délibéré, pris acte de l'actualisation du résultat prévisionnel 2024.
- Approuvé à l'unanimité, après exercice du contrôle analogue de la SPL par les élus, le budget 2025.
- Approuvé à l'unanimité la distribution aux actionnaires des réserves disponibles, décidé l'organisation d'une Assemblée Générale Ordinaire et autorisé le Directeur Général à signer l'ensemble des documents.
- Examiné et approuvé à l'unanimité le plan à moyen terme 2025-2027.
- Examiné et approuvé à l'unanimité l'intervention de la SPL sur le projet Étude d'aménagement et de programmation du site Contremoulins à Sotteville-Lès-Rouen et autorisé le Directeur Général à signer les documents nécessaires à sa mise en œuvre.
- Examiné et approuvé à l'unanimité l'intervention de la SPL sur la concession d'aménagement Châtelet Lombardie et autorisé le Directeur Général à signer les documents nécessaires à sa mise en œuvre.
- Examiné et approuvé à l'unanimité l'intervention de la SPL sur le projet de mandat d'études opérationnelles pour le Pôle Industriel des Mobilités Électriques (PIME) et autorisé le Directeur Général à signer les documents nécessaires à sa mise en œuvre.
- Examiné et approuvé à l'unanimité les mises à disposition de personnels salariés de la SPL suivantes et autorisé le Directeur Général à signer les documents nécessaires à leur mise en œuvre :
 - un Directeur opérationnel au profit de la SEMRI MR, pour remplacer le départ (volontaire) d'un Chef de projet mis à disposition de la SEMRI MR pour le suivi opérationnel de ses actifs et de prolonger jusqu'au 31/12/2027 la mise à disposition des personnels intervenant pour la SEMRI ;
 - le Directeur Général, l'Assistante de direction, le Directeur Administratif et Financier, une assistante opérationnelle, un Chef de projets et un gestionnaire financier au profit de la SPL Rouen Normandie Evénements, en cours d'immatriculation, pour internaliser en son sein les compétences et moyens et mettre en place les procédures spécifiques aux SPL ;
 - un Directeur de Développement au profit du GIE PAR pour développer une mission de recherche-développement en lien avec le Directeur technique afin de permettre à la SPL Rouen Normandie Stationnement et à la SEM Rouen Park de mettre en œuvre des solutions innovantes.
- Examiné et approuvé à l'unanimité le report de la fusion-absorption de la SPL Rouen Normandie Stationnement par la SPL Rouen Normandie Aménagement à 2026.

C. ASSEMBLEE GENERALE

L'assemblée générale s'est réunie deux fois en 2024 en Assemblée Générale :

Assemblée Générale Ordinaire du 26/06/2024

L'assemblée Générale, représentée comme suit, a :

Collectivités Locales	Nbre représentants	Participants	
Métropole Rouen Normandie	1	1	100%
Ville de Rouen	1	1	100%
Ville de Petit Quevilly	1		0%
Ville de Cléon	1	1	100%
Ville d'Elbeuf sur Seine	1	1	100%
Ville de Saint Aubin les Elbeuf	1	1	100%
Ville de Grand Quevilly	1	1	100%
Ville de Notre Dame de Bondeville	1		0%
Ville de Sotteville-lès-Rouen	1	1	100%
Taux de participation des collectivités	9	7	78%

Après avoir entendu la lecture du bilan, du compte de résultat, du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire, du rapport de gestion et du rapport du Commissaire aux Comptes, l'Assemblée a approuvé à l'unanimité les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 faisant ressortir un bénéfice de 391 778.96 euros. Décidé à l'unanimité, la réserve légale dépassant le seuil minimal de 10% du capital social, d'affecter le bénéfice de 391 778.96 euros au compte autres réserves et d'autre part d'affecter le total du report à nouveau au 31/12/2023 s'élevant à la somme de 2 313 621.52 euros au poste autres réserves. Approuvé à l'unanimité le rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées. Donné quitus entier et sans réserve aux administrateurs pour leur gestion et au commissaire aux comptes pour l'accomplissement de sa mission.

Assemblée Générale Ordinaire du 27/12/2024

L'assemblée Générale, représentée comme suit, a :

Collectivités Locales	Nbre représentants	Participants	
Métropole Rouen Normandie	1	1	100%
Ville de Rouen	1		0%
Ville de Petit Quevilly	1	1	100%
Ville de Cléon	1	1	100%
Ville d'Elbeuf sur Seine	1	1	100%
Ville de Saint Aubin les Elbeuf	1	1	100%
Ville de Grand Quevilly	1	1	100%
Ville de Notre Dame de Bondeville	1	1	100%
Ville de Sotteville-lès-Rouen	1	1	100%
Taux de participation des collectivités	9	8	89%

Après avoir entendu le rapport du conseil d'administration, a approuvé à l'unanimité la distribution des réserves disponibles dans les conditions suivantes : le montant du dividende serait de 18.03 euros pour chacune des 150 000 actions composant le capital social, la répartition des dividendes est la suivante :

	nombre actions	Dividendes à verser
Métropole	100 000,00	1 803 000,00
Ville de Rouen	18 945,00	341 578,35
Ville de Petit Quevilly	6 975,00	125 759,25
Ville de Cléon	4 650,00	83 839,50
Ville d'Elbeuf	930,00	16 767,90
Ville de Saint Aubin Les Elbeuf	1 000,00	18 030,00
Ville de Grand Quevilly	7 000,00	126 210,00
Ville de Notre Dame de Bondeville	3 000,00	54 090,00
Ville de Sotteville Les Rouen	7 500,00	135 225,00
	150 000,00	2 704 500,00

D. CAPITAL DE LA SOCIETE et DIRIGEANTS

La composition de l'actionnariat et du Conseil d'Administration de la société au 31 décembre 2024 est récapitulée ci-après :

Actionnaires	Nombre d'actions	%	Représentants permanents au Conseil d'Administration
Collectivités locales	150 000	100	
Métropole Rouen Normandie (anciennement la CREA)	100 000	66,66	Nicolas MAYER-ROSSIGNOL David LAMIRAY Djoudé MERABET Abdelkrim MARCHANI Anne-Emilie RAVACHE Pascal RIGAUD Jean-Marie ROYER (désigné par délibération du 16/12/2024 pour remplacer Thierry CHAUVIN) Pierre PELTIER Luce PANE
Ville de Rouen	18 945	12,63	Fatime EL KHILI
Ville de Petit-Quevilly	6 975	4,65	Charlotte GOUJON
Ville de Cléon	4650	3,10	Frédéric MARCHE
Ville d'Elbeuf sur Seine	930	0,62	Thomas CAILLOT
Ville de Saint Aubin lès Elbeuf	1 000	0,67	Jean-Marie MASSON
Ville de Grand-Quevilly	7 000	4,67	Nicolas ROULY
Ville de Notre-Dame-de-Bondeville	3 000	2,00	Myriam MULOT
Ville de Sotteville-lès-Rouen	7 500	5,00	Alexis RAGACHE

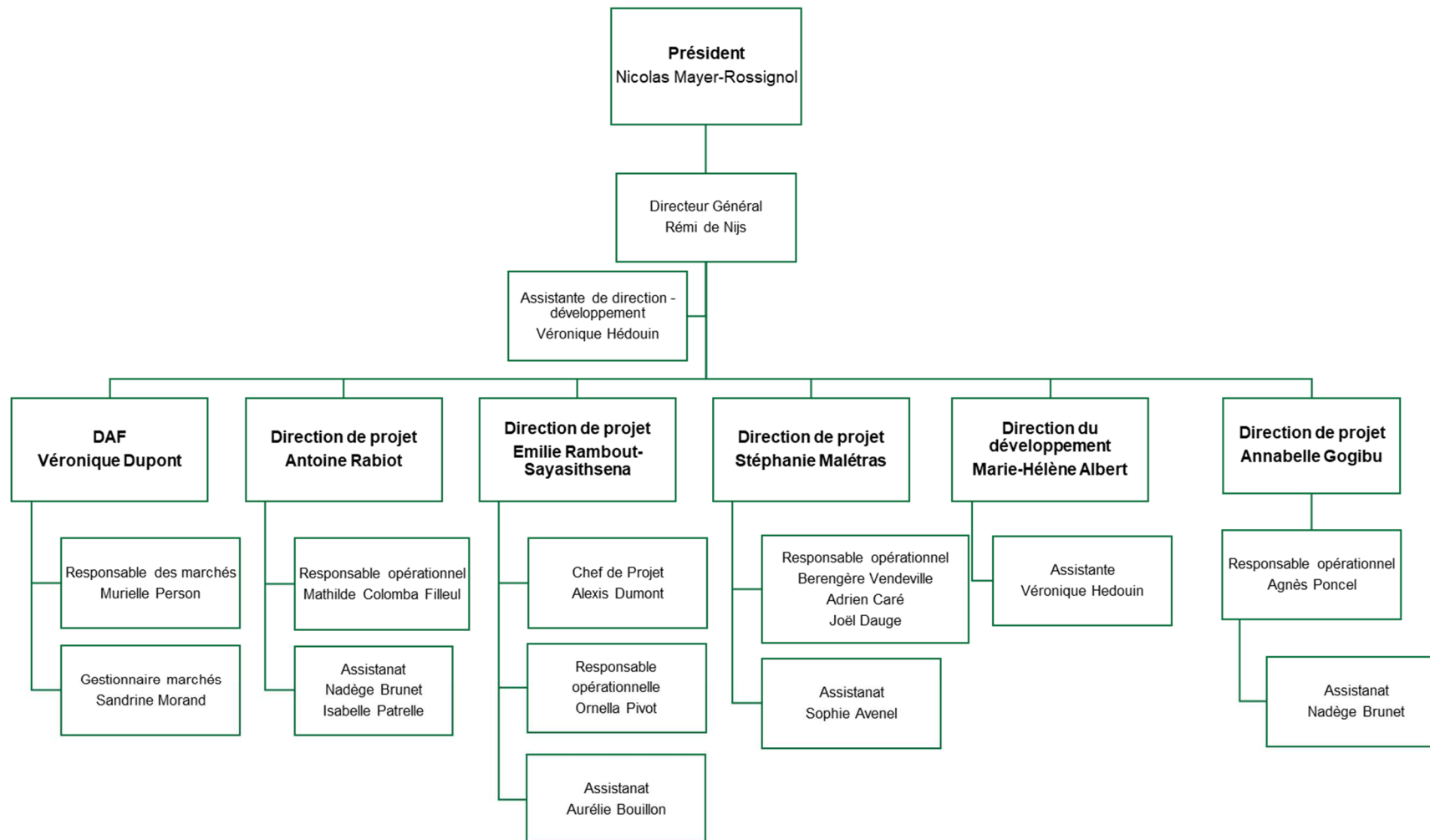
4- Mouvements intervenus au cours de l'exercice au sein du personnel

En 2024, les faits marquants dans les mouvements de personnels ont été les suivants :

- Départ et remplacement de deux responsables opérationnels, l'un expérimenté et l'autre junior
- Départ d'une assistante de gestion des opérations OPAH en CDI chantier à mi-temps remplacée par une assistante de gestion des opérations OPAH recrutée en contrat à durée indéterminée à plein temps.
- Une mise à disposition ponctuelle et en tant que de besoins du personnel de Rouen Normandie Aménagement au profit de la SEMRI MR a été mise en place et reconduite avec les personnels suivants :
 - le Directeur de Développement
 - le Responsable de Développement
 - le Directeur Administratif et Financier
 - un Directeur de projets
 - un Chef de projets
 - une Assistante vie sociale
 - un Responsable de gestion des Marchés
 - un Gestionnaire des Marchés
 - quatre Assistantes opérationnelles
- Une mise à disposition ponctuelle et en tant que de besoins du personnel de Rouen Normandie Aménagement au profit de la SPL Rouen Normandie Stationnement a été mise en place avec les personnels suivants :
 - le Directeur de Développement
 - un Directeur de projets
 - un Responsable opérationnel
 - une Assistante vie sociale
 - une Assistante opérationnelle
- Une mise à disposition ponctuelle et en tant que de besoins du personnel de Rouen Normandie Aménagement au profit de la SEM Rouen Park a été mise en place avec les personnels suivants :
 - le Directeur de Développement
 - un Chef de projets
 - une Assistante vie sociale
- Une mise à disposition ponctuelle et en tant que de besoins du personnel de Rouen Normandie Aménagement au profit du GIE PAR a été mise en place avec le personnel d'une assistante opérationnelle et d'une assistante vie sociale
- Une mise à disposition ponctuelle et en tant que de besoins du personnel de Rouen Normandie Aménagement au profit de la SPL Rouen Normandie Evénements a été mise en place avec les personnels suivants :
 - le Directeur de Développement
 - l'Assistante vie sociale



L'organigramme de la SPL s'établit au 31/12/2024 comme présenté ci-dessous, le personnel est composé de 20 salariés :



II - ACTIVITE DE LA SOCIETE EN 2024

1- Evènements importants postérieurs à l'arrêté des comptes

Sans objet

2- Liste des opérations en cours au 31 décembre 2024

Actionnaires donneur d'ordres	Type contrat	Code	Nom opération	Territoire
Métropole Rouen Normandie	Concessions	6000	Rouen Flaubert	Rouen / Petit Quevilly
		6005	Plaine de la Ronce	Bois Guillaume / Saint Martin du Vivier / Isneauville
		6006	Moulin IV	Cléon
		6007	Halage Isover	Saint Etienne du Rouvray
		6010	Elisa Lemonnier	Petit Quevilly
		6012-6013	Sablonnière - Cotoni	Oissel / Saint Etienne du Rouvray
		6034	Rouen Innovation Santé	Rouen
		6802C	Rouen Madrillet Innovation	Saint Etienne du Rouvray / Petit Couronne
	Mandats	5001	Bords de Seine	Rouen
		5004	VOIRIES Petit Quevilly	Petit Quevilly
		5020	MRN - Voiries Cléon	Cléon / Saint Aubin les Elbeuf
		5021	MRN - Halle sportive Madrillet	Saint Etienne du Rouvray
	AMO	7029	OPAH RU Elbeuf 4	Elbeuf sur Seine
Rouen	Concessions	6020	Rouen - NPNRU Châtelet	Rouen
	Mandats	6035	Luciline	Rouen
Petit Quevilly	Concessions	5029	Rouen Gymnase Campus Santé	Rouen
Petit Quevilly	Mandats	6009	Petit Quevilly Village	Petit Quevilly
		5006	Groupe scolaire Henri Wallon	Petit Quevilly
		5008	Groupe scolaire Quartier Piscine	Petit Quevilly
		5010	Démolition parking Logirep	Petit Quevilly
		5022	Groupe scolaire Niki de Saint Phalle	Petit Quevilly
		5025	Stade Lozay	Petit Quevilly
Cléon	Concessions	6019	Centre commercial des Feugrais	Cléon
		6810	Berges de l'Etang et phases 1a à 3	Cléon
	Mandats	5015-5019 5026-5028	Cléon - Mandats NPRU Cléon - Ecobourg	Cléon / Saint Aubin les Elbeuf Cléon
Saint Aubin les Elbeuf	Mandats	5011	Rénovation des équipements publics SAE	Saint Aubin les Elbeuf
	AMO	7018	Rémiplast	Saint Aubin les Elbeuf
Grand Quevilly	Concessions	6018	Grand Quevilly - Matisse 3	Grand Quevilly
	AMO	7016	Programme Allorge	Grand Quevilly
		7023	Pères Jules	Grand Quevilly
Notre Dame Bondeville	Concessions	6014	Friche Leboucher	Notre Dame de Bondeville
	Mandats	5023	Equipement Leboucher	Notre Dame Bondeville
Notteville Les Rouen	AMO	7026	Notteville Espace Lods	Notteville-Lès-Rouen

3. Faits marquants sur l'exercice – Principaux risques et incertitudes

Risques financiers et conjoncturels :

La crise immobilière et économique qui s'est aggravée impactant fortement le marché foncier et la commercialisation des terrains, conjuguée aux travaux importants impossibles à reporter : OA Niki de Saint Phalle, T5, canal Camille Claudel, OA la Ronce - entraînent une tension sur la trésorerie des opérations, notamment Rouen Flaubert et La Ronce. Une vigilance particulière doit être mise en place au cours des exercices 2025 et 2026

La SPL a mis en place des procédures et outils de contrôle interne de la chaîne budgétaire et du contrôle financier lesquels sont explicités à l'article 5 et suivants du présent chapitre.

Risques juridiques et techniques :

La SPL a mis en place un guide des achats, approuvé par le conseil d'administration de la société, qui définit les règles de publicité et de mise en concurrence et les intervenants dans le cadre de la procédure adaptée et des marchés passés sans publicité ni mise en concurrence.

Dès lors qu'une situation fait peser un risque sur l'ensemble des mandataires ou des collaborateurs à tout niveau de responsabilité, la SPL a recours d'une part à la Fédération des EPL, à SVP collectivités et à ses expert-comptable et commissaire aux comptes dont elle s'est attachée les services via des contrats d'abonnements et marchés et, d'autre part, aux services des affaires juridiques de ses actionnaires, aux notaires et avocats. Leur consultation permet à la société de s'assurer du respect des réglementations en vigueur dans le cadre des opérations qui lui sont confiées.

