



**SOCIETE ANONYME D'ECONOMIE MIXTE  
« DEUX-SEVRES AMENAGEMENT »**

**RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES**  
Années 2004 et suivantes - Délibération du 3 juin 2015

LA SYNTHESE GENERALE DU RAPPORT .....	4
LA RECAPITULATION DES RECOMMANDATIONS .....	6
LA PROCEDURE .....	7
<b>1. CONSTITUTION DE LA SOCIETE ET VIE SOCIALE .....</b>	<b>8</b>
1.1. Objet social et actionariat .....	8
1.2. Organes délibérants .....	8
1.2.1. Conseil d'administration .....	8
1.2.2. Transmission des délibérations au service du contrôle de légalité .....	9
1.3. Organisation .....	9
1.3.1. Décisions du conseil d'administration et rôle du président .....	9
1.3.2. Présidents et vice-présidents .....	10
1.3.3. Personnel .....	10
1.3.4. Directeur .....	10
1.3.5. Contrat de réseau avec la société « Services Conseils Expertises » - mise à disposition d'un directeur intérimaire en 2011 .....	11
1.3.6. Siège social et locaux administratifs .....	12
<b>2. ACTIVITE OPERATIONNELLE .....</b>	<b>12</b>
2.1. Une activité duale .....	12
2.2. Place et rôle de la société dans les Deux-Sèvres .....	13
<b>3. FIABILITE DES COMPTES .....</b>	<b>15</b>
3.1. Présentation de l'annexe .....	15
3.2. Regroupement des charges et produits relatifs aux concessions d'aménagement dans des comptes spécifiques .....	16
3.3. Utilisation des comptes de liaison .....	16

<b>4.</b>	<b>ANALYSE FINANCIERE .....</b>	<b>17</b>
4.1.	activité.....	17
4.1.1.	Présentation comptable de l'aménagement.....	17
4.1.2.	Evolution de l'activité .....	18
4.2.	Structure financière .....	19
4.2.1.	Un besoin en fonds de roulement en nette hausse en fin de période .....	19
4.2.2.	Besoin en fonds de roulement et stock d'aménagement .....	20
4.2.3.	Un niveau d'indépendance financière tribulaire de l'avancement de la concession de la ZAC pôle sports à Niort.....	21
4.3.	Rentabilité .....	21
4.4.	Perspectives de développement .....	22
<b>5.</b>	<b>EXAMEN DE CERTAINES OPERATIONS.....</b>	<b>23</b>
5.1.	Comptes rendus aux collectivités des opérations d'aménagement.....	23
5.2.	Zac Champs-Albert a La Crèche.....	24
5.2.1.	Contexte et environnement.....	24
5.2.2.	Passation et exécution de la convention publique d'aménagement.....	24
5.3.	Zac Bâtipolis à Aiffres .....	25
5.4.	Zac Pôle sports à Niort.....	26
5.5.	opération de maîtrise d'ouvrage déléguée du Haut de la Brèche à Niort .....	27
5.5.1.	Observations générales.....	27
5.5.2.	Lot n°9 de gros œuvre et de maçonnerie .....	27
5.5.3.	Autres lots.....	28
5.6.	Opération de maîtrise d'ouvrage déléguée du parking et des espaces publics souterrains de la place de la Brèche à Niort .....	28
5.6.1.	Observations générales.....	28
5.6.2.	D.C.E. 2 – parking de la Brèche .....	29
5.6.3.	Lot n°24 de fontainerie .....	30
	Annexe 1 – Impacts de la comptabilité d'aménagement 2006-2013.....	32
	Annexe 2 - Bilan et compte de résultat 2004-2013 .....	33
	Annexe 3 - Capitaux propres, en-cours des concessions d'aménagement, participations d'équilibre des collectivités concédantes .....	37

# LA SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU RAPPORT

## 1. CONSTITUTION DE LA SOCIÉTÉ ET-VIE SOCIALE

D'un montant de 800 K€ depuis la création de la société, le capital social est réparti entre 35 actionnaires. A l'exception du département des Deux-Sèvres, qui en détient 40 %, aucun actionnaire ne détenait plus de 9 % du capital au 31 décembre 2013. Toutefois, la représentation n'est pas proportionnelle au nombre de parts détenues dans le capital, ce qui n'est pas conforme à l'article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales, ni aux statuts de la société.

La société est dirigée par un président-directeur général et une directrice. Seule cette dernière exerce ses missions à plein temps dans les locaux de la société. Depuis la création, deux directeurs se sont succédé. Intervenu en 2011, le départ de l'ancien directeur dont le contrat comprenait une clause de « parachute doré », que ne justifiait pas la taille de la société, a donné lieu à un contentieux, engendrant un coût total pour Deux Sèvres Aménagement de 122,5 K€ environ, à comparer à un montant global de bénéfices réalisés au cours de la période 2004 – 2013 de 261,8 K€.

## 2. ACTIVITÉ OPERATIONNELLE

Conçue comme un outil de développement du département sur lequel les collectivités pouvaient s'appuyer, la société D.S.A. a connu dès l'origine un problème de positionnement lié à l'absence de véritable plan d'affaires et à l'étroitesse du marché sur lequel elle a vocation à intervenir. En début de période, le département des Deux-Sèvres, son principal actionnaire, a suscité plusieurs commandes, directement ou par le biais d'organismes qui lui sont rattachés (service d'incendie et de secours, syndicat mixte du laboratoire départemental de Sèvre Atlantique).

Une politique de communication a permis d'améliorer sa notoriété auprès des communes de taille intermédiaire. En parallèle, une réflexion stratégique a été lancée en lien avec un cabinet externe. Toutefois, ces évolutions ne peuvent occulter l'étroitesse du marché de la société, qui se pose désormais avec acuité dans le contexte de la réforme territoriale, eu égard au faible nombre de collectivités en Deux-Sèvres susceptibles de lui confier des concessions ou des mandats et au faible niveau de chiffre d'affaires généré par les études.

Au cours de la période la plus récente, la société a reçu une commande pour l'extension des locaux de l'entreprise « Les Forges de Bologne » (Parthenay). Préfigurant une nouvelle orientation commerciale, la recherche de débouchés de ce type, si elle est indispensable à la pérennité de toute entreprise, ne va pas pour autant dans le sens des intérêts des collectivités actionnaires. Si ce projet s'inscrit dans le cadre des missions de développement local visées dans les statuts de la société, il amène celle-ci à intervenir hors du secteur public local, ce qui n'était pas expressément envisagé par ses fondateurs.

## 3. FIABILITÉ DES COMPTES

A quelques exceptions près, la comptabilité est fiable. L'insuffisance des éléments prévisionnels dans les comptes rendus à la collectivité établis annuellement au titre de la concession de la zone d'aménagement concerté pôle sports à Niort peut être notée. Par ailleurs, quelques erreurs émaillent l'annexe aux comptes annuels certifiés.

#### 4. ANALYSE FINANCIERE

L'activité de la société a connu trois périodes distinctes : un lancement difficile marqué par de forts déficits (2004-2005) ; la réalisation de grands chantiers d'aménagements bénéficiaires (2006-2010) ; un repositionnement stratégique vers des opérations de petites tailles dont la rentabilité est plus réduite après la fin des principales concessions (2011-2013).

Les capacités financières ont été obérées par les premières années d'activités. Au 31 décembre 2013, le niveau des capitaux propres, à savoir 1 090,9 K€ pour un capital social de 800 K€ demeuré inchangé depuis la constitution de la société, ne reflète pas le dynamisme de la période 2006-2013. La structure financière reste fragile et ne permet d'envisager le développement d'activité en propre comme la construction / gérance. Le ratio d'indépendance financière demeure satisfaisant. L'augmentation du besoin en fonds de roulement en 2013 résulte de la longueur des délais de paiement.

Au final, malgré la recherche de nouveaux types de débouchés, l'équilibre financier reste précaire.

#### 5. EXAMEN DE CERTAINES OPERATIONS

Des anomalies ont été relevées dans la mise en œuvre de différents marchés passés dans le cadre des conventions de mandat relatives à l'aménagement de la place de la Brèche à Niort. Même si les deux protocoles transactionnels passés sur deux lots de l'opération du bas de la Brèche n'ont pas bouleversé son économie générale, ils représentent un montant significatif. S'agissant du protocole qui devrait être passé en 2014 pour celui de gros œuvre du parking, cela dénote des dysfonctionnements dans l'exécution du marché puisque des ordres de service n'ont pas été émis.

Des dysfonctionnements ont également été relevés pour l'opération du haut de Brèche pour laquelle des moyens non négligeables avaient été déployés.

Par ailleurs, dans le cadre de la concession de la Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) pôle sports, après avoir été mise en difficulté du fait d'aménagements effectués sur des terrains ne lui appartenant pas, D.S.A. est parvenue à une transaction coûteuse. D'une manière plus générale, même si la salle de l'Acclameur a effectivement été mise en service, le rythme de commercialisation des terrains a nécessité un allongement conséquent de la concession.

# LA RECAPITULATION DES RECOMMANDATIONS

**Les juridictions financières examinent les suites réservées à leurs recommandations et les évaluent en fonction du niveau de mise en œuvre**

Les cotations utilisées pour les recommandations juridiques ou de gestion sont les suivantes :

[Recommandation totalement mises en œuvre]

[Recommandation partiellement mise en œuvre]

(qui ont fait l'objet d'un commencement d'exécution ou d'un engagement à les mettre en œuvre)

[Recommandation à suivre]

(qui, pour diverses raisons, n'ont pas fait l'objet d'une mise en œuvre totale ou partielle)

[Recommandation devenue sans objet]

Ce suivi intervient soit immédiatement au vu des réponses apportées entre la notification du rapport d'observations provisoires et celles du rapport d'observations définitives, soit lors du contrôle suivant.

## Recommandations du contrôle actuel à mettre en œuvre

### CONSTITUTION DE LA SOCIETE ET VIE SOCIALE

1. régulariser les modalités de représentation des actionnaires au conseil d'administration et au sein de l'assemblée générale en tenant compte de la quotité de capital détenue par chacun  
[Recommandation à suivre]
2. transmettre au préfet les délibérations du conseil d'administration et des assemblées générales ainsi que les comptes annuels et les rapports des commissaires aux comptes dans les 15 jours suivant leur adoption  
[Recommandation à suivre]

### FIABILITE DES COMPTES

3. présenter les charges et produits des concessions d'aménagement dans le compte de résultat sous une forme détaillée, selon le classement par nature exigé par le plan comptable général  
[Recommandation à suivre]

## LA PROCEDURE

L'ouverture du contrôle a été notifiée par lettres du 14 mai 2014 adressées à M. Pascal BIRONNEAU, président directeur général alors en fonctions, et à ses prédécesseurs, MM. Jean-Luc DRAPEAU, président directeur général du 5 juin 2008 à juin 2011 et Léopold MOREAU, président directeur général depuis la création de la société en 2004 et jusqu'au 5 juin 2008.

Les entretiens préalables prévus par le code des juridictions financières ont eu lieu les 6 novembre, 21 novembre et 24 novembre 2014, respectivement avec MM. Pascal BIRONNEAU, Jean-Luc DRAPEAU et Léopold MOREAU.

Lors de sa séance du 14 janvier 2015, la chambre a décidé d'adresser à M. Pascal BIRONNEAU un rapport d'observations provisoires qui lui a été notifié le 17 février 2015. Une copie de ce rapport a été communiquée à chacun de ses deux prédécesseurs le même jour. En outre, le président du conseil général des Deux-Sèvres, le maire de Niort, le président de la communauté d'agglomération du Niortais, le président de la communauté de communes du haut val de Sèvre, le président du conseil d'administration de la société « services conseil expertise », le commissaire aux comptes de la société, et M. Patrick HONSEL, ancien directeur, ont été destinataires d'extraits de ce rapport, en qualité de tiers mis en cause.

Les réponses apportées aux observations provisoires de la chambre ont été enregistrées dans les conditions suivantes.

Nom et qualité du destinataire	Document adressé	Réponse
M. Pascal BIRONNEAU, président de 2011 à 2015	Rapport d'observations provisoires (ROP)	27 mars 2015 (reçue le 1 <sup>er</sup> avril 2015)
M. Jean-Luc DRAPEAU, président de 2008 à 2011	Extraits du ROP	Pas de réponse
M. Léopold MOREAU, président de 2004 à 2008	Extraits du ROP	13 avril 2015 (reçue le 16 avril 2015)
M. Jérôme BALOGÉ, maire de Niort	Extraits à tiers mis en cause	Pas de réponse
M. le président du conseil général des Deux-Sèvres		
M. Daniel JOLLIT, président de la communauté de communes du haut val de Sèvre		3 avril 2015 (reçue le 8)
M. Stéphane AVENET, commissaire aux comptes		Pas de réponse
M. Patrick HONSEL, ancien directeur		16 mars 2015 (reçue le 18)
M. le président de la SCET		20 avril 2015 (reçue le 24)

Lors de sa séance du 3 juin 2015, la chambre a arrêté les observations définitives qui figurent dans le présent rapport.

Ce dernier est adressé à Mme Coralie DESNOUES, élue présidente par le conseil d'administration de la société dans sa séance du 26 mai 2015 par suite des élections départementales des 22 et 29 mars 2015.

Une copie est adressée à M. Pascal BIRONNEAU, ancien directeur général.

MM. Léopold MOREAU et Jean-Luc DRAPEAU sont destinataires d'extraits pour leurs gestions respectives.

Enfin, conformément aux dispositions des articles L. 211-4 à 6 et R. 241-21 du code des juridictions financières, une copie est communiquée aux collectivités actionnaires qui devront le présenter à leur assemblée délibérante.

# 1. CONSTITUTION DE LA SOCIETE ET VIE SOCIALE

## 1.1. OBJET SOCIAL ET ACTIONNARIAT

Régie par les dispositions du code du commerce, la société anonyme d'économie mixte Deux-Sèvres aménagement a été créée le 9 février 2004. Les statuts ont été modifiés à deux reprises, en 2008 et 2012 afin de valider des changements de siège social et les conséquences de la fusion absorption de la caisse d'épargne de Poitou-Charentes, actionnaire de la société, par celle d'Aquitaine. Aux termes de l'article 3 de ses statuts, elle a pour objet « d'assurer la réalisation et la commercialisation de tous projets se rapportant au développement local, en matière d'aménagement urbain ou en matière économique ». L'article 3 des statuts prévoit la possibilité d'exercer ces activités dans le cadre de conventions passées avec les collectivités territoriales, notamment des conventions publiques d'aménagement, des mandats de prestations de services et des délégations de service public.

La société « Deux-Sèvres aménagement » a été dotée d'un capital de 800 K€ réparti entre collectivités territoriales à 70 % et un groupe composé des chambres consulaires, de la Caisse des dépôts et consignations, et d'établissements de crédits à hauteur de 30 %. Conformément aux dispositions des articles L. 1522-1 et L. 1522-2 du code général des collectivités territoriales (C.G.C.T.), les actionnaires publics détiennent plus de la moitié du capital et les actionnaires privés en détiennent plus de 15 %. Au 31 décembre 2013, la société comprenait 35 actionnaires, 18 administrateurs et 4 censeurs.

Au 31 décembre 2013, avec 3 200 actions d'une valeur nominale unitaire de 100 €, le département des Deux-Sèvres détenait 40 % du capital, un représentant à l'assemblée générale et trois au conseil d'administration. Il était suivi de la communauté d'agglomération de Niort avec 500 actions, soit 6,25 % du capital, deux administrateurs et un représentant à l'assemblée générale. Il peut être noté qu'avec 6,4 fois moins d'actions que le département des Deux-Sèvres, la communauté d'agglomération de Niort (CAN) disposait du même nombre de représentants à l'assemblée générale et de deux sièges au conseil d'administration contre trois pour le département. Quant aux communautés de communes de plaine de Courance, d'Arc-en-Sèvre, de Delta Sèvre argent, du thouarsais, de Parthenay, qui détenaient chacune 12,8 fois moins d'actions que le département, chacune avait un représentant à l'assemblée générale, soit autant que le département, et un siège au conseil d'administration.

Non proportionnelle au nombre de parts détenues dans le capital, cette représentation n'est pas conforme à l'article L. 1524-5 du C.G.C.T., ni aux statuts de la société. Elle repose sur une délibération de principe n°51 du 19 mai 2003 du conseil général des Deux-Sèvres. Le niveau de sa participation au capital, soit 320 K€ sur 800 K€, lui permettait de prétendre à 7 sièges sur un total de 18. Mais elle a accepté de « n'en prendre que 3 pour offrir aux communautés de communes ou d'agglomération 4 sièges supplémentaires, ce pour garantir une implication maximale de leur part à la gestion de cette SEML ».

Au cours de la 30<sup>ème</sup> séance du conseil d'administration, le 13 décembre 2013, le président évoquait la mise en conformité des modalités de représentation avec la loi, suite à l'évolution du capital devant découler de la mise en œuvre du schéma départemental de coopération intercommunale. En effet, pour les établissements publics de coopération intercommunale (E.P.C.I.) ayant fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2014 en application de ce schéma, l'ensemble de leurs biens, droits et obligations sont transférés à l'E.P.C.I. issu de la fusion comme le prévoit l'article L. 5211-41-3 III alinéa 6 du C.G.C.T.

## 1.2. ORGANES DELIBERANTS

### 1.2.1. Conseil d'administration

Conformément à l'article L. 1524-5 du C.G.C.T., le conseil d'administration comprend 18 membres, maximum autorisé par la loi. En 2004, il en avait seulement 16. Il est présidé par le département des Deux-Sèvres. Sur ces 18 membres, 11 représentent des collectivités territoriales. Celles-ci disposent ainsi de plus de la moitié des sièges, conformément à l'article L. 1522-1 du C.G.C.T. Au 31 décembre 2013, le C.A. se répartissait en 13 sièges pour les actionnaires publics, attribués en proportion du capital détenu dont 3 pour

le département des Deux-Sèvres et 5 sièges pour les administrateurs privés : un représentant de chaque personne morale (caisse des dépôts et consignations, chambres consulaires, ...).

