



PREMIÈRE CHAMBRE

S 2016-1772

RAPPORT PARTICULIER

(articles L. 143-3 et R. 143-1 du code des juridictions financières)

LES COMPTES ET LA GESTION DE LA SCET (SERVICES, CONSEILS, EXPERTISES, TERRITOIRES)

Exercices 2005 à 2015

Mai 2016

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
Liste des recommandations	9
INTRODUCTION.....	11
I. UNE HISTOIRE AUX NOMBREUSES VICISSITUDES	11
II. UNE RELATIVE STABILITÉ DE L'ACTIVITÉ	13
PARTIE I : LE PASSAGE PAR LA SNI.....	17
I. LE TRANSFERT À LA SNI	17
II. UNE RELATIVE CLARIFICATION DU PÉRIMÈTRE.....	18
A. LE RÈGLEMENT DU CONTENTIEUX AVEC ADEXI ET LE GROUPE ALPHA.....	18
B. LA CESSION DES PARTICIPATIONS DE LA SCET DANS LES SEM.....	19
C. LA FUSION AVEC CD CITÉS ET CD HABITAT	19
D. LA DISSOLUTION D'EXTEL « EXPERTISE TOURISME ET LOISIRS ».....	23
E. L'ÉCHEC DE SCET INTERNATIONAL	24
III. LES LIMITES DES APPORTS DE LA SNI À LA SCET	24
A. UN DÉFAUT DE COHÉRENCE ÉCONOMIQUE.....	24
B. UNE FAIBLE CONTRIBUTION DE LA SNI AU PLAN DE CHARGE DE LA SCET.....	25
C. L'AMÉLIORATION DES MÉTHODES DE GESTION.....	26
D. LA PERSISTANCE DES PRATIQUES JURIDIQUEMENT RISQUÉES.....	26
IV. LES TRANSFERTS FINANCIERS DE LA SCET À LA SNI.....	26
A. LES CONVENTIONS AVEC LA SNI	26
B. DIVIDENDES.....	29
V. LA REPRISE PAR LA CDC	29
A. LA DÉCISION DE PRINCIPE.....	29
B. LES CONDITIONS FINANCIÈRES	31
PARTIE II : GOUVERNANCE ET GESTION.....	35
I. LA GOUVERNANCE.....	35
A. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	35
B. PRÉSIDENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	36
C. COMITÉS DU CA	37
D. COMMISSAIRES AUX COMPTES	37
E. SOUMISSION DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES AU CA	37
II. LES STRUCTURES ET L'ORGANISATION.....	38
A. LES SERVICES CENTRAUX	38
B. LE RÉSEAU TERRITORIAL	40
III. LA GESTION	46
A. LES DOCUMENTS DE GESTION.....	46

B.	COMPTABILITÉ ANALYTIQUE, « REPORTING », MESURES DE PRODUCTIVITÉ, CONTRÔLE DE GESTION.....	46
C.	AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DES RISQUES	47
D.	AUDITS EXTERNES	48
E.	LES FONCTIONS COMMERCIALES	48
IV.	LES RESSOURCES HUMAINES	48
A.	LES EFFECTIFS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES	48
B.	STATUT.....	49
C.	RÉMUNÉRATIONS ET RÉGIMES INDEMNITAIRES	50
D.	FORMATION.....	53
E.	RELATIONS SOCIALES.....	54
V.	LES FONCTIONS SUPPORT	54

PARTIE III : LES RÉSULTATS ET LES COMPTES DE LA SCET 55

I.	LES RÉSULTATS D'ACTIVITÉ	55
A.	LES TENDANCES GLOBALES.....	55
B.	LA PROFITABILITÉ	55
C.	LA CONTRIBUTION DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS.....	57
II.	UN BILAN LONGTEMPS STABLE	58
A.	L'ACTIF	59
B.	LE PASSIF.....	59

PARTIE IV : L'AVENIR DE LA SCET..... 61

I.	LES FRAGILITÉS DU MODÈLE	61
A.	LES CONTRATS DE RÉSEAU.....	61
B.	LES EXPERTISES	67
C.	LE MANAGEMENT DE SOCIÉTÉS : L'ÉROSION DU MARCHÉ TRADITIONNEL, DE NOUVEAUX CRÉNEAUX.....	73
D.	LES PMAD (PERSONNELS MIS À DISPOSITION)	75
E.	DES RISQUES JURIDIQUES SPÉCIFIQUES.....	81
II.	LES ORIENTATIONS.....	86
A.	D'INCESSANTES INTERROGATIONS	86
B.	L'AVENIR DE LA SCET.....	88

SYNTHESE

La société anonyme Services Conseil Expertises Territoires (SCET) est l'héritière d'une longue histoire. Elle a été conçue comme un outil de soutien à l'économie mixte dans une période où l'État et la Caisse des dépôts avaient un rôle central dans l'équipement et la modernisation du pays. Les bouleversements successifs de cet environnement, du fait notamment de la décentralisation, et les réorganisations internes de la Caisse ont profondément affecté le contexte de son activité, très composite.

Un rattachement à la Société nationale immobilière défavorable au développement de la SCET

La SCET était en crise au début des années 2000. La transformation de la Société centrale immobilière de la Caisse des dépôts (SCIC) en Icade et la décision d'introduire en bourse la nouvelle société ont amené la Caisse à transférer la SCET à la Société nationale immobilière (SNI) en 2005. La principale conséquence positive de ce regroupement pour la SCET a découlé de la décision de la SNI de fusionner avec elle CD Cités et CD Habitat qui lui avaient également été rattachées dans le cadre du démembrement de la SCIC. Ces deux sociétés ont apporté à la SCET un complément non négligeable de chiffre d'affaires en management de sociétés (MDS) pendant quelques années ; ce facteur, joint à quelques années de continuité du management (phénomène rare dans l'histoire de la SCET) a permis un relatif redressement. Pour le reste, la SNI ne s'est pas attachée à consolider ni à développer la SCET et les synergies ont été réduites. Les problèmes sous-jacents de l'activité de la SCET n'ont pas été traités. En revanche, la SNI a cherché à tirer de la SCET le maximum de ressources par toutes les voies possibles (conventions de prestations de services, redevance de marques, dividendes, etc.). L'évolution de la stratégie propre de la Caisse en matière de développement territorial et les divergences stratégiques entre la SNI et la SCET ont conduit au rattachement direct de la SCET à la Caisse début 2012, dans des conditions financières avantageuses pour la SNI.