4- Prévention et détection des faits d'atteinte à la probité

Contrôles internes
Etat des procédures de prévention et de détection des faits d'atteinte à la probité mises en œuvre par la société dans le cadre de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'activité économique :

Ne s'applique pas à la société qui se trouve en dessous des seuils légaux.

Actions de prévention et de détection des faits d'atteinte à la probité mises en place au sein de la société :

En 2023, le conseil d'administration de la SPL a approuvé une charte de déontologie pour les dirigeants et les collaborateurs qui a pour objet d'engager la société dans une démarche de prévention, de détection et de remédiation des atteintes à la probité.

Contrôles externes

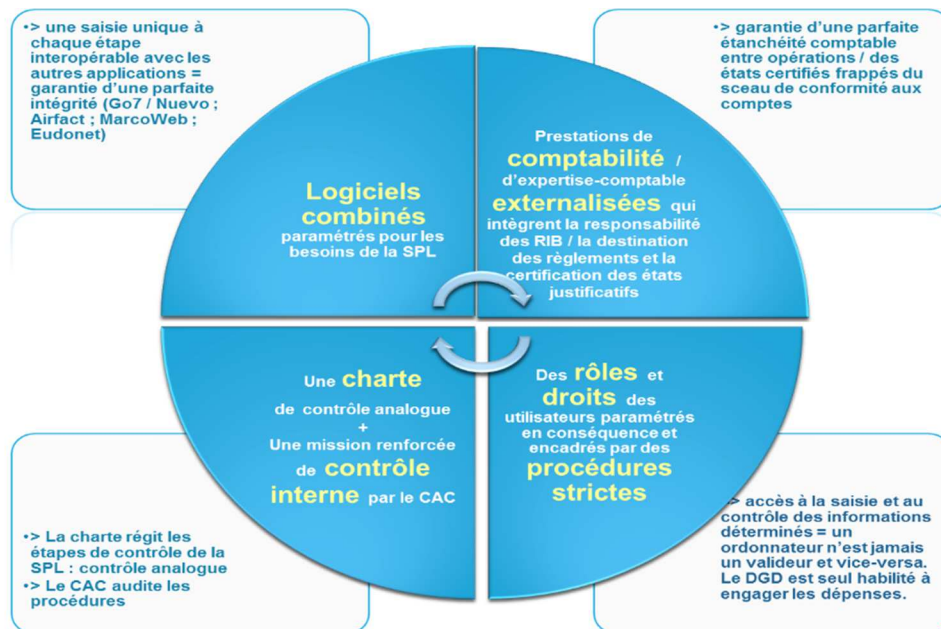
Etat des procédures de prévention et de détection des faits d'atteinte à la probité mises en œuvre par la société dans le cadre du 3° de l'article 3 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'activité économique :

Sans objet

5- Procédures et outils du contrôle interne, de la chaîne budgétaire et du contrôle financier de la SPL

Outils et procédures de contrôle interne et externe des données

Le contrôle permanent est le dispositif d'ensemble qui met en œuvre de façon continue les actions de maîtrise des risques et de suivi de la réalisation de ces actions. Il est assuré par la combinaison d'outils et de process qui visent à sécuriser la SPL et particulièrement sa chaîne budgétaire, financière et comptable. Le schéma ci-dessous présente de manière synthétique l'imbrication des outils et process mis en place et leur finalité :



L'outil informatique

Pour bâtir avec un maximum de sécurité juridique les pièces administratives des consultations qu'elle est appelée à lancer, la SPL a acquis auprès d'AGYSOFT les droits d'utilisation du progiciel MarcoWeb qui permet une gestion globale du cycle de vie des marchés.

La gestion opérationnelle, financière et comptable de la société est organisée autour d'une gamme de logiciels combinés et paramétrés selon les besoins de l'entreprise et distribuée par la société PROGISEM, certifiée ISO9001 et NF Logiciel Comptabilité Informatisée. Cette gamme comprend notamment l'application de facturation en ligne, AIRFACT, laquelle est connectée au portail de facturation CHORUS PRO et mise à disposition des fournisseurs de la société gratuitement.

Dans cette application, les prestations et prix des marchés retenus par la CAO sont importés de la plateforme de consultation MARCOWEB et intégrés sans ressaisie. Les factures sont créées par les fournisseurs, contrôlées et validées par les différents intervenants successifs (mandataire d'un marché, Maître d'œuvre, responsable opérationnel de la SPL, Service Marchés, Comptabilité) de manière entièrement dématérialisée. En 2019, la SPL a généralisé le dépôt des factures via CHORUS PRO pour tout fournisseur ou client, quel que soit le type de contrat, concession, mandat ou fonctionnement. La dématérialisation du contrôle et de la validation des factures a été déployée à l'échelle de la société dans le cadre de process et droits strictement définis.

Les outils sont mis à disposition sur un serveur dont la maintenance est externalisée auprès d'un prestataire indépendant, seul administrateur du système. Une sauvegarde complète interne et externe sur 3 sites différents est automatiquement réalisée chaque jour après 22 heures à l'issue d'une requête de déconnexion automatique de tous les postes.

La SPL a déployé en 2021 les accès à la plateforme sur SharePoint pour partager l'information avec les personnels, les collectivités actionnaires et l'expert-comptable. Y sont déposés les documents contrôlés et validés notamment les CRAC, les états contractuels justificatifs et certifications. Les envois par mails sont supprimés.

Au 31/12/2022, les accès à la plateforme sur SharePoint ont été généralisés à toutes les collectivités actionnaires.

Externalisation de la prestation de comptabilité et d'expertise-comptable

La prestation comptable est externalisée. Elle comprend dans le cadre des missions qui lui sont intégrées la responsabilité des RIB et de la destination des règlements. Ainsi, dans la SPL, aucune personne ne dispose d'une habilitation à créer ou à modifier les coordonnées bancaires d'un tiers, qu'il soit fournisseur, client ou salarié. Il n'est donc pas possible pour un collaborateur de rattacher un RIB différent lors de la saisie d'un engagement de dépense / recette. Cela contribue à éliminer le risque de fraude financière interne à la société. L'intégration de l'application AIRFACT n'a pas modifié ce processus.

L'expert-comptable indépendant, contrôle et valide les factures désormais dématérialisées qui lui sont transmises par les services de la SPL. Les données informatiques sont transférées automatiquement du logiciel de gestion opérationnel (GO7) au logiciel de comptabilité (Nuevo) auxquels l'expert-comptable se connecte à distance. Dans le cadre d'une nomenclature bilan qui respecte le plan comptable, la SPL comptabilise les factures dans le respect des procédures spécifiques. Un profil d'écriture est proposé qui doit faire l'objet de son contrôle et de sa validation à l'appui des factures proposées au règlement.

L'expert-comptable contrôle le RIB attaché à chaque dépense et prépare les campagnes de paiement qu'il soumet au contrôle du service Marchés, pour les dépenses opérationnelles et à la Direction pour les dépenses de structure. Leur accord sur ces campagnes de paiement donne lieu à la préparation par le comptable des ordres de virement qui seront validés par le Directeur Administratif et Financier après contrôle de la trésorerie des opérations et de la structure. Ce dispositif permet une répartition des tâches d'exécution et de contrôle des dépenses avant paiement et ramène le risque de double paiement à un risque quasiment nul. Il est à noter que l'agrément et le paiement des sous-traitants et le traitement des cessions de créances font l'objet d'un traitement particulier encadré dans des procédures dédiées. Aucun incident n'a été à déplorer depuis la mise en place de ces procédures.

Chaque opération confiée à la société fait l'objet d'une ouverture d'opération comptable spécifique opérée par l'expert-comptable qui garantit l'étanchéité comptable de toutes nos opérations. Ainsi, le contrôle de la trésorerie notamment est individuel même si les fonds sont versés dans un compte pool spécifique aux opérations. Les comptes de la structure sont indépendants également, un compte spécifique est ouvert pour la société. Chaque rémunération issue d'une concession d'aménagement fait l'objet d'un mémoire et d'une comptabilisation spécifiques, lesquels sont établis par la SPL et validés par l'expert-comptable. Le règlement de cette dépense opérationnelle suit les mêmes règles exposées en amont.

L'expert-comptable certifie tous les états justificatifs d'assiette de subvention, d'avancement opérationnel ... Etant totalement indépendant, les états certifiés par ses soins sont frappés du sceau de conformité aux comptes et facilitent les contrôles des financeurs et des collectivités.

Les procédures et droits informatiques

Les outils mis en place devaient permettre la gestion d'importants volumes d'informations et la connexion simultanée d'utilisateurs, opérationnels, service financier et équipes d'expertises comptables, prestataires externes. L'objectif était de disposer de restitutions chiffrées, validées par le comptable et prenant la forme de comptes de résultat et d'états justificatifs contractuels ou de financements. Les opérations confiées étant très complexes et les financements conséquents, les états produits se doivent d'être très clairs et indiscutables. Le principe proposé a été de sécuriser l'entreprise en adoptant une saisie unique à toutes les étapes, l'ordonnateur n'étant jamais le contrôleur ni même le payeur et vice-versa. Les restitutions du « réalisé » sont issues de la validation comptable sans aucune ressaisie manuelle.

Ainsi les rôles sont définis dans la société et les droits des utilisateurs paramétrés en conséquence. Les actions qui courent de la signature d'une commande / engagement de dépense ou de recette à son paiement ou à son encaissement sont encadrées par des procédures strictes dans lesquelles les rôles des utilisateurs et accès à la saisie et au contrôle des informations sont déterminés. Les principes de ces procédures en sont les suivants :

- Les responsables d'opérations, sous couvert de leur Directeur opérationnel, établissent les besoins et lancent les consultations via le progiciel MarcoWeb. Les assistantes opérationnelles incrémentent la base du logiciel et éditent les pièces administratives de la consultation
- Seul le Directeur Général est habilité à engager la SPL vis-à-vis des tiers, chaque contrat doit donc recueillir sa signature pour pouvoir être validé dans l'outil, ce qui contribue à la sécurisation des engagements pris par la société.
- A la notification des contrats aux entreprises retenues ;
 - Le service Marchés importe de la plateforme de consultation les DPGF notifiés et crée les marchés dans AIRFACT, forme les fournisseurs à son utilisation
 - Pour les contrats inférieurs aux seuils de consultation, les responsables d'opérations communiquent les consignes d'affectation des dépenses aux assistantes opérationnelles qui saisissent les données d'un marché simplifié dans l'outil de gestion informatique. Une transmission de l'information est adressée automatiquement au service Marchés de la société qui va, à l'issue du contrôle de la saisie et à l'appui des pièces, valider l'engagement de dépense dans l'outil ou procéder aux corrections qui s'imposent. Les pièces sont consignées en version originale au service Marchés.

L'enregistrement, le contrôle et le règlement des factures sont informatisés, ils sont subordonnés au respect d'une procédure spécifique.

- Les factures intégrées de CHORUS PRO sont automatiquement préenregistrées dans l'outil de gestion.
- Les assistantes ont la charge de vérifier et de valider la conformité des factures et leur rattachement à l'opération et l'engagement concernés.
- Les responsables opérationnels valident dans l'outil le service fait
- Seul le service Marchés, à cette issue, est habilité au traitement des pièces et à leur comptabilisation. L'application AIRFACT fonctionne avec les mêmes types de process de validation.

Dès la mise en règlement par l'expert-comptable, l'information comptable remonte dans l'outil de gestion opérationnelle et vient alimenter d'une part les engagements (marchés et factures), les états justificatifs, les comptes de résultats des opérations. Dans ce dernier cas, les responsables d'opérations ont pour mission de chiffrer les prévisions de dépenses et de recettes dans les bilans opérationnels. Ils sont seuls habilités avec le DAF à pouvoir y procéder.

Les états justificatifs sont paramétrés et édités par le service financier sans aucune ressaisie. Ces mêmes états sont transmis à l'expert-comptable pour les certifications nécessaires.

Charte de contrôle analogue - Contrôle des process par le CODIR et le commissaire aux comptes

Charte du contrôle analogue

Une charte définissant les conditions de mise en œuvre du « contrôle analogue » de l'autorité publique par référence à la construction jurisprudentielle du « in house », a été établie et adoptée par les actionnaires de la SPL. Son cadre régit les relations des collectivités en tant qu'actionnaires et clientes de la société, lesquelles ont décidé que le contrôle exercé par elles-mêmes sur la SPL porterait sur ses 3 niveaux de fonctionnement : les orientations stratégiques, la gouvernance et l'activité opérationnelle. Ce contrôle analogue se matérialise par un suivi des décisions avec reporting et production d'indicateurs à échéances régulières. Il est exercé par les collectivités, par l'intermédiaire de ses représentants au conseil d'administration de la SPL. Deux structures, émanations du conseil d'administration, ont été mises en place pour rendre le contrôle efficient : un comité des risques et une commission d'appels d'offres, constituées chacune de membres du conseil d'administration.

Le niveau de contrôle est de différents ordres en matière :

D'orientations stratégiques :

- Décisions sur la stratégie et les perspectives financières de la Société exprimées par le « Plan à Moyen Terme » en conformité avec les orientations définies par les collectivités : définition des moyens généraux et enveloppe globale salariale nécessaire à la mise en œuvre des politiques publiques de ses actionnaires
- Décisions sur toutes les opérations contribuant à la mise en œuvre des politiques publiques de ses actionnaires en matière d'aménagement.

De gouvernance et d'information financière de la Société :

- Approbation des comptes prévisionnels, comptes et rapports annuels ;
- Suivi de l'activité de la société et de la réalisation du budget ;
- Validation de la politique financière de la société ;
- Modalités de rémunération des opérations.

D'activité opérationnelle de la Société :

- Information sur les opérations en cours dans le cadre des Comptes Rendus Annuels aux Collectivités Locales (les CRAC) sur chacune des opérations confiées ;
- Information sur les caractéristiques des prêts contractés pour le financement des opérations et de la Société
- Reporting régulier de l'activité de celle-ci auprès des services des Collectivités concernées selon les modalités fixées contractuellement ;
- Contrôle annuel par échantillonnage des marchés.

Comité de Direction

Le dispositif de contrôle permanent a été renforcé par la mise en place d'un comité de direction qui se réunit a minima à fréquence mensuelle et qui a notamment pour objectif de :

- valider les procédures à formaliser, spécifiques à l'activité ou/et sur les outils de gestion opérationnelle, financier et comptable et de décider des orientations à prendre en conséquence
- de mesurer l'avancement opérationnel par l'examen des prévisions et résultats financiers, de définir les mesures correctives à apporter
- de collecter les informations et d'homogénéiser les process internes opérationnels

Il est constitué du Directeur Général, de son assistante, du Directeur de Développement, du Directeur Administratif et Financier et des 3 Directeurs opérationnels.

Contrôle des process par les commissaires aux comptes

Le commissaire aux comptes, préalablement à son intervention annuelle sur le contrôle des comptes de la structure, audite les process mis en place.

Les process budgétaires et de contrôle financier de la SPL ont fait l'objet en 2019 d'un audit approfondi réalisé par le cabinet Mazars lequel s'est appuyé sur les préconisations de la Fédération des EPL et sur une cartographie des risques identifiés chez les aménageurs. Le cabinet dans le cadre de sa mission a rendu compte à l'actionnaire majoritaire de la manière dont la SPL satisfait à la neutralisation des risques de nature financière, numérique, opérationnelle et ressources humaines par la mise en œuvre de ses process internes.

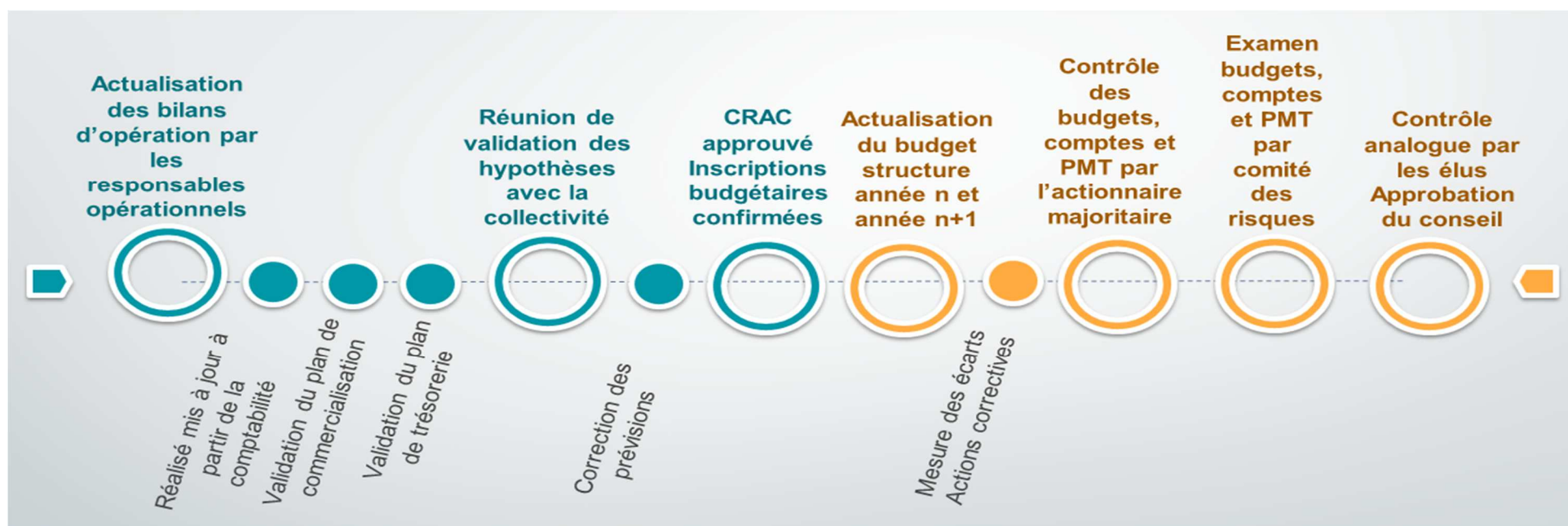
L'audit d'évaluation des systèmes d'information a été réalisé à l'automne 2020. Il a eu pour objectif l'évaluation :

- du niveau de contrôle interne mis en œuvre sur les processus informatiques supportant les applications contribuant à la production de l'information financière,
- de l'efficacité d'une sélection de contrôles embarqués dans ces applications
- de la fiabilité des informations restituées à partir des états considérés comme clés pour l'audit des comptes.