Reprenant les prescriptions de l'article L. 1524-5 du C.G.C.T., l'article 28 des statuts prévoit que les collectivités territoriales et leurs groupements dont la participation au capital ne leur permet pas de disposer d'un siège d'administrateur, même avec un conseil d'administration de 18 membres, doivent se regrouper en assemblée spéciale pour désigner un mandataire commun. Comprenant un délégué de chaque collectivité du groupement, elle élit son président et désigne le ou les représentants communs qui siègent au conseil d'administration, une représentation à tour de rôle pouvant être instituée. Chaque collectivité dispose d'un nombre de voix proportionnel au nombre d'actions. L'assemblée spéciale se réunit au moins une fois par an.

La limite d'âge pour exercer les fonctions d'administrateur a été fixée à 80 ans. Par dérogation, les représentants des collectivités territoriales ne peuvent être déclarés démissionnaires d'office s'ils dépassent la limite d'âge postérieurement à leur nomination. Il en résulte une différence de traitement entre cette catégorie d'administrateurs et les 5 autres. Toutefois, nul ne peut être nommé président du conseil d'administration s'il est âgé de plus de 80 ans<sup>1</sup>. Conformément à l'article R. 1524-3 du C.G.C.T., le mandat des représentants des collectivités territoriales prend fin lors de chaque renouvellement triennal du conseil général des Deux-Sèvres et, pour les groupements de communes, lors du renouvellement partiel ou intégral de leur assemblée délibérante. Les administrateurs ne perçoivent aucune rémunération au titre de leurs fonctions. Enfin, conformément à l'obligation réglementaire, le rapport annuel de gestion du conseil d'administration destiné à l'assemblée générale comprend une liste des mandats des administrateurs privés et des mandataires sociaux.

Le conseil d'administration se réunit 3 à 4 fois par an. La convocation est envoyée au moins sept jours avant la date de séance. L'ordre du jour, accompagné du dossier de séance, est envoyé au moins cinq jours auparavant. Les représentants des collectivités territoriales ne donnent mandat qu'à des représentants de collectivités territoriales. Le quorum a toujours été atteint sauf pour la 17<sup>ème</sup> séance du 30 novembre 2009, 8 administrateurs seulement étant présents et 10 absents/excusés. Au cours de la 18<sup>ème</sup> séance du 14 décembre 2009, exclusivement dédiée à l'examen d'un contentieux au niveau de la zone d'aménagement concerté « *pole sports* » à Niort, le conseil a pu délibérer avec seulement 9 présents parce que 4 administrateurs s'étaient fait représenter en dépit de l'importance du dossier.

### ***1.2.2. Transmission des délibérations au service du contrôle de légalité***

Aux termes de l'article L. 1524-1 du C.G.C.T., les délibérations du conseil d'administration et des assemblées générales ainsi que les comptes annuels et les rapports des commissaires aux comptes doivent être communiqués dans les 15 jours suivant leur adoption au représentant de l'Etat dans le département où est implanté le siège social de la société. Au vu des certificats de dépôts d'acte au greffe du tribunal de commerce de Niort, cette disposition n'est pas systématiquement respectée. A titre d'exemple, le procès-verbal d'assemblée pour le transfert du siège social, daté du 17 décembre 2012 a été déposé le 21 février 2013. Le procès-verbal du conseil d'administration du 26 octobre 2011, approuvant la nomination de deux nouveaux administrateurs, a été déposé le 27 septembre 2012.

## **1.3. ORGANISATION**

### ***1.3.1. Décisions du conseil d'administration et rôle du président***

Lors de sa 1<sup>ère</sup> séance du 9 février 2004, le conseil d'administration s'est prononcé, conformément à l'article 21 des statuts et à la possibilité offerte par l'article L. 225-51-1 du code de commerce, pour le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de la société. Au cours de sa 2<sup>ème</sup> séance du 14 avril 2004, il a décidé, à l'unanimité, que la direction générale serait assurée par le président pour une durée égale à celle de ses fonctions de président, soit 6 ans.

---

<sup>1</sup> Article 17 des statuts.

En vertu d'une décision prise au cours de cette même 2<sup>ème</sup> séance, confirmée à l'occasion du renouvellement du poste en juin 2008 et juin 2011, le président directeur général (P.D.G.) doit soumettre à l'autorisation préalable du conseil d'administration l'engagement d'opérations propres immobilières. Celui-ci est seul compétent dans ce domaine après que le comité technique lui ait présenté les études, analyses et propositions. En outre, le P.D.G. peut soumettre l'engagement d'opérations, s'il le juge utile, à la décision exclusive du conseil d'administration « en tant qu'instance collégiale, après avis du comité technique ».

Aux termes de l'article L. 225-56 du code de commerce, le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il peut consentir des délégations de pouvoirs pour une ou plusieurs opérations ou catégories d'opérations déterminées. Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration nomme un directeur doté de pouvoirs aussi étendus que ceux de directeur général. Depuis la création de la société, le poste a été occupé par deux personnes. Recrutée le 1<sup>er</sup> octobre 2011, la directrice en fonctions, qui exerçait auparavant au sein de la société en qualité de chargée d'affaires, ne dispose pas d'une délégation de pouvoirs du président directeur général. Les actes de gestion du personnel, d'engagements contractuels, ainsi que les engagements financiers sont du ressort de celui-ci. N'étant pas mandataire sociale, elle n'a pas été nommée par le conseil d'administration. Mais elle est la seule à exercer à plein ses missions, d'ordre technique, dans les locaux de la société. Quant au précédent directeur, en fonctions du 6 février 2004 au 4 avril 2011, il a indiqué que, compte tenu de sa situation de salarié et non de mandataire social, il ne disposait pas d'une délégation de pouvoirs aussi étendue que celle du P.D.G.

### **1.3.2. Présidents et vice-présidents**

Depuis la constitution de la société et jusqu'au renouvellement ayant suivi les élections départementales des 22 et 29 mars 2015, la présidence a été assurée par trois conseillers généraux, désignés à l'occasion des renouvellements partiels du conseil général des Deux-Sèvres de mars 2004, mars 2008 et mars 2011. Conformément à la faculté inscrite à l'article 17 des statuts, le conseil d'administration a désigné 4 vice-présidents. Détiennent une vice-présidence : la communauté d'agglomération du Niort, le groupe des communautés de communes représentées au conseil d'administration, l'assemblée spéciale et le groupe constitué par les actionnaires privés et les chambres consulaires.

### **1.3.3. Personnel**

Au 31 décembre 2013, l'effectif de la société se composait de sept salariés en contrat à durée indéterminée, dont 4 cadres et 3 non cadres, pour une masse salariale de 414,6 K€. Cela représentait un salaire moyen brut de 60 K€ environ, charges comprises.

De 4 au démarrage de la société, le nombre de salariés est passé, selon les éléments fournis par la directrice au cours du conseil d'administration du 21 mai 2013, à 8 en 2009 – 2010 avant de retomber à 6, avec le départ de la responsable des projets en septembre 2011, puis à 7 en 2012-2013. Un autre poste de responsable de projets est resté vacant lorsque la directrice a été nommée (vacance entre octobre 2011 et avril 2012). Suite à un diagnostic de la gestion des ressources humaines, réalisé par un cabinet externe, des fiches de poste et des entretiens annuels d'évaluation ont été mis en place. Un salarié a bénéficié d'un diagnostic individuel. Ces démarches ont été prises en charge par l'organisme collecteur de la formation professionnelle.

### **1.3.4. Directeur**

Le premier directeur de la société, qui avait été recruté en 2004, a été licencié en 2011. Son contrat d'embauche, signé le 27 avril 2004, comportait une clause de « parachute doré » en son article 13. Le département des Deux-Sèvres se serait assuré que cette clause n'était pas illicite, mais le document d'analyse qui en rend compte n'a pas été retrouvé. L'ancien président directeur général, en poste à l'époque, admet que cette clause ne s'imposait pas. Cela dit, si l'intéressé était, selon ce dernier, le moins exigeant des candidats, sa rémunération a progressé de 32,6 % en 6 ans, alors que les difficultés rencontrées dans la réalisation des principales opérations confiées à la société ne le justifiaient pas.

Pour le président du conseil d'administration de l'époque, le positionnement du directeur, qui faisait notamment valoir qu'aucun appui ne lui était apporté dans la recherche de contrats et dans le fonctionnement courant de la société, constituait une faute professionnelle et, par conséquent, une cause sérieuse et réelle de licenciement. A défaut d'accord sur le montant des indemnités, l'intéressé porta l'affaire devant le bureau de conciliation des prud'hommes de Niort le 1<sup>er</sup> février 2011. Par lettre du 2 mars 2011, il contesta les motifs de son licenciement, soulignant le préjudice « *extrêmement important* » de cette décision, sur le plan matériel, professionnel et moral. Maintenant sa décision, le président du conseil d'administration informait le directeur, par un courrier daté du 16 mars 2011, de son intention de le licencier et le convoquait à l'entretien préalable le 30 mars 2011, conformément aux articles L. 1232-2 et L. 1232-4 du code du travail. Le 17 mars 2011, se tenait un conseil d'administration au cours duquel ce dernier a lu un texte qui est resté en sa seule possession et qui n'a pas été communiqué. Le président notifia le licenciement le 4 avril 2011, date à laquelle le contrat de travail du directeur prit fin.

Compte tenu des informations communiquées par les avocats de la société, le conseil d'administration a décidé de ne pas constater de provision dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2010. Après échec de toute conciliation, l'affaire a été renvoyée en bureau de jugement au 15 mai 2012. En décembre 2013, le litige était jugé par la cour d'appel de Poitiers. Condamnée en 1<sup>ère</sup> instance à verser la somme de 132 735,50 €, la SEML a fait appel. La cour d'appel de Poitiers a écarté la cause réelle et sérieuse de licenciement tout en abaissant sensiblement le niveau de l'indemnité de licenciement. La société ne s'est pas pourvue en cassation.

En 2011, une somme de 55 321 € a été provisionnée dans les comptes au titre de ce contentieux. En 2012, elle a été reprise et une nouvelle provision de 50 871 € constituée, correspondant au montant maximal restant à régler sur le jugement dont la société a fait appel en 2012. En 2013, cette provision de 50 871 € a été reprise en totalité. Avec la partie exécutoire du premier jugement des prud'hommes versée en juillet 2012, le coût total pour Deux Sèvres Aménagement s'est élevé à 122 461.59 €. A titre de comparaison, la somme des bénéficiaires générés au cours des exercices 2006 à 2008 inclus s'est élevée à 307 916 € pour un chiffre d'affaires potentiel de 807 038 € et un chiffre d'opération potentiel de 18,6 M€ environ sur la période 2004 – 2013, la société a enregistré en tout un bénéfice de 261 806 €. Ce contentieux a donc obéré un tiers des revenus de la société depuis sa création.

Dans le cadre d'un contrat avec la SCET, la SEML a eu recours aux services d'un directeur intérimaire, avant d'engager une procédure en vue du recrutement d'un directeur permanent. A l'issue de celle-ci, une chargée d'affaires en poste depuis la création de la société, a été nommée directrice à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2011.

### **1.3.5. Contrat de réseau avec la société « Services Conseils Expertises » - mise à disposition d'un directeur intérimaire en 2011**

La SEML Deux-Sèvres aménagement est liée à la société services conseils expertises (SCET) par deux conventions réglementées. Une première convention de prestations d'assurances a été conclue le 27 décembre 2011, suivie d'une deuxième convention appelé contrat de réseau, signé le 31 janvier 2012, pour une durée de 3 ans (2012-2014) et un montant de 147 K€ HT, lui permettant de bénéficier de différents services, tels que l'accès au réseau des sociétés d'économie mixte de la SCET<sup>2</sup>, et des prestations d'appui. Une troisième convention d'une durée de 3 ans et d'un coût de 48 K€ H.T. a été signée le 27 novembre 2012 pour des prestations d'assurances, responsabilité civile professionnelle et des dirigeants, plus protection juridique.

Du fait de ce calendrier, la procédure prévue à l'article L. 225-38 du code de commerce n'a pas eu à être mise en œuvre. En effet, L'article L. 225-38 du code de commerce soumet à l'autorisation préalable du conseil d'administration la signature de certaines conventions passées par la société d'économie mixte dans les

---

<sup>2</sup> La SCET est devenue filiale à 100 % de la caisse des dépôts et consignations le 14 février 2012, c'est-à-dire quelques jours après la conclusion de la deuxième convention avec la SEML D.S.A. Elle est une filiale de société nationale immobilière, elle-même filiale à 100 % de la caisse des dépôts et consignations, qui est actionnaire à 9 % de la SEML D.S.A.

conditions suivantes : « Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la société et son directeur général, l'un de ses directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à (L. n°2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003) « 10 % » ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3, doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Il en est de même des conventions auxquelles une des personnes visées à l'alinéa précédent est indirectement intéressée ».

La Caisse des dépôts et consignations est actionnaire à hauteur de moins de 10 %, mais elle est membre du conseil d'administration de la SEML D.S.A. La SCET est devenue filiale de 1<sup>er</sup> rang de la C.D.C. le 14 février 2012. Dans le cadre de sa mission, le commissaire aux comptes a été amené à remettre un rapport spécial, au titre de l'exercice 2011, dans lequel il signalait que les conventions signées entre la SCET et D.S.A. n'avaient pas fait l'objet d'une autorisation préalable du conseil d'administration et estimait qu'elles n'étaient pas soumises aux dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce. La nature des prestations de la SCET l'a conduit à ne pas considérer la C.D.C. comme un administrateur indirectement intéressé. A cet égard, il précise que « l'intérêt indirect n'est pris en compte que s'il apparaît suffisamment important pour infléchir la conduite du dirigeant intéressé pour rendre la convention suspecte ». L'absence d'autorisation du conseil d'administration tient à la date de prise de participation de la C.D.C. dans la SCET, le 14 février 2012, soit après la signature des contrats.

### 1.3.6. Siège social et locaux administratifs

En 10 ans d'existence, la société a occupé 3 sièges administratifs, d'abord rue de l'arsenal, puis rue de l'Abreuvoir, dans des locaux appartenant au conseil général des Deux-Sèvres. A la mi-2012, suite à un déménagement des services du conseil général, elle s'est vue attribuer une maison d'habitation de 300 m<sup>2</sup>, sur 3 niveaux, à proximité de la maison du département, dans les hauteurs de Niort, au 21, rue des roches du vivier. Les travaux de réhabilitation ont été pris en charge par le budget départemental et les nouveaux locaux inaugurés en mai 2013. La SEML acquitte un loyer annuel de 20 K€. En tant que convention réglementée au sens de l'article L. 225-38 du code de commerce, le bail fait l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes. Dans sa séance du 13 avril 2012, le conseil d'administration a autorisé son président à signer la convention d'occupation avec le président du conseil général. Le siège social est également fixé chemin des roches du vivier.

La modicité du loyer eu égard à la surface occupée et au fait que les travaux de réhabilitation ont été financés par le département des Deux-Sèvres doit être soulignée.

#### En conclusion sur la constitution de la société et la vie sociale

La chambre recommande à la société de :

- régulariser les modalités de représentation de ses actionnaires au conseil d'administration et au sein de l'assemblée générale en tenant compte de la quotité de capital détenue par chacun ;
- transmettre au préfet, les délibérations du conseil d'administration et des assemblées générales ainsi que les comptes annuels et les rapports des commissaires aux comptes dans les 15 jours suivant leur adoption.

## 2. ACTIVITE OPERATIONNELLE

### 2.1. UNE ACTIVITE DUALE

Deux-Sèvres aménagement exerce deux types d'activités : d'une part elle effectue des opérations pour le compte ou sur ordre de collectivités territoriales, aux risques de celles-ci, telles que des concessions d'aménagement et des mandats de maîtrise d'ouvrage publique (MOP), d'autre part elle effectue des opérations « en propre », réalisées à ses risques (c'est-à-dire dont le risque final est supporté sur ses fonds propres), notamment des études et des promotions immobilières.

Dans le cadre des opérations « *en propre* », la société intervient en tant que maître d'ouvrage hors de toute convention avec une collectivité. A ce titre, elle peut réaliser un ensemble immobilier, dans les limites de son objet social, qu'elle peut louer ou revendre. La société peut également signer des contrats de promotion immobilière. Il s'agit de mandats lui imposant des obligations de moyens et de résultats à partir d'un programme et d'un prix de vente arrêtés au préalable. Dans ce cadre, D.S.A. a réalisé un immeuble de bureaux à Bressuire pour le compte de la chambre d'agriculture des Deux-Sèvres dans le cadre d'un mandat de type loi MOP, sur des terrains lui appartenant. Pour conduire une opération en propre, la SEML doit acquérir le bien objet de la prestation, après autorisation préalable du conseil d'administration.

Les mandats passés au cours des deux derniers exercices portent sur des opérations plus courtes que celles réalisées aux débuts de la société (comme par exemple la place de la Brèche à Niort). Au 31 décembre 2013, le carnet de commande comprenait 5 concessions publiques d'aménagement, 16 mandats, deux mandats d'études, 3 marchés d'études et 17 assistances à maîtrise d'ouvrage (A.M.O.).

Des opérations en mandat anciennes figuraient toujours dans le carnet de commande au 31 décembre 2013 et dans celui du 10 juin 2014, à savoir l'aménagement de la partie haute de la place de la Brèche à Niort (convention signée en janvier 2006), la structure multi-accueil de Prahecq commandée par la communauté de communes de plaine de Courance, désormais fusionnée au sein de la communauté d'agglomération du Niortais, l'aménagement du parking souterrain et des espaces publics de la place de la Brèche (convention du 17 juillet 2009).