Un modèle économique qui doit évoluer

Le groupe SCET est composé depuis 2013 de deux entités, SCET-SA qui continue l'activité de la SCET et le groupement d'employeurs SCET-GE, créé pour gérer les mises à disposition de personnels au profit d'entreprises publiques locales. SCET-SA présente en 2015 un total de bilan de 27,4 M€ et un chiffre d'affaires net de 34,5 M€, avec 300 salariés ; SCET-GE compte une centaine de salariés. Le modèle économique de la SCET a longtemps reposé sur l'existence de revenus récurrents apportés, durant la période sous revue, par les contrats de réseau (fourniture d'assistance aux entreprises publiques locales -EPL-), les contrats de management de sociétés (MDS) et les mises à disposition de personnels (PMAD) auprès d'EPL. Ces ressources ont permis de masquer la dégradation de la situation de la SCET pendant la période sous revue..

Ce modèle doit aujourd'hui évoluer, dans un contexte de transformation de l'organisation de l'économie mixte et de tensions financières sur les collectivités territoriales et les EPL.

Si le nombre d'adhérents aux contrats de réseau augmente, à un rythme toutefois inférieur à celui des créations d'EPL, le montant unitaire des contrats et donc le chiffre d'affaires qui en découle tendent à diminuer. Les prestations d'expertise traditionnelles non liées aux contrats de réseau sont en recul : l'activité foncière a connu un déclin structurel, la SCET peine à faire face à la concurrence en matière de conseil au développement de projets et services. L'activité de management de sociétés (MDS), axée sur les sociétés immobilières, est en régression et les créneaux de substitution ne représentent pas le même volume d'affaires. Ces évolutions ont pour effet d'éroder les revenus récurrents et mettent en lumière les problèmes de rentabilité de la SCET dont l'exploitation est devenue pour la première fois déficitaire en 2015 (revenu net négatif à hauteur de 1,5 M€).

Des pratiques en cours de régularisation

Les conditions d'exercice des activités de la SCET se sont modifiées avec le renforcement des règles de mise en concurrence imposées aux pouvoirs adjudicateurs par l'ordonnance de 2005 et la cession à la Caisse des dépôts des participations détenues par la SCET dans des sociétés d'économie mixte. La très grande proximité historique entre la CDC, la SCET et les SEM pouvait susciter des risques juridiques.. Ces problèmes ont été laissés en l'état pendant le passage de la SCET sous le contrôle de la SN. À la suite de l'entrée en vigueur de l'amendement Cherpion tendant à préciser les règles du prêt de main d'œuvre, la CDC et la SCET ont engagé les démarches nécessaires pour y conformer le dispositif de mise à disposition de cadres (PMAD) auprès de sociétés d'économie mixte : ce processus s'effectue dorénavant par l'intermédiaire d'un groupement d'employeurs (SCET-GE). Sa création, visant à rendre cette activité conforme aux dispositions législatives, a été opportune mais la SCET détient une place toujours prépondérante dans le groupement et les modalités de partage du coût des rémunérations des cadres travaillant à la fois pour SCET-SA et pour SCET-GE devraient être clarifiées. Dans le but de ne pas s'exposer au reproche d'exercice illégal de la profession d'expert-comptable, la SCET s'est dotée d'une filiale, cabinet d'expertise comptable, mais les modalités initiales de cette opération n'ont pas présenté toutes les garanties et une régularisation est en cours.

Une volonté de relance dont les effets devront être appréciés à moyen terme

Ces difficultés, la diminution progressive de l'activité et la baisse de la rentabilité ont suscité de multiples réflexions sur les orientations et le devenir de la SCET entre 2010 et 2014, sans inflexion notable en pratique. Les projets de développement dans de nouveaux secteurs, qualifiés de marchés cibles (énergie, économie du vieillissement, mobilité, tourisme, etc.) ne se sont pas pleinement concrétisés. Les atouts de la SCET (une connaissance fine et approfondie de l'économie mixte, un personnel expérimenté et soucieux de l'intérêt général, une réputation plutôt bonne, réserve faite de ses tarifs élevés) n'ont pas suffi à lui faire trouver les voies d'un nouveau dynamisme.

La Caisse des dépôts semble avoir désormais défini les bases d'une politique pour sa filiale. Malgré l'érosion du chiffre d'affaires et la perte de rentabilité, elle a écarté le scénario d'une dissolution ordonnée de la SCET, qui ne s'imposait pas ; les compétences que la SCET rassemble auraient été dispersées ; cette option aurait eu un impact négatif en termes d'image et fait disparaître une « marque » ; elle aurait été ou paru contradictoire avec la volonté affirmée par la Caisse de renforcer son appui aux collectivités et territoires.

Le projet retenu consiste à recentrer la SCET sur son cœur de cible, c'est-à-dire l'économie mixte, en favorisant, dans un contexte de renouvellement de ce secteur, un développement réaliste sur des créneaux bien identifiés, avec un appui plus engagé de la Caisse, qui devrait notamment fournir à la SCET des ressources récurrentes en lui confiant des gagements d'actifs. Ces options ont été formalisées au printemps 2015 dans des nouvelles orientations stratégiques pour la SCET et ont été accompagnées d'une recapitalisation de la SCET par la CDC à hauteur de 10 M€ dont 2,5 ont été libérés en janvier 2016, le solde devant l'être dans les cinq ans. La SCET a lancé un plan de recrutement d'experts pour renforcer ses compétences.

La Cour estime que la réussite de ce projet implique plusieurs conditions. La gouvernance de la SCET doit être rendue plus ouverte, en intégrant dans le conseil d'administration un membre extérieur à la Caisse. En matière de gestion, le réseau territorial, fruit de décennies de sédimentation et désormais incohérent et peu efficient, doit faire l'objet d'une réorganisation ample et rapide. La SCET doit aussi veiller à la formation de ses coûts, en axant davantage sa comptabilité analytique sur leur mesure et en agissant sur leurs facteurs, en particulier la pyramide des âges. Le contenu des prestations de la SCET, en premier lieu au sein des contrats de réseau, doit être diversifié et adapté aux mutations de l'économie mixte. L'action commerciale doit être renforcée.

Il importe donc que le plan d'affaires 2015-2019, couvrant la période de mise en œuvre de la recapitalisation, fasse l'objet d'un suivi rigoureux et soit réajusté en tant que de besoin en fonction du contexte de marché et des résultats prévisionnels par secteur d'activité.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Améliorer la gouvernance :

- Ouvrir le conseil d'administration à au moins une personne qualifiée extérieure à la CDC ;
- Renforcer le rôle du comité d'audit ;
- Instituer un comité des rémunérations ;
- Veiller à la soumission systématique des conventions réglementées au CA.