L'approche d'audit par les systèmes d'information mis en place a couvert d'une part la mise à jour de leur connaissance de l'environnement informatique et des principes de gouvernance associés, l'identification des contrôles automatiques et des états clés contribuant aux travaux d'audit, ainsi que la réalisation de tests d'efficacité sur les traitements automatiques structurants. Le commissaire aux comptes a rendu un rapport très satisfaisant sur la sécurisation du système d'information et des processus.

Process budgétaires et de contrôle de la SPL

Le schéma ci-après récapitule les process financiers mis en place dans la SPL :



Actualisation biannuelle des bilans

Les bilans sont établis en « constaté » (et non pas en « réglé ») pour permettre une lecture de l'avancement opérationnel. On observe en conséquence un décalage d'un mois dans la comptabilisation des factures car les prestations sont facturées à l'issue de leur mois de réalisation.

Actualisés trimestriellement, les bilans sont communiqués deux fois par an : avec un arrêté au 31 décembre et un arrêté au 30 juin et établis en probable par année sur 6 ans. Ils font l'objet d'un triple contrôle : un premier réalisé par le Directeur Général de la faisabilité et du cadencement opérationnel, un second réalisé par le Directeur de Développement qui valide les hypothèses de recettes de commercialisation, et le troisième réalisé par le Directeur administratif et financier (DAF) qui questionne le responsable opérationnel sur ses prévisions notamment par rapport à l'avancement des diverses procédures d'acquisition, de mise en concurrence ... et corrige ou valide le plan de financement proposé et la situation prévisionnelle de trésorerie de l'opération. Tout sujet à enjeu fait l'objet d'une présentation et d'un arbitrage par le Directeur Général de la SPL.

Les bilans sont copiés dans une campagne de prévisions dédiée qui permet de disposer de restitutions chiffrées pour actualiser le budget de la structure et mesurer l'évolution des bilans opérationnels.

Réunion de validation des hypothèses avec la collectivité - Réunions biannuelles de besoins en trésorerie

Les bilans proposés à l'approbation des CRAC font l'objet d'une présentation à la collectivité, par les responsables des opérations, des hypothèses chiffrées dans le cadre d'une réunion appelée de validation des hypothèses du CRAC. A cette réunion participent les services opérationnels de la collectivité concernée et les Directeurs opérationnels de la SPL. Les services financiers sont associés en tant que de besoins. L'objectif est de partager l'avancement opérationnel, notamment les contraintes opérationnelles qui peuvent avoir des conséquences sur la trésorerie des opérations et les reports de crédits sur un exercice ultérieur. C'est ainsi, par exemple, qu'une décision de maintenir au bilan une provision pour un aléa est comprise et partagée de tous.

De la même manière, deux réunions annuelles de trésorerie sont tenues avec les services financiers, la première en mars à l'issue de la réunion de validation des hypothèses et la seconde en septembre pour anticiper le budget modificatif de la collectivité. Dans ces réunions, sont revues toutes les inscriptions budgétaires et contrôlées les situations de trésorerie prévisionnelle. Le dossier comprend quatre niveaux d'information pour permettre le suivi budgétaire et des flux de trésorerie :

- a. une extraction des bilans d'opération présentée sur 6 ans représentant l'effort financier de la collectivité
- b. un récapitulatif détaillé par opération sur deux ans, qui présente l'évolution budgétaire et souligne les risques opérationnels qui pourraient générer des reports de crédits sur un exercice ultérieur
- c. un récapitulatif des avances remboursables consenties par les collectivités actionnaires pour financer les opérations confiées.
- d. Un prévisionnel de trésorerie du pool opérations à court et moyen terme

Actualisation du compte de résultat de la société

Les budgets pour une année n sont établis en septembre de l'année n-1 sur la base des bilans opérationnels actualisés au 30 juin. Ils sont approuvés en fin d'année n-1.

Les aléas opérationnels peuvent de manière très significative modifier le résultat prévisionnel. C'est pourquoi l'étude de la revue budgétaire est partagée avec les responsables opérationnels qui s'investissent dans la constitution du résultat de la société. Il a été mis en place une réunion de présentation des prévisions des recettes et dépenses opérationnelles dite Séance PRD. Celle-ci a lieu en septembre. Y assistent le Directeur Général, le DAF, son équipe, et tous les directeurs et responsables d'opérations. Dans le cadre de cette réunion, les responsables opérationnels présentent à l'appui de leur bilan l'avancement opérationnel physique et ce qui en découle en termes chiffrés. Un zoom particulier est fait sur les difficultés et les risques opérationnels, les frais de société / rémunérations de la SPL. Cet exercice est également un préalable à la préparation des futurs CRAC (comptes rendus annuels aux collectivités).

Le comité de Direction examine les budgets « produits » issus des bilans actualisés et analyse les risques opérationnels qui remettraient en cause leur estimation. L'objectif est de souligner l'impact global à l'échelle de la société des écarts constatés et de marquer les esprits. Les Directeurs opérationnels sont sensibilisés aux conséquences chiffrées qu'entraîne une évolution de leurs prévisions sur le résultat de la société et la trésorerie opérationnelle.

Contrôle analogue, comité des risques et conseil d'administration

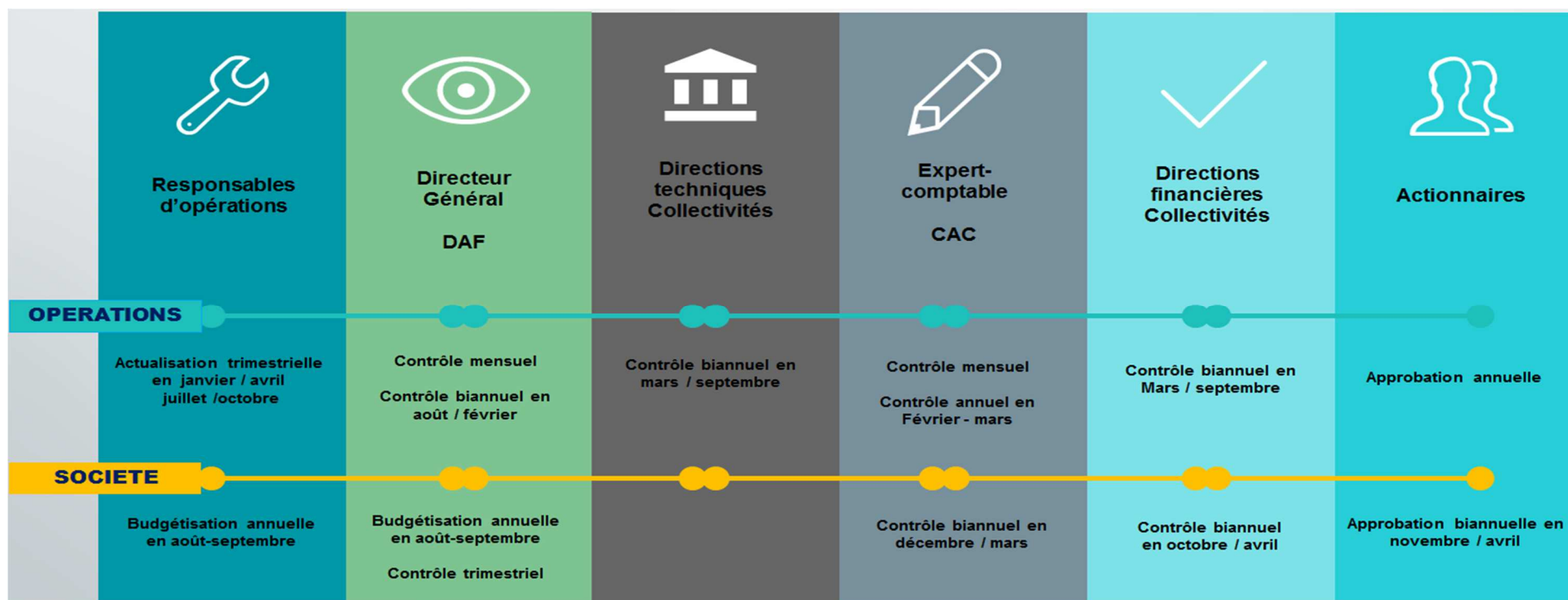
Tel que le prévoit la charte du contrôle analogue, le contrôle et la validation des budgets et comptes de la société sont réalisés par la collectivité actionnaire majoritaire. Ils sont menés par la Métropole Rouen Normandie préalablement aux comités des risques qui précèdent les conseils d'administration. Son représentant procède à l'examen des budgets ou comptes dans le cadre d'une séance spécifique avec le Directeur Général et le DAF.

Dans le cadre du comité des risques, il rapporte à ses membres les contrôles exercés par ses soins sur la tenue des comptes et des compléments qu'il a demandés le cas échéant. Le comité des risques examine les éléments chiffrés qui seront soumis à l'approbation du conseil d'administration et émet un avis.

Dans le cadre du conseil d'administration, à l'issue d'une présentation des comptes par l'expert-comptable susnommé ou des budgets, le Président du comité des risques rapporte les conclusions du comité sur les éléments produits et les élus procèdent au contrôle analogue de la structure. Il est répondu à toutes les questions et les membres du conseil d'administration délibèrent sur les éléments chiffrés. Les budgets sont approuvés pour l'année n+1 au dernier trimestre de l'année n. Les résultats et les rapports sur les comptes annuels de l'année n sont approuvés au printemps de l'année n+1 par le conseil d'administration et l'Assemblée générale qui suit.

Tempo de la chaîne budgétaire et du contrôle financier de la SPL

Le schéma ci-dessous présente sur deux axes de la chaîne budgétaire l'organisation des contrôles par tous les acteurs de la SPL :





6- Données chiffrées et prévisions 2025

Le tableau ci-après indique par opération les encaissements et décaissements constatés et la situation de trésorerie au 31/12/2024 après encaissement des appels de fonds de fin d'année. D'autre part, il récapitule les prévisions 2025 issues des bilans actualisés au 31/12/2024 présentés en réunion de trésorerie aux collectivités actionnaires.

6-1 Chiffres d'opérations (factures constatées) en K€ TTC

Intitulé	Trésorerie au 31/12/2023	Activité 2024					Prévisions 2025				
		Dépenses	Recettes	Mobilisations	Amortissements	Trésorerie au 31/12/2024	Dépenses	Recettes	Mobilisations	Amortissements	Trésorerie au 31/12/2025
Concession	135	31 664	25 662	4 500	1 920	-99	41 068	34 860	4 180	810	-3 803
METROPOLE ROUEN NORMANDIE	166	28 692	18 758	4 500	1 920	-4 417	34 840	28 125	4 180	810	-7 899
6000 Rouen Flaubert	-528	24 274	10 547	4 500		-4 583	26 456	17 105	4 180		-11 393
6005 Plaine de la Ronce	977	2 676	5 655		1 000	1 485	4 624	3 898			2 252
6006 Moulin IV	-530	20				-549	67	2 053		460	634
6007 Halage Isover	-1 012	441	989			-862	917	1 260			-141
6010 Elisa Lemonnier	55	8	6			47	5				38
6012-13 Sablonnière Coton	-322	870	1 209		570	-903	386	972			-245
6014 ZAC des Coutures Nord											
6034 Rouen Innovation Santé	462	179	7			273	2 010	1 504			16
6802C Rouen Madrillet Innovation	1 064	223	346		350	676	377	1 333		350	941
VILLE DE CLEON	109	162	143			110	359	60			-145
6019 Cleon - Centre commercial Feugrais	17	53	143			124	351	60			-124
6810 Berges de l'Etang	93	109	1			-14	8				-21
VILLE DE GRAND QUEVILLY	-176	467	1 005			529	267	278			592
6018 Grand Quevilly - Matisse 3	-176	467	1 005			529	267	278			592
VILLE DE NOTRE DAME DE BONDEVILLE	-3					-3					-2
6014 Friche Leboucher - Notre Dame Bondeville	-3					-3					-2
VILLE DE PETIT QUEVILLY	370	344	125			155	242	112			57
6009 Petit Quevilly Village	370	344	125			155	242	112			57
VILLE DE ROUEN	-332	2 000	5 630			3 526	5 360	6 285			3 594
6020 Rouen - NPNRU Châtelet		366	3 751			3 448	3 582	3 873			2 553
6035 Luciline	-332	1 635	1 879			78	1 778	2 412			1 041
Mandat	6 954	8 527	12 889			13 040	36 345	32 037			3 834
METROPOLE ROUEN NORMANDIE	2 838	3 197	2 027			2 932	2 667	2 579			2 292
5001 Rouen Flaubert - Bords de Seine	1 018	2 223	62			-288	327	500			-181
5004 VOIRIES Petit Quevilly	839	546	189			477	464	9			7
5020 MRN - Voiries Cléon	981	428	1 776			2 743	1 876	2 070			2 466
VILLE DE CLEON	1 601	1 838	3 550			3 463	10 768	12 892			399
5015 Cléon - Groupe scolaire	405	809	1 573			1 186	6 248	7 719			-1 085
5016 Cléon - Centre socio-éducatif	94	154	118			85	1 377	1 777			10
5017 Cléon - Pôle Petite Enfance	93	152	416			356	1 195	1 580			403
5018 Cléon - Prévert Centre de loisirs	458	48	20			441	1 069	1 348			469
5019 Cléon - Expertises et voiries	502	597	1 375			1 374	879	468			582
5027 Cléon - Ecobourg / La Halle											
5027 Cléon - Ecobourg / La Poste - Hotel de ville	15	10				5					5
5028 Cléon - Ecobourg / Espaces publics /	34	68	49			15					15
VILLE DE NOTRE DAME DE BONDEVILLE	987	1 823	4 256			3 655	9 536	5 097			265
5023 NDB Equipement Leboucher	987	1 823	4 256			3 655	9 536	5 097			265
VILLE DE PETIT QUEVILLY	1 417	1 346	2 751			2 751	10 936	8 885			572
5006 Bilan pré-clôture Groupe scolaire Henri	334	153	27			248	198	71			1
5008 Bilan pré-clôture Groupe scolaire Sadako	347	132	5			115	96	-1			1
5010 Bilan de clôture Petit Quevilly Démolition	159	13	9			150	12	-138			
5022 Groupe scolaire Niki de St Phalle	226	811	2 668			2 225	10 615	8 951			570
5025 Bilan pré-clôture Petit Quevilly - Stade Lozal	351	237	41			13	15	2			
VILLE DE ROUEN		148	135			90	559	801			314
5029 Rouen Gymnase Campus Santé		148	135			90	559	801			314
VILLE DE ST AUBIN LES ELBEUF	112	176	170			149	1 880	1 783			-7
5011 SAE - Rénovation équipements publics	112	176	170			149	1 880	1 783			-7
TOTAL	7 089	40 191	38 551	4 500	1 920	12 941	77 413	66 897	4 180	810	31

Ce tableau présente d'une part les dépenses et recettes constatées en K€TTC (factures) pour mesurer l'avancement opérationnel sur les exercices 2024 et 2025 et d'autre part la trésorerie de chaque opération. Le tableau met en évidence une progression de l'activité de la SPL en 2025 de +93% avec une évolution de +37M€TTC en dépenses d'investissement par rapport à 2024. Les évolutions les plus significatives (en TTC) concernent :

- en concession + 9M€ dont :
 - Flaubert (+2M€)
 - La Ronce (+2M€)
 - Rouen Innovation Santé (+1.8M€)
 - Rouen NPNRU Châtelet (+3M€)
- en mandat les opérations : +28M€
 - Voiries de Cléon (+1.4M€)
 - NPNRU Cléon (+9 M€)
 - L'équipement Leboucher (+7.7M€)
 - Groupe scolaire Niki de St Phalle (+9.8M€)
 - Restaurant scolaire de Saint Aubin Les Elbeuf (1.7M€)

En 2025, les mandats suivants seront en phase de clôture :

- Ville de Petit Quevilly :
 - Groupe scolaire Henri Wallon
 - Groupe scolaire Piscine Sadako Sasaki
 - Démolition du parking Logirep
 - Stade Lozai
- Métropole Rouen Normandie :
 - Voiries Petit Quevilly

6-2 Les nouvelles opérations notifiées en 2024 sont les suivantes :

Mandat : Gymnase campus santé notifié par la ville de Rouen le 10/04/2024

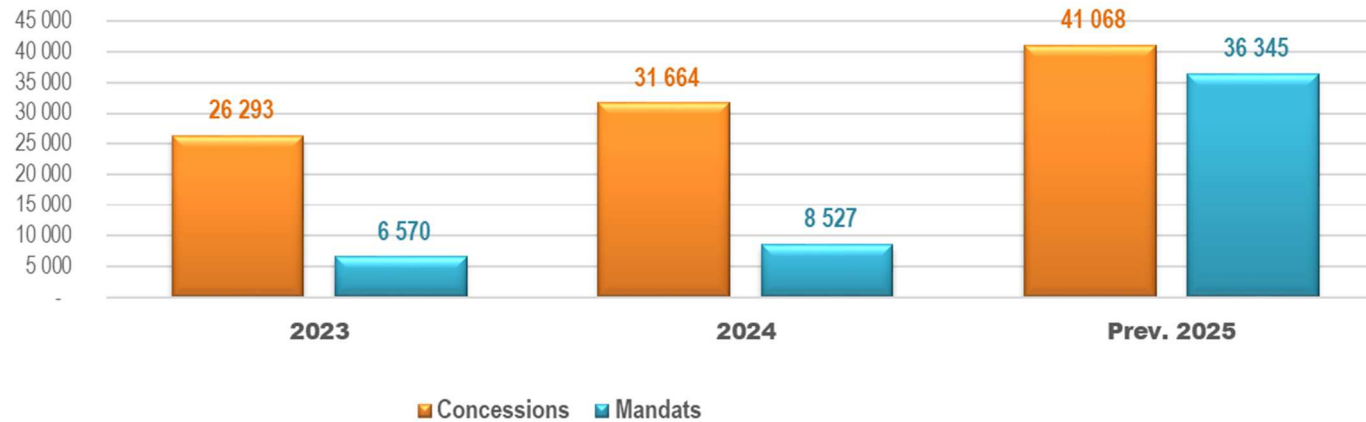
Prestations d'études et d'assistance à maîtrise d'ouvrage :

- AMO NPNRU Elbeuf – Darnétal - Oissel notifiée par la Métropole le 14/06/2024
- AMO OPAH RU 4 Elbeuf 2024-2029 notifiée par la Métropole le 01/07/2024

Les résultats des cinq derniers exercices sont en annexe.