Pour cette dernière opération, le parking a été mis en service le 26 novembre 2011 et les espaces verts en avril 2013, ce qui s'explique par les décalages entre les réceptions des ouvrages et l'établissement des décomptes généraux et définitifs par les attributaires des lots de travaux et leur approbation par la maîtrise d'ouvrage. En outre, dans le cas des opérations d'aménagement de la Brèche à Niort, des litiges avec les titulaires de certains lots ont entraîné des négociations ayant abouti à la signature récente de protocoles transactionnels.

## 2.2. PLACE ET ROLE DE LA SOCIETE DANS LES DEUX-SEVRES

La SEML « *Deux-Sèvres aménagement* » (D.S.A.) a été créée en 2004 à l'instigation du conseil général des Deux-Sèvres, désireux de fonder une structure sur le modèle de sociétés d'économie mixte existantes dans certains départements limitrophes. Par une délibération du 18 décembre 2001, il validait le principe de la création d'une SEML d'aménagement. Au vu des conclusions positives d'une étude de faisabilité, confiée à un cabinet extérieur en vertu d'une décision de sa commission permanente du 8 juillet 2002, le conseil général approuvait, le 19 mai 2003, la création de la SEML. La commission permanente recevait délégation pour en élaborer le pacte d'actionnaires.

Si la société D.S.A. a été conçue pour répondre prioritairement aux besoins en matière d'ingénierie des collectivités territoriales de dimension petite ou moyenne, le début de son activité a dans les faits été induit par des commandes d'organismes ayant une certaine importance, avec notamment la réalisation de concessions d'aménagement, et, selon son président de l'époque, par une incitation à faire appel à ses services de la part du conseil général des Deux-Sèvres. Ce dernier considère que la cible visée n'a pas été atteinte. En fait, D.S.A. intervient sur un marché étroit par rapport aux départements voisins de la Vendée, de la Charente-Maritime et de la Loire-Atlantique.

Malgré sa création récente, elle a été retenue dès 2005 par des collectivités du sud des Deux-Sèvres pour réaliser 3 concessions importantes, sous forme de zones d'aménagement concerté (Champs-Albert à La Crèche, « *pôle sports* » à Niort et « *Bâtipolis* » à Aiffres, portée par la communauté d'agglomération de Niort), ainsi que des opérations en mandat d'envergure, les hauts de Brèche à Niort et le centre de secours principal à Niort pour le compte du service départemental d'incendie et de secours. Ces opérations représentent globalement un chiffre sur opérations de 6,3 M€. Un tel succès peut s'expliquer par la constitution d'équipes de professionnels et surtout par l'absence d'autres candidatures. Tel est le cas de la concession de la zone « *pôle sports* » comme cela a été mis en évidence dans le cadre de l'examen de gestion de la ville de Niort.

Pour autant, la taille et le niveau d'activité du département des Deux-Sèvres ne permettent pas à une SEML d'aménagement de réaliser de façon durable des opérations de ce type. Ainsi, le potentiel de chiffre d'affaires,

qui était estimé à 2,7 M€ pour 2006, généré par l'ensemble des contrats signés et pour toute leur durée, ne permettait pas de couvrir les charges d'exploitation. Entre son lancement effectif début 2006 et le changement de majorité du conseil général en mars 2008, la SEML D.S.A. a eu un nombre limité de grands dossiers, exception faite des concessions des ZAC pôle sports et Champs-Albert. Pour atteindre un chiffre d'affaires annuel assurant l'équilibre de l'exploitation, estimé en 2006 à 0,5 M€, ses dirigeants voulaient alors donner à la SEML une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès de petites collectivités territoriales.

Pour asseoir sa position, le choix a été fait de mettre l'accent sur des opérations importantes, avant de se consacrer à des dossiers plus modestes. Invité à l'assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2006, le président du conseil général de l'époque préconisait « l'établissement d'un document informatif », en réponse à un « démarrage un peu plus difficile que prévu » imputable au fait que « certaines collectivités ne connaissent peut-être pas encore suffisamment le rôle, les capacités, le positionnement [de D.S.A] par rapport à leurs projets ».

En l'absence d'un tel document dans les années qui ont suivi, la SEML s'est concentrée prioritairement sur la réalisation d'opérations d'envergure qui lui avaient été confiées, sans parvenir à une synthèse entre les divers points de vue des actionnaires. Si certains d'entre eux soulignent que les assistances à maîtrise d'ouvrage véhiculent une image plus positive que les concessions (22<sup>ème</sup> séance du conseil d'administration du 17 mars 2011), lors de la 24<sup>ème</sup> séance du 26 octobre 2011, le président nouvellement élu rappelait la place centrale des opérations d'aménagement, en tant que vitrines du savoir-faire de la société, tout en soulignant la nécessité d'en assurer le renouvellement. Le rapport de gestion 2011 du conseil d'administration, présenté à l'assemblée générale ordinaire de juin 2012, confirmait que « l'activité d'aménagement reste le cœur de métier de la SEM ».

Au cours de sa séance du 17 décembre 2012, le conseil d'administration constatait que la « dynamique commerciale » engagée en 2012 par la société commençait à porter ses fruits puisque, cette année-là, avaient été signés 4 nouveaux mandats et 13 études de faisabilité et assistances à maîtrise d'ouvrage, ce qui représentait 380 K€ de rémunérations dont 113 K€ au titre de 2012. Cependant, l'augmentation de la part relative de cette activité résultait aussi de l'achèvement de la concession de la ZAC de Champs-Albert et de la mise en sommeil de Bâtipolis qui n'avaient pas été remplacées par des concessions de même envergure. La part des concessions dans le chiffre d'affaires a mécaniquement diminué, obligeant D.S.A. à s'orienter vers les assistances à maîtrise d'ouvrage.

Toujours au cours de la séance du 17 décembre 2012, un consultant extérieur présentait un « projet stratégique », élaboré en lien avec le comité stratégique après avoir rencontré les donneurs d'ordre potentiels, et visant à « positionner D.S.A. dans sa mission d'intérêt général, [lui] donner de nouveaux axes de développement », notamment en « développant des compétences sur de nouveaux champs de mission et en consolidant le capital » et à « renforcer la gouvernance en consolidant le capital de D.S.A. et en renforçant l'implication des collectivités ».

### En conclusion sur l'activité opérationnelle

Conçue comme un outil de développement du département sur lequel les collectivités pouvaient s'appuyer, D.S.A. a connu dès l'origine un problème de positionnement lié à l'absence de véritable plan d'affaires et à l'étroitesse du marché sur lequel elle avait vocation à intervenir. En début de période, le rôle du département des Deux-Sèvres, son principal actionnaire, a été déterminant puisque plusieurs commandes émanent de lui (restructuration du collège Rabelais à Niort) ou de ses satellites (service d'incendie et de secours, syndicat mixte du laboratoire départemental de Sèvre Atlantique). A partir de 2005, elle a bénéficié de plusieurs opportunités émanant de collectivités importantes. En fait, peu de collectivités en Deux-Sèvres sont susceptibles de lui confier des concessions ou des mandats. Quant aux études qui lui ont été commandées jusqu'à présent, elles ont généré un chiffre d'affaires nettement moins élevé que ces deux autres catégories de prestations.

En termes de communication, une assemblée spéciale, regroupant les plus petits actionnaires parmi les communautés de communes et pouvant servir de relais d'information a été constituée et une politique de communication a été développée, avec des rencontres avec les villes de taille intermédiaire. La notoriété de la société s'en est trouvée nettement améliorée, mais cela paraît insuffisant.

Le problème de la taille critique de la SEML se posant avec plus d'acuité dans le contexte de la réforme territoriale, une réflexion stratégique a été lancée avec l'aide d'un cabinet externe. Selon le procès-verbal de la séance du 14 avril 2004 du conseil d'administration, une étude de faisabilité et de la viabilité de la société a été établie à partir d'un plan d'affaires basé sur les opérations que les différents donneurs d'ordre (département des Deux-Sèvres, établissements publics de coopération intercommunale, ...) envisageaient d'engager et de confier à la société.

## 3. FIABILITE DES COMPTES

L'examen de la fiabilité des comptes a porté principalement sur le traitement comptable des opérations d'aménagement. Le règlement du comité de la réglementation comptable n° 99-05 du 23 juin 1999, relatif au traitement comptable des concessions d'aménagement dans les sociétés d'économie mixte locales distingue deux cas, selon que l'opération d'aménagement est réalisée aux risques et profits du concédant ou qu'elle l'est à ceux du concessionnaire. Les conventions passées stipulent que les opérations sont réalisées aux risques financiers de la collectivité contractante. Par ailleurs, conformément à la loi n° 88-13 du 5 janvier 1988 dite « loi Galland », les emprunts sont garantis à 80 % par celle-ci.

Conformément aux principes applicables en la matière, en 2006, première année de fonctionnement des concessions, une somme de 1 591 251 € a été imputée en stock et en-cours de concession. Ce montant représente le cumul des charges des trois zones d'aménagement concerté alors gérées par Deux-Sèvres aménagement, à savoir « pôle sport » à Niort, champs Albert à La Crèche et Batipolis à Aiffres, ainsi que de l'opération des Jardins de Saint-Martin, minoré des coûts de revient estimés des lots vendus.

Au 31 décembre 2006, le solde du compte « 486700 - charge constatée d'avance Neutralisation du résultat concession » s'élevait à 278 €. En contrepartie, le compte « 487790 - produits constatés d'avance » avait été mouvementé de 16 846 €. La SEM a estimé qu'il s'agissait plus spécifiquement de charges et produits constatés d'avance. En termes de régularité comptable, ces comptes ne correspondent pas au compte « 482 - Neutralisation du résultat intermédiaire provisoire d'une opération d'aménagement concédée aux risques et profits du concédant » préconisé dans le règlement, même s'ils appartiennent à la même catégorie de comptes de régularisation.

### 3.1. PRESENTATION DE L'ANNEXE

Si les principes de présentation de l'annexe sont globalement respectés, quelques erreurs émaillent les informations annexées aux comptes.

S'agissant de la ZAC Bâtipolis à Aiffres, la commune de Niort est considérée comme concédant au lieu de la communauté d'agglomération du Niortais (CAN) dans l'annexe aux comptes de 2013. L'état des informations relatives aux en-cours des concessions d'aménagement annexé aux comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2013 mentionne une date d'expiration de la concession au 9 novembre 2011, alors qu'elle a été prorogée, d'abord jusqu'au 3 octobre 2013, par un avenant n°2 passé en 2009, puis jusqu'au 3 octobre 2018 par un avenant n°3 de 2013, ce qui porte sa durée à 13 ans. Selon les CRAC, à partir de 2009, les difficultés de commercialisation ont conduit la CAN à ajouter une participation d'équilibre qui s'élevait à 543 K€ en septembre 2012. La mention de cette somme dans la colonne « *participation d'équilibre prévue de la collectivité* » est impropre car, au moment de la signature de la convention initiale, elle n'était pas prévue à ce niveau. En réalité, elle a été fixée par l'avenant n°2 du 15 octobre 2009 et versée en 2011.

Les charges prévisionnelles résultant de l'avenant n° 3 relatif à une mission de prospection et de communication confiée à la SEML ne sont pas visibles dans la comptabilité d'aménagement. L'avenant a en effet prévu des frais de commercialisation supplémentaires d'un montant global de 168 K€ (70 K€ HT. pour la communication en direction des potentiels acquéreurs et 98 K€ HT pour la rémunération) sur la base d'un échéancier 2013-2018. Mais en l'absence de spécification à l'annexe de ce dernier sur les modalités de comptabilisation de ces charges prévisionnelles, rien ne permet d'établir si leur montant a été intégré aux charges globalisées en stocks, et s'il a été limitée ou non à la fraction afférente à l'année 2013. L'absence d'indication dans la colonne des provisions pour charges prévisionnelles au sein de l'état des informations relatives aux en-cours des concessions d'aménagement annexé aux comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2013, ne lève pas cette incertitude.

Concernant la concession de la ZAC pôle sports, prorogée jusqu'au 25 juillet 2020 par une délibération du conseil municipal de la ville de Niort du 20 décembre 2013, la communauté d'agglomération de Niort est présentée par l'état annexé aux comptes annuels comme garante des emprunts jusqu'en 2011 et la ville de Niort pour les exercices 2012 et 2013. Il peut être noté que cet état ne précise pas que la participation d'équilibre de 925 K€, prévue dans la convention signée en 2005, correspond à des apports de terrains par la ville de Niort, ce qui nuit à sa lisibilité.

### **3.2. REGROUPEMENT DES CHARGES ET PRODUITS RELATIFS AUX CONCESSIONS D'AMENAGEMENT DANS DES COMPTES SPECIFIQUES**

Comme elle l'indique à juste titre, D.S.A. utilise des comptes de liaison pour suivre la trésorerie de chaque opération. Les charges et produits des concessions d'aménagement, même s'ils sont de natures différentes, sont respectivement regroupés dans les comptes « *605-5 - Achats de terrains, travaux, honoraires et frais annexes - concessions d'aménagement* » et « *705 - Produits des concessions d'aménagement* » sous réserve d'être présentés dans le compte de résultat sous une forme détaillée qui respecte le classement par nature exigé par le plan comptable général. Si la société applique cette disposition depuis 2006, aucune présentation détaillée du compte de résultat ne rend compte des imputations réelles. Il en est de même pour les charges.

### **3.3. UTILISATION DES COMPTES DE LIAISON**

Pour équilibrer le bilan, la société D.S.A. comptabilise les éléments par programme au moyen du compte de liaison 18, car il n'existe pas de comptabilité analytique intégrée dans la comptabilité générale. Toutefois, les comptes ne sont pas détaillés.

## En conclusion sur la fiabilité des comptes

La comptabilité des opérations d'aménagement est correctement appliquée aux comptes de la société à quelques exceptions près. Aucune présentation détaillée du compte de résultat ne rend compte des imputations réelles. Le taux d'avancement de l'opération est altéré par l'assimilation des participations et subventions des différents tiers à la participation du concédant. Quelques approximations émaillent la présentation des comptes d'aménagement de la société.

La chambre recommande de présenter les charges et produits des concessions d'aménagement dans le compte de résultat sous une forme détaillée, selon le classement par nature du plan comptable général.

## 4. ANALYSE FINANCIERE

### 4.1. ACTIVITE

#### 4.1.1. Présentation comptable de l'aménagement

Conformément à un avis du conseil national de la comptabilité 99/05 du 18 mars 1999, les éléments relatifs aux concessions d'aménagement sont neutralisés lorsqu'ils sont portés par la société pour le compte d'une collectivité. Ce mécanisme rend certains ratios classiques d'analyse financière inopérants.

De ce fait, il convient d'isoler les éléments relatifs à l'activité d'aménageur pour se concentrer sur les comptes en propres de la société. Par exemple, la SEML, en tant que maître d'ouvrage, impute une quote-part de frais de fonctionnement sur les opérations d'aménagement selon les modalités définies dans les conventions. Par le biais du poste de transfert de charges, ont été imputées les sommes de 252,3 K€ en 2010, 493,2 K€ en 2011, 427 K€ en 2012 et 370,4 K€ en 2013. Il s'agit en réalité de la rémunération d'aménageur correspondant au chiffre d'affaires réalisé sur cette activité.

Une fois ces éléments isolés, il ressort de l'analyse des comptes trois périodes : un lancement difficile, marqué par de forts déficits (2004-2005), les grands chantiers d'aménagements bénéficiaires (2006-2010) puis un repositionnement stratégique vers des opérations de petites tailles après la fin des principales concessions (2011-2013).

Tableau 1 : Impacts de la comptabilité d'aménagement 2005-2013

Compte de Résultat (2005 NC)	En K€							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Production vendue	276,7	296,5	628	789	4 242,2	10 078,4	3 999,3	3 758,9
Variation des travaux N-1	1 529,2	5 009,8	5 947,1	6 046,3	3 381,1	5 395,8	4 032,1	3 642,5
Variation des prestations N-1	- 8,7	- 39,6			4 242,2	10 078,4	3 999,3	3 758,9
Production stockée inscrite	1 537,9	5 049,4	5 947,1	6 046,3	- 861,1	-4 682,5	32,7	-116,3
Transfert de charges	201,8	332,7	415,6	418,4	252,3	493,2	427	370,4
Charges comptabilisées	1 814,7	5 346	6 575,1	6 835,3	3 381,1	5 395,8	4 032,1	3 642,5
Frais financiers	0	0	13,3	2,7	0,6	3,7	7,4	9,9
Produits financiers*	18,5	101,2	27,5	1,1	60,1	26,7	4,8	1,2

Source : comptes de la société D.S.A.

\*NC = exercice non concerné car les travaux n'ont débuté qu'en 2006.