Recommandation n° 2 : Réorganiser le dispositif territorial :

- en réduisant fortement le nombre des agences ;
- en regroupant géographiquement les experts ;
- en assignant aux directeurs des objectifs opérationnels détaillés.

Recommandation n° 3 : Orienter la comptabilité analytique vers le calcul des coûts complets afin de mieux calibrer les prix de vente de la SCET.

Recommandation n° 4 : Diversifier l'offre en matière de contrats de réseau en l'adaptant aux besoins de toutes les catégories d'EPL.

Recommandation n° 5 : Renforcer la prospection commerciale en s'appuyant sur une connaissance améliorée des attentes et réactions des adhérents et clients.

Recommandation n° 6 : Documenter et justifier les paramètres de la refacturation à SCET-GE par SCET-SA.

Recommandation n° 7 : Mener à bonne fin l'élaboration de la cartographie des risques et la maintenir à jour en fonction des développements de l'activité de la société.

Recommandation n° 8 : Définir un plan d'affaires sur cinq ans assorti d'indicateurs chiffrés sur les objectifs, les charges et les résultats accompagnant les étapes de la recapitalisation de la SCET par la Caisse des dépôts.

INTRODUCTION

La compétence de la Cour des comptes pour le contrôle de la société anonyme Services Conseil Expertises Territoires (SCET) est fondée sur les articles L. 111-4 et L. 133-2 du code des juridictions financières. Ce contrôle a été notifié par lettres du Premier président de la Cour adressées le 9 février 2015 au président-directeur général de la SCET, au ministre des finances et des comptes publics, à la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, au président de la commission de surveillance et au directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

I. UNE HISTOIRE AUX NOMBREUSES VICISSITUDES

La présente enquête de la Cour a coïncidé avec le 60^{ème} anniversaire de la SCET. Cette longue histoire marque fortement la perception que cette société comme ses partenaires ont de son rôle et de ses activités.

La SCET, dénommée alors Société centrale pour l'équipement du territoire, a été créée par la CDC en 1955¹ (son activité débute au 28 octobre 1955). Dans le contexte de la reconstruction d'après-guerre, elle était destinée à être le pendant de la Société centrale immobilière de la Caisse des Dépôts (SCIC), créée en 1924, avec 23 sociétés civiles immobilières (SCI) afin de répondre à la pénurie de logements.

Dans sa configuration originelle, la SCET, filiale de premier niveau de la CDC, était son bras armé pour l'aménagement du territoire et la création d'infrastructures. Elle devait jouer, auprès de l'État, des ministères donneurs d'ordre, puis de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), le rôle d'acteur national de référence, gérer l'attribution, l'affectation et le remboursement des financements, piloter les sociétés d'économie mixte (SEM) locales en les aidant en particulier à se doter des cadres nécessaires. La SCET entretenait des relations de grande proximité avec ses clients et partenaires, SEM d'aménagement et SEM immobilières, dont elle était souvent actionnaire, comme d'ailleurs la Caisse elle-même. Elle possédait en son sein toutes les capacités techniques et d'ingénierie requises par cette activité et s'était dotée de plusieurs filiales spécialisées.

Cette organisation, encore aujourd'hui désignée sous le nom de « grande SCET », a disparu au cours des vingt dernières années du XX^{ème} siècle, en trois étapes :

- la décentralisation a abouti au partage du pouvoir entre l'État et les collectivités territoriales en matière d'aménagement².

¹ Cette date est celle de 1955 où le « décret Bloch-Lainé » élargit les dispositions du décret-loi de 1926 (Poincaré), porte à 65 % le plafond de la participation des communes dans le capital des SEM, autorise les départements à créer des SEM, étend les compétences des SEM à l'aménagement du territoire et fait naître, aux côtés des SEM de construction, les SEM d'aménagement, l'État demandant à la CDC de soutenir ce mouvement.

² Le droit des SEM a été aligné sur celui des sociétés anonymes, leur champ d'action étendu à tous les domaines de compétence des collectivités locales, le plafond de la participation au capital de ces collectivités, obligatoirement majoritaire, porté à 80 % - 85 % en 2002.

La SCET, filiale directe de la Caisse jusqu'en 1983, a été alors rattachée à la holding Caisse des dépôts-développement (C3D) qui en regroupait toutes les filiales opérationnelles ;

- un premier démantèlement a été opéré par C3D qui a filialisé en 1988 la branche transports de la SCET devenue Transct SA et la même année racheté le groupe privé Progecar, spécialiste du transport interurbain. Ces deux sociétés ont été fusionnées en 1990 dans la holding Transdev (société européenne pour le développement des transports publics) détenue à 99 % par C3D ;

- la SCET qui comptait encore 970 personnes en 1996 mais était chroniquement déficitaire a été rattachée à la SCIC en 1997, avec le projet de l'y diluer. La SCIC en a effectivement accéléré le démantèlement. La SCET a alors perdu plusieurs autres de ses composantes : SCETAUROUTE créée en 1970 par la SCET³ et les SEMCA (SEM d'autoroutes concédées), transformée en holding en 1997, a été détachée de la SCET et a pris le nom d'Egis en 1998 (12 000 salariés aujourd'hui) ; l'assujettissement, à partir d'avril 2000, des SEMCA à la directive services a entraîné la cession au secteur public autoroutier, en novembre 2000, du département des autoroutes et grands ouvrages de la SCET (DAGO), constitué en groupement d'intérêt économique (GIE) des SEMCA à compter du 1^{er} janvier 2001 ; la SCET a cédé ses activités d'expertise comptable à Adexi (groupe Alpha⁴) en 2000.

Dans cet environnement bouleversé, les années 1990 ont été difficiles. Des tentatives de diversification dans l'immobilier d'entreprise (avec l'achat en 1991 d'immobilier d'entreprise en blanc, sans locataire, ce qui a coûté très cher à la Caisse), voire dans l'industrie (prise de participation dans SODEXI) ont rapidement avorté. La prise de participation en 1998 dans BETURE Conseil (dont C3D était l'actionnaire majoritaire) a été un échec. Parallèlement, les activités traditionnelles de la SCET ont connu un délitement. Sa situation financière s'est encore dégradée : ses pertes ont atteint 10 M€ en 2002. Elle n'a pas trouvé sa place au sein de la SCIC. Son management a été affecté par une forte rotation. La persistance de résultats négatifs a conduit la SCIC à projeter de s'en défaire définitivement. Un plan de reprise globale par le groupe privé Alpha a cependant échoué en 2003. Le projet de vendre une partie du capital aux salariés n'a pas davantage abouti. Le déficit d'exploitation a persisté (plus de 23 M€ de pertes cumulées fin 2004). Les valorisations effectuées en 2004 en vue d'une éventuelle cession aboutissaient à des résultats négatifs (moins 40 M€ selon le cabinet Sherman).