6-4 Les dépenses d'opérations pour l'exercice 2024 :

Le graphe ci-dessous met en évidence, en K€TTC, l'évolution des dépenses opérationnelles constatées par type de contrat, de 2023 à 2025 (prévisionnel) :

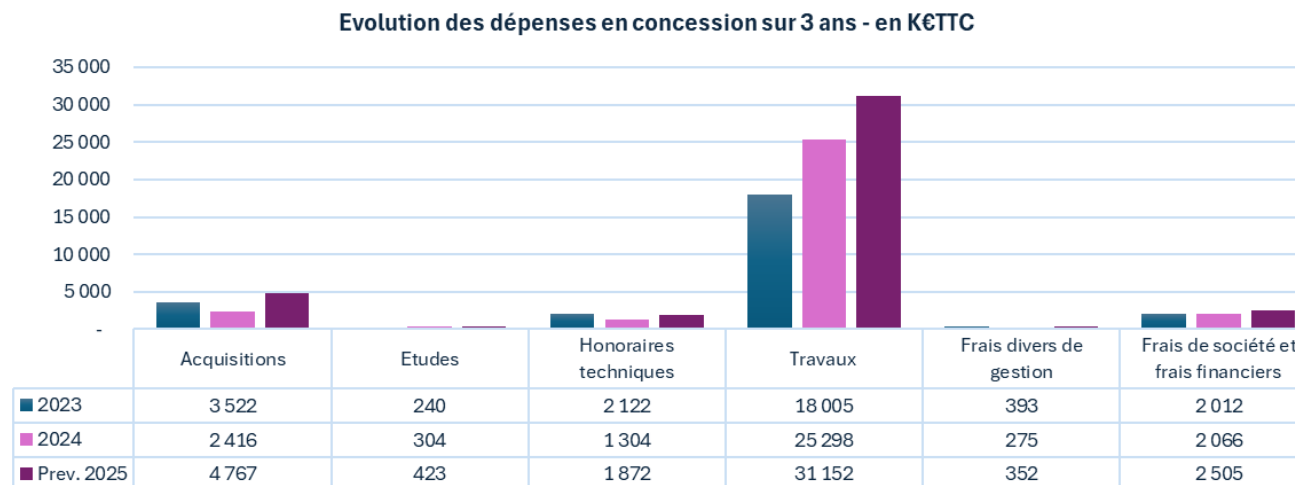


En 2024,

- ont été réalisées en concession : 31 664 K€ TTC
- ont été réalisées en mandat : 8 527 K€ TTC

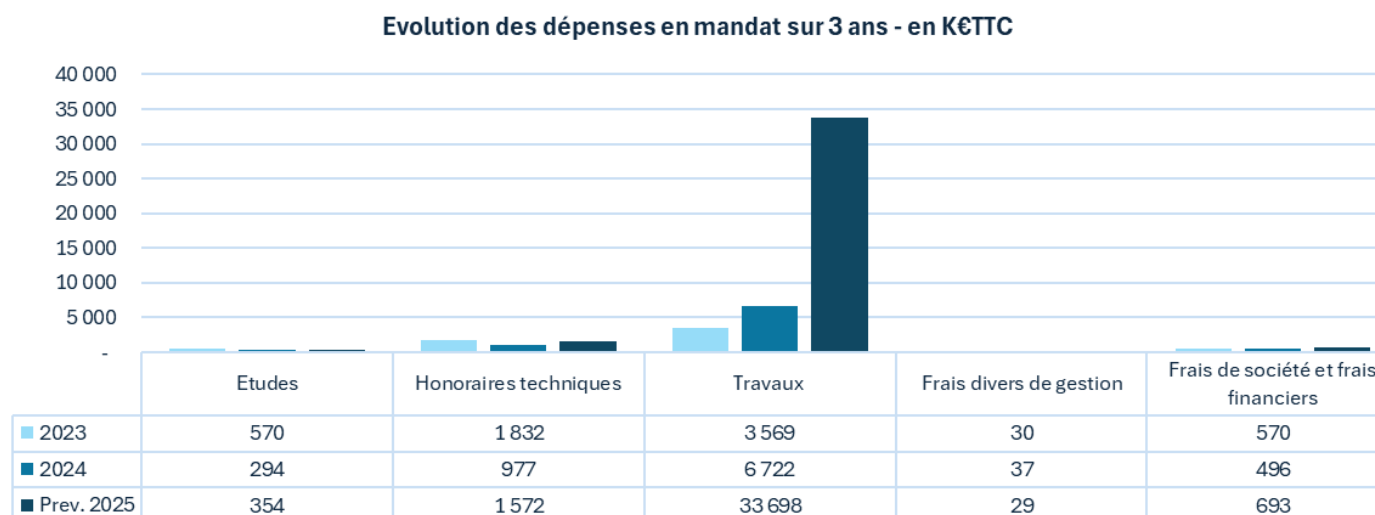
Entre 2023 et 2024, l'augmentation significative des dépenses en concession (20%) concerne principalement l'opération Flaubert (+12,8 M€ / 2023). L'activité en aménagement continuera de croître de manière importante entre 2024 et 2025, avec une prévision d'augmentation de 30%. L'opération Flaubert restera particulièrement dynamique pendant ces deux années, avec les travaux d'aménagement de la rue et de l'ouvrage d'art Niki de St Phalle et du T5, ainsi que la réalisation du parc et du canal Camille Claudel qui arrivera à son terme. Parallèlement, l'activité d'aménagement connaîtra une forte hausse, notamment sur les projets de la Plaine de la Ronce, axée sur les travaux d'aménagement du franchissement de la RN28 et du comblement des cavités souterraines, ainsi que sur l'opération Rouen Innovation Santé avec l'aménagement du jardin Marais Marinox et le démarrage des travaux de la concession Rouen NPNRU Châtelet.

Les dépenses en concession se répartissent ainsi sur 3 années :



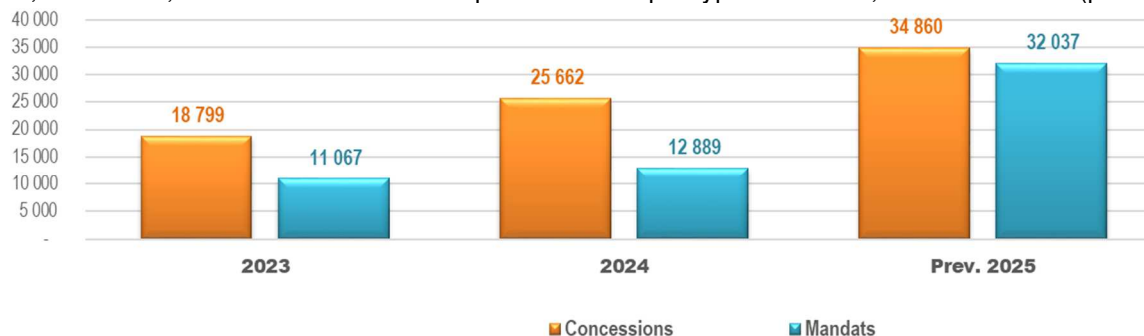
Les dépenses liées aux mandats connaissent une augmentation de 30% en 2024 par rapport à 2023, principalement en raison des dépenses de travaux sur les mandats Bords de Seine et l'équipement Leboucher. Les opérations concernant le stade Lozai et le parking Logirep se sont achevées en 2024.

En 2025, les dépenses enregistrent une progression spectaculaire de 326%, essentiellement sur le poste des travaux, comme le montre le graphique ci-dessous. En effet, les mandats concernant les voiries de Cléon, le NPNRU Cléon, l'équipement Leboucher, le groupe scolaire Niki de Saint Phalle et le restaurant scolaire de Saint-Aubin-lès-Elbeuf atteindront le pic de leur phase opérationnelle, avec des livraisons prévues pour 2025 et 2026.



6-5 Les recettes d'opérations pour l'exercice 2024 :

Le graphe ci-dessous présente, en K€TTC, l'évolution des recettes opérationnelles par type de contrat, de 2023 à 2025 (prévisionnel) :

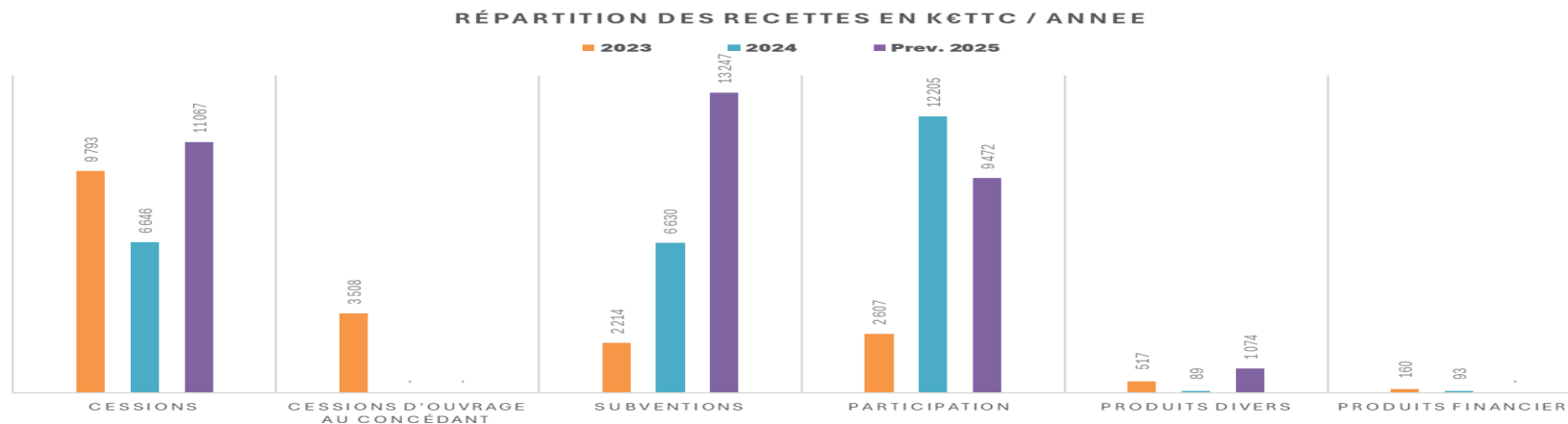


Le montant des recettes en concession et en mandat en 2024 s'établit à :

- en concession : 25 662 K€ TTC
- en mandat : 12 889 K€ TTC

Les recettes en mandat proviennent des avances de fonds des collectivités pour régler les dépenses des opérations. Elles restent stables en 2024 mais progressent de 149% en 2025 pour tenir compte de l'évolution des travaux.

Les recettes de concession proviennent des cessions de terrains, des remises d'ouvrages, des subventions et des participations des collectivités à l'équilibre général des bilans, des produits divers et des produits financiers. Le tableau ci-dessous présente l'évolution des recettes par nature sur 3 ans :



En 2024, les recettes de commercialisation des terrains sont inférieures à celles de 2023, s'élevant à 6,6 M€ TTC, soit une baisse de 32%. Les ventes concernent principalement les opérations Plaine de la Ronce (59% des ventes), Halage (8% des ventes), Sablonnière (14% des ventes), Rouen Madrillet Innovation (5% des ventes) et Matisse (14% des ventes).

Cette baisse est due à l'aggravation de la crise immobilière depuis deux ans, ce qui pousse notamment les promoteurs à reporter l'acquisition des terrains. Cependant, les prévisions de recettes de commercialisation issues de l'actualisation des bilans au 31/12/2024 anticipent une reprise avec une progression de 66,5% en 2025 par rapport à 2024. Les ventes prévues pour 2025 concerneront toutes les concessions, à l'exception de l'opération Elisa Lemonnier, dont le programme a été entièrement commercialisé.

Aucune cession d'ouvrage n'a été réalisée en 2024 et aucune n'est prévue sur 2025

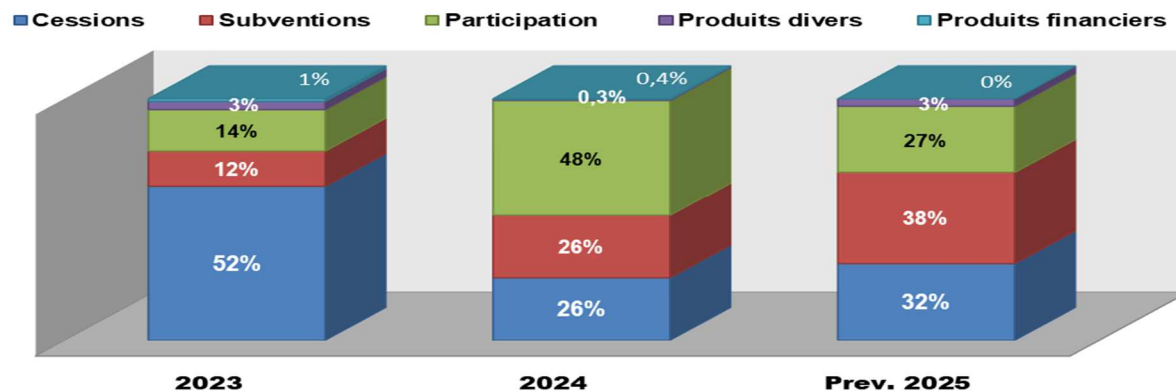
Les subventions ont triplé en 2024 par rapport à 2023, se répartissant entre les concessions suivantes : Flaubert (48%), Plaine de la Ronce (22%), NPNRU Châtelet (17%), Halage (7%) et Sablonnière (5%). Les subventions prévues pour 2025 s'élèvent à 13,1 M€ dont une grande majorité est destinée à l'opération Flaubert (87%). Les autres subventions concernent le NPNRU Châtelet (3%), Halage (4%) et Rouen Innovation Santé (5%). Par ailleurs, un dossier de subvention pour l'opération Flaubert est en cours de dépôt dans le cadre du contrat de plan Région 2024-2027. Le premier appel de fonds, prévu en septembre 2025 si la convention est validée, devrait représenter 4,7 M€.

Les participations à l'équilibre des bilans ont nettement augmenté en 2024 par rapport à 2023, atteignant 12,2 M€, dont 7 M€ au bénéfice de l'opération Flaubert. En 2025, elles devraient s'élever à 9,5 M€, réparties comme suit : 4 M€ pour l'opération Flaubert et 3,5 M€ pour la concession NPNRU Châtelet en lien avec l'augmentation de l'activité et 1,4 M€ pour Luciline.

Les produits divers, qui concernent les refacturations de travaux et les locations de terrains aux opérateurs télécom, s'élèvent à 89 K€ en 2024. En revanche, une participation d'un concessionnaire automobile, d'un montant de 1 M€, est prévue au bilan de l'opération Luciline en 2025.