Bilan	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Actif</b>	<b>391,0</b>	<b>2705,6</b>	<b>8510,9</b>	<b>13288,7</b>	<b>20078,3</b>	<b>21154,4</b>	<b>15172,7</b>	<b>19198,2</b>	<b>18676,6</b>
Stocks	52,2	1591,3	6640,7	12587,9	18634,2	17773,1	13090,6	13041,2	12924,8
Autres créances (TVA)	5,2	66,6	436,1	574,8	83,7	339,3	419,9	839,2	910,6
Avances et acomptes versés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	192,9	15,9	0,0	0,0
Créances clients (acquéreurs)	0,0	24,8	0,0	0,0	1,3	0,3	1,3	1,3	4235,1
Charges constatées d'avance (RIP)	0,0	0,3	2,3	2,2	28,0	0,8	0,0	0,4	0,6
Valeurs mobilières de placement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	600,0
Compte de liaison trésorerie	333,6	1022,7	1431,8	123,8	1331,0	2848,1	1645,0	5316,1	5,5
<b>Passif</b>	<b>391,0</b>	<b>2705,6</b>	<b>8510,9</b>	<b>13288,7</b>	<b>20078,3</b>	<b>21154,4</b>	<b>15172,7</b>	<b>19198,2</b>	<b>18676,6</b>
Emprunts aux près d'Éts crédit	381,5	1287,1	2787,8	2188,1	6698,0	6054,7	4558,3	6906,8	9428,9
Emprunts divers (avances collectivités)	0,0	1025,0	4975,0	5360,0	8063,8	12223,8	6803,8	9703,8	4003,8
Avances acquéreurs	0,0	3,5	1,2	307,6	393,2	506,6	407,2	78,2	778,7
Dettes fournisseurs	0,0	227,1	578,9	1208,3	124,5	1469,2	827,9	770,5	92,6
Dettes fiscales et sociales (TVA)	0,0	29,6	0,0	0,3	4,6	0,0	3,3	301,1	0,2
Autres dettes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Produits constatés d'avance (RIP)	0,0	16,8	30,4	0,0	911,6	742,2	1185,8	1152,7	1083,6
Compte de liaison	9,5	116,5	137,7	4224,3	3881,9	157,1	1385,7	284,3	3288,0

Source : comptes de la société D.S.A.

#### 4.1.2. Evolution de l'activité

##### Un démarrage marqué par des déficits élevés (2004 – 2005)

Le premier exercice comptabilise 9 mois d'activité, du 9 mars au 31 décembre 2004, et une perte de près de 200 K€. En 2004, avec un chiffre d'affaires de 95,6 K€ et des charges de 301,5 K€ environ, liées au lancement de l'activité, dont 213,8 K€ pour la masse salariale, le résultat net a été déficitaire de 199 K€. Le président alors en fonctions explique cette situation par le choix qui a été arrêté de lancer l'activité avec un niveau de personnel suffisant pour répondre à la demande attendue. En 2005, les premières conventions d'aménagement étaient signées, à savoir celles des Jardins de Saint-Martin (le 15 décembre 2004), ainsi que les ZAC pôle sport, champs Albert et Batipolis, générant 74 K€ de rémunération cette année-là. Les autres activités ont rapidement atteint leur vitesse de croisière. En 2005, les mandats engendraient 123 K€ de chiffre d'affaires et les études 79 K€. Le déficit était alors ramené à 55,9 K€.

##### Les grandes opérations (2006 – 2010)

L'année 2006 marque l'ouverture d'une nouvelle période avec d'importants chantiers bénéficiaires générant des exercices excédentaires. L'exercice 2010 en marque l'achèvement avec l'échéance de la ZAC champs Albert et la baisse substantielle de la rémunération d'aménageur. Après deux exercices à plus de 400 K€ de chiffre d'affaires en 2008 et 2009, le métier d'aménageur ne rapporte plus que 252 K€ en 2010.

L'interprétation des comptes peut amener un contre sens. La présentation comptable fait apparaître une forte hausse du chiffre d'affaires et une baisse des charges d'exploitation, ce qui serait interprété comme deux indicateurs de performance. En l'espèce, c'est l'inverse. L'augmentation des produits de ventes de lots résulte de la finalisation de certaines opérations, mais aucune opération de même dimension n'a pris le relais, ce qui affecte le dynamisme de l'activité.

##### Un repositionnement vers les mandats et les études

L'activité est relayée dès l'exercice suivant avec le lotissement les petits bournaïs et, en 2013, avec le démarrage du quartier Sainte-Radegonde, ce qui assure à la société un équilibre financier bénéficiaire.

Tableau 2 : Chiffre d'affaires recalculé 2004-2014

Activités	En K€										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Prév. 2014
Etudes	53	79	35	61	55	79	57	23	92	127	180
Mandats	42	123	211	238	280	226	357	259	201	238	350
Concession		74	202	293	416	418	252	493	427	370	270
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>276</b>	<b>448</b>	<b>592</b>	<b>751</b>	<b>723</b>	<b>666</b>	<b>775</b>	<b>720</b>	<b>735</b>	<b>800</b>

Source : Rapport de gestion 2013

### Les autres activités

Assurant un complément de rémunération, les activités de mandataire et d'études représentent, selon les années, entre 40 et 50 % du chiffre d'affaires. Leur part dans le chiffre d'affaires ne cesse de croître. Ainsi, les prévisions pour 2014 tablèrent sur une activité d'aménagement représentant un tiers du chiffre d'affaires, alors que la proportion était inverse pour les années précédentes.

Compte tenu de leur courte durée, de l'ordre de 3 à 8 mois contre plusieurs années pour des opérations d'aménagement, et d'un niveau de valeur ajoutée inférieur à celui de la conduite d'opérations, le renouvellement du carnet de commandes des missions de mandataire et d'études est essentiel. Les études retracées dans le rapport de gestion 2013 présentent une rémunération mensuelle inférieure à 3 000 €, soit nettement moins que pour la ZAC de Champs Albert (8 000 €) et le mandat pour la partie haute de la brèche (4 765 €) (cf. tableau 1).

Les extraits des carnets de commandes arrêtés au 31 décembre 2012 et au 10 juin 2014 font état d'un dynamisme certain. Entre ces deux dates, trois opérations ont été achevées. En outre, le carnet 2014 comprend 8 nouvelles commandes par rapport à celui du 31 décembre 2012 (sur 20 opérations). Soumis au conseil d'administration du 5 juin 2014, le rapport de gestion 2013 confirme cette tendance : 19 nouveaux contrats (une concession, 5 mandats publics, un mandat privé et 12 contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage) représentent 876 K€ de rémunération dont 209 K€ pour l'exercice 2013.

La rentabilité de ces mandats ne peut qu'être estimée en raison du biais introduit par la comptabilisation des opérations d'aménagement. Il n'est pas possible de connaître les moyens, les charges engagées réellement sur l'aménagement. Le rapport de gestion 2013 faisait état d'une prévision de chiffre d'affaires de 800 K€ pour 2014, soit le niveau le plus élevé depuis la création de la société. Toutefois, le résultat d'exploitation devait être limité à 40 K€ soit, à l'exception des années déficitaires en début d'existence de la SEML, la plus mauvaise performance enregistrée.

## 4.2. STRUCTURE FINANCIERE

### 4.2.1. Un besoin en fonds de roulement en nette hausse en fin de période

Caractéristique d'une société d'économie mixte d'aménagement, la structure financière est légère, avec un niveau limité d'immobilisations nettes d'amortissements, de l'ordre de quelques milliers d'euros. De fait, le fonds de roulement net est toujours supérieur au besoin en fonds de roulement.

Entre 2009 et 2013, les capitaux propres progressent de 18,6 % en raison de l'incorporation des résultats bénéficiaires en réserves. Toutefois, leur niveau demeure limité par rapport à l'en-cours des concessions d'aménagement, malgré la baisse de 30 % l'en-cours sur la période. Au 31 décembre 2013, ils représentent 8,4 % de l'en-cours contre 4,9 % en 2009. Certes, les fonds propres ne sont pas destinés à financer des opérations publiques. Cependant, un niveau minimal de fonds propres est indispensable pour couvrir les risques inhérents à ces opérations et le besoin en fonds de roulement, lequel provient majoritairement des stocks et en-cours de production.

En définitive, l'en-cours de production résulte de deux ZAC situées dans l'agglomération de Niort et ayant pâti de difficultés de réalisation et de cessions de terrains. L'importance de ces deux dossiers (122 ha de terrains pour la ZAC pôle sports) explique le maintien d'un niveau élevé de stocks et d'en-cours. Malgré une baisse de 30 % en 4 ans, ce poste représente, au 31 décembre 2013, 48 % du total de l'actif (13,1 M€ sur 27,3 M€ environ), en baisse néanmoins par rapport au 31 décembre 2009, date à laquelle il s'établissait à 61,8 % (17,8 M€ sur 30 M€).

Le problème provient du maintien en portefeuille d'opérations importantes, en raison de difficultés de cessions. Si, pour des opérations modestes (lotissements), la rotation est assez rapide, le dossier de la ZAC Champs-Albert-Atlansèvre est resté en stock pendant 5 ans et a pu être clôturé grâce à la reprise d'une bonne part de terrains pour environ 4,8 M€ par la communauté de communes mandante, ceci dans le cadre d'un accord avec la société d'économie mixte (cf. infra). Débutée en 2006, la ZAC pôle sports est amenée à rester durablement dans les stocks, ayant été prorogée jusqu'en 2020. A ce jour, les projets de cessions des terrains de Bâtipolis demeurent hypothétiques. De fait, ces deux opérations continueront de peser dans le bilan au cours des toutes prochaines années.

#### ***4.2.3. Un niveau d'indépendance financière tributaire de l'avancement de la concession de la ZAC pôle sports à Niort***

Le ratio d'indépendance financière a été calculé en retirant la part garantie des emprunts restant dû sur plus d'une année au 31 décembre de l'exercice considéré. En effet, les emprunts garantis ne nécessitent pas de mobiliser des capitaux propres puisque la collectivité territoriale concédante se substituera à la société en cas de défaillance de celle-ci. La part du capital restant dû au 31 décembre pour une durée supérieure à un an a été calculée au prorata du montant des prêts initiaux garantis.

Depuis 2012, la ville de Niort est l'unique garant pour les emprunts contractés par D.S.A. dans le cadre de la concession de la ZAC pôle sports, pour un montant restant dû à plus d'un an de 6,3 M€. Par comparaison, à la clôture des exercices 2009 et 2010, il y avait 4 garants, la ville de Niort pour la ZAC pôle sports, la communauté d'agglomération de Niort pour Bâtipolis, la communauté de communes d'Arc-en-Sèvres pour Champs Albert et la commune de Brioux-sur-Boutonne pour la concession des jardins de Saint-Martin. Fin 2011, avec l'achèvement de la concession de Champs Albert et le remboursement de l'emprunt finançant les travaux de Bâtipolis, il restait deux garants, la commune de Brioux et la ville de Niort, cette dernière représentant la majorité de l'encours de dette garantie.

Jusqu'en 2009, le niveau des emprunts mobilisés pour deux opérations importantes, Champs Albert et pôle sports affectent l'indépendance financière. Au 31 décembre 2009, le ratio capitaux propres / capitaux permanents retraités de la dette garantie s'élève à 29 %. Les remboursements d'emprunts, non remplacés immédiatement, entraînent une baisse de l'encours en 2010 et 2011 et une amélioration de l'indépendance financière de sorte que, fin 2011, le ratio atteint 79,5 %. En 2012 et 2013, des emprunts supplémentaires sont contractés pour la ZAC pôle sports, portant le capital restant dû au 31 décembre 2013 à 7,8 M€. En retranchant la part garantie par la ville de Niort, le ratio s'établit à 41,3 %, soit à peu près le même niveau qu'en 2012.

#### **4.3. RENTABILITE**

Depuis 2006, à l'exception de l'exercice 2010 qui a enregistré une perte, la rentabilité du capital investi et des capitaux propres atteint des niveaux élevés pour une société d'économie mixte d'aménagement. Mesurant le rapport entre le résultat net et le capital social, la première est passée de 2,9 % en 2011 à 12,9 % en 2013. En 2008, elle se situait à son maximum, à 17,8 %.

Calculée en divisant le résultat net par les capitaux propres, la rentabilité des capitaux propres est toujours supérieure à 2,5 %, sauf en 2010, avec des pointes à 16,5 % environ en 2007 et 2008. Depuis la perte de 2010, elle est hausse continue, de 2,5 % en 2011 à 9,4 % en 2013. Ces performances sont élevées dans la mesure où les sociétés d'économie mixte d'aménagement dégagent en général une faible rentabilité des capitaux propres, aux alentours de 2,5 %.

Cinq années d'existence ont été nécessaires pour revenir au niveau de départ. Les déficits cumulés en 2004 et 2005, soit globalement 284 K€, n'ont été effacés qu'après les bonnes années liées aux rémunérations d'aménagement. A fin 2013, la situation nette s'élève à 1 090,9 K€ environ pour un capital social de 800 K€. De fait, après 10 ans d'existence, la SEM n'a pas bénéficié de ses bons résultats et ne dispose pas de capacités financières lui permettant d'envisager des opérations d'envergure en propre.

Après une baisse de 40 % en 2010, la dette bancaire, qui se situait en moyenne annuelle à 6 M€ environ sur 2010-2012, est passée à 11,8 M€ au 31 décembre 2013, pour un en-cours de 12,9 M€ à la même date. En 2008, 2009 et 2013, l'endettement brut excède largement les capitaux propres. Pour ce dernier exercice, les concours bancaires courants représentent en tout 2 349,5 K€, correspondant à des prêts à court terme généralement accompagnés de taux d'intérêts au taux du marché monétaire plus une marge de 1 % jusqu'à 2,5 M€. Cette dette bancaire permet d'assurer l'essentiel du portage financier des projets. Par comparaison, les participations d'équilibre, malgré une augmentation globale de 76,6 % entre 2009 et 2013, restent limitées, à 1,6 M€. En 2013, ces participations sont concentrées entre deux concédants principaux : la ville de Niort pour la ZAC pôle sports et la communauté d'agglomération du Niortais pour Bâtópolis.

#### **4.2.2. Besoin en fonds de roulement et stock d'aménagement**

La SEML Deux-Sèvres aménagement gère un volume d'opérations dépassant les 10 M€ depuis 2008. Le stock de concessions d'aménagement, mesurant au bilan les charges engagées diminuées des coûts de revient des lots cédés, constitue un indicateur du volume d'activité sur les concessions d'aménagement. La ZAC pôle sports pèse pour plus des deux tiers de l'activité selon les années.

De 2010 à 2012, le besoin en fonds de roulement normatif, calculé à partir de l'ensemble des stocks et en-cours et des créances et en retranchant l'ensemble des éléments de passif à moins d'un an, est négatif en raison d'un niveau important de dettes auprès des mandants, permettant de contrebalancer l'en-cours de production aux concessions. En 2009 et 2010, cet encours atteint un montant élevé pour la période examinée, aux alentours de 18,6 M€, ceci en raison des difficultés de commercialisation de la ZAC de Champs Albert à la Crèche. En 2011, la reprise par la communauté de communes concédante des terrains non cédés aux entreprises et les premières cessions de terrains aménagés de la ZAC pôle sports à Niort permettent de ramener l'en-cours de production à 13,3 M€, niveau demeuré à peu près stable depuis.

En 2010, les versements d'avances et acomptes de la ville de Niort au titre de l'opération de construction du parking souterrain de la place de la Brèche et des aménagements en surface ont entraîné une progression des dettes à l'égard des mandants, à 7,2 M€ contre moins d'1 M€ en 2009. Par suite, le passif à court terme (c'est-à-dire l'ensemble constitué des dettes fournisseurs, des dettes fiscales et sociales, des avances et acomptes, des dettes à l'égard des mandants) a entraîné un besoin en fonds de roulement (B.F.R.) négatif de 6,5 M€. En 2011, année de mise en service du parking de la Brèche (le 26 novembre), les dettes à l'égard des mandants diminuent de moitié mais demeurent élevées, à 3,5 M€, ce qui permet de maintenir un besoin en B.F.R. négatif à 3,9 M€.

Après une année 2012 de transition, qui enregistre un B.F.R. presque nul, les créances augmentent de 1,1 M€ à 5,5 M€ (dont 4,4 M€ de créances clients), ce qui porte le B.F.R. à environ 6,4 M€. D.S.A fait valoir que cette augmentation est constatée dans toutes les SEML départementales depuis plusieurs années. Il en résulte une augmentation du B.F.R. en nombre de jours, renforcée mécaniquement par la baisse du chiffre d'affaires depuis 2011. Avec 556 jours de chiffre d'affaires contre une moyenne de 6 à 8 mois pour une société d'économie mixte d'aménagement, ce niveau de B.F.R. traduit un problème de rentrée d'argent. Ces créances clients sont liées à la ZAC pôle sport et plus précisément au parc et cordon boisé prévu pour 4 187 487 € (créance acquittée début 2014 par la ville de Niort).

Entre 2009 et 2013, l'encours de concessions d'aménagement a baissé de 30,6 % du fait de la clôture définitive de l'opération de Champs-Albert en 2012 (celle-ci représentait 28 % des stocks au 31 décembre 2009) et de la diminution de 17,8 % du stock de terrains de la ZAC pôle sports par suite des premières concessions à la ville de Niort et à des tiers. Fin 2013, l'en-cours est composé pour les trois quarts des terrains aménagés de cette ZAC, contre 69 % au 31 décembre 2009. La ZAC Bâtópolis, créée en 2005 et qui connaît des problèmes de commercialisation, constitue le 2<sup>ème</sup> poste, avec 20,9 % des stocks au 31 décembre 2013.

Toutefois, ces performances doivent être nuancées par le niveau limité de capitaux propres par rapport à l'endettement à plus d'un an, avec un ratio d'indépendance financière à 41 % environ en 2012 et 2013. Avec un niveau inchangé de capital social, les capitaux propres ont progressé de 18,6 % entre 2006 et 2013 seulement par l'incorporation des bénéfices en réserves, et ce après l'absorption complète du report à nouveau négatif en 2008. Jusqu'en 2007, les capitaux propres étaient inférieurs au capital social, sans être descendus en-deçà de la moitié de celui-ci. De ce fait, il en ressortait un ratio élevé de rentabilité des capitaux propres. Dans une moindre mesure, la perte de 2010 a légèrement abaissé le montant des capitaux propres. En 2011, avec le bénéfice le plus bas depuis 2006, hormis la perte de 2010, la société parvient ainsi à une rentabilité des capitaux propres (ou situation nette) de 2,5 %.