Concomitamment, M. Francis Mayer, nommé à la tête de la CDC en 2002, et M. Étienne Bertier, nommé en 2003 à la tête de la SCIC, alors rebaptisée Icade, ont entrepris de séparer, au sein de la SCIC, les activités concurrentielles de son pôle immobilier (vouées à demeurer au sein d'Icade dans la perspective de son introduction en bourse) des activités d'intérêt général : SCIC-Habitat avec ses 13 sociétés d'entreprises sociales pour l'habitat (ESH), Icade Cités rebaptisé CD Cités⁵, GFF Habitat devenu CD Habitat et la SCET, rebaptisée « Services Conseils Expertises Territoires » à compter du 3 mai 2004.

³ SCETAUROUTE était un bureau d'études chargé de la conception et la réalisation des autoroutes concédées, en lieu et place des services d'études des Ponts et Chaussées, qui n'avaient plus les moyens de faire face à la tâche.

⁴ Cette cession a donné lieu à de multiples contentieux qui n'ont été réglés par un protocole d'accord transactionnel que le 4 novembre 2005.

⁵ CD Cités - qui regroupe 150 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros - est spécialisée dans le management de sociétés immobilières (sociétés d'économie mixte pour l'essentiel), le

Dans un premier temps, Icade a adopté en septembre 2004 un plan de liquidation/démantèlement de la SCET élaboré par Monceau Finances. Il a finalement été décidé de rattacher la SCET, avec l'ensemble du pôle d'intérêt général de la SCIC, à la SNI. La cession à la SNI est intervenue en juin 2005. À l'époque le président de la SNI n'était pas volontaire pour le rattachement de la SCET à son groupe mais il lui a été imposé en contrepartie de la cession à la SNI des ESH de la SCIC.

Le rattachement à la SNI a interrompu le processus de déliquescence de la SCET, notamment grâce à l'intégration de CD Cités et CD Habitat, et contribué à stabiliser sa situation, sans transformation en profondeur des caractéristiques de son activité ni de son organisation.

La SCET est restée au sein du groupe SNI jusqu'en février 2012, moment où elle est redevenue filiale directe de la CDC, dans un contexte où la CDC souhaitait renforcer son appui aux territoires. Ce retour à la maison-mère s'est inscrit dans le cadre de la réflexion de la CDC sur ses priorités à partir de 2010-2011, la conduisant à intensifier l'action dans les territoires et en faveur du développement⁶. Trois ans plus tard, le recul permet d'évaluer la situation de la SCET dans cette nouvelle configuration.

II. UNE RELATIVE STABILITÉ DE L'ACTIVITÉ

Au cours de la période sous revue, la SCET a conservé un objet social très large. Ses statuts, adoptés par l'assemblée générale tenue le 13 juin 2005, lui permettent d'intervenir sous de multiples formes auprès des collectivités territoriales et de leurs émanations, au premier chef les sociétés d'économie mixte. Son objet a été étendu à la gestion de biens d'autrui et aux transactions immobilières par l'assemblée générale tenue le 28 juin 2007. Enfin l'assemblée générale extraordinaire du 28 juin 2013 y a ajouté les missions de conseil et d'assistance aux établissements sociaux et médico-sociaux.

Dans ce cadre, la SCET a exercé entre 2005 et 2015 les mêmes activités principales, regroupées autour de quatre branches :

- la fourniture d'informations, de documentation, de publications et d'une assistance de base aux adhérents à ses « contrats de réseau », accompagnée de l'animation de la communauté professionnelle constituée par eux et, sur option, de prestations accessoires et d'un appui en matière de ressources humaines (principalement de recrutement et de formation) ; le contenu des contrats de réseau est décrit de manière plus détaillée en annexe n° 1 ;

- l'offre, sur contrats, de prestations d'expertise dans plusieurs secteurs : le développement et la gestion de projets, les questions juridiques et financières, la comptabilité, le foncier ;

développement et la réalisation de projets de logements, d'équipements médico-sociaux et de proximité en Île-de-France, l'expertise en renouvellement urbain, la réhabilitation et la valorisation de patrimoine, etc.

⁶ Cf. présentation le 5 avril 2012 des résultats 2011 par le directeur général *ad interim*

- la mise à disposition de personnel d'encadrement au profit du secteur mixte local ;
- le management de sociétés, la gestion et l'administration de biens.

Les deux principales modifications structurelles durant cette période ont été d'une part, le renforcement (à compter de 2007-2008) de l'activité de management de sociétés, aujourd'hui moins porteuse, d'autre part, la création d'un groupement d'employeurs, SCET-GE, distinct de la SCET proprement dite (SCET-SA), dont l'intervention s'est substitué à compter de 2013 aux modalités antérieures de mise à disposition directe de personnels par la SCET.

Même si la composition de la clientèle de la SCET a évolué, elle s'est caractérisée de manière continue par une forte dispersion. La SCET a un grand nombre de clients (798 recensés en 2014). Ils appartiennent aux catégories suivantes :

- des entreprises publiques locales (EPL), principalement des SEM (sociétés d'économie mixte), à hauteur d'environ 75 % du total (et 67 % du chiffre d'affaires – CA –), qui peuvent souscrire des contrats de réseau, recourir à diverses prestations, commander des expertises sur appel d'offres, employer des cadres dirigeants mis à disposition par la SCET, sous-traiter leur gestion à la SCET (surtout dans le cas de SEM immobilières) ; s'y ajoutent marginalement quelques opérateurs du logement social (environ 2 %) ;
- des collectivités territoriales, à hauteur de 7 % (même proportion du CA) qui lui commandent des expertises, sur appels d'offres, par exemple en matière de projets d'urbanisme et d'aménagement, d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de conduite d'opérations ;
- des grandes entreprises publiques voire privées, pour des services ; la SCET a notamment passé en 2008 un accord-cadre de mandats avec RFF/SNCF Réseau⁷ ;
- la CDC : la SCET réalise des prestations pour la CDC, à la demande des directions régionales de la CDC, au titre d'accords-cadres et de la participation à des plates-formes (renouvellement urbain et aménagement, conseil sur le droit immobilier).