Les produits financiers proviennent de la rémunération du compte pool opérations et sont répartis par l'expert-comptable de la SPL au prorata des opérations créditrices, sur la base des échelles de taux communiquées par la CDC. L'intégralité des produits financiers est créditée aux comptes des opérations. En 2024, les produits encaissés au titre de l'exercice s'élèvent à 93 K€. Les produits du T4/2024 sont comptabilisés au 01/01/2025. En raison de la fluctuation des marchés financiers, aucun produit financier n'est inscrit aux bilans des opérations pour 2025.

Le graphique ci-dessous présente la composition des recettes opérationnelles par année :



6-6 Trésorerie

La trésorerie au 31 décembre 2024 de l'ensemble des opérations en activité s'élève à 12 941 K€. Ce solde excédentaire en fin d'exercice résulte principalement des appels de fonds en fin d'année, destinés à préparer les dépenses d'acquisition et de travaux du premier semestre 2025, ainsi que du report de la facturation des travaux par les entreprises. Les prévisions de trésorerie issues des CRAC actualisés au 31 décembre 2024 montrent un déficit de trésorerie sur le pool qui pourrait atteindre 4,7 M€, principalement en raison de la trésorerie très déficitaire de l'opération Flaubert. Cette évolution peut être expliquée par plusieurs facteurs :

- La crise immobilière, qui s'est aggravée au cours des deux dernières années, a fortement impacté le marché foncier et la programmation de la commercialisation des terrains.
- Le retard dans la signature des actes de vente de terrains sous promesse ou option, en place depuis plusieurs années, dont la progression reste très lente, notamment pour Flaubert Link City B, Eiffage îlot A, les macrolots 12 Nord et Sud, et Luciline Sedelka îlot H.
- La réalisation de travaux d'aménagement importants, qui ne peuvent être reportés, et qui ne seront cédés aux collectivités qu'après la période de garantie de parfait achèvement et après l'encaissement des soldes de subventions. Cela concerne notamment :
 - Rouen Flaubert : le parc et le canal Camille Claudel, la rue et l'ouvrage d'art Niki de St Phalle T5.
 - Plaine de la Ronce : la finalisation des travaux de viabilisation de la phase 3, le comblement des cavités karstiques et la réalisation de l'ouvrage d'art, dont la cession est prévue en 2027.

Des mesures sont en cours pour réduire ce déficit de trésorerie, notamment :

- Durcissement des clauses de régularisation des promesses de ventes.
- Mise en œuvre d'un plan d'action commercial avec nos partenaires RNI et les commercialisateurs, en particulier pour nos programmes facilement commercialisables : La Sablonnière, Le Halage, et Madrillet.
- Lancement d'appels à projets sur Rouen Flaubert, avec l'îlot 17C lancé en janvier 2025 et l'îlot 13A prévu pour fin 2025.
- Sécurisation des recettes de subventions, en anticipant la préparation des mémoires d'appels de fonds.
- Dépôt au T1/2025 d'un dossier de demande de subvention auprès de la Région pour l'opération Flaubert dans le cadre du contrat de plan 2024-2027, avec une subvention de 6 522 K€ pour une assiette de 26 M€ HT, ce qui permettrait d'encaisser 4 689 K€ en 2026. Une mobilisation de la MRN et de RNA est nécessaire pour sécuriser ce versement.
- Mise en cohérence des échéances de remboursement des avances MRN avec la cession des ouvrages correspondants, qui sera décalée sur les opérations Flaubert et la Ronce.
- Non-engagement de travaux ou d'études non nécessaires à la commercialisation ou à l'aménagement, sauf demande expresse des concédants.
- Demande d'ouverture d'une ligne de trésorerie auprès de la CDC.

Un travail complémentaire aux réunions prévues dans le cadre du process financier d'établissement des hypothèses de trésorerie va être réalisé avec la Métropole pour sécuriser la trésorerie du pool opérations et celle de l'opération Flaubert.

Process financier d'établissement des hypothèses de trésorerie :

Pour établir les hypothèses de trésorerie des opérations et bâtir des budgets partagés par les services des collectivités et de la SPL, les hypothèses opérationnelles sont validées dans le cadre de réunions techniques et financières avec les collectivités (cf. 5.2 Process budgétaires et de contrôle de la SPL). Les prévisions de trésorerie sont établies individuellement pour chaque opération.

Les recettes de commercialisation et de subvention financent au premier plan l'avancement opérationnel. Elles peuvent générer ponctuellement des trésoreries très excédentaires sur certaines opérations. Le financement des opérations est complété en tant que de besoin par les participations et avances remboursables de trésorerie.

Les prévisions de trésorerie sont étudiées avec les collectivités dans le cadre de ces réunions, elles sont conformes aux CRAC présentés pour approbation. Les appels des fonds auprès des collectivités sont réalisés par opération en fonction des besoins de trésorerie uniquement et en fin d'année pour anticiper les dépenses à venir chiffrées sur les bilans approuvés par les collectivités et dont les crédits ont été préalablement validés dans le cadre des réunions dédiées.

La trésorerie des opérations est mutualisée, dans le cadre d'une convention financière qui lie la SPL à la Banque des Territoires, dans un même compte pool pour davantage de souplesse. Chaque opération dispose d'un compte de liaison dédié. C'est pourquoi la trésorerie de certaines opérations est déficitaire ponctuellement. Une inscription budgétaire peut être inférieure à un besoin réel et avoir peu ou pas d'impact sur la gestion globale de la trésorerie. A noter que les fonds mis à disposition des mandats ne peuvent servir à financer d'autres projets que les leurs.

Frais et produits financiers :

Dans cette organisation, si des intérêts débiteurs étaient facturés sur le pool, ils seraient répartis entre opérations responsables au prorata des déficits de trésorerie constatés. A l'inverse, lorsque des produits financiers sont générés, ils sont répartis au bénéfice des opérations créditrices et « prêteuses » aux opérations le nécessitant. Le calcul des frais et produits financiers est traité uniquement par l'expert-comptable dans le cadre de ses missions et dans le strict respect des règles édictées par les conseils d'administration des 27/05/2015 et 30/11/2015 :

- la fin au 1er janvier 2015 du dispositif dit « différentiel de taux »
- de ne facturer que les produits financiers servis aux opérations créditrices
- d'organiser la gestion de trésorerie des opérations en un pool unique de trésorerie

La signature de la nouvelle convention financière avec la Banque des Territoires en 2022 a permis de générer en 2024 la somme de 276 360.71€ de produits financiers sur le compte pool opérations lesquels ont été intégralement reversés aux opérations.

Le conseil d'administration ayant décidé de ne pas facturer d'intérêts débiteurs aux opérations débitrices tant que le pool de trésorerie n'en a pas généré (principe de solidarité), la méthode suivante a été retenue pour répartir les produits financiers versés par la BDT :

- le calcul des intérêts est réalisé par le cabinet d'expertise-comptable à partir du module intérêts de l'outil de gestion opérationnelle, financier et comptable « GO » utilisé par la SPL et développé par la société PROGISEM.
- Le calcul d'intérêt est établi sur les soldes débiteurs et créditeurs quotidiens de chaque opération au taux (€STER – 0.25%) conformément aux termes de la convention financière signée avec la Banque des Territoires
- Sont exclues de la répartition :
 - Les opérations qui ont généré des intérêts débiteurs
 - Les opérations clôturées administrativement confiées par la Région : UFR Pharmacie et Médecine, Lycée de Canteleu, Lycée le Corbusier. Les quittus de ces opérations ont été adressées à la Région en 2015.
- A partir de la répartition obtenue de l'application GO, répartition des produits générés selon la méthode proportionnelle (règle de 3) :

Un écart non significatif est constaté sur le calcul établi par l'expert-comptable entre le montant des produits financiers versés par la CDC et le calcul des intérêts issu du logiciel GO qui s'explique par les virements de compte à compte opérés entre le compte courant opérations CCO et le compte courant société CCS en régularisation de trésorerie lorsque des recettes ont été réglées sur un compte à la place de l'autre.

Par ailleurs, la somme de 230 576,50 € de produits financiers a été générée au profit de la structure RNA (émis sur le compte CCS de la société).

6-7 L'endettement de la société

Sur emprunts et court terme au 31/12/2024 :

Le capital restant dû au 31/12/2024 s'élève à 1 450 000€.

N° OP	NOM OPERATION	BANQUE	NUMERO	MONTANT PRÊT	MONTANT LIBERE	CAPITAL RESTANT DU AU 31/12/23	Moins 1 an	De 1 à 5 ans	Plus 5 ans	GARANTIE
6018	Concession Grand Quevilly Matisse 3	Crédit Coop.	904813957	1 450 000	1 450 000	1 450 000		1 450 000	0	Garantie simple de la ville de le Grand Quevilly à hauteur de 80%
TOTAL				1 450 000	1 450 000	1 450 000	0	1 450 000	0	

Concession Matisse :

En mai 2021, à l'issue d'une consultation bancaire, un contrat de prêt a été signé avec le crédit coopératif portant sur un emprunt de 1 450 000 € en prêt à taux fixe, remboursement in fine, garanti à 80% par la ville de Grand Quevilly.

Mobilisé au 31/12/2022 : 1 450 000€.

Dernière échéance 05/05/2026. Capital restant dû au 31/12/2024 : 1 450 000 €

En raison du retard de commercialisation il est envisagé de reporter d'un an une partie du remboursement du prêt.

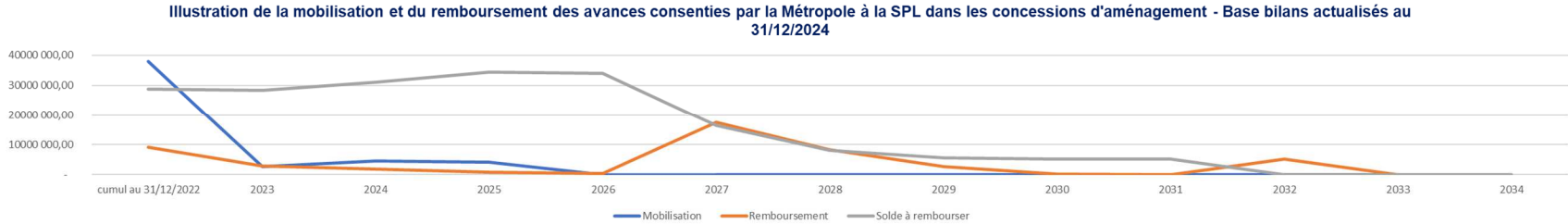
Sur avances remboursables au 31/12/2024 :

Les dettes d'avances remboursables auprès des collectivités actionnaires s'élèvent à 31 041K€ au 31/12/2024.

Ces dernières sont couvertes par les recettes foncières à venir inscrites aux bilans des opérations d'aménagement approuvés par les collectivités dans le cadre des comptes rendus annuels aux collectivités (CRAC). Ces avances sont mobilisées et remboursées dans le cadre d'échéanciers de mobilisation et de remboursement approuvés également par la collectivité dans la même temporalité.

Elles sont mises en place pour éviter le recours à l'emprunt dont les coûts financiers imputés aux opérations seraient supérieurs à ceux supportés par les collectivités dans le cadre de leurs emprunts auprès de la BCE.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de la mobilisation et du remboursement des avances consenties par les collectivités au profit des concessions d'aménagement confiées à ce jour à la SPL :



CUMUL Echéanciers prévisionnels de mobilisation et de remboursement des avances toutes concession d'aménagement

	En Euros	cumul au 31/12/2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
ANNUEL	Mobilisation	37 910 000,00	2 650 000,00	4 500 000,00	4 180 000,00	-	-	-	-	-	-	-	-
	Remboursement	9 199 000,00	2 900 000,00	1 920 000,00	810 000,00	350 000,00	17 500 000,00	8 350 000,00	2 673 000,00	250 000,00	58 000,00	5 230 000,00	-
CUMULE	Mobilisation	37 910 000,00	40 560 000,00	45 060 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00
	Remboursement	9 199 000,00	12 099 000,00	14 019 000,00	14 829 000,00	15 179 000,00	32 679 000,00	41 029 000,00	43 702 000,00	43 952 000,00	44 010 000,00	49 240 000,00	49 240 000,00
	Solde à rembourser	28 711 000,00	28 461 000,00	31 041 000,00	34 411 000,00	34 061 000,00	16 561 000,00	8 211 000,00	5 538 000,00	5 288 000,00	5 230 000,00	-	-
	% Mobilisation		82%	92%	100%								
	% Remboursement		25%	28%	30%	31%	66%	83%	89%	89%	89%	100%	100%

6-8 Délais de règlement :

Il est précisé que les délais de règlement des factures fournisseurs sont de :

- 30 jours dans le cadre des mandats conformément au Code des marchés publics
- 30 jours également pour les factures relatives au fonctionnement de la société
- 30 jours pour les factures de société

Les délais de règlements pour l'année 2024 ont été les suivants :

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu												
	Article L. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice						Article L. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre cumulé de factures concernées	335					1 702	24					56
Montant cumulé des factures concernées TTC	2 687 961	-11 005	-8 015	-98 608	649 161	531 533	175 823	0	0	6 134	122 970	129 104
Pourcentage du montant total TTC des factures reçues dans l'année	8,22%	-0,03%	-0,02%	-0,30%	1,99%	1,63%						
Pourcentage du montant total TTC des factures émises dans l'année							1,18%	0,00%	0,00%	0,04%	0,83%	0,87%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues												
Montant total des factures exclues												
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code de commerce)												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de	Délais contractuels : oui Délais légaux : non						Délais contractuels : oui Délais légaux : non					



7- Commentaires sur les opérations

Les principaux faits marquants sont, par type de cadre juridique de contrat et opérations, les suivants :

CONCESSIONS D'AMÉNAGEMENT :

6000 - Concession Rouen Flaubert

L'année 2024 a été marquée par les travaux du Parc et Canal Camille Claudel, les travaux de remblaiement phase 2, le démarrage des travaux de réalisation de la rue Niki de Saint Phalle et de l'ouvrage d'art Niki de Saint Phalle avec pour objectif la mise en service du transport en commun structurant T5 programmée fin 2025. Les travaux de construction du projet Gaïa se sont poursuivis avec la livraison des premiers logements en été. Les livraisons des bureaux vont s'échelonner sur 2024 et 2025.

Les travaux de construction de la deuxième phase de l'Eveil de Flaubert, partie logements, avenue Jean Rondeaux, se sont poursuivis.

Le permis de construire du programme mixte logements et bureaux Rives d'Albâtres (ilot Jean Rondeau A) qui permet de poursuivre le développement du quartier le long de l'avenue Jean Rondeaux a été obtenu, en vue d'une construction en 2026-2027.

Un programme d'école supérieure et de bureau YNOV est en cours de développement pour achever les constructions le long de l'avenue Jean Rondeaux.

Une consultation a été lancée pour désigner les équipes de concepteurs des espaces publics pour la partie sud du quartier, en lieu et place de la SUD III jusqu'aux abords du futur pôle enfance.

Des études ont été menées concernant la desserte et le fonctionnement de l'entrée Sud du quartier, ainsi que la définition des services de mobilité à mettre en œuvre sur le quartier.

Des études sont en cours pour redéfinir les formes urbaines du secteur Sud.

Un programmiste a été désigné pour établir le programme de l'équipement sportif mutualisé pour les publics scolaires et les usagers du quartier.

Perspectives 2025 :

Les travaux du Parc et Canal Camille Claudel, et de remblaiement phase 2 vont s'achever. Les travaux de réalisation de la rue Niki de Saint Phalle et de l'ouvrage d'art Niki de Saint Phalle vont se poursuivre sur 2025 et 2026 avec pour objectif la mise en service du transport en commun structurant T5 en fin d'année 2025.

Les livraisons des locaux du projet Gaïa se poursuivent, tandis que les travaux d'aménagement des espaces de bureaux par les preneurs débutent. Les livraisons finales aux entreprises qui s'installeront dans le projet s'étaleront sur les années 2025 et 2026.

Les travaux de construction de la deuxième phase de l'Eveil de Flaubert, partie logements, avenue Jean Rondeaux, vont se poursuivre avec le second œuvre. La dernière phase de cet ensemble immobilier va faire l'objet d'un permis de construire modificatif pour un démarrage des travaux en 2026.

Le programme mixte Rives d'Albâtres entre dans sa phase de commercialisation des logements et bureaux en vue d'une construction en 2026-2027.

Une consultation sera lancée au deuxième semestre pour désigner les équipes de concepteurs des espaces publics pour la partie centrale du quartier autour du collège.

Plusieurs études seront réalisées pour aborder les sujets suivants : la desserte et le fonctionnement de l'entrée Sud du quartier, la définition des services de mobilité à déployer, ainsi que le dimensionnement d'un parking déporté prenant en compte les évolutions du PPRI. Un programmiste sera désigné pour élaborer le programme d'un équipement sportif mutualisé, destiné à la fois aux publics scolaires et aux usagers du quartier.

Une consultation a été lancée pour désigner les équipes de concepteurs des espaces publics pour la partie sud du quartier, en lieu et place de la SUD III jusqu'aux abords du futur pôle enfance.

Les études pour redéfinir les formes urbaines du secteur Sud vont se poursuivre. Elles seront complétées pour le cœur de quartier.