Tableau 3 : Rentabilités économiques et financières, 2006 – 2013

	En K€ et %								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 13/09
Résultat net	47,8	117,5	142,7	66,8	-13,4	23,2	58,5	102,9	
Capital social	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	
Capitaux propres (**)	592,8	710,3	853,0	919,7	906,3	929,5	988,0	1 090,9	18,6%
Résultat net / capital social	6,0%	14,7%	17,8%	8,3%	non calculé	2,9%	7,3%	12,9%	54,1%
Résultat net / capitaux propres	8,1%	16,5%	16,7%	7,3%	N/C	2,5%	5,9%	9,4%	29,9%

Source : comptes de la société.

#### 4.4. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

En 2013, la SEM D.S.A. se trouve à la croisée des chemins, avec une surface financière limitée par les à-coups rencontrés en début de période et à la fin des principales opérations en concession, d'une part, et un métier d'aménageur sur le déclin malgré la prorogation de deux opérations phares, d'autre part. Dans ces conditions, le développement est principalement extensif. La société s'attache, par le biais d'opérations de communication, à élargir son carnet de commande en mandats et études. Mais ces activités sont globalement peu rémunératrices. Le rapport de gestion 2013 fait état, pour ces deux activités, de 876 K€ de rémunération répartis entre 2013 et 2015, soit moins de 300 K€ par an à mettre en rapport avec une masse salariale annuelle de 400 K€ environ.

La stratégie présentée par la directrice au conseil d'administration du 5 juin 2014 présente les « mandats privés » en référence à la loi sur les mandats de maîtrise d'ouvrage appliquée entre deux entités de droit privés. L'entreprise Forges de Bologne a confié un « mandat de réalisation » à Deux-Sèvres Aménagement pour l'extension de son usine, opération qui n'entre pas dans le champ d'application de la loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée. Le contrat avec les Forges de Bologne est rémunérateur (125,6 K€ soit 4,5 % du coût de l'opération) et pourrait préfigurer un nouveau pan d'activité. Indispensable à la pérennité de toute entreprise, la recherche de nouveaux débouchés hors du secteur public local ne va pas pour autant dans le sens des intérêts directs des collectivités actionnaires. Malgré la mission qui lui est dévolue statutairement en matière de développement local, D.S.A. ne peut se substituer à ces dernières dans ce domaine.

Deux autres opérations se distinguent par leur forte rentabilité : la salle multi fonction de Fors (42,2 K€ de rémunération soit 10 % du coût de l'opération) et la réhabilitation des piscines du Mellois (141,8 K€ soit 6,9 % du coût total). *A priori*, de petites opérations comme celle de Fors ne dégagent pas un volume d'activité suffisant. Néanmoins, si la SEM parvient à négocier des rémunérations conséquentes, peut-être par manque de concurrence, il y a potentiellement une niche à exploiter pour ces communes à la recherche d'une assistance à maîtrise d'ouvrage.

Pour autant, l'équilibre reste précaire puisque, malgré un prévisionnel en forte hausse, 800 K€ de produits attendus en 2014, le bénéfice d'exploitation prévisionnel s'élèverait à seulement 40 K€. Les frais à engager sur les campagnes de communication et le recrutement de deux contrats à durée déterminée supplémentaires expliquent cet effet de ciseau.

#### **En conclusion sur l'analyse financière**

Le démarrage difficile des années 2004-2005 a laissé place à une rentabilité conséquente lors de la période 2006-2010, marquée par les grandes opérations d'aménagement. Avec la fin de telles opérations, la société se repositionne désormais vers les mandats et études. La rentabilité plus réduite de ce type d'intervention permet de maintenir une activité bénéficiaire, mais la rentabilité générale s'érode.

Les capacités financières ont été obérées par les premières années d'activités et les opérations d'aménagement d'envergure réalisées au cours des dernières années n'ont pas été assez rémunératrices. Aussi, la structure financière, à capital social demeuré inchangé depuis la constitution de la société, reste fragile. En retranchant les emprunts garantis, le ratio d'indépendance financière capitaux propres /capitaux permanents s'établit à 41,3 %, soit à peu près le même niveau qu'en 2012. Mais après 10 ans d'existence, le niveau des capitaux propres, soit 1 090,9 K€ environ, pour un capital social de 800 K€, ne reflète pas le dynamisme des années 2006-2013. La société doit également faire face à de longs délais de paiement. Fin 2013, le besoin en fonds de roulement représente 556 jours de chiffre d'affaires, ce qui est élevé pour une société d'économie mixte d'aménagement. Cette situation ne permet pas d'envisager le développement d'activité en propre comme la construction / gérance.

Le développement de la SEM passe donc par la prise de plusieurs risques : engagements de coûts supplémentaires (recrutement, communication), activité à marge réduite et risque financier avec les premières opérations hors secteur public (contrat avec l'entreprise « *Forges de Bologne* » à Parthenay). Cela soulève nécessairement des interrogations sur l'avenir de la société et sur l'intérêt pour les collectivités-actionnaires de soutenir son développement hors du champ du secteur public local.

## **5. EXAMEN DE CERTAINES OPERATIONS**

### **5.1. COMPTES RENDUS AUX COLLECTIVITES DES OPERATIONS D'AMENAGEMENT**

Afin de permettre à la collectivité d'exercer son droit à contrôle comptable en application des articles L. 1523-2 du C.G.C.T. et L. 300-5 du code de l'urbanisme, la société doit faire apparaître distinctement les comptes propres à l'opération concédée dans sa comptabilité. Elle est également tenue d'adresser à la collectivité un compte-rendu financier comportant le bilan financier prévisionnel, le plan global de trésorerie actualisé et une note de conjoncture sur les conditions physiques et financières de réalisation de l'opération au cours de l'exercice écoulé comparée aux prévisions initiales et sur les prévisions de l'année à venir. D'une manière générale, ces comptes rendus annuels à la collectivité (CRAC) doivent être confectionnés en janvier de sorte que l'assemblée délibérante de la collectivité puisse se prononcer en mars et lui permettre d'inscrire à son budget primitif les crédits correspondants à sa participation dans l'opération.

L'exemple de la ZAC pôle sport est significatif : la convention publique d'aménagement support de cette opération prévoit, à l'article 17.4, la remise du compte rendu financier avant le 15 mai aux services de la ville de Niort. Conformément aux articles précités, les CRAC sont soumis au conseil municipal dans le délai de 3 mois, en juin ou juillet chaque année. Néanmoins, l'aspect prévisionnel du CRAC est mésestimé, la présentation en assemblée délibérante arrivant après le premier semestre échu de l'exercice pour lequel ce document établit des prévisions. Les impacts budgétaires peuvent être intégrés en décision modificative mais ce décalage interdit de prévoir au budget initial les éventuelles avances consenties par le délégant pour les opérations d'aménagement, ce qui altère la sincérité de la prévision budgétaire. Même si les dispositions précitées ne l'imposent pas, il serait de bonne gestion de préparer les CRAC le plus tôt possible pour qu'il soit présenté en mars à l'assemblée délibérante de la collectivité.

## 5.2. ZAC CHAMPS-ALBERT A LA CRECHE

### 5.2.1. Contexte et environnement

Le projet a été conçu en lien avec la chambre de commerce et d'industrie territoriale (C.C.I.T.) des Deux-Sèvres, propriétaire d'une installation terminale embranchée, sur le site d' « Atlansèvre », à La Crèche sur le territoire de la communauté de communes d'Arc-en-Sèvre, qui a fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2014 avec une autre communauté de communes pour former la communauté de communes du Haut val de Sèvre. Située sur la route de Poitiers, et dotée d'une logistique rail-route, Atlansèvre s'est développée au croisement de réseaux routiers importants (A10, A83, N11) et de la liaison ferroviaire la Rochelle-Niort-Poitiers-Saint-Pierre-des-Corps. Historiquement, la C.C.I.T. était propriétaire de la zone, y compris la voie ferrée. Il y a 30 ans elle avait acquis des terrains qu'elle a aménagés puis commercialisés. Pour attirer de nouvelles entreprises, la communauté de communes d'Arc en Sèvre a lancé l'aménagement d'une zone d'activités de 170 ha.

### 5.2.2. Passation et exécution de la convention publique d'aménagement

Par délibération du 10 mars 2005, la communauté de communes d'Arc-en-Sèvre a décidé de réaliser une zone d'aménagement concerté à vocation d'activités, à l'est de l'agglomération niortaise, au nord de l'autoroute A 83, dénommée « Champs Albert Atlansèvre ». En vertu d'une délibération du 18 juillet 2005 prise en application des articles L. 300-4 et L. 300-5 du code de l'urbanisme, elle en a confié l'aménagement à Deux-Sèvres aménagement dans le cadre d'une convention, signée le 25 juillet 2005, d'une durée de 6 ans. Par délibération du 15 décembre 2010, le conseil communautaire a approuvé le principe de l'expiration de la convention publique d'aménagement au 29 juillet 2011, soit 6 ans après sa prise d'effet. Puis, le 27 juillet 2011, il l'a prorogée « jusqu'à la liquidation comptable de l'opération et à cette seule fin ».

Selon l'article 12.3 de la convention signée en 2005, à l'expiration de celle-ci, les immeubles bâtis ou non, à l'exception des voiries, espaces libres et réseaux qui n'ont pas vocation à être cédés aux constructeurs, et qui n'auraient pas pu être vendus, constituent des biens de reprise revenant à la communauté de communes. L'article 23 précise que la communauté de communes, à l'expiration de la convention, devient de plein droit propriétaire des biens destinés à être cédés à des tiers et non encore revendus. Les parties doivent signer dans les meilleurs délais un acte authentique constatant le transfert de propriété. A défaut, chacune d'elles peut solliciter un jugement à cet effet. De fait, comme le note la communauté de communes du haut val de Sèvre qui a succédé à la communauté de communes d'Arc-en-Sèvre depuis 2014, cette dernière ne pouvait être regardée comme un acquéreur comme un autre puisque l'objet ultime de la concession était de céder à des tiers les terrains aménagés cessibles. En outre, le dossier de réalisation de la ZAC ne mentionnait aucune participation financière de la communauté de communes.

Aussi, lorsque, à l'expiration de la convention, en juillet 2011, la communauté de communes a été contrainte d'acquérir 42 hectares des terrains invendus plus 10 ha de voirie et espaces publics, pour 85 K€, elle a contesté la rémunération réclamée par la société au taux de 2 % de ce prix de cession, car, selon elle, ladite rémunération prévue par la convention publique d'aménagement visait les acquéreurs et non l'établissement public concédant. La communauté de communes d'Arc-en-Sèvre était opposée au règlement d'une rémunération au motif qu'elle ne serait pas un utilisateur des terrains et que, de surcroît, elle avait assuré la prospection, l'information et le choix des acquéreurs.

Les clauses de la convention de 2005 étant muettes sur ce point, une négociation s'est engagée entre la communauté de communes et le président de D.S.A, et un avenant n°3 du 19 juillet 2012 a modifié l'article 20.2.5 de la convention en prévoyant que, pour les biens non vendus à des tiers et cédés à la collectivité, il serait fait application d'une rémunération forfaitaire de 6 000 € H.T. Lors du conseil d'administration du 23 octobre 2011, le président confirmait le travail fourni par D.S.A. « jusqu'à la signature du compromis de vente » qui, finalement, n'a pas été signé. La qualité de la prestation de D.S.A. n'est pas remise en cause. Financièrement, compte tenu de l'écart très important entre la rémunération prévue initialement (157 K€ pour la commercialisation) et la rémunération réelle à la clôture de l'opération (37 K€), ce protocole transactionnel n'était pas surestimé. Toutefois, en l'absence de son représentant et de pouvoir donné à un autre membre du conseil d'administration, le donneur d'ordre, à savoir la communauté de communes d'Arc-en-Sèvre, n'avait pas pu exprimer un avis.

La clôture de l'opération a modifié substantiellement le niveau de produits attendus. Le dossier de clôture du 20 septembre 2012 fait état d'une rémunération pour celle-ci de 576,6 K€ au total, là où l'annexe de la convention publique d'aménagement anticipait, avec la commercialisation, une rémunération de 744 K€. Cet événement, non anticipé, a joué dans l'équilibre financier de l'exercice 2010. Ainsi, comme l'indique la communauté de communes du haut val de Sèvre, l'opération présentait au 31 décembre 2010 un déficit de 4 538 K€, dû à la mévente des fonciers cessibles, laquelle ne résultait pas uniquement du désistement d'un seul acquéreur potentiel. Dans ces conditions, en juillet 2009, la communauté de communes a été dans l'obligation de consentir à la SEML une avance de trésorerie pour un montant de 1,5 M€ qui a dû être porté en avril 2010 à 4,5 M€, conformément à un avenant à la convention de trésorerie signée entre les parties.

En définitive, après le désistement d'un acquéreur potentiel, la SEML a trouvé une solution acceptable avec le concédant en lui restituant les terrains invendus. Toutefois, même si les parties sont parvenues à un accord pour le règlement d'une rémunération forfaitaire, la tenue de négociations soulève un doute quant à l'étendue exacte des prestations de commercialisation qu'aurait effectuées la société. En effet, comme le souligne la communauté de communes, conformément à l'article 2 de la convention, l'aménageur a assuré la commercialisation en tant que telle des terrains en lien avec le service communautaire du développement économique, ce dernier jouant un rôle actif dans les domaines de la prospection, de l'information et du choix des acquéreurs. De plus, le silence de la convention originelle quant à l'hypothèse d'une rémunération de la société au titre de la commercialisation de terrains demeurés sans preneur n'a pas facilité le traitement de ce dossier.

### **5.3. ZAC BATIPOLIS A AIFFRES**

Après avis de consultation, paru dans la presse locale, la communauté d'agglomération de Niort (CAN) a confié à la SEML Deux-Sèvres aménagement, le 3 octobre 2005, la réalisation pour une durée de 6 ans d'une ZAC ayant pour objet l'aménagement et l'équipement des terrains en vue principalement de la construction de bâtiments à usage d'activités, sur une partie du territoire de la commune d'Aiffres et dénommée ZAC de Bâtipolis. Cette zone avait une superficie originelle de 38 hectares, composés de terrains que D.S.A. a achetés à des particuliers, notamment des agriculteurs.

En 2008, après la mise à jour d'un site archéologique de 15 ha par suite de fouilles menées par l'institut national de recherche archéologique préventive, l'aménagement des terrains concernés a été bloqué. Après avoir demandé à D.S.A. de réaliser des scénarii, y compris celui de l'arrêt définitif du projet, la communauté d'agglomération a opté pour la poursuite de l'opération sur une surface commercialisable réduite à 16 ha environ. Le bilan financier prévisionnel révisé en 2009 prévoyait une hausse des dépenses de plus de 17% principalement due aux frais liés à la reconnaissance archéologique. Une augmentation du prix de cession, de 15 € initialement prévus à 25.16 € HT / m<sup>2</sup>, n'a pas permis d'assurer l'équilibre financier de l'opération. La communauté d'agglomération a donc été dans l'obligation de verser une participation d'équilibre de 304 K€ et une participation au titre du financement des équipements publics de 757 K€ (contre 40 K€ prévus initialement). L'équilibre repose également sur l'hypothèse d'une vente des terrains neutralisés non viabilisés (15 ha) à 3,16 € / m<sup>2</sup>.

En 2011, la réalisation d'une première tranche d'aménagement a été autorisée pour une surface de 10 ha environ, ce qui représente environ 6,5 ha de terrains cessible. L'équilibre financier de l'opération est réalisé grâce à une augmentation du prix de cession fixé à 30 € H.T / m<sup>2</sup>, soit un doublement du prix par rapport à l'origine. En mai 2013, le bilan prévisionnel actualisé fait état d'une augmentation de 71 % des frais de commercialisation par rapport aux prévisions de départ, dont une somme de 98 K€ provisionnée par la CAN au titre de la mission de prospection ajoutée par avenant à la convention de concession.

Suite à un comité de pilotage réuni en juin 2013, la SEML a réalisé une étude d'opportunité foncière complémentaire, à l'issue de laquelle il a été envisagé d'implanter un dépôt de 70 autobus de la société d'économie mixte des transports de l'agglomération niortaise (SEMTAN), délégataire de service public de la communauté d'agglomération du Niortais pour la gestion des transports urbains, sur un terrain de 1 700m<sup>2</sup>. Préconisant des hypothèses d'aménagement extérieur pour le remisage des bus, l'étude estime le coût de l'investissement entre 6 et 7 M€. A la mi-2014, il était également envisagé d'installer sur la zone une unité de

méthanisation gérée par une trentaine d'agriculteurs, et destinée à alimenter en énergie les bus de la SEMTAN.

En 2013, les terrains situés dans le périmètre de prescription de fouilles archéologiques (soit 15 ha) devaient faire l'objet d'une promesse de bail emphytéotique de 40 ans avec la société Solaire Direct afin de réaliser un parc photovoltaïque, moyennant une redevance annuelle de 1 500 € / ha à partir de la mise en service du parc en 2015. Depuis le début de 2014, la baisse des tarifs de rachat d'électricité a entraîné une détérioration de la situation de Solaire direct qui a ajourné le projet. Elle serait prête à intervenir par le biais de la société d'économie mixte Ester, dont elle détient 30 % du capital, 70 % appartenant à la région Poitou-Charentes. D.S.A. est donc conduit à passer par un autre opérateur.

Au final il peut être constaté qu'au fil du temps, la participation de la CAN au programme a augmenté de 40 K€, au bilan originel de 2005, à 757 K€ en septembre 2012. Compte tenu des difficultés rencontrées en matière de commercialisation, elle a été conduite à ajouter une participation d'équilibre de 543 K€. La participation globale de la CAN s'élevait en 2012 à 1,3 M€, sur un total de bilan de 6,1 M€. En 2013, soit 8 ans après le commencement de cette zone, seulement 6,5 ha de terrains étaient susceptibles d'être vendus. L'augmentation significative du prix de cession fait craindre une difficulté supplémentaire quant à la réussite de la commercialisation de l'opération. D'après le dernier bilan prévisionnel établi par DSA, seulement 40% des recettes liées aux cessions de terrains seraient encaissées d'ici la fin 2016.