Le palmarès des clients régulièrement tenu par la SCET montre que la plupart de ceux-ci représentent un volume d'affaires restreint.. Le CA cumulé provenant des dix premiers clients est d'environ 7,7 M€ soit à peine 20 % du CA global.

Il ressort de ces données d'une part que la gamme très large de ses activités expose la SCET au risque de ne pas avoir dans chacune d'entre elles une vraie masse critique, d'autre part que, si elle n'est pas excessivement dépendante de quelques clients, elle doit gérer une multitude de petits dossiers.

⁷ Elle a obtenu dans ce cadre, le plus souvent en association avec d'autres partenaires, environ 7,5 M€ HT de mandats ; les deux derniers mandats ont été obtenus dans ce cadre en 2012 ; les livraisons s'échelonnent jusqu'à 2018.

Le présent rapport analyse successivement :

- les effets de l'appartenance de la SCET au groupe SNI (2005-2012) ;
- l'évolution de la gouvernance et de la gestion de la SCET ;
- les résultats et les comptes de la SCET ;
- les fragilités et les scénarios d'avenir de la SCET.

En application des dispositions de l'article L. 143-1 du code des juridictions financières, le présent rapport, dès lors qu'il est rendu public, ne contient pas d'information relevant d'un secret protégé par la loi.

PARTIE I : LE PASSAGE PAR LA SNI

Le 12 mai 2004, l'État s'est désengagé de la Société nationale immobilière (SNI) et la part du capital détenue par la Caisse des dépôts et consignations a été portée à 99,97 %. Tout en gardant son statut de SAEM nationale, la SNI, devenue une filiale de premier rang de la CDC, a adapté son objet social afin de couvrir tous les segments de l'immobilier collectif et de rendre possibles de nouveaux développements.

La transformation de la SCIC en Icade et le projet de cotation d'Icade ont ouvert la question du sort de la SCET. Il a été considéré qu'elle n'avait plus sa place dans Icade. La CDC a rejeté la solution d'un rattachement direct de la SCET à la Caisse, estimant que, compte tenu des difficultés de la SCET à ce moment, il serait plus facile de redéfinir son modèle en l'intégrant dans un ensemble plus vaste. La SNI a été choisie pour l'accueillir, certaines synergies virtuelles étant mises en avant (gestion de SEM immobilières, assistance à maîtrise d'ouvrage, prestations diverses).

L'acquisition de la SCET s'est faite dans des conditions financièrement avantageuses pour la SNI. Le passage par la SNI n'a pas été accompagné d'une modification significative du fonctionnement et des structures de la SCET ; les principaux risques juridiques ont été laissés en l'état. Il n'est pas apparu de véritable complémentarité entre les deux sociétés. Le principal apport de la SNI a été l'amélioration des méthodes de gestion et la diffusion d'une approche davantage commerciale. La relative embellie des conditions d'activité de la SCET, d'origine largement conjoncturelle a, en revanche, permis à la SNI d'en retirer des gains financiers. Pendant la période où la SCET était dans le giron de la SNI, la CDC ne s'en est plus guère préoccupée.

I. LE TRANSFERT À LA SNI

L'assemblée générale extraordinaire de la SCET du 13 juin 2005 a décidé de porter le capital à 6 432 000 €, l'augmentation de 6 M€⁸ étant souscrite intégralement par Icade. Cette mesure visait principalement à couvrir le provisionnement des indemnités de départ en retraite (représentant une lourde charge potentielle, compte tenu de la pyramide des âges de la SCET et de l'existence d'un accord d'entreprise très favorable prévoyant des montants substantiels)⁹. Le 29 juin 2005, les titres de la SCET ont été cédés pour un euro à la SNI. Cette cession n'était accompagnée d'aucune garantie de passif de la part d'Icade mais selon le rapport du commissaire aux comptes du 30 juin 2005 « Icade prendrait en charge les éventuelles indemnités à verser dans le cadre du litige avec ADEXI¹⁰. » Des provisions étaient maintenues au titre de ce litige au 30 juin 2005.

⁸ Création de 375 000 actions nouvelles de 16 € chacune de numéraire (cf. mémorandum de synthèse sur la situation de la SCET au 30 juin 2005 établi par le cabinet Mazars et Guerard).

⁹ Il a été décidé lors du transfert à la SNI que les provisions pour indemnités de départ à la retraite seraient comptabilisées intégralement dans les comptes sociaux. L'impact de ce changement a été retracé dans les capitaux propres en report à nouveau (négatif) pour un montant de 6 443 000 €. Le capital social s'est ainsi trouvé ramené à 2 118 000 € au 30 juin 2005.

¹⁰ Cf. infra : les modalités de règlement de ce litige ont eu pour effet que cet engagement n'a rien coûté à Icade.

Le prix (ou plutôt l'absence de prix) payé par la SNI soulève des interrogations. Il existait certes des doutes sur l'évolution à venir de l'exploitation et les risques juridiques liés à certaines activités étaient connus¹¹. Cependant, malgré la contraction du chiffre d'affaires, un redressement de l'exploitation s'était esquissé au premier semestre 2005 (résultat courant positif malgré un excédent brut d'exploitation (EBE) encore négatif) qui avait vu une réduction des effectifs passés de 432 à 407 (fin de CDD, départs pour Icade, démissions). La SCET n'avait aucun emprunt ni dette financière. Après reclassement dans le bilan des provisions pour indemnités de départ en retraite (financé par Icade), le capital social était de 2 118 000 € au 30 juin 2005. À la même date les disponibilités en trésorerie étaient de 3 190 000 € et la SCET disposait d'un portefeuille de 10 543 000 € de Sicav à la BNP. Les 23 M€ de déficits reportés pouvaient venir en déduction de l'impôt sur les sociétés (IS) pendant les exercices à venir.

II. UNE RELATIVE CLARIFICATION DU PÉRIMÈTRE

A. LE RÈGLEMENT DU CONTENTIEUX AVEC ADEXI ET LE GROUPE ALPHA

La SCET avait cédé en 2000 son activité comptable à ADEXI (membre du groupe ALPHA, un temps candidat à la reprise de la SCET)¹² et signé avec des sociétés de ce groupe un accord de partenariat commercial. Ces opérations avaient donné lieu à de multiples contentieux débouchant sur quatre procédures judiciaires¹³. Bien que dans une ordonnance du 21 janvier 2005, le tribunal de commerce de Paris ait rejeté toutes les demandes d'ADEXI, ces différends ont été réglés par un protocole d'accord transactionnel signé le 14 novembre 2005 comportant le dispositif suivant : résiliation de l'accord de partenariat entre la SCET et ADEXI, cession par la SCET à ALPHA des actions d'ADEXI qu'elle détenait, renonciation par la SCET à son compte courant chez ADEXI avec désistement de la SCET de l'instance qu'elle avait engagée sur ce point, libération par la SCET des sociétés du groupe ALPHA de leur obligation de non concurrence, renonciation du groupe Alpha et de toutes ses sociétés affiliées à toute action judiciaire contre la SCET, désistement de leur part des instances engagées contre la SCET au titre du contentieux commercial.