La programmation de l'équipement sportif mutualisé pour les publics scolaires et les usagers du quartier se poursuit en parallèle de l'étude de programmation du pôle enfance de la ville de Rouen.

6005 - Concession Plaine de la Ronce

En 2024, l'acquisition de la dernière maison située le long de la route de Neufchâtel a été réalisée, accompagnée de l'obtention du permis de démolition. Concernant les travaux du nouveau franchissement de la RN28, les investigations géologiques et les études de traitement pour circonscrire la cavité découverte ont été achevées.

Sur le plan de la commercialisation, 2024 a permis la réalisation de deux ventes et la signature de plusieurs compromis de vente.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 marquera la reprise du chantier du franchissement de la RN28. En termes de commercialisation, la cession de trois terrains représentant environ 5 hectares est prévue

6006 - Concession Moulin IV

L'année 2024 a été marquée par la poursuite de l'étude de la vente des terrains de la ZAE à un unique acquéreur et l'identification d'un site de compensation d'habitats et d'espèces protégées localisées sur le site. La stabilisation des accords s'est matérialisée par la signature d'une PSV en janvier 2024. L'instruction puis l'obtention des autorisations d'urbanisme par le prospect ont permis de conforter le planning de vente du terrain au S1 2025.

Cette vente marquera la fin de la concession, le reste de l'année sera consacrée à la clôture du traité de concession.

6007 - Concession Le Halage

L'année 2024 a permis de céder 1 terrain et de poursuivre les négociations avec les différents prospects.

Perspectives 2025 : En 2025, il est prévu la cession de 3 terrains. L'appel à projets auprès des promoteurs investisseurs pour la réalisation d'un pôle de locaux mixtes sera lancé compte tenu de la demande croissante de petites surfaces d'ateliers à la vente et à la location.

Par ailleurs, il est prévu de mettre en œuvre un plan de commercialisation pour accélérer la cession de foncier

6009 - Concession Petit Quevilly Village

L'année 2024 a été marquée par les travaux de finitions des voiries et des espaces publics.

Perspectives 2025 : L'année 2025 permettra d'achever les travaux et de rétrocéder les espaces publics aménagés à la Collectivité.

6010 - Concession Elisa Lemonnier

L'année 2024 a permis de suivre la réalisation des dernières constructions.

Perspectives 2025 : L'activité 2025 permettra d'acter la rétrocession des espaces publics à la Métropole Rouen Normandie.

6012-6013 - Concession Sablonnière - Cotoni

En 2024, les finitions des travaux d'aménagement du parc d'activités ont été achevées. Deux terrains ont été cédés.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 sera consacrée à renforcer la commercialisation, l'objectif étant de vendre les 11 lots encore disponibles à ce jour

6014 – Friche Leboucher

En 2024, les négociations foncières avec le propriétaire du site ont été poursuivies sans aboutir.

Perspectives 2025 : En fonction de l'issue des négociations foncières, RNA poursuivra ou non sa mission d'aménagement du secteur.

6018 – Matisse III

L'année écoulée a été marquée par l'achèvement des travaux, la poursuite de la commercialisation des lots à bâtir (50%) et la vente des lots d'activités (50%). Cependant, le ralentissement de la commercialisation a entraîné une prolongation de trois ans du traité de concession par avenant. Ce prolongement implique une participation de la collectivité à hauteur de 45K€.

Perspectives pour 2025 :

La vente des derniers terrains et la sécurisation d'un nouveau prospect pour le dernier lot d'activités figurent parmi les priorités de l'année à venir afin de pouvoir disposer des fonds pour rembourser l'emprunt souscrit (in fine le 05/06/2026). Aucun appel de participation de l'autorité concédante n'est prévu.

6019 – NPNRU Cléon – Centre commercial des Feugrais

L'année 2024 a été marquée par le dépôt du permis de construire pour l'équipement, ainsi que par la poursuite des négociations foncières avec les propriétaires des cases du centre commercial à démolir. L'accord avec le propriétaire de la boulangerie se traduira par la signature d'une promesse de vente en 2025.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 sera dédiée à la préparation de la phase opérationnelle. Le planning de construction et de démolition devra toutefois être ajusté en fonction des contraintes budgétaires de la ville de Cléon, qui supervisera, dans le cadre du mandat confié à RNA, le financement des opérations d'aménagement des espaces publics adjacents à l'équipement.

6020 – Centralité Châtelet

La ville de Rouen a confié à Rouen Normandie Aménagement le programme de rénovation urbaine de la ZAC Centralité Châtelet, avec la notification du traité de concession en date du 12 décembre 2023. L'année 2024 a été marquée par la préparation de la phase opérationnelle qui débutera en 2025.

Cela a impliqué la maîtrise foncière des cases du centre commercial par la ville et l'EPFN (DUP), la préparation des travaux de transfert des commerçants (Poste et Police), ainsi que la poursuite des études d'aménagement des espaces publics et des études réglementaires (dossier de réalisation de ZAC). Un concours d'architecture a également été lancé pour le nouveau centre commercial. Par ailleurs, un appel des avances ANRU (20%) a été perçu, permettant à la SPL de conforter la trésorerie de l'opération.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 sera marquée par le début des premiers travaux de démolition et de rénovation des cases commerciales. À partir de 2026, les travaux d'aménagement des espaces publics de la première tranche (3,5 millions d'euros) commenceront. Un projet d'architecture sera également désigné par le jury du concours, accompagné des études de projet.

Z6024 – Châtelet Lombardie

Dans le prolongement de la première concession, la ville de Rouen confiera mi-2025, une nouvelle concession d'aménagement à la SPL pour mener à bien les programmes de rénovation urbaine des quartiers Châtelet et Lombardie.

La préparation de la phase opérationnelle de deux sous-secteurs d'aménagement : Secteur Dunant (école) et secteur Piscine / Plaine des Sports sera ainsi priorisée.

6034 – Rouen Innovation Santé

L'année 2024 a été caractérisée par le renforcement du partenariat entre la Métropole et le Campus Santé Rouen Normandie. Ce partenariat s'est concrétisé par la poursuite des études du SDI du Campus, ainsi que par l'avancement et l'achèvement des programmes du gymnase et du jardin écologique expérimental sur le site de Marais Marinox. Le plan de financement du projet de jardin a été renforcé par l'obtention d'une aide du FEDER d'un million d'euros, ainsi que d'une aide régionale de 500K€.

Sur le plan opérationnel, l'année a permis de stabiliser les études d'aménagement du jardin écologique. Le démarrage des travaux est prévu pour le printemps 2025, avec une durée de 1 an.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 sera marquée par le lancement de la phase opérationnelle du gymnase, avec la vente du terrain à la ville de Rouen, ainsi que par le démarrage des travaux d'aménagement du jardin écologique. D'un point de vue commercial, la sécurisation du programme et du planning de commercialisation des lots G1 et G2 auprès de l'UFR Santé et du CHU pour l'implantation du pôle odontologie devrait se traduire par la signature de promesses de vente.

6035 – Concession Luciline

La stabilisation du futur PPRI a entraîné un gel de la commercialisation de l'opération et le report de la préparation de la DUP3 par la ville.

Sur le plan opérationnel, l'année a vu l'achèvement de la viabilisation et la livraison du programme de construction « Lisière en Seine » (îlot D1) ainsi que de la 2ème tranche de l'opération « Reflets Luciline » (îlot F2). Des acquisitions ont été réalisées auprès de l'EPFN pour un montant de 443K€ HT.

Le contexte économique incertain du marché immobilier a également conduit au report du lancement de la phase opérationnelle de l'opération Avant Seine (îlot I1), et au versement lié à la convention de participation aux équipements par le promoteur, d'un montant d'un million d'euros.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 sera axée sur le confortement de la trésorerie de l'opération et le lissage des dépenses. La ville de Rouen versera dès le début d'année sa participation annuelle à l'opération, d'un montant de 1 400K€, afin de garantir l'équilibre financier. L'aménageur continuera à ajuster ses dépenses en fonction des besoins essentiels de l'opération, notamment pour la poursuite des rachats de fin de portage à 15 ans du PAF, tout en accélérant la commercialisation de la ZAC

6802- 6803 – Concession Rouen Madrillet Innovation

En 2024, le Parc d'activités a obtenu le label 3 léopards, décerné par la Région Normandie, en reconnaissance de la démarche RSE mise en place par les différents acteurs du Parc. Les études d'aménagement du dernier secteur de la ZAC initiale (AD7-8) ont été lancées par le maître d'œuvre désigné. Les travaux visant à actualiser l'ensemble de la signalétique du parc ont été achevés. En matière de commercialisation, l'année a été marquée par la vente d'un terrain dans le secteur AD2.

Perspectives pour 2025 :

Les études d'aménagement du secteur AD7-8 de la ZAC initiale sont suspendues dans l'attente de la clarification des autorisations de défrichement, un dossier est en cours d'instruction à la DDTM. Sur le plan de la commercialisation, la cession de trois terrains dans les secteurs AD1 et AD2 est prévue, ainsi que la mise en commercialisation du secteur AD7/8.

6810 - Concession Berges de l'Etang

L'opération a été mise en sommeil pour permettre le bon déroulement du projet NPNRU des Arts Fleurs-Feugrais.

A la demande de la ville et à partir de la trésorerie disponible sur l'opération, un des terrains PATIN a cependant été acquis en 2024, le traité de concession prolongé de 5 ans par avenant au traité de concession.

MANDATS :

5001 - Bords de Seine (mandat de réalisation) :

L'année 2024 a été marquée par les travaux d'aménagement de l'espace aux abords du bâtiment 105 dont les derniers lots ont été réceptionnés en décembre 2024.

Perspectives 2025 :

Levées des dernières réserves, et suivi des travaux de finalisation des espaces verts (travaux de confortement suivant l'ancienne appellation). Démarrage de la GPA pour les travaux de VRD.

5004 - Voiries Petit Quevilly (mandat de réalisation)

L'année 2024 a été marquée par l'achèvement des travaux des voiries adjacentes autour du projet Petit Quevilly Village.

Perspectives 2025 :

L'année 2025 permettra de solder les marchés et d'assurer la réception des ouvrages avec la métropole.

5006 - Groupe scolaire Henri Wallon (mandat de réalisation)

L'année 2024 a permis de livrer à la collectivité les deux derniers ouvrages de l'espace Saint Julien, et de lever les réserves sur l'espace Saint Julien

Perspectives 2025 :

Achèvement des levées des réserves et obtention du rapport final du contrôleur technique.

5008 - Groupe scolaire quartier Piscine Sadako Sasaki (mandat de réalisation)

En 2024 les dernière réserves ont été levées.

Perspectives 2025 :

L'année 2025 permettra de solder les marchés et de clôturer l'opération

5010 – Démolition du parking Logirep (mandat de réalisation)

L'année 2024 a permis de préparer le quitus du mandat.

Perspectives 2025 :

L'année 2025 permettra d'acter le quitus du mandat

5011 – Rénovation des équipements publics de Saint Aubin les Elbeuf (mandat de réalisation)

Recentrée autour du programme de restauration scolaire exclusivement, l'année 2024 a été marquée par la réalisation des études et le démarrage de la phase opérationnelle (démolition de l'espace de restauration existant) durant les vacances de la Toussaint.

Perspectives 2025 :

L'année à venir sera marquée par la réalisation de la construction de l'équipement. Un avenant au traité de mandat sera alors soumis à l'approbation du CM de la ville actant le renoncement de la ville au programme de rénovation énergétique de l'Hôtel de ville.

5015-19 – NPNRU Cléon Saint Aubin les Elbeuf (mandat de réalisation)

Le mandat NPNRU comprend des programmes d'équipements (pôle d'équipement, requalification de l'ancienne école Prévert en centre de loisirs), des démolitions (maisons et équipements) et l'aménagement des espaces publics. L'année 2024 a été marquée par la poursuite des travaux d'aménagement (aménagement des abords du complexe sportif, fouilles archéologiques sur les terrains constructibles du secteur de l'éco-bourg), le démarrage du chantier de construction du Pôle d'équipements, ainsi que le lancement du programme de démolition des maisons.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 sera marquée par la poursuite des travaux du Pôle d'Équipements, avec une livraison prévue pour la rentrée scolaire 2026/2027, ainsi que le démarrage des travaux de transformation de l'ancienne école Prévert en centre de loisirs.

5020 – NPNRU Cléon Saint Aubin les Elbeuf > Voiries Cléon (mandat de réalisation)

L'année écoulée a permis d'achever le programme d'aménagement des abords du Complexe sportif tout en préparant la phase opérationnelle (PRO/DCE) du secteur Cléon-Nord.

Perspectives 2025 :

Le démarrage des travaux du Secteur Cléon-Nord caractérisera l'année à venir. Le Mail Allende sera ainsi achevé pour la livraison du Pôle équipements programmé à la mi-2026.

5021 – Halle sportive Madrillet

L'opération est suspendue dans l'attente d'un engagement des établissements d'enseignements supérieurs concernés de prendre en charge la gestion de cet équipement.

Perspectives 2025 :

La clôture du mandat est envisagée.

5022 – Pole scolaire Niki de St Phalle

L'année 2024 a permis d'attribuer les marchés de travaux et de démarrer le chantier, notamment les travaux de démolition/désamiantage/dépollution.

Perspectives 2025 :

L'année 2025 sera consacrée à la poursuite des travaux

5023 – Equipements publics Notre Dame de Bondeville

L'année écoulée a permis de stabiliser le calendrier opérationnel du programme en fonction des contraintes budgétaires de la ville. L'année 2024 a ainsi été marquée par le démarrage du programme de construction à compter de juillet 2024 en vue d'une livraison de l'équipement en décembre 2025.

Perspectives 2025 :

L'année 2025 sera consacrée à la réalisation des travaux de l'équipement.

5025 – Stade Lozai

L'année 2024 a permis de préparer le quitus du mandat.

Perspectives 2025 :

Le quitus de l'opération sera remis à la collectivité en début d'année.

5026-28 – Eco-bourg Cléon (mandat de réalisation)

La ville de Cléon a mis en sommeil le programme des équipements au 31/12/2023. Par délibération du Conseil Municipal, la ville de Cléon a également décidé de suspendre l'opération d'aménagement des espaces publics après l'achèvement de la procédure de concours d'urbanisme et d'aménagement des espaces publics, soit à compter du 30 juin 2024.

5029 - Gymnase RIS

Par délibération du Conseil Municipal du 19 février 2024, la ville de Rouen a confié à RNA un mandat de réalisation pour la construction du gymnase sur la ZAC Rouen Innovation Santé. La livraison de l'équipement est prévue pour 2028. L'année a été marquée par la réalisation d'un concours d'architecture qui a permis de désigner le projet lauréat conçu par le groupement Archi5prod.

Perspectives pour 2025 :

L'année 2025 sera marquée par le déroulement des études de conception de l'équipement, incluant le confortement de la phase ESQ, la demande de permis de construire, et la réalisation du PRO. La préparation de la phase opérationnelle, prévue pour 2026, se caractérisera par l'acquisition du terrain par la ville de Rouen auprès de l'aménageur.

Z5029 > PIME

Perspectives pour 2025 :

Dans une démarche de dynamisation économique de son territoire, la Métropole Rouen Normandie envisage de réaliser l'aménagement d'une parcelle de 8.5 ha destinée au Pôle Industriel des Mobilités Electriques (PIME) situés à proximité du site de Renault Cléon entre la rue Bois du Prince et le Chemin des Gardes à Cléon. En vue de définir les conditions de faisabilité technique, administrative et financière de cette opération, et d'en préciser les modalités de réalisation, la MRN a confié à RNA un mandat d'études par délibération du CM du 16/12/2024. Le recueil et la consolidation des études déjà menées et la réalisation d'études complémentaires marqueront l'année à venir.

ASSISTANCES A MAITRISE D'OUVRAGE :

7014 - OPAH RU 3

L'OPAH RU 3 sur le territoire de la ville d'Elbeuf a été lancée en 2018, avec la signature d'une convention entre tous les partenaires (ANAH, Département, Métropole, Ville, etc.). L'opération de suivi et d'animation a été close le 31 mars 2024, Elle a permis la rénovation de 120 logements.

7016 - Allorge

La ville de Grand-Quevilly a souhaité se faire assister par RNA dans la mise au point du programme d'aménagement du site Allorge. L'année a été marquée par l'instruction d'une demande de modification de l'OAP du PLU par la Métropole Rouen Normandie qui sera approuvée par le CM de février 2025.

Perspectives 2025/2026 :

Cette mission pourra se poursuivre pour RNA par une concession d'aménagement à partir de 2026 permettant de mettre en œuvre le programme d'aménagement validé par la commune.

7018 / Rémiplast.

La mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la réalisation du programme privé dit « REMIPLAST » à Saint Aubin lès Elbeuf (parcelle AL 196 pour 8 675m²) s'est poursuivie sur l'année écoulée. A noter que le terrain est occupé par la société Rémiplast jusqu'en 2027, la solution de transfert de l'activité n'est pas stabilisée entre les parties.

Perspectives 2025 :

Confortement du planning opérationnel de l'opération (dépôt du PC et poursuite des négociations foncières).