Il peut être noté par ailleurs que, si à l'origine, les objets respectifs des ZAC Bâtipolis et pôle sports à Niort ne se chevauchaient pas, l'évolution de cette dernière après 2008 a amené la SEML à intervenir, dans un périmètre relativement restreint, au sud de Niort, sur trois ZAC ayant des objets assez proches : Bâtipolis, les pierrailleuses et pôle sports. En effet, alors que cette dernière avait une vocation originelle exclusivement tournée vers le sport, elle peut accueillir désormais des enseignes commerciales spécialisées dans le bricolage et les travaux, ce qui n'est pas éloigné de l'objet des deux autres zones. Ainsi, indépendamment des déconvenues liées aux fouilles archéologiques à l'intérieur de l'emprise de Bâtipolis, ces chevauchements n'ont pu que générer des problèmes de commercialisation.

#### 5.4. ZAC POLE SPORTS A NIORT

Ce projet a connu des évolutions importantes à la suite des élections municipales de mars 2008. Ainsi, la partie prévisionnelle du CRAC 2007, présentée au conseil municipal de Niort le 11 juillet 2008, indiquait que les évolutions souhaitées par la ville de Niort au niveau des équipements sportifs, lesquels relevaient de sa maîtrise d'ouvrage directe, conduisaient « à revoir le dossier de réalisation de la ZAC conformément aux dispositions réglementaires ». Mais les recettes prévisionnelles ne permettaient pas de couvrir l'intégralité de ces dépenses, estimées à 7,5 M€. Selon le CRAC, la « finalisation du dossier de réalisation permettra de fixer avec plus de précision le montant et le profil des financements ».

Les débuts de la concession de la ZAC pôle sports ont pâti d'un contentieux avec le propriétaire de terrains qui devaient servir d'emplacement à la future halle des sports, construite sous maîtrise d'ouvrage de la ville de Niort, et que D.S.A. avait aménagés sans attendre l'expropriation. En 2006, la ville et D.S.A. parvenaient à un accord avec la société civile immobilière concernée, prévoyant que celle-ci devait céder ses terrains, et que D.S.A. lui procurerait, pour une valeur équivalente, un terrain d'une même superficie. En mars 2008, la ville faisait commencer la construction sur le site sans avoir acheté les terrains. En août 2008, les négociations entre les parties n'aboutissant pas, l'entreprise précitée assignait la ville de Niort et D.S.A. en justice. Suite à ce dépôt de plainte, un jugement du 16 septembre 2009 du tribunal de grande instance de Niort condamnait solidairement la ville et D.S.A. pour voie de fait, avec obligation de remettre les lieux en l'état sous astreinte de 1 000 € par jour de retard passé le délai de deux mois à compter de la signification du jugement.

En vertu d'un protocole d'accord transactionnel signé le 11 mars 2010, D.S.A. achetait le terrain à son propriétaire pour 33,2 K€ environ et lui réglait une indemnité forfaitaire et définitive de 105 K€. Elle prenait également en charge l'incidence fiscale, pour ce dernier, de la plus-value de cession du terrain et du versement de cette indemnité, estimée à 45 K€. En tout, la transaction a coûté environ 183 K€ à D.S.A. Sans les détailler, le CRAC 2009, adressé à la ville de Niort en mai 2010, prend en compte les incidences

financières de ce protocole. Selon ce CRAC, les dépenses de foncier ont augmenté de 631 K€ en un an. Celles-ci s'expliquent à hauteur de 29 % par le coût de la transaction précitée de 183 K€.

Par la suite, d'autres problèmes d'expropriation ont jalonné l'exécution de la concession, concernant notamment un terrain qui devait accueillir à partir de juillet 2013 un magasin d'articles de sports. En 2011, dans la procédure d'expropriation qui était alors en cours, le juge avait fixé les montants des indemnités pour deux parcelles (I.K n°16 : ce terrain était nécessaire pour l'implantation de Décathlon et I.K. n°21 pour le village des loisirs). Les montants fixés par le juge en première instance étaient largement supérieurs à l'évaluation des biens fournie par les services fiscaux (4 fois plus). Pour ces deux biens, la différence entre la provision du bilan assise sur l'évaluation des domaines et le rendu du jugement s'élevait à 1,227 M€, ce qui donnait lieu à un provisionnement supplémentaire. En fait, D.S.A a provisionné en deux fois en raison du versement d'une partie seulement de l'indemnité la première année. Fin 2011, D.S.A. a obtenu un prêt de 1,2 M€ sur 3 ans auprès de la caisse d'épargne Aquitaine, Poitou-Charentes pour la réalisation de la ZAC.

## **5.5. OPERATION DE MAITRISE D'OUVRAGE DELEGUEE DU HAUT DE LA BRECHE A NIORT**

### **5.5.1. Observations générales**

Deux avenants ont été signés. Le premier, du 23 octobre 2006, modifiait les modalités de révision de prix en prenant le même indice que celui applicable au marché de maîtrise d'œuvre signé en 2005 avec le groupement Milou-Lancereau, soit le B.T.01, et en utilisant le même mois de référence, à savoir octobre 2003 au lieu du mois d'octobre 2005. Avec 13,9 K€ HT de révisions de prix, son impact a été limité. Le second avenant a eu pour effet de porter le montant des honoraires à 376,7 K€ TTC, soit environ 10 % de plus que le coût initial de 342,5 K€. Au total, 14 acomptes et un solde ont été versés. Les 12 premiers acomptes se sont échelonnés de juin 2006 à décembre 2008. Les deux acomptes suivants ont été réglés en 2009 pour un montant global de 9,3 K€. En raison des reprises de travaux sur plusieurs lots et des malfaçons constatées, D.S.A. a remis les dossiers techniques de l'opération en mars 2011 et présenté un décompte général et définitif le 30 décembre 2011.

Comme le permettent les dispositions de l'article 3 de la loi n°85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite « loi MOP », le mandataire était habilité à signer les marchés de travaux. L'opération comprenait à l'origine 30 lots. Au départ, l'enveloppe financière de l'opération sous mandat était fixée à 14 500 K€ HT en valeur 2005. En octobre 2008, le montant actualisé de l'enveloppe financière prévisionnelle des dépenses qu'elle pouvait engager s'établissait à 18 771,8 K€ HT. Selon le décompte général et définitif de l'opération arrêté au 30 décembre 2011, à cette date, les dépenses effectives s'élèvent au total à 17 099,1 K€ HT.

### **5.5.2. Lot n°9 de gros œuvre et de maçonnerie**

Principal lot de l'opération, le lot n°9 de gros œuvre et de maçonnerie a vu son coût initial porté de 5,7 M€ HT à 6,3 M€ HT après avenants, soit 10 % d'augmentation, du fait à la non prise en compte de deux études qui faisait ressortir la qualité relative du terrain.

Par ailleurs, l'article L. 1523-3 du C.G.C.T. précise que les opérations de maîtrise d'ouvrage déléguée donnent lieu à des comptes rendus techniques, distincts des comptes rendus annuels à la collectivité relatifs aux acquisitions foncières et aux travaux qui participent à la qualité du suivi de l'opération. Quant à l'article 2 de la loi MOP, il prévoit que le mandataire est tenu envers le maître d'ouvrage de la bonne exécution des attributions dont il a la charge.

Or, malgré la tenue d'une dizaine de réunions d'information à l'attention du maître d'ouvrage, il ressort des constats effectués que la qualité de la restitution du suivi du déroulement de l'opération pour ce lot était perfectible.

### 5.5.3. *Autres lots*

Divers lots ont fait l'objet de réserves lors de la prise de possession des ouvrages, notamment les lots n°2 de parois berlinoises (656,5 K€ HT), n°4 de voirie et réseaux divers (862 K€ HT), n°7 de sols et marches en pierres extérieures (1,6 M€ HT), n°14 de couverture et zinguerie (80,3 K€ HT) et n°29 relatif aux espaces verts (41,4 K€ HT). Pour ces lots, le maître d'ouvrage a considéré, par un procès-verbal du 29 septembre 2008, que les réserves formulées pouvaient être levées.

L'exécution du lot n°4 V.R.D., attribué à l'entreprise EUROVIA, a connu trois avenants et un marché complémentaire. Selon le rapport du maître d'œuvre en vue de la conclusion de l'avenant, qui allait être validée par le conseil municipal le 14 avril 2008, il a fallu « *apporter une solution technique en urgence pour permettre la réalisation des aménagements au débouché de l'escalier de la faille des martyrs* », ceci afin de « *répondre aux exigences d'évacuation du cinéma à cet endroit* » et parce que les entreprises d'aménagement avaient déjà commandé leurs matériaux. De plus, une rampe pour personnes handicapées n'ayant pas été intégrée dans le lot n°9 de gros œuvre, la réalisation de l'étanchéité rendait « naturelle » la confection de cet ouvrage au sein du lot n°4 de V.R.D.

Cette anomalie mérite d'autant plus d'être soulignée que la réception des ouvrages a donné lieu à la formulation de réserves portant sur une réfection de zones en stabilisé afin de permettre un accès aux personnes handicapées et sur la reprise d'une zone en béton désactivé qui retenait l'eau au niveau d'un appareil d'éclairage encastré. Il était demandé de créer un joint de fractionnement sur toute la longueur de la faille Bujault. En février 2009, la SEML D.S.A. demandait à EUROVIA de signer le D.G.D. qui était arrêté à 862 K€ HT, soit environ 1,1 M€ TTC. Mais, au printemps 2009, dans le cadre de la garantie de parfait achèvement, la ville de Niort constatait une nouvelle infiltration d'eau devant le volet d'une table élévatrice. Cela amenait D.S.A. à demander au prestataire, par deux courriers du 25 juin et du 9 juillet 2009, d'intervenir avant le 29 juillet 2009 et à proroger la garantie de parfait achèvement « *jusqu'à la parfaite reprise de ces désordres* ». Par lettre du 26 juin 2009 à l'établissement de crédit qui s'était porté garant, D.S.A. s'opposait à la mainlevée de la garantie financière.

En réponse à une demande d'EUROVIA du 18 octobre 2012 pour lever cette garantie, D.S.A. indiquait, par une lettre du 25 octobre 2012, ne plus être en charge du dossier. En effet, en vertu de l'article 15-1 de la convention du 27 février 2006, au cas où la levée des réserves ou la réparation des désordres n'auraient pas été obtenues à l'expiration de la période initiale de parfait achèvement, la mission du mandataire était réputée terminée et il appartenait à la collectivité d'en poursuivre le suivi. En conséquence, D.S.A. invitait EUROVIA à se rapprocher des services municipaux.

## 5.6. OPERATION DE MAITRISE D'OUVRAGE DELEGUEE DU PARKING ET DES ESPACES PUBLICS SOUTERRAINS DE LA PLACE DE LA BRECHE A NIORT

En sa qualité de pouvoir adjudicateur au sens de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005, la SEML « *Deux-Sèvres aménagement* » a mis en place des procédures de commande publique, installant, conformément à la réglementation, une commission d'appel d'offres, composée de 5 membres avec voix délibérative (le président de la société, ou son représentant, président, deux administrateurs, l'exécutif de la collectivité cocontractante, ou son représentant lui-même membre de l'assemblée délibérante de ladite collectivité, un membre élu de cette assemblée délibérante, désigné par l'exécutif).

### 5.6.1. *Observations générales*

L'opération, communément appelée « bas de la Brèche », a été confiée en mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée par la ville de Niort à la SEML Deux Sèvres Aménagement le 25 juin 2009. Après validation du conseil municipal du 6 juillet 2009, la maire de Niort a signé ce mandat le 17 juillet 2009. Cette opération comprenait 4 dossiers de consultation des entreprises (D.C.E.). A l'issue de l'examen de la gestion de la ville de Niort, la chambre a rendu un rapport d'observations définitives, devenu communicable le 19 décembre 2014, contenant des développements sur ce dossier. Le présent examen de gestion vise à apporter certains compléments.

Alors que l'article 14.2 de la convention du 17 juillet 2009 stipulait que, dans le premier mois de sa signature, le mandataire serait chargé d'élaborer en relation avec le mandant un échéancier prévisionnel annuel des dépenses et des recettes, ce document a été arrêté au 28 septembre 2009 et communiqué à la ville par courrier du 6 octobre 2009, conformément au calendrier envisagé par celle-ci. La ville a versé une 1<sup>ère</sup> avance de 116,6 K€ le 18 août 2009, ce qui mettait D.S.A. en mesure de faire face aux premiers frais. Selon les précisions apportées par la société, la ville de Niort souhaitait lui transférer ce marché mais l'arrêté des comptes entre le reste à payer par la ville à chaque cotraitant et ce que D.S.A. devait payer n'avait pas été fait. Le contrat de maîtrise d'œuvre étant global, un travail de répartition, pour chaque cotraitant, entre la construction du parking et le reste du mandat a dû être opéré, ce qui a entraîné un décalage, indépendant de la volonté de D.S.A., à la fois dans l'établissement de l'échéancier et dans le versement de la 2<sup>ème</sup> avance, d'un montant de 355 K€. Pour la société, cela n'a pas entraîné de retard dans le déroulement de l'opération, ni pour elle.

Pour le lancement de l'opération, la ville de Niort disposait d'une étude hydrogéologique et d'une étude d'impact qui avaient été réalisées en 2008 pour le compte de la société d'économie mixte SOPAC dans le cadre d'une concession que celle-ci lui avait confiée le 28 décembre 2007 pour la réalisation d'un parking souterrain de 1 200 places sur le site de la Brèche. Par suite de l'abandon de ce projet, et de son remplacement par un parking de 530 places, la ville passait un marché à procédure adaptée le 28 février 2009 en vue d'une étude d'impact comprenant notamment un dossier au titre de la loi sur l'eau en vue de la réalisation du nouvel ouvrage de 530 places était confiée à un cabinet. Trois ordres de service ont été émis en avril, août et novembre 2009.

### **5.6.2. D.C.E. 2 – parking de la Brèche**

D'un montant global initial de 10,7 M€ T.T.C. et de 11,3 M€ T.T.C. environ après avenants, le dossier de consultation des entreprises, D.C.E. 2, était dédié à la construction d'un parking sous terrain de 530 places. Les travaux du marché de réalisation du parking souterrain sont achevés depuis le mois de novembre 2011. Son exploitation a été confiée à la société d'économie mixte locale So.Space, détenue majoritairement par la ville de Niort, dans le cadre d'une convention d'affermage.

Comme indiqué dans le rapport du 19 décembre 2014 relatif à l'examen de gestion de la commune de Niort, par un courrier du 15 janvier 2013, le P.D.G. de la So.Space indiquait à la maire de Niort que les travaux de levées de réserve et d'adaptation rendus nécessaires par diverses malfaçons affectaient l'exploitation du parking. Etait jointe « *une liste des points restante à traiter au 29 novembre 2012* » soit un an et trois jours après le délai de la garantie de parfait achèvement. D.S.A. souligne qu'une visite organisée à son initiative le 1<sup>er</sup> octobre 2012, soit un mois et une semaine avant l'expiration de cette garantie, en présence de représentants de la ville de Niort, de la So.Space et de la maîtrise d'œuvre, n'avait mis en évidence aucun des désordres indiqués dans la liste du 29 novembre 2012, à l'exception d'un point. Destinataire du compte rendu de la visite effectuée le 29 novembre 2012 après l'expiration du délai de garantie, D.S.A. s'est attachée à traiter les problèmes dans la mesure du possible. En définitive, les difficultés rencontrées pendant la transition entre la livraison de l'équipement et la période qui a immédiatement suivi la fin de la garantie de parfait achèvement dénotent un manque de clarté dans la répartition des responsabilités de chacun.

A l'automne 2014, un protocole transactionnel avec l'entreprise Fayat, titulaire du lot n°3 de gros œuvre (marché n° 714-10-021 signé le 19 mars 2010) était en préparation.

En novembre 2011, à l'issue de sa prestation, et conformément à l'article 13 du cahier des clauses administratives générales – travaux de 2009, l'entreprise Fayat a fait parvenir un décompte définitif et un mémoire en réclamation. Une délibération du conseil municipal de Niort du 25 juin 2012 approuvait la signature d'un protocole transactionnel entre cette société et la ville pour un montant de 36,7 K€, jamais mandaté.

La réclamation portait sur 4 points, énumérés dans la délibération précitée du 25 juin 2012 : réalisation de travaux améliorant l'esthétique du projet et levant les réserves architecturales ; réalisation de travaux en plus-values compensés par des moins-values de travaux non réalisés ; réalisation de travaux modificatifs sans

ordre de service ou avenant ; réalisation de travaux pour solutionner les désordres relevés par l'inspection des réseaux.

La demande initiale de Fayat pour 160,9 K€ HT avait été ramenée à 39,6 K€ dans le projet de protocole transactionnel annexé à la délibération du 25 juin 2012. Comme indiqué dans le premier article de ce protocole, Fayat a répondu à des demandes de la maîtrise d'œuvre, notamment le bureau d'études structure, et présenté le décompte en fin de mission pour 36,1 K€ HT.

En outre, des gaines de ventilation ont dû être installées au niveau des émergences pour 27,3 K€ HT, ce point étant mentionné dans la délibération du conseil municipal du 25 juin 2012. Après plusieurs visites en présence de représentants de D.S.A., de la ville de Niort et de la SEML So.Space, la rédaction du protocole a été révisée. Dans son compte rendu du 1<sup>er</sup> octobre 2012, D.S.A. assure que les travaux sont en cours pour solutionner les difficultés.