¹¹ Il avait fait l'objet d'une analyse exhaustive, à la demande d'Icade, par le consultant Shearman & Sterling LLP (rapport en date du 9 février 2004).

¹² La SCET, par apport partiel d'actif, avait acquis 30 % du capital d'ADEXI.

¹³ ADEXI et le groupe ALPHA avaient demandé le 2 avril 2004 (requête devant le tribunal de commerce de Paris) la résiliation de l'accord de partenariat conclu entre la SCET et ADEXI. De son côté, la SCET avait demandé le 17 juin 2004 l'exécution par ALPHA de la promesse de rachat des titres qu'elle (la SCET) détenait dans ADEXI (30 % du capital d'ADEXI pour une valeur nette comptable (VNC) de 2 826 000 €) et demandé le 7 octobre 2004 le remboursement de son compte courant 474 745 € à ADEXI. Enfin, ADEXI et le groupe ALPHA avaient assigné la SCET en référé le 30 décembre 2004 : ils faisaient notamment valoir que les liens de la SCET avec certaines SEM (à travers les contrats de réseau, la présence de PMAD) faisaient obstacle à l'obtention de marchés par les sociétés du groupe Alpha et créaient une situation de concurrence déloyale ; leurs demandes d'indemnisation se montaient au total à 10,5 M€).

Ce protocole, conclu alors que la SCET avait, à ce moment du moins, l'avantage dans les procédures, paraît pourtant favorable à ADEXI sur le plan financier ; il semble bien que l'objectif majeur de la SCET était d'obtenir la renonciation de l'autre partie à de nouvelles instances judiciaires, éventuellement sur le terrain du droit de la concurrence¹⁴. Cette séparation n'a pas fait obstacle par la suite à des coopérations ponctuelles entre la SCET et ADEXI (constitution de groupements pour répondre à des appels d'offres).

B. LA CESSION DES PARTICIPATIONS DE LA SCET DANS LES SEM

Dans le contexte de la reprise de la SCET par la SNI, la SCET a cédé à la CDC toutes les participations qu'elle possédait dans une soixantaine de SEM, à leur valeur nominale. Cette opération s'imposait pour éviter les conflits d'intérêts (la SCET, prestataire de services, ne pouvait pas rester au capital des SEM clientes). La CDC a repris les participations de la SCET soit en direct soit à travers un véhicule spécial, en réalisant des plus-values. Les cessions ont été opérées en 2005-2006 pour les SEM saines ; elles ont été plus longues en cas de contentieux, aboutissant dans certains cas à la liquidation de SEM. La SCET a également cédé diverses participations marginales¹⁵.

C. LA FUSION AVEC CD CITÉS ET CD HABITAT

Lors de la réorganisation du pôle immobilier de la Caisse, la SNI a acquis auprès d'Icade, outre la SCET, Icade Cités et GFF Habitat, rebaptisées respectivement CD Cités et CD Habitat.

- Icade Cités/CD Cités, société en nom collectif ayant opté pour l'assujettissement à l'impôt sur les sociétés, assurait la gestion¹⁶ de SEM immobilières (une soixantaine réparties sur tout le territoire national) et effectuait des missions de conseil en ingénierie urbaine auprès des collectivités territoriales¹⁷.

¹⁴ Dans le cadre de ce règlement, la SCET n'avait donc pas d'indemnité au sens propre à verser à ADEXI/ALPHA et ne pouvait pas se retourner vers Icade pour demander sa contribution (cf. supra).

¹⁵ CREHAM (cabinet régional d'études pour l'habitat et l'aménagement), PROJENOR, CDC TIC, SURETIS, le tout pour une plus-value de 39 000 €.

¹⁶ Cette activité, dite MDS (management de société) consiste à mettre à la disposition de la SEM gérée des cadres et agents assurant la gestion technique, financière, comptable, le management des projets, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, le cas échéant la gestion locative. Les mandats de cette nature sont principalement exercés au profit de SAIEM (SEM immobilière) mais peuvent être aussi conclus avec des SEM d'un autre type. Quand la SEM est un bailleur social, ses relations avec son gestionnaire externe sont soumises au contrôle de la mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS) puis de l'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS). Chaque contrat de MDS est spécifique en fonction des particularités de la SEM concernée.

¹⁷ CD Cités, créée au sein de la SCIC en 2002, était avec Tertial, Groupe 3 architectes (G3A) et la Générale de Projets l'une des quatre sociétés filiales de SCIC Développement, spécialisée dans le management de projet. Elle était spécialisée dans le management de sociétés immobilières (sociétés d'économie mixte pour l'essentiel), le développement et la réalisation de projets de logements, d'équipements médico-sociaux et de proximité en Île-de-France, l'expertise en renouvellement urbain, la réhabilitation et la valorisation de patrimoine, etc. Au zénith de son activité, elle disposait de 150 collaborateurs, d'un réseau national de 10 agences, et travaillait pour plus de 60 sociétés d'économie mixte en réalisant un chiffre de 25 M€.

- La société anonyme simplifiée (SAS) GFF Habitat faisait partie du groupe GFF, filiale d'Icade SA. Elle assurait des prestations d'administrateur de biens auprès de SEM immobilières ou de sociétés gérant des parcs relevant du secteur réglementé. Le plus souvent GFF Habitat intervenait en tant que sous-traitant d'Icade Cités, partenaire privilégié des SEM en tant que mandataire. Depuis sa création en 2001, l'activité de GFF Habitat avait fortement décliné du fait de la cession d'actifs de sociétés clientes (compagnies d'assurance notamment) et de l'internalisation par certaines SEM immobilières de la gestion locative de leur patrimoine.