7023 - Clos du Père Jules

Sur la base du retour d'expérience de précommercialisation des lots à bâtir réalisée pour le programme d'aménagement Matisse 3, la ville de Grand-Quevilly a souhaité se faire assister par RNA pour commercialiser 13 lots à bâtir de la phase 3 du lotissement Clos du Père Jules, réalisée sous sa maîtrise d'ouvrage.

La commercialisation a été engagée en 2023 et à la suite de désistements des particuliers, consolidée en 2024. 10 des 13 lots ont ainsi été cédés par la collectivité auprès des particuliers.

Perspectives 2025 :

La mission s'achèvera courant 2025 avec le solde de la commercialisation des lots à bâtir

7026 – Espace Marcel Lods

L'année 2024 a permis d'assister la collectivité dans l'engagement des différentes consultations permettant de retenir les prestataires intellectuels et particulièrement celui concernant l'aménagement du parc

Perspectives 2025 :

L'année 2025 permettra de poursuivre l'assistance auprès de la collectivité particulièrement dans la validation du programme de réhabilitation du pôle scolaire Renan Michelet et dans la contractualisation avec un Maître d'œuvre.

7029 - OPAH RU 4

Le 1er septembre 2024, la Ville d'Elbeuf, la Métropole de Rouen Normandie, le Département de la Seine-Maritime, la Région, Action Logement et l'Anah ont signé une convention marquant le lancement de la quatrième Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat, avec un volet Rénovation Urbaine (OPAH-RU), d'une durée de cinq ans. L'objectif de cette nouvelle opération est la réhabilitation de 130 logements, dont 25 pour des propriétaires occupants et 105 logements destinés à des loyers modérés.

7030 / NPNRU OPCU

Par délibération du CM, la Métropole Rouen Normandie a confié à la SPL une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur les années 2024 et 2025 pour accompagner les villes de Darnétal, de Oissel et d'Elbeuf-sur-seine, à la coordination technique et opérationnelle de leur projet de renouvellement urbain.

La mission a ainsi été engagée dès la notification pour les villes d'Oissel et de Darnétal et reportée au T4 concernant l'accompagnement auprès de la ville d'Elbeuf-sur-seine.

Perspectives 2025 :

Poursuite et solde de la mission en fin d'année.



III - RAPPORT FINANCIER SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2024

1- Bilan et comptes de l'exercice 2024

Le bilan de la Société arrêté au 31 décembre 2024 répond aux exigences comptables. Bilan et comptes de résultat sont complétés par des annexes détaillées.

En application d'un règlement du Conseil National de la Comptabilité en date du 23 juin 1999, le bilan et les comptes de la société sont désormais complétés par des annexes relatives aux comptes rendus annuels aux collectivités locales, documents dont l'établissement est obligatoire.

Une présentation simplifiée des chiffres du compte de résultat "Société" avec regroupements de comptes et ventilation remaniée figure dans les tableaux ci-après :

Le compte de résultat de la société au 31/12/2024 présente un bénéfice net de 517K€ avec :

- un total de charges de 2 520 K€ hors IS
- un total de produits de 3 217 K€
- un montant d'impôts sur les bénéfices de 180K€

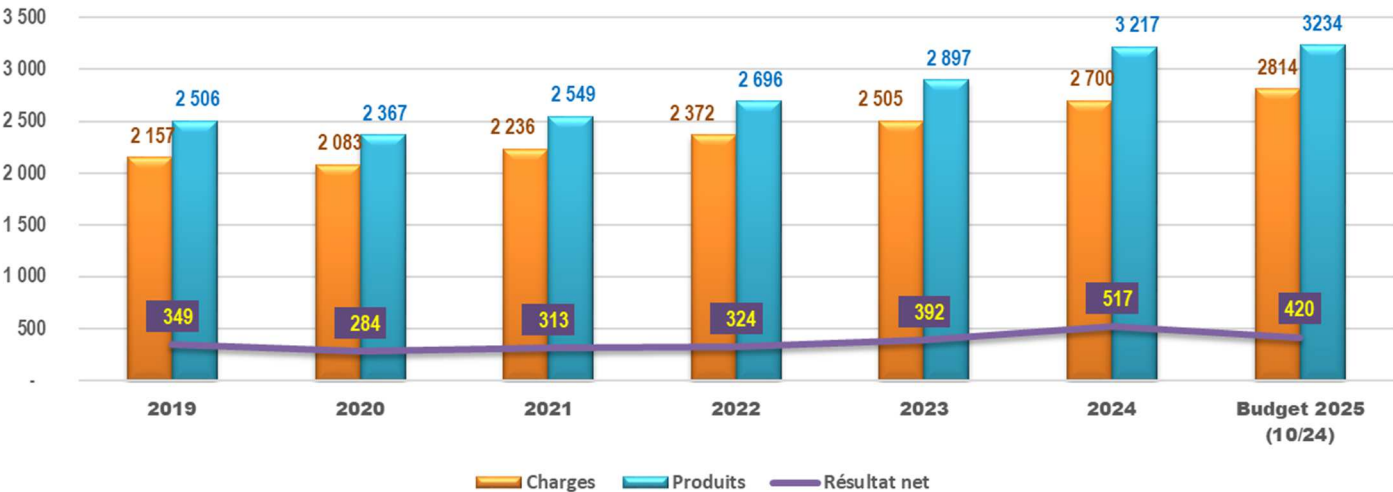
Le budget de la SPL, établi en octobre 2023, avait été chiffré avec un résultat prévisionnel de +374K€, soit une amélioration par rapport au budget initial de +143K€.

RESULTAT 2023 - 2024 en milliers d'euros

	2023	2024			
	RESULTATS	RESULTATS	Evolution	BUDGET	Ecart
Produits	2 897	3 217	320	3 237	-19
Charges	2 361	2 520	159	2 713	-194
Résultat avant impôts	537	698	161	523	174
Impôts sur les sociétés	145	180	36	149	31
Résultats nets	392	517	126	374	143

Le résultat net 2024 progresse de +126K€ par rapport à l'exercice 2023. L'évolution des charges et produits s'explique essentiellement par les mouvements de personnel, l'activité opérationnelle sur l'opération Flaubert qui impacte les produits en concession et des produits financiers importants issus du placement de la trésorerie.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution des résultats de la société sur 7 ans.
Il permet de constater que le modèle économique de la SPL est résilient.



Les produits évoluent de +320K€ de 2023 à 2024, Résultat 2023 : 2897K€ / Résultat 2024 : 3217K€ (Evol. +320K€) Budgété 3237K€ (écart prév. -19K€), les principales évolutions sont les suivantes :

	2023	2024			
	RESULTATS	RESULTATS	Evolution	BUDGET	Ecart
Rémunérations sur opérations	2 630	2 732	102	2 930	-198
<i>Concessions</i>	2 008	2 063	55	2 209	-145
<i>Mandats de réalisation</i>	477	482	5	471	11
<i>AMO et conduites d'opération</i>	145	187	42	188	-2
<i>Projets</i>	0	0	0	62	-62
Produits d'exploitation	231	218	-13	224	-6
<i>dont Mutualisation des coûts</i>	228	211	-17	224	-12
<i>Autres produits</i>	3	4	2	0	4
Produits financiers	32	231	199	80	151
Produits divers	4	4	0	3	1
<i>Transfert de charges d'exploitation</i>					
Total des produits avant éléments exceptionnels	2 896	3 184	288	3 237	-53
Produits exceptionnels	0	0	0	0	0
Reprises aux provisions pour risques et charges	1	34	32	0	34
Produits	2 897	3 217	320	3 237	-19

Une progression des produits opérationnels de 3.9% : Résultat 2023 : 2630K€ / Résultat 2024 : 2732K€ (Evol. +102K€) Budgété 2930K€ (écart - 198K€) :

─ Issus de l'avancement opérationnel des concessions : +55K€ (+2.8%) :

	Evolutions
6000 - Metropole - Rouen Flaubert (Rouen)	274
6005 - Metropole - Plaine de la Ronce (Bois Guillaume-Isneauville-Fontaine sous Préaux-St Martin du Vivier)	-60
6006 - Metropole - Moulin IV (Cléon)	0
6007 - Metropole - Halage Isover (Saint Etienne du Rouvray)	-16
6009 - Petit Quevilly - Petit Quevilly Village (Petit Quevilly)	-17
6010 - Metropole - ZAE Elisa Lemonnier (Petit Quevilly)	-40
6012 - Métropole - Sablonnière (Oissel)	-9
6013 - Metropole - Cotoni (Saint Etienne du Rouvray)	0
6014 - Notre Dame de Bondeville - Leboucher (Notre Dame de Bondeville)	
6017 - Métropole - Coutures Nord (Cléon)	-29
6018 - Grand Quevilly - Matisse 3 (Grand Quevilly)	-11
6019 - Cléon - Centre commercial des Feugrais (Cléon)	-6
6020 - Rouen - Centralité Châtelet (Rouen)	79
6024 - Rouen - Châtelet Lombardie(Rouen)	
6034 - Metropole - Rouen Innovation Santé (Rouen)	-10
6035 - Rouen - Luciline (Rouen)	-14
6802 - Metropole - Rouen Madrillet Innovation (St Etienne du Rouvray)	-84
6810 - Cléon - Berges de l'Etang (Cléon)	0

La progression la plus marquante concerne l'opération Rouen Flaubert, dont les volumes de travaux réalisés ont été importants sur l'exercice écoulé et continueront de l'être en 2025. La nouvelle concession Centralité Châtelet contribue également à l'amélioration des rémunérations. En revanche, les principales baisses observées sur les autres concessions sont liées à :

- ─ La Plaine de la Ronce, où le report de la construction de l'ouvrage d'art résulte de la nécessité d'effectuer des études approfondies à la suite de la découverte de cavités souterraines importantes.
- ─ Les opérations Madrillet, Halage, Sablonnière et Matisse, affectées par le ralentissement général de la commercialisation des terrains.
- ─ L'achèvement des opérations des concessions Petit Quevilly, Elisa Lemonnier et Coutures.

L'écart budgétaire de -19K€ est principalement dû au retard de commercialisation et à l'avancement des travaux sur les projets Ronce, Halage et Madrillet, partiellement compensé par la bonne performance de l'opération Flaubert.

— **Issus de l'avancement opérationnel des mandats : +5K€ (+1.1%) :**

	Evolutions
5001 - Metropole - Bords de Seine (Rouen)	67
5004 - Métropole - Voiries Quevilly village (Petit Quevilly)	2
5006 - Petit Quevilly - Groupe scolaire Wallon (Petit Quevilly)	19
5008 - Petit Quevilly - Groupe scolaire quartier piscine (Petit Quevilly)	-19
5010 - Petit Quevilly - Démolition parking Logirep (Petit Quevilly)	-9
5011 - Saint Aubin les Elbeuf - Rénovation Espaces publics (Saint Aubin les Elbeuf)	10
5015 - Cléon - Groupe scolaire (Cléon)	14
5016 - Cléon - Centre socio-éducatif (Cléon)	3
5017 - Cléon - Pôle petite enfance (Cléon)	3
5018 - Cléon - Prévert centre de loisirs (Cléon)	4
5019 - Cléon - Expertise voiries (Cléon)	-6
5020 - Metropole - Voiries Cléon (Cléon)	-15
5022 - Petit Quevilly - Groupe scolaire Niki de St Phalle (Petit Quevilly)	-18
5023 - Notre Dame de Bondeville - Equipement Leboucher (Notre Dame de Bondeville)	-60
5025 - Petit Quevilly - Stade Lozai (Petit Quevilly)	-15
5026 - Cléon - Ecobourg Halle (Cléon)	
5027 - Cléon - Ecobourg La Poste (Cléon)	
5028 - Cléon - Ecobourg Espaces publics (Cléon)	1
5029 - Rouen - Gymnase campus (Rouen)	26

La progression la plus notable concerne l'opération Bords de Seine où l'activité a été principalement axée sur les travaux d'aménagement du H105. Le nouveau mandat pour la construction du gymnase du campus santé, attribué par la ville de Rouen, a débuté en avril 2024. De plus, l'opération de réalisation du restaurant scolaire à Saint-Aubin-lès-Elbeuf a repris après une pause de trois mois en 2023. Pour les autres opérations, les variations observées sont liées aux faits générateurs de rémunération.

L'écart budgétaire de -19K€ résulte de prévisions de rémunération liées à un projet de mandat pour la réalisation du Concorde qui n'a pas été notifié.

→ **Issus des AMO et conduites d'opération** : +42K€ (28.8%) dont :

Evolutions

7014 - Metropole - OPAH RU 3 (Elbeuf)	-42
7016 - Grand Quevilly - Programme Allorge (Grand Quevilly)	-3
7018 - Saint Aubin les Elbeuf - Rémiplast (St Aubin les Elbeuf)	-2
7019 - Metropole - Concorde (Rouen)	
7020 - Metropole - RIS Pôle de vie (Rouen)	-5
7023 - Grand Quevilly - Père Jules (Grand Quevilly)	32
7024 - Ville de Rouen - Centralité Châtelet (Rouen)	-13
7025 - Cléon - Secteur de l'ancienne mairie (Cléon)	0
7026 - Sotteville - Lods (Sotteville Les Rouen)	56
7027 - MRN - Inventaire ZAC (Rouen)	-38
7029 - Metropole - OPAH RU 4 (Elbeuf)	23
7030 - Metropole - NPNRU Elbeuf Oissel Darnétal (Elbeuf/Oissel/Darnétal)	34

L'évolution la plus marquante concerne l'opération Lods, attribuée par la ville de Sotteville-lès-Rouen en juillet 2023, en raison des études et consultations menées en 2024, notamment pour la réalisation du parc. Les nouvelles opérations OPAH RU 4 et NPNRU Elbeuf, Oissel et Darnétal, confiées en juin 2024 par la Métropole, ainsi que l'opération Père Jules à Grand-Quevilly, contribuent également à l'amélioration des résultats de la société. Les AMO, qui connaissent une évolution à la baisse, sont soit clôturées, soit en voie de l'être.

Ecart budgétaire (-2K€)

Une diminution des autres produits : Résultat 2023 : 231K€ / Résultat 2024 218K€ (Evol. -13K€) Budgété 224K€ (écart -6K€) :

- MAD de personnel (-16K€) dont SEMRI (-11K€), RNS (-3K€) Rouen Park (-1K€) et GIE (-1K€)
- MAD des locaux (-1K€)
- Autres produits (+2K€) remboursement sinistre vol de matériel
- Produits divers de gestion courante (+2K€)

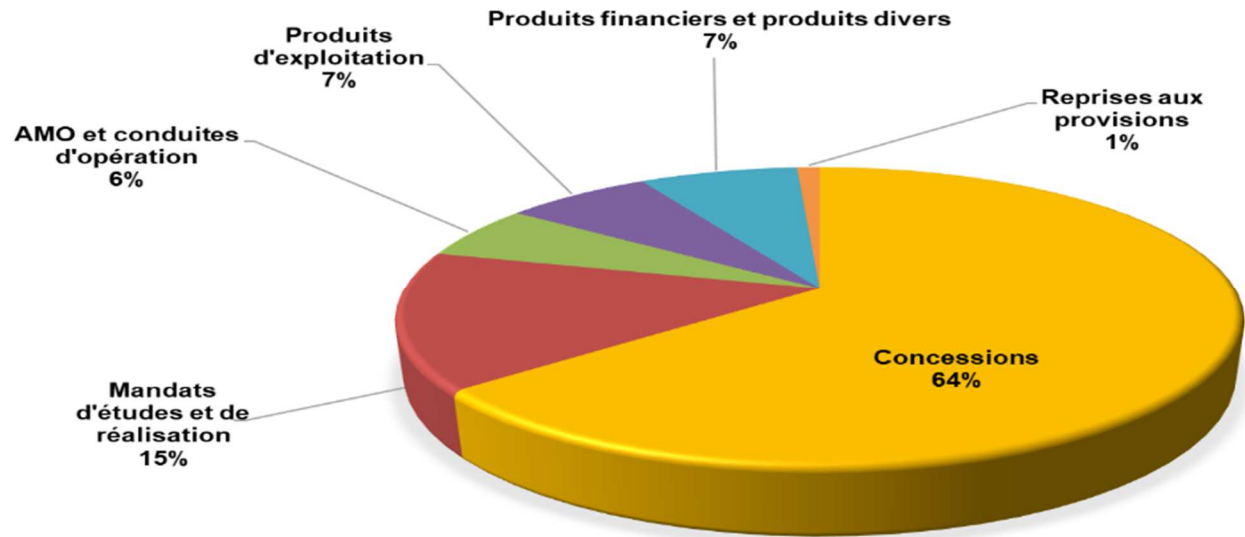
Une augmentation des produits financiers : Résultat 2023 : 32K€ / Résultat 2024 : 231K€ (Evol. +199K€) Budgété 80K€ (écart +151K€) :

- Rémunération du compte courant de la société et du placement de la trésorerie en DAT