A l'inverse, à l'issue d'une visite organisée sans D.S.A. le 29 novembre 2012, c'est-à-dire 3 jours après l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement, les services techniques de la ville et So.Space lui imputent la responsabilité de divers dysfonctionnements, qui sont ensuite énumérés dans un courrier du 15 janvier 2013 du président de la So.Space au maire. Le compte rendu de cette visite pointe à plusieurs reprises le dépassement préjudiciable du délai de la garantie de parfait achèvement prévue par l'article 1792-6 du code civil. La garantie de parfait achèvement, à laquelle l'entrepreneur est tenu pendant un délai d'un an, à compter de la réception, s'étend à la réparation de tous les désordres signalés par le maître de l'ouvrage. D.S.A. indique que le compte rendu de fin de garantie de parfait achèvement qu'elle a rédigé n'a pas appelé d'observation de la part de la ville de Niort.

Un nouveau projet de protocole transactionnel, annulant et remplaçant celui approuvé le 25 juin 2012, a été présenté au conseil municipal de Niort le 26 mai 2014 pour une somme inférieure (24,9 K€ HT). Ce protocole devrait permettre d'obtenir le décompte définitif de l'opération, conformément à la procédure décrite dans les articles 13.4.1 et suivants du cahier des clauses administratives générales - travaux de 2009. Après rectification du projet de décompte final, en tenant compte des sommes précisées dans l'accord entre Fayat et la Ville de Niort, le maître d'œuvre pourra établir un décompte final qui, une fois signé par le pouvoir adjudicateur, deviendra le décompte général.

### **5.6.3. Lot n°24 de fontainerie**

Le taux global d'augmentation du dossier de consultation des entreprises, D.C.E. 3, de 5,3 % ne prend pas en compte le coût d'un protocole transactionnel qui a été signé après la livraison du lot « 24 - fontainerie », de 231 K€ TTC (groupement EUROVIA et SIREV), en vertu d'une délibération du 16 septembre 2013. Par courrier du 3 avril 2013, EUROVIA refusait le D.G.D. que lui avait notifié D.S.A. le 26 mars 2013 au motif que des travaux supplémentaires non pris en compte dans ce document devaient être rémunérés. Deux-Sèvres aménagement précise que l'absence éventuelle d'ordre de service ne lui est pas imputable, leur émission incombant à la maîtrise d'œuvre conformément à la réglementation. La société EUROVIA a établi un mémoire en réclamation en date du 29 avril 2013. Après plusieurs réunions, un protocole d'accord a été rédigé afin de lever les réserves, portant sur les travaux en bassin et le local technique. Conformément à ce protocole, D.S.A. a réglé à EUROVIA, la somme de 23 907,54 € TTC, soit 10 % du coût initial. Avec ce protocole, le surcoût global du D.C.E. 3 est de 5,7 %, ce qui porte le coût de l'ensemble à 8,8 M€ TTC. En tout état de cause, si la prestation supplémentaire avait été bien intégrée par voie d'avenant, son règlement n'aurait posé aucune difficulté.

#### **En conclusion sur l'examen de certaines opérations**

Des anomalies ont été relevées pour les marchés passés dans le cadre des conventions de mandat relatives à l'aménagement de la place de la Brèche à Niort. Même si les deux protocoles transactionnels passés sur deux lots de l'opération du bas de la Brèche n'ont pas bouleversé son économie générale, chacun d'eux n'est pas négligeable et le lot de fontainerie plus encore. S'agissant du protocole qui devrait être passé en 2014 pour celui de gros œuvre du parking, les ordres de service non émis indiquent des dysfonctionnements dans l'exécution du marché.

S'agissant du haut de Brèche, les déconvenues et dysfonctionnements rencontrés dans l'exécution sont révélateurs d'une préparation précipitée de l'opération. Or, des moyens non négligeables ont été déployés pour suivre le chantier. Outre le marché de maîtrise d'œuvre, le mandataire a confié, comme la convention de mandat le lui permettait, une mission d'ordonnancement pilotage coordination (O.P.C.) de 116,6 K€ TTC à une entreprise.

Par ailleurs, dans le cadre de la concession de la ZAC pôle sports, après avoir été mise en difficulté du fait d'aménagements effectués sur des terrains ne lui appartenant pas, D.S.A. est parvenue à une transaction coûteuse. D'une manière plus générale, même si la salle de l'Acclameur a effectivement été mise en service, le rythme de commercialisation des terrains a nécessité un allongement conséquent de la durée de la ZAC.

## ANNEXES

### ANNEXE I – IMPACTS DE LA COMPTABILITE D'AMENAGEMENT 2006-2013

Bilan	En K€									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Actif	391,0	2 705,6	8 510,9	13 288,7	20 078,3	21 154,4	15 172,7	19 198,2	18 676,6	
Stocks	52,2	1 591,3	6 640,7	12 587,9	18 634,2	17 773,1	13 090,6	13 041,2	12 924,8	
Autres créances (TVA)	5,2	66,6	436,1	574,8	83,7	339,3	419,9	839,2	910,6	
Avances et acomptes versés	-	-	-	-	-	192,9	15,9	-	-	
Créances clients (acquéreurs)	-	24,8	-	-	1,3	0,3	1,3	1,3	4 235,1	
Charges constatées d'avance (RIP)	-	0,3	2,3	2,2	28,0	0,8	-	0,4	0,6	
Valeurs mobilières de placement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Compte de liaison trésorerie	333,6	1 022,7	1 431,8	123,8	1 331,0	2 848,1	1 645,0	5 316,1	600,0	
Passif	391,0	2 705,6	8 510,9	13 288,7	20 078,3	21 154,4	15 172,7	19 198,2	18 676,6	
Emprunts aux près d'Ets crédit	381,5	1 287,1	2 787,8	2 188,1	6 698,0	6 054,7	4 558,3	6 906,8	9 428,9	
Emprunts divers (avances collectivités)	-	1 025,0	4 975,0	5 360,0	8 063,8	12 223,8	6 803,8	9 703,8	4 003,8	
Avances acquéreurs	-	3,5	1,2	307,6	393,2	506,6	407,2	78,2	778,7	
Dettes fournisseurs	-	227,1	578,9	1 208,3	124,5	1 469,2	827,9	770,5	92,6	
Dettes fiscales et sociales (TVA)	-	29,6	-	0,3	4,6	0,0	3,3	301,1	0,2	
Autres dettes	-	-	-	-	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
Produits constatés d'avance (RIP)	-	16,8	30,4	0,0	911,6	742,2	1 185,8	1 152,7	1 083,6	
Compte de liaison	9,5	116,5	137,7	4 224,3	3 881,9	157,1	1 385,7	284,3	3 288,0	

Sources : comptes de la société D.S.A.

Compte de Résultat	En K€									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Production vendue	?	276,8	296,6	628,0	789,1	4242,3	10078,4	3999,4	3758,9	
Variation des travaux N-1	?	1529,2	5009,8	5947,2	6046,3	3381,1	5395,9	4032,1	3642,5	
Variation des prestations N-1	0,0	-8,8	-39,6	0,0	0,0	4242,3	10078,4	3999,4	3758,9	
Production stockée inscrite	?	1538,0	5049,5	5947,2	6046,3	-861,1	-4682,5	32,7	-116,4	
transfert de charges (= rémunération de l'aménageur soit le CA réel pour la SEM)	29,1	201,8	332,7	415,6	418,4	252,3	493,2	427,0	370,4	
Charges comptabilisées (= charges cumulées - charges cumulées n-1)	?	1814,7	5346,0	6575,2	6835,4	3381,1	5395,9	4032,1	3642,5	
Frais financiers	0,0	0,0	0,0	13,4	2,8	0,6	3,8	7,4	10,0	
Produits financiers*	?	18,6	101,2	27,6	1,2	60,1	26,7	4,8	1,2	

Sources : comptes de la société D.S.A.

## ANNEXE 2 - BILAN ET COMPTE DE RESULTAT 2004-2013

En K€

BILAN - ACTIF	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Concession, brevet	0,7	2,9	2,9	2,9	4,5	4,5	4,5	4,5	5,2	5,4
TOTAL	0,7	2,9	2,9	2,9	4,5	4,5	4,5	4,5	5,2	5,4
autres	13,3	15,3	15,3	18,3	19,7	21,0	21,0	21,0	22,8	24,9
TOTAL	13,3	15,3	15,3	18,3	19,7	21,0	21,0	21,0	22,8	24,9
autres immo fi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1
TOTAL IMMO	13,9	18,3	18,3	21,2	24,1	25,5	25,5	25,5	28,0	30,4
autres stocks	-	-	1 591,3	6 640,7	12 587,9	18 634,2	17 773,1	13 090,6	13 041,2	12 924,8
en-cours de production	-	65,7	39,6	-	-	-	-	-	-	-
stock de produits finis	-	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-
stock de marchandises	-	13,9	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL stocks	-	100,6	1 630,9	6 640,7	12 587,9	18 634,2	17 773,1	13 090,6	13 041,2	12 924,8
créances clients	95,9	106,7	45,5	116,5	72,9	148,2	147,8	92,3	136,5	4 418,0
avances & acomptes versés	-	-	47,5	163,4	71,8	22,3	688,0	179,0	1,9	51,3
autres créances	10,2	343,2	501,9	1 741,3	1 588,0	527,7	1 320,5	588,9	941,4	1 100,1
Capital non versé	10,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL des créances	116,1	449,9	594,9	2 021,2	1 732,8	698,2	2 156,3	860,2	1 079,8	5 569,4
VMP, FCP, SICAV...	709,3	1 422,6	2 319,9	-	-	-	-	450,0	580,0	930,0
Disponibilités, intérêts à recevoir	4,8	34,6	85,9	4 702,9	1 901,4	3 879,4	10 394,1	5 693,1	6 941,8	1 609,4
TOTAL des dispo.	714,0	1 457,3	2 405,8	4 702,9	1 901,4	3 879,4	10 394,1	6 143,1	7 521,8	2 539,4
charges constatées d'avance	0,9	1,3	1,1	2,3	2,8	28,0	1,3	0,5	1,1	3,0
Total régulation	0,9	1,3	1,1	2,3	2,8	28,0	1,3	0,5	1,1	3,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>845,0</b>	<b>2 027,3</b>	<b>4 651,0</b>	<b>13 388,3</b>	<b>16 249,0</b>	<b>23 265,3</b>	<b>30 350,2</b>	<b>20 119,8</b>	<b>21 671,9</b>	<b>21 066,9</b>

Source : comptes de la société D.S.A.

BILAN - PASSIF	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Capital social	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800
réserve légales	-	-	-	-	-	2,6	6,0	6,0	6,0	8
autres réserves	-	-	-	-	-	50,3	113,7	113,7	113,7	113
report à nouveau	-	199,0	284,0	236,3	118,8	23,9	-	13,4	9,8	65
Résultat de l'exercice	- 199,0	- 85,0	47,8	117,5	142,7	66,8	- 13,4	23,2	58,5	102
subvention d'investissement	-	101,5	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SITUATION NETTE</b>	<b>601,0</b>	<b>617,5</b>	<b>563,7</b>	<b>681,2</b>	<b>823,9</b>	<b>943,6</b>	<b>906,3</b>	<b>929,5</b>	<b>988,0</b>	<b>1 090,</b>
<b>Total capitaux propres</b>	<b>601,0</b>	<b>617,5</b>	<b>563,7</b>	<b>681,2</b>	<b>823,9</b>	<b>943,6</b>	<b>906,3</b>	<b>929,5</b>	<b>988,0</b>	<b>1 090,</b>
amortissement & provision	2,6	8,9	13,3	16,0	16,8	20,2	23,0	25,2	25,6	20,
provision risques	-	-	-	-	-	-	-	95,0	90,6	
<b>TOTAL quasi fonds propres</b>	<b>603,5</b>	<b>626,4</b>	<b>577,1</b>	<b>697,3</b>	<b>840,7</b>	<b>963,8</b>	<b>929,3</b>	<b>1 049,7</b>	<b>1 104,1</b>	<b>1 111,0</b>
dettes fi > 1 an	-	280,0	1 280,0	2 172,7	1 554,0	6 923,3	3 000,0	1 200,0	6 427,3	7 836,9
dettes fi < 1 an	-	2,7	1 101,1	5 614,5	10 023,3	11 701,9	15 312,4	10 850,6	10 186,9	7 945,7
total < 1 an	-	2,7	1 101,1	5 614,5	10 023,3	11 701,9	15 312,4	10 850,6	10 186,9	7 945,7
<b>TOTAL dettes fi</b>	<b>-</b>	<b>282,7</b>	<b>2 381,1</b>	<b>7 787,2</b>	<b>11 577,3</b>	<b>18 625,1</b>	<b>18 312,4</b>	<b>12 050,6</b>	<b>16 614,2</b>	<b>15 782,6</b>
avances & acomptes reçus	-	-	3,5	1,2	307,6	393,2	506,6	407,2	78,2	778,7
dettes fournisseurs	28,5	33,2	1 409,1	4 353,4	3 027,4	1 205,4	2 466,7	1 708,8	1 310,5	757,0
dettes fiscales et sociales	58,3	77,5	101,9	113,2	159,6	210,1	158,4	145,5	481,2	199,7
autres (dettes/immo...)	128,8	936,6	132,4	376,7	307,3	979,9	7 234,6	3 572,3	930,8	1 354,3
<b>Total dettes exploitation</b>	<b>215,6</b>	<b>1 047,3</b>	<b>1 646,9</b>	<b>4 844,5</b>	<b>3 801,9</b>	<b>2 788,6</b>	<b>10 366,3</b>	<b>5 833,7</b>	<b>2 800,9</b>	<b>3 089,8</b>
produits constatés d'avance	25,9	41,9	16,8	30,4	0,0	911,6	742,2	1 185,8	1 152,7	1 083,6
<b>Total régulation</b>	<b>25,9</b>	<b>41,9</b>	<b>16,8</b>	<b>30,4</b>	<b>0,0</b>	<b>911,6</b>	<b>742,2</b>	<b>1 185,8</b>	<b>1 152,7</b>	<b>1 083,6</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>845,0</b>	<b>1 998,3</b>	<b>4 621,9</b>	<b>13 359,3</b>	<b>16 219,9</b>	<b>23 289,2</b>	<b>30 350,2</b>	<b>20 119,8</b>	<b>21 671,9</b>	<b>21 066,9</b>

Source : comptes de la société D.S.A.

En K€

RESULTAT - CHARGES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
autes achats & charges externes	84,3	121,5	1 944,2	5 489,5	6 756,2	6 984,0	3 537,6	5 603,1	4 213,9	3 831,5
impôts & taxes	0,8	4,6	4,8	7,4	17,2	22,0	47,5	38,9	21,2	16,1
salaires & traitements	150,1	182,5	191,9	238,4	292,6	328,8	355,3	291,5	275,8	290,0
charges sociales	63,7	77,2	80,8	102,2	123,9	152,1	163,0	138,3	125,3	123,8
dotation aux amortis. & prov.	2,6	6,4	4,4	2,7	1,9	3,4	2,8	2,1	0,4	1,0
autres...	-	-	-	-	-	0,0	0,0	-	0,1	0,0
<b>TOTAL chg d'exploit.</b>	<b>301,5</b>	<b>392,2</b>	<b>2 226,2</b>	<b>5 840,2</b>	<b>7 191,8</b>	<b>7 490,3</b>	<b>4 106,2</b>	<b>6 073,9</b>	<b>4 636,8</b>	<b>4 262,5</b>
Masse salariale	213,8	259,7	272,7	340,6	416,5	480,9	518,3	429,8	401,1	413,8
intérêts & chg assimilées	-	0,0	18,6	101,2	27,6	2,9	60,3	26,9	4,8	1,2
<b>TOTAL chg financières</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>18,6</b>	<b>101,2</b>	<b>27,6</b>	<b>2,9</b>	<b>60,3</b>	<b>26,9</b>	<b>4,8</b>	<b>1,2</b>
sur opération de gestion	-	-	-	-	-	-	-	0,4	55,3	72,4
sur opération en capital	-	-	-	-	1,6	-	-	-	-	-
DAP exceptionnelles	-	-	-	-	-	-	-	95,0	-50,9	-
<b>TOTAL chg exception.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>95,4</b>	<b>106,2</b>	<b>72,4</b>
impôts sur les sociétés	-	0,8	-	-	30,4	33,7	- 7,1	12,4	29,3	48,3
<b>TOTAL des CHARGES</b>	<b>301,5</b>	<b>392,9</b>	<b>2 244,7</b>	<b>5 941,5</b>	<b>7 251,4</b>	<b>7 527,0</b>	<b>4 159,4</b>	<b>6 208,5</b>	<b>4 777,1</b>	<b>4 384,3</b>

Source : comptes de la société D.S.A.