Tableau n° 1 : Données sur CD Cités et CD Habitat à la veille de leur cession par Icade

En M€ Exercice 2004 Contribution consolidée	CD Cités ex Icade Cités	CD Habitat ex GFF Habitat	SCET	Total
Chiffre d'affaires	20,4	11,1	49	80,5
Résultat d'exploitation opérationnel	0,2	0,5	0,2	0,9
Effectifs	128	113	432	673

Source : rapport de la Cour des comptes sur les comptes et la gestion de la SNI pour la période 2006/2011

1. Les modalités financières du transfert de CD Cités et CD Habitat par Icade à la SNI puis par la SNI à la SCET

CD Cités et CD Habitat ont été transférées à la SNI en même temps que la SCET en mai 2005. Icade a cédé à la SNI les 4 526 parts sociales qu'elle détenait dans CD Cités pour 3,8 M€ et ses actions de GFF Habitat, devenu CD Habitat pour 1,1 M€. Le fonds de commerce de CD Habitat a été alors évalué à 3 M€ ; celui de CD Cités a donné lieu à dépréciation.

La SNI a conservé deux ans ses participations dans CD Cités et CD Habitat puis les a cédées courant mai 2007 à la SCET au prix de 72 416 € pour CD Cités soit à la valeur nominale de la part (16 €) et de 775 273 € pour CD Habitat, soit 847 689 € au total. Le conseil d'administration de la SCET a approuvé le 22 mars 2007, à l'unanimité des présents, le projet d'acquisition sur ces bases.

L'acte de cession des 4 256 parts composant le capital social de CD Cités a été soumis à la formalité fiscale de l'enregistrement en raison de son statut de SNC. La cession a entraîné une moins-value de 3 727 584 € pour la SNI (égale à la différence entre le prix d'acquisition des titres soit 3 800 000 € et leur prix de vente à la SCET soit 72 416 €). De surcroît, au vu des résultats de CD Cités, tant en 2006 qu'au cours des cinq premiers mois de 2007 (2 M€), le prix de la transaction peut être estimé inférieur à celui qui serait ressorti de l'usage des méthodes de valorisation usuelles dans ce genre d'opérations (rendement, *discounted cash-flows*, ect.). En contrepartie, selon le tableau des filiales et participations de la SNI au 31 décembre 2006, CD Cités disposait en sus de son capital social d'importantes réserves, d'un montant de 4 706 000 € (incluant le résultat de l'exercice 2006 de 2 358 000 €) à cette date. Ces réserves ont été prélevées par la SNI avant la cession des titres. Le solde net pour la SNI du transit des titres de CD Cités dans ses actifs a donc été positif, de près d'1 M€ ($4\ 706\ 000\ € - 3\ 727\ 584\ € = 978\ 416\ €$).

À l'inverse du prix des titres de CD Cités, la valorisation des titres de CD Habitat pour la vente par la SNI à la SCET (775 273 €), bien qu'elle ait été aussi inférieure au prix d'acquisition de ces mêmes titres par la SNI, peut paraître excessif, en raison des mauvais résultats enregistrés par CD Habitat au cours des derniers exercices précédant la cession.

L'intégralité de la valeur du fonds de commerce de la société avait d'ailleurs été provisionnée, pour 9 101 206 €, dès fin 2006¹⁸. Toutefois la société disposait d'un important stock de déficits fiscaux reportables à hauteur de 8 800 580 € qu'elle n'aurait pas pu absorber seule sans être recapitalisée. Or la SNI ne pouvait pas tirer parti elle-même de ces déficits pour réduire son propre impôt sur les sociétés : en effet, elle a le statut de SEM et, depuis la loi de finances pour 2004, les SEM bénéficient de l'exonération de l'impôt sur les sociétés pour les opérations réalisées au titre du service d'intérêt général défini à l'article L. 411-2 du code de la construction et de l'habitation. En revanche, la SCET, sous statut de SA, pouvait utiliser ces déficits pour réduire son imposition. Il était donc préférable du point de vue de la SNI de transférer CD Habitat à la SCET, car cette opération permettait à la SCET de maximiser son bénéfice distribuable et donc les dividendes allant à la SNI (cf. infra).

Dès que la SCET fut entrée en possession de la totalité du capital de CD Cités et CD Habitat, le conseil d'administration de la SCET a voté le 29 mai 2007 la dissolution anticipée de CD Cités et CD Habitat, sans liquidation, avec transmission universelle de leur patrimoine (TUP). Cette fusion a été effective juridiquement et comptablement au 30 juin 2007 avec une rétroactivité fiscale au 1er janvier 2007. Les deux sociétés ont été radiées en septembre 2009. La SCET a adressé en juin 2007 une demande au service des agréments de la direction générale des impôts afin de pouvoir bénéficier du report des déficits de CD Habitat selon les dispositions dites « de faveur » et à la valeur comptable de l'article 210 A du code général des impôts. Au mois de septembre 2008, l'administration fiscale a diligenté le contrôle de CD Habitat, à l'issue duquel le service vérificateur de la direction des vérifications nationales et internationales (DVNI) n'a admis le provisionnement du fonds de commerce de cette entité qu'à concurrence de 8 035 206 € (appréciation revenant à estimer la valeur actuelle du fonds de commerce à 1 066 000 €). Par conséquent, le déficit reportable s'est trouvé réduit de 1 066 000 € et ramené à 7 734 580 €.

¹⁸ Le fonds de commerce, en provenance de SCIC Développement et de GFF Institutionnels, était comptabilisé pour un total de 9,1 M€ se décomposant ainsi : apport par SCIC Développement de l'activité locative de SAIEM pour 5 602 000 € ; apport par SCIC Développement de l'activité de gestion locative de SCI pour 2 325 000 € ; apport par GFF Institutionnels d'une activité de gestion locative et règlementée et de mandats de vente pour 1 174 000 €. Ce fonds avait été provisionné avec les étapes suivantes : au 31/12/03, 100 % de la valeur de l'apport réalisé par GFF Institutionnels soit 1 174 000 €, 1 626 000 € sur l'apport SCIC Développement (SCI) et 1 835 000 € sur l'apport SCIC Développement SAIEM) ; au 31/12/04, dépréciation complémentaire de 2 166 000 € ; au 31/12/05, dépréciation complémentaire de 280 000 €. Jusque-là, les trois dépréciations successives (pour un total de 7 081 000 €) avaient été considérées par CD Habitat comme non déductibles et retraitées extra-comptablement. Au 31 décembre 2006 la provision antérieurement constituée à hauteur de 7 081 206 € a été reprise et une nouvelle provision constatée, égale cette fois à 100 % du fonds de commerce de la société (9 101 206 €) et considérée comme déductible du résultat fiscal.