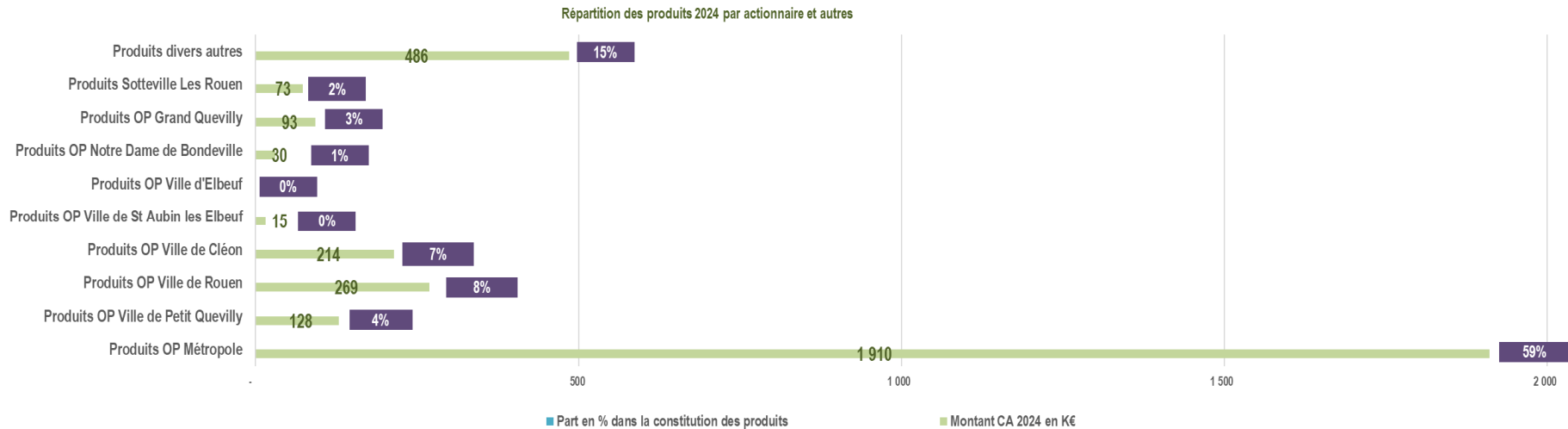
Une augmentation des reprises sur provisions : Résultat 2023 : 1K€ / Résultat 2024 : 34K€ (Evol. +32K€) Budgété 0K€ (écart +34K€) :

- Variation des dotations pour indemnités de retraite des personnels sortants et actualisation significative de la dette actuarielle pour personnels en place

Les produits 2024 se répartissent tel que suit :



Le graphique ci-après illustre la répartition par actionnaires des produits 2024 :



Produits divers autres * = mutualisation des coûts personnel et locaux (211K€) / Autres produits (4K€) / Produits divers de gestion courante (2K€) / Reprise des provisions pour risques et charges (34K€) / transfert de charge (4K€) et produits financiers (231K€)

Les charges de 2023 à 2024 évoluent à la hausse de +137K€ après IS et à la baisse par rapport au budget voté (-97K€) les principaux écarts sont les suivants :

	2023	2024			
	RESULTATS	RESULTATS	Evolution	BUDGET	Ecart
Achats (sous-traitance) et fournitures consommées	15	14	-1	41	-27
Prestations de gestion (expertise comptable et conseil)	73	77	4	77	-1
Frais et prestations de mutualisation / autre sous-traitance	3	2	-1	4	-2
Personnel de remplacement	0	0	0	0	0
Frais de déplacements	22	26	4	27	-2
Autres services extérieurs (assurances, maintenance, locations	226	293	67	332	-39
Impôts et taxes	16	15	0	32	-16
Charges de personnel	1 911	1 976	65	2 116	-140
		<i>Personnel détaché</i>			
	36	0	-36	16	-16
		<i>Personnel de la structure RNA</i>			
	1 827	1 917	90	2 044	-127
		<i>Formation et autres frais de personnel</i>			
	48	59	11	56	2
Autres charges d'exploitation	0	0	0	0	0
Charges financières	0	0	0	0	0
Total de charges avant impôts et éléments exceptionnels	2 265	2 402	138	2 629	-227
Dotations amortissements et provisions	96	101	5	84	17
Charges exceptionnelles	0,0	17	17	0	17
Charges	2 361	2 520	159	2 713	-194

Une augmentation des charges de structure (+22%) avec IS : Résultat 2023 : 498K€ / Résultat 2024 : 606K€ (Evol. +108K€) Budgété 662K€ (-56K€) dont :

- Services extérieurs (+67K€) : ces évolutions reflètent les ajustements observés sur les différents postes d'assurances (+38K€ > consultation septembre 23), de maintenance informatique (+12K€ > intervention sur postes et serveurs et renouvellement des licences Office), de charges de copropriété (+6K€), de participation au SIMI (+9K€)
- Impôts et taxes (+36K€) > IS.

Cette évolution était prévue au budget, elle est moindre principalement sur les frais de sous-traitance (provision non consommée) et sur honoraires d'avocats et de commissaires aux apports reportés sur 2025

Une augmentation des charges de personnel (+3.4%) : Résultat 2023 : 1911K€ / Résultat 2024 : 1976K€ / (Evol. +65K€) Budgété 2116K€ (écart -140K€) :

	2023	2024			
	RESULTATS	RESULTATS	Evolution	BUDGET	Ecart
Personnel de remplacement	0	0	0	0	0
Charges de personnel	1 911	1 976	65	2 116	-140
<i>Personnel détaché</i>	36	0	-36	16	-16
<i>Personnel de la structure RNA</i>	1 827	1 917	90	2 044	-127
<i>Formation et autres frais de personnel</i>	48	59	11	56	2

─ **Personnel de remplacement : 0K€** Evol 2023/2024 : 0K€

─ **Charges de personnel :**

─ **Personnel détaché : 0K€** Evol 2023/2024 : -36K€ > Société Optimum / mission MRN inventaire des zones d'activités métropolitaines en 2023
Ecart Budg. (-16K€)

─ **Formation et autres frais de personnel : 59K€** Evol 2023/2024 : +11K€
Ecart bud. (+2K€) > formations

─ **Personnel de la structure : 1917K€** Evol. 2023/2024 : +90K€
Ecart budg (-127K€)

En 2024 les mouvements de personnel expliquent l'évolution avec le recrutement de 3 personnels en remplacement des départs volontaires (2 responsables opérationnels et 1 animatrice OPAH en CDI à temps complet en remplacement d'un CDI chantier à mi-temps) ; Les CDI chantier (ouvrage d'art Plaine de la Ronce / superstructure) ont été maintenus sur toute l'année 2024.

L'écart budgétaire à la baisse s'explique principalement par le report de recrutement à 2025 d'un responsable opérationnel (Concession Châtelet Lombardie 2 / NPNRU Rouen)

La masse salariale de la SPL se décompose en équivalent temps plein (ETP) et en K€ (hors mise à disposition) comme suit :

Evolution de la masse salariale

	2023 Réalisé		2024 Budget		2024 Réalisé		2025 Budget	
	ETP	MS	ETP	MS	ETP	MS	ETP	MS
à périmètre constant	19,9	1 657	20,6	1 791	20,9	1 785	21	1 855
CDD/CDI chantier	1,2	109	2,7	198	1,3	106	1	76
Stagiaires	-	17	-	35	-	31	-	36
Provisions CP	-	44	-	20	-	5	-	32
IJ maladie								
	21,1	1 827	23,3	2 044	22,2	1 917	21,6	2 000

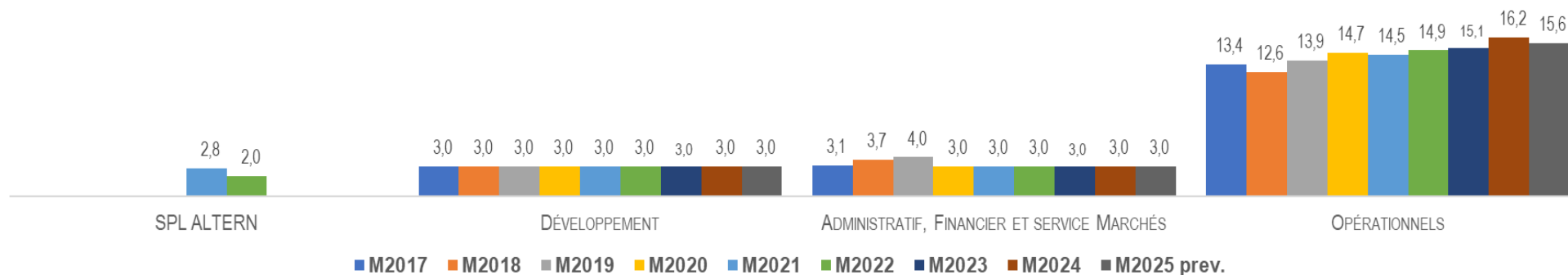
- En 2025, la masse salariale est chiffrée avec :
- le recrutement d'un responsable opérationnel (Concession Châtelet Lombardie 2 / NPNRU Rouen)
 - le maintien en année pleine des CDI chantier ouvrage d'art Plaine de la Ronce / superstructure
 - l'actualisation de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale par fonctions évolue comme suit en termes chiffrés :

	2023 REALISE						2024 (Budget 10/23)						2024 REALISE						Evolution coûts finaux en % 2023/2024
	REALISE		Mise à disposition		Masse sal. SPL		Budget		Mise à disposition		Masse sal. SPL		REALISE		Mise à disposition		Masse sal. SPL		
	ETP	Total	ETP	MAD prév	ETP SPL	coût final	ETP	Total	ETP	MAD prev	ETP SPL	coût final SPL	ETP	Total	ETP	MAD	ETP SPL	coût final	
Développement	3,0	402	0,7	111	2,3	291	3,0	424	0,7	110	2,3	314	3,0	419	0,6	101	2,4	319	9,5%
Opérationnels	15,1	1 118	1,2	66	13,8	1051	17,3	1 308	1,1	62	16,2	1245	16,2	1215	0,9	56	15,3	1159	10,2%
Financier - Marchés	3,0	246	0,4	43	2,6	204	3,0	257	0,3	43	2,7	214	3,0	257	0,5	47	2,5	210	2,9%
Stagiaires		17	0,0	0	0,0	17		35		0	0,0	35	0,0	31	0,0	0	0,0	31	77,5%
Provisions CP - Autres régularisations	0,0	44	0,0	0	0,0	44	0,0	20	0,0	0	0,0	20	0,0	-5	0,0	0	0,0	-5	
TOTAL	21,1	1 827	2,3	220	18,7	1608	23,3	2 044	2,1	215	21,2	1829	22,2	1917		204	16,4	1714	6,6%
Total personnel structure	21,1	1 827	2,3	220	18,7	1608	23,3	2 044	2,1	215	21,2	1829	22,2	1917	2,0	204	20,2	1714	6,6%
Formations, charges diverses RH		48				48		56				56		59				59	
Personnel détaché		36				36		16				16		0				0	
Personnel de remplacement, intérim		0				0		0				0		0				0	
Total autres charges de personnel		84				84		72				72		59				59	-30%
TOTAL GENERAL RH et assimilés		1 911				1691		2 116				1901		1976				1772	5%

La masse salariale nette 2023/2024 évolue également à la hausse car la mise à disposition du personnel était plus importante en 2023 que prévue sur 2024. Actualisée à 204K€ en 2024 contre 220K€ en 2023, la masse salariale nette évolue de 1691K€ en 2023 à 1772K€ en 2024.

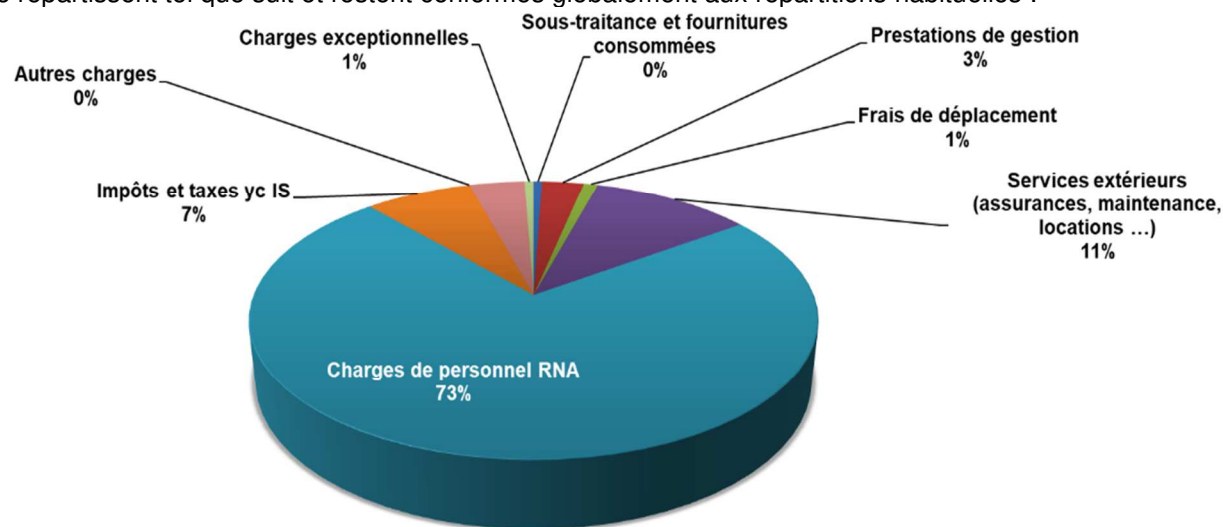
L'évolution du personnel en ETP (Equivalent temps plein) par grandes fonctions s'établit ainsi sur 8 ans :



Une augmentation de 22% des charges exceptionnelles et des dotations : Résultat 2023 : 96K€ / Résultat 2024 : 117K€ / (Evol. +22K€) Budgété 84K€ (écart +33K€) :

- Dotations amortissements et provisions : elles représentent 101K€ avec :
 - 28K€ de dotations indemnités de retraite (-15K€) > personnel sortant /actualisation indiciaire
 - 47K€ de dotations aux amortissements (-6K€)
 - 26K€ de provisions pour risques et charges d'exploitation (+26K€) > temps passé concession Matisse, prolongation de 3 ans de la concession sans rémunération du forfait aménagement).
- Charges exceptionnelles : elles s'élèvent à 17K€ et concernent l'ouverture d'un sinistre pour les dégradations sur le parvis de l'hôtel de ville de Petit Quevilly (risque sur sinistre en RC non prévu au budget)

Les charges 2024 se répartissent tel que suit et restent conformes globalement aux répartitions habituelles :



2- Le résultat

Le résultat net s'établit à 517 334 euros.

3- Affectation des résultats

La réserve légale dépassant le seuil minimal de 10% du capital social, il est proposé d'affecter le bénéfice de 517 334 euros au compte « autres réserves ».

4- Capitaux propres de la SPL au 31/12/2024, prévisions 2025

Ils s'élevaient à 4 370 501€ au 31/12/2023.

L'Assemblée Générale du 27/12/2024 a approuvé la distribution de réserves disponibles d'un montant de deux millions sept-cent-quatre-mille cinq-cents euros – 2 704 500.00€. Le montant des fonds propres à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire s'élève donc à la somme de 1 666 001€

Au 31/12/2024, ils s'élèveront à **2 183 335€** après affectation du résultat.

Sur la base du budget prévisionnel 2024 approuvé le 7 décembre 2023, le résultat prévisionnel de l'exercice 2025 s'établit à 420K€ ce qui porterait les fonds propres à 2 603K€ au 31/12/2025.

Les fonds propres de Rouen Normandie Aménagement évolueraient ainsi :

en K€	2020	2021	2022	2023	2024	prév. 2025
Capital social	550	550	550	550	550	550
1ère augmentation	380	380	380	380	380	380
2ème augmentation	570	570	570	570	570	570
Total capital social	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Réserve légale	119	133	149	165	165	165
Autres réserves et report à nouveau avant distribution	1 439	1 708	2 005	2 314	2 705	518
Distribution de réserves disponibles					-2 705	0
Total Autres réserves disponibles après distribution					1	518
Fonds propres total avant affectation du résultat					1 666	2 183
Résultat brut avant impôt		329	411	537	698	568
Impôt sur les sociétés		16	87	145	180	148
Résultat de l'exercice	284	313	324	392	517	420
Fonds propres	3 342	3 654	3 979	4 371	2 183	2 603

Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	N-4	N-3	N-2	N-1	N
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00
Nombre d'actions ordinaires	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00
Opérations et résultats :					
Chiffre d'affaires (H.T.)	17 957 073,95	16 760 334,53	12 132 786,74	20 729 959,26	15 308 479,33
Résultat avant impôt, participation, dotations aux amortissements et provisions	2 954 707,31	2 607 654,00	-2 787 848,04	720 930,98	1 251 545,17
Impôts sur les bénéfices		15 837,00	86 883,00	144 779,00	180 313,00
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	283 732,84	312 820,41	324 367,73	391 778,96	517 334,26
Résultat distribué					2 704 500,00
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation avant dotations aux amortissements et provisions	19,70	17,28	-19,16	3,84	7,14
Résultat après impôts, participation dotations aux amortissements et provisions	1,89	2,09	2,16	2,61	3,45
Dividende distribué					18,03
Personnel					
Effectif salariés	21	23	23	23	23
Montant de la masse salariale	1 103 684,11	1 193 196,37	1 207 876,91	1 223 792,30	1 284 186,37
Montant des sommes versées en avantages sociaux	494 182,99	540 023,94	555 615,10	587 816,65	610 173,54