RESULTAT - PRODUITS	En K€									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Production vendue de biens	-	-	-	-	628,0	789,1	4 242,3	10 078,4	3 999,4	3 758,9
Production vendue de services	95,6	298,0	532,0	595,5	337,2	304,9	414,3	282,5	294,1	364,7
Chiffre d'affaires (CA)	95,6	298,0	532,0	595,5	965,2	1 094,0	4 656,6	10 360,9	4 293,5	4 123,6
Production stockée	-	-	1 529,2	5 049,5	5 947,2	6 046,3	- 861,1	- 4 682,5	32,7	- 116,4
Production stockée de services	-	-	-	- 39,6	-	-	-	-	-	-
transferts de chargé	-	-	201,8	332,7	415,6	436,9	281,4	515,7	431,7	370,5
autres produits d'exploit.	0,0	-	0,0	0,0	0,0	-	-	0,0	-	-
<b>TOTAL produits exploit.</b>	<b>95,6</b>	<b>298,0</b>	<b>2 263,0</b>	<b>5 938,0</b>	<b>7 328,0</b>	<b>7 577,2</b>	<b>4 076,8</b>	<b>6 194,1</b>	<b>4 757,8</b>	<b>4 377,7</b>
Résultat d'exploitation	-205,9	- 94,2	36,9	97,8	136,2	86,8	- 29,4	120,2	121,1	115,2
Produit des VMP	-	-	29,5	11,7	-	-	-	-	-	-
Produit des créances des Immo fi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts & Produit assimilés	6,8	10,0	-	109,3	66,1	16,6	67,6	37,7	22,4	19,0
<b>TOTAL produits financiers</b>	<b>6,8</b>	<b>10,0</b>	<b>29,5</b>	<b>120,9</b>	<b>66,1</b>	<b>16,6</b>	<b>67,6</b>	<b>37,7</b>	<b>22,4</b>	<b>19,0</b>
Résultat financier	6,8	10,0	10,9	19,7	38,5	13,6	7,3	10,8	17,7	17,7
sur opération en capital	-	-	-	-	-	-	1,6	-	-	-
rep/prov & transfert de chg	-	-	-	-	-	-	-	-	55,3	90,6
<b>TOTAL prod exceptionnels</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,6</b>	<b>-</b>	<b>55,3</b>	<b>90,6</b>
Résultat exceptionnel	-	-	-	-	1,6	-	1,6	- 95,4	- 50,9	18,2
<b>TOTAL des PRODUITS</b>	<b>102,5</b>	<b>307,9</b>	<b>2 292,5</b>	<b>6 058,9</b>	<b>7 394,1</b>	<b>7 593,7</b>	<b>4 146,0</b>	<b>6 231,7</b>	<b>4 835,6</b>	<b>4 487,2</b>

Source : comptes de la société D.S.A.

ANNEXE 3 - CAPITAUX PROPRES, EN-COURS DES CONCESSIONS D'AMENAGEMENT, PARTICIPATIONS  
D'EQUILIBRE DES COLLECTIVITES CONCEDANTES

En K€

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variation 13/09
<b>Encours de concessions</b>	1 591,3	6 640,7	12 587,9	18 634,2	17 773,1	13 090,6	13 041,2	12 924,8	-30,6%
<b>Capitaux propres (**)</b>	592,8	710,3	853,0	919,7	906,3	929,5	988,0	1 090,9	18,6%
<b>Emprunts bancaires</b>	1 356,1	2 812,2	6 217,3	10 563,4	6 098,6	5 246,8	6 910,4	11 778,8	11,5%
<b>Capitaux propres + emprunts bancaires</b>	1 948,9	3 522,5	7 070,2	11 483,1	7 004,9	6 176,3	7 898,4	12 869,7	12,1%
<b>Participations des collectivités concédantes (*)</b>	719,0	714,0	719,0	925,0	974,0	1 517,0	1 582,6	1 633,6	76,6%
<i>capitaux propres/encours concessions</i>	37,3%	10,7%	6,8%	4,9%	5,1%	7,1%	7,6%	8,4%	
<i>(capitaux propres + emprunts bancaires)/encours concessions</i>	122,5%	53,0%	56,2%	61,6%	39,4%	47,2%	60,6%	99,6%	

Source : comptes de la société D.S.A.

(\*) Participations d'équilibre comptabilisées des concédants – informations relatives aux en-cours des concessions d'aménagement annexées aux comptes annuels.

(\*\*) à plus d'un an et à moins d'un an.

KSP GA150439 CRC  
23/07/2015



CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

23 JUL. 2015

AQUITAINE, POITOU-CHARENTES

CHAMBRE REGIONAL DES COMPTES  
AQUITAINE, POITOU-CHARENTES  
3. place des Grands Hommes  
CS 30059  
33064 BORDEAUX CEDEX

Niort, le 10 juillet 2015

Réf : CD/SR n° 1507 033

V/réf : KSP GD150526 CRC SEM DSA

« Lettre recommandée + AR »

A l'attention de Monsieur Franc-Gilbert BANQUEY

Objet : Rapport d'observations définitives

Monsieur le Conseiller Maître à la Cour des Comptes,

J'accuse réception du rapport d'observations définitives relatives à la Société Deux-Sèvres Aménagement.

Nous ne manquerons pas de suivre rigoureusement vos recommandations. Par ailleurs, vous trouverez ci-joint nos réponses à certaines observations. Elles seront adressés au greffe de la juridiction.

Nouvellement nommée Présidente Directrice Générale de la Société, je vous propose de nous rencontrer, pour me présenter et échanger sur votre rapport ainsi que sur les perspectives de Deux-Sèvres Aménagement. Si vous en êtes d'accord, nous organiserons cette rencontre dans les prochaines semaines.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Conseiller Maître à la Cour des Comptes, l'expression de mes salutations distinguées.

La Présidente Directrice Générale,

Coralie DENOUES.



21 Chemin des Roches du Vivier - 79000 NIORT  
Tél. : 05 17 72 11 07 - Fax : 05 17 72 11 00  
contact@deux-sevres-amenagement.fr  
www.deux-sevres-amenagement.fr

**REPONSE AUX OBSERVATIONS DU RAPPORT DEFINITIF  
DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES  
PAR DEUX-SEVRES AMENAGEMENT**

**SUR LES RECOMMANDATIONS**

Les recommandations concernant la constitution de la Société et « Vie Sociale » ont bien été prises en compte.

En conséquence, les actions suivantes seront menées très prochainement, à savoir :

1/ La régularisation des modalités de représentation des actionnaires sera réalisée au prochain conseil d'administration du 06 novembre 2015 avec une proposition chiffrée.

2/ La Présidente Directrice Générale de Deux-Sèvres Aménagement mettra en œuvre les dispositions nécessaires à respecter les exigences en matière de délais de transmission au préfet des délibérations concernant la vie sociale de la SEM.

3/ La comptabilité d'activité sera mise en place en interne avec le cabinet d'expertise comptable.

**SUR LA SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU RAPPORT**

**2- ACTIVITE OPERATIONNELLE**

La Chambre Régionale des Comptes évoque l'étroitesse du marché dans un contexte de réforme territoriale. S'il est vrai que la structuration des services des deux agglomérations laisse à penser qu'elles pourraient réaliser elles-mêmes des projets, cette taille peut permettre l'émergence de projets d'aménagement pour lesquels la concession d'aménagement conserve toute sa valeur ajoutée. Ce mode opératoire est même particulièrement utile pour permettre la réalisation de projets d'aménagement. Au-delà du savoir-faire de la SEM, la concession d'aménagement permet de réaliser les projets que les collectivités ne pourraient pas mener à bien elles-mêmes, notamment au regard de la baisse de leurs capacités d'investissement.

A noter que la réforme territoriale permet également à certaines collectivités d'atteindre des tailles critiques permettant la réalisation de projets qu'elles n'auraient pas pu envisager avant la réforme. Ceci offre des perspectives en termes de mandat de réalisation et d'aménagement, en plus des études.

Par ailleurs, par la diversité de ses modes d'interventions (au-delà des concessions d'aménagement et des mandats), Deux-Sèvres Aménagement peut apporter des solutions permettant la réalisation de projets pour faire face à la baisse des capacités d'investissement des collectivités : bail emphytéotique administratif, concession de travaux, création de filiales portant des projets d'aménagement ou de construction.

Dans la conjoncture, les atouts de l'économie mixte (alliance du public et du privé) sont particulièrement utiles.

Concernant l'orientation d'accompagnement ou de portage d'immobilier d'entreprises, il ne nous semble pas que le soutien au développement économique soit étranger à l'intérêt des collectivités actionnaires. Le développement économique est une des composantes du développement local et les

C.D.

SEM sont parfaitement légitimes à intervenir dans ce domaine, dans l'intérêt de leurs actionnaires. L'EPLscope réalisé par la Fédération des Epl au niveau national recense plus 116 EPL intervenant dans le développement économique et 220 sur l'Habitat et l'Immobilier (dont immobilier économique).

#### **5- EXAMEN DE CERTAINES OPERATIONS**

Le constat "d'anomalies dans la mise en œuvre des marchés relatifs à l'aménagement de la Place de la Brèche" relevées par la Chambre Régionale des Comptes nous paraît incorrect. En effet, les protocoles d'accord transactionnels ne constituent pas une anomalie mais une solution amiable à un différend contractuel avant un recours contentieux. Concernant l'émission des ordres de service, nous attirons l'attention de la Chambre Régionale des Comptes sur l'article 2 du CCAG travaux qui indique "L'ordre de service est une décision du Maître d'Œuvre qui précise les modalités d'exécution de tout ou partie des prestations qui constituent le marché". Deux-Sèvres Aménagement n'agissait pas ici en tant que Maître d'Œuvre mais en tant que Maître d'Ouvrage Délégué.

#### **Paragraphe 1.3.1 : Décisions du Conseil d'Administration et rôle du PDG.**

Sur proposition du PDG, le Conseil d'Administration nomme et révoque le directeur général délégué. Il faut noter qu'il n'y a pas de Directeur Général Délégué à Deux-Sèvres Aménagement mais une directrice technique, comme il est bien précisé plus loin dans le même paragraphe.

#### **Paragraphe 2.1. Une activité duale**

Si la Société peut, de part ses statuts, réaliser des opérations "en propre" type VEFA ou CPI, il faut noter qu'à ce jour, elle n'en a pas réalisées.

#### **Paragraphe 3 : Fiabilité des comptes**

##### **Présentation de l'annexe :**

La société tient une comptabilité d'engagement qui permet de suivre les engagements et qui est la base de détermination des prévisions et des CRACL. Les dépenses sont comptabilisées au fur et à mesure de leur réalisation. A la clôture d'un exercice, les dépenses comptabilisées correspondent donc à l'avancement opérationnel ; les dépenses engagées au titre des marchés signés mais non réalisées ne sont pas comptabilisées.

Les écritures d'inventaire sont déterminées à partir des CRACL établis par la société et approuvés par les collectivités concédantes qui prennent en compte les prévisions de dépenses et recettes jusqu'à la terminaison de l'opération.

Comme le prévoit le guide comptable, les charges prévisionnelles sont comptabilisées dans l'hypothèse où le montant du coût de revient des éléments cédés est supérieur au cumul des charges comptabilisées. En conséquence, la valeur du stock relatif à l'opération concernée inscrite dans les comptes sera nulle.

En l'espèce, la société respecte les schémas comptables en vigueur et les dépenses prévues sur la concession sont bien intégrées dans les prévisions de dépenses.

##### **Regroupement des charges et produits relatifs aux concessions d'aménagement dans des comptes spécifiques :**

La société applique strictement le plan comptable des concessionnaires d'aménagement. La forme détaillée apparaît aux comptes de stocks (n° 38xxxx). En effet, comme la très grande majorité des concessionnaires, la société enregistre ces dépenses selon la méthode de l'inventaire permanent, sur des comptes de stocks de racine 38, en distinguant par sous compte les dépenses selon leur nature (études, terrains, travaux, honoraires, frais financiers...)

Nous prenons note de votre remarque et présenterons à l'avenir les produits et les charges en distinguant leur nature.

##### **Utilisation des comptes de liaison :**

La société tient une comptabilité distincte par opération. Dès qu'un mandat ou qu'une concession est confié à la société, celle-ci ouvre une opération dans le logiciel pour comptabiliser tous les flux afférents à cette opération (produits, charges, emprunts, trésorerie).

Les comptes de liaison sont mis en place pour suivre la trésorerie de chaque opération. En effet, la trésorerie est centralisée au niveau de la structure et les comptes de liaison permettent de

C.S.

comptabiliser la trésorerie utilisée par chaque opération pour son financement. Le compte de liaison doit donc être considéré comme le compte bancaire de chaque opération. En outre, cette organisation de la comptabilité permet de garantir que la trésorerie des opérations ne sert pas au financement de la structure et inversement.

Des contrôles de réciprocité entre les comptes de liaison sont systématiquement réalisés à la clôture d'un exercice ainsi qu'un contrôle de trésorerie entre les comptes de liaison et les comptes bancaires dédiés aux concessions d'aménagement et aux mandats.

#### En conclusion sur la fiabilité des comptes :

Le taux d'avancement des opérations est calculé en fonction des recettes de l'opération, comme cela est prévu par le guide comptable qui ne distingue pas la nature des participations en provenance du concédant. Ainsi, comme dans beaucoup de SEM concessionnaires, il est retenu l'ensemble des produits autres que ceux provenant du concédant pour calculer le taux d'avancement, à l'exception des subventions d'équilibre.

Si un autre calcul était fait, cela aurait uniquement une incidence de présentation sur le montant du stock et de la neutralisation du résultat intermédiaire à la clôture de l'exercice mais cela n'aurait aucune conséquence sur le résultat et les capitaux propres de la SEM.

La présentation d'un compte de résultat détaillé n'est imposé ni par le PCG, ni par le guide comptable et l'avis du CNC. Ce n'est pas l'objet du compte de résultat de présenter le détail des produits et charges des concessions d'aménagement. Il est inclus dans l'annexe des comptes annuels un tableau récapitulatif qui présentent pour chaque concession d'aménagement les chiffres clés : le résultat prévisionnel, la participation d'équilibre prévue et versée, le cumul des charges et le cumul du coût de revient des lots vendus, le stock à la date de clôture et le cas échéant la provision pour charges prévisionnelles et la neutralisation du résultat intermédiaire.

Nous prenons note de votre remarque et présenterons à l'avenir les produits et les charges en distinguant leur nature.

#### Paragraphe 4.1.2. Evolution de l'activité

La Chambre Régionale des Comptes indique que la présentation comptable fait apparaître une forte hausse du chiffre d'affaires et une baisse des charges d'exploitation et précise que, de son point de vue, ce ne sont pas des indicateurs de performance. L'augmentation du chiffres d'affaires est bien un indicateur de performance puisqu'il s'agit de la vente des terrains aménagés, l'aboutissement de notre travail d'aménageur. Les charges baissent naturellement puisque les travaux sont réalisés avant la vente des terrains. De notre point de vue, l'augmentation du stock de terrains (si elle n'est pas trop massive) est un bon indicateur puisque c'est le potentiel de vente des terrains aménagés et l'augmentation du CA est aussi un bon indicateur puisque c'est la vente en elle-même des terrains. En tant qu'aménageur, nous sommes rémunérés sur la vente des terrains et, comme vous le relevez justement, nous sommes aussi rémunérés sur le suivi des travaux d'aménagement.

#### Paragraphe 4.4 Perspectives de développement

Concernant les opérations de FORS et les piscines du Mellois, un pourcentage important de rémunération au regard du coût de l'opération n'est pas le gage d'une forte rentabilité puisque la rémunération de la Société ne se calcule pas, lors de la contractualisation, sur un pourcentage mais sur l'estimation du temps à passer et notamment la durée du chantier. Ainsi s'agissant des piscines du Mellois, il s'agit de trois marchés de travaux différents et de trois suivis de chantier qui s'étalent (avec des interruptions) sur plusieurs années. Concernant le chantier de FORS, si le montant des travaux est relativement peu élevé, la durée du chantier est assez longue pour des raisons de gestion budgétaire de la Collectivité. Ainsi le pourcentage de rémunération sur le coût des travaux n'est pas corrélé à un niveau de rentabilité.

#### Conclusion du paragraphe 4.

Le contrat avec l'entreprise Forges de Bologne est cité en exemple de prise de risque financier avec des opérations hors du secteur public. Il n'en est rien puisque la Société ne prend pas de risque dans ce mandat privé.

#### Paragraphe 5.2.2. Passation et exécution de la convention publique d'aménagement Champs Albert

C.D.

L'article 2 de la concession d'aménagement nous semble clair sur la répartition des missions entre l'aménageur et le service communautaire de développement économique puisqu'il précise que l'aménageur assure la commercialisation en tant que telle et que le service du développement économique assure la prospection, l'information et le choix des acquéreurs.

**Paragraphe 5.3 ZAC Batipolis à Aiffres**

Terre de Sport prévoyait dès son origine (dans le dossier de réalisation) la construction de 130.000 m<sup>2</sup> de bâtiment à vocation économique (SHON). Il n'y a pas de chevauchement des cibles de commercialisation des terrains aménagés entre Terre de Sport et Batipolis puisque Batipolis est plus orientée vers l'industrie.

**Paragraphe 5.5.2. Lot n°9 de gros œuvre et maçonnerie Haut de la Place de la Brèche.**

La Chambre Régionale des Comptes indique que l'étude de sol faisait ressortir la qualité relative du terrain. Dans les faits, le rapport d'étude des sols de 1984 révélait un réseau de failles. Sur 55 000 m<sup>3</sup> terrassés, comment les entreprises pouvaient-elles inclure dans leur prix la probabilité qu'une partie des fondations soient sur une faille non localisée lors des études géotechniques ?

La Chambre Régionale des Comptes précise que "la qualité de la restitution du suivi du déroulement de l'opération était perfectible". Pourtant, plus de 10 réunions d'information de la Maîtrise d'Ouvrage se sont tenues sur la durée du mandat avec un compte rendu systématiquement remis à la Maîtrise d'Ouvrage.

**Paragraphe 5.6 : Opération de Maîtrise d'Ouvrage déléguée du parking et des espaces publics souterrains de la Place de la Brèche à Niort.**

Dans le cadre d'un mandat public loi MOP, la Commission d'appel d'offres qui se réunit est celle du mandant : c'était la CAO de la Ville de Niort qui se réunissait (CF article 9 de la convention de mandat) et non celle de Deux-Sèvres Aménagement.

**Paragraphe 5.6.2. DCE 2 Parking de la Brèche**

Comme le montre le développement de ce paragraphe par la Chambre Régionale des Comptes, et conformément à la convention de mandat, les difficultés entre la Ville de Niort et l'exploitant du parking n'était pas du ressort de Deux-Sèvres Aménagement.