La SCET n'a pas contesté ce redressement. Le 8 décembre 2008, le service des agréments a notifié à la SCET son accord¹⁹ sur le report des déficits, pour un montant maximal de 6 560 580 €, inférieur donc de 1 174 000 € au montant arrêté par le service vérificateur. La SCET n'a pu retrouver aucune explication de ce plafonnement des déficits reportables²⁰. In fine, ces 6 550 580 € ont été rajoutés, à fin 2008, au stock de déficits reportables de la SCET ; ce stock n'a été complètement apuré qu'en 2010, exercice au titre duquel la SCET a recommencé à être redevable de l'IS.

À la clôture des comptes 2008, la SCET a ramené dans ses livres la valeur du fonds de commerce issu de CD Habitat à 1 066 000 €²¹ par reprise de la provision pour dépréciation (9 101 000 €) et constatation d'une perte définitive de 8 055 000 €. Cette opération s'est donc faite pour une valeur du fonds de commerce identique à celle implicitement retenue par les services fiscaux.

Quant au fonds de commerce de CD Cités, il a fait l'objet de dépréciations successives pour tenir compte des mandats perdus ou dénoncés et a été ramené d'une valeur d'origine de 3 500 000 € en 2006 à une valeur nette comptable de 1 784 000 € à la clôture de l'exercice 2011, sans constatation de pertes définitives à ce jour.

Le résultat financier des deux TUP²² pour la SCET a été un boni sur CD Cités (à hauteur de 2 M€) et un mali sur CD Habitat (moins 80 000 €), chacun représentatif des résultats du premier semestre de ces entités (cf. PV CA 19 mars 2008). Par cette opération, CD Cités a transmis à la SCET 906 000 € de provisions pour risques et charges (dont 500 048 € au titre des indemnités de départ en retraite) tandis que CD Habitat a apporté 1 089 000 € de provisions dont 915 450 € au même titre (plus des provisions de faible montant pour les primes d'ancienneté).

2. La portée économique de l'opération

Cette fusion a été baptisée « réorganisation du pôle services » de la SCET. Le procès-verbal du CA du 22 mars 2007 fait état de la naissance de « la nouvelle SCET, issu de la fusion des sociétés du pôle services ». Il était *a priori* cohérent de rattacher CD Cités à la SNI dans la mesure où les clients de CD Cités étaient des bailleurs sociaux et où la SNI regroupait le pôle logement social dans le contexte de la transformation d'Icade. Il était également logique de rattacher ensuite l'activité de MDS (management de sociétés, terme hérité de la SCIC) exercée par CD Cités à la SCET car ses clients étaient des SEM immobilières. Cette réorganisation permettait également à la SNI de se recentrer sur son cœur de métier.

¹⁹ Cette décision n'emportant cependant approbation ni des valeurs attribuées aux éléments apportés, ni des montants des déficits déclarés.

²⁰ On peut seulement noter que ces 1 174 000 € correspondent à la valeur du fonds de commerce apporté en son temps par GFF Institutionnels à GFF Habitat.

²¹ Valeur identique à la clôture de l'exercice 2011.

²² Une fusion avec TUP consiste, au plan comptable, à annuler les titres acquis à leur valeur nette comptable et représentant 100 % du capital des sociétés cibles et à les remplacer, comme lors d'une fusion, par les éléments d'actif et de passif des sociétés concernées, la différence éventuelle entre les deux constituant soit un boni, soit un mali de fusion.

Du point de vue de la SCET, cette opération lui a permis de renforcer sa présence dans le secteur des SEM, d'augmenter son chiffre d'affaires²³.

Tableau n° 2 : Part du chiffre d'affaires apportée par CD Cités et CD Habitat

Détails du CA imputable à l'apport de CD Cités et de CD Habitat en 2007 (en K€)	2005	2006	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Honoraires gestion courante ADB			3 305	4 519	4 668	4 852	4 443	4 533	3 531	2 935
Honoraires travaux			214	203	353	310	305	198	325	154
Honoraires de location			1 405	2 099	2 096	2 211	2 337	2 403	1 348	1 166
Honoraires transactions			1 103	1 845	1 738	2 019	1 093	983	754	413
Total des honoraires imputables à CD Habitat			6 027	8 666	8 855	9 392	8 178	8 117	5 958	4 668
Honoraires MDS				7 807	9 531	9 171	9 361	9 360	9 113	7 701
Honoraires divers MDS				4 693	1 155	-7	7	8	5	
Totals des honoraires imputables à CD Cités			4 693	8 962	9 524	9 178	9 369	9 365	9 113	7 701
Total des honoraires imputables à CD Habitat + CD Cités			10 720*	17 628	18 379	18 570	17 547	17 482	15 071	12 369

*Exercice 2007 : chiffres représentatifs que du second semestre

Source : balances détaillées des comptes avant inventaire

La SCET a également pu améliorer sa profitabilité grâce à la réduction d'IS découlant des déficits reportés (d'environ 2,25 M€).

Tableau n° 3 : Évolution des déficits fiscaux reportables de la SCET sur la période 2006/2010

en €	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat fiscal de l'exercice avant imputation de déficit	778 413	4 659 760	4 861 383	3 387 979	5 678 661
Déficit reportable au début de l'exercice	-8 811 347	-8 032 933	-3 373 173	-5 072 370	-1 684 390
Incidence de l'agrément			-6 560 580		
Déficit imputé	778 413	4 659 760	4 681 383	3 387 979	-1 684 390
Déficit reportable à la fin de l'exercice	-8 032 933	-3 373 173	-5 072 370	-1 684 391	0
Résultat imposable après imputation	0	0	0	0	3 994 271
IS correspondant					1 378 886

Source : déclarations fiscales annuelles de la SCET

La SNI actionnaire a tiré parti de ces gains.

En contrepartie, la SCET a dû absorber dans ses effectifs la plus grande partie des personnels des deux sociétés fusionnées (130 ETP²⁴). Cette augmentation des charges a perduré alors que les effets positifs sur le CA de l'absorption de CD Cités et CD Habitat, maximaux sur la période 2008-2010, ont ensuite commencé à s'éroder (cf. infra).

D. LA DISSOLUTION D'EXTEL « EXPERTISE TOURISME ET LOISIRS »

La SCET détenait la majorité (65 %) du capital d'une société d'ingénierie spécialisée, Extel (Expertise Tourisme et Loisirs), la Compagnie des Alpes détenant les 35 % restants. Extel, qui travaillait avec un réseau de sous-traitants, était fortement déficitaire²⁵. Dans un premier temps (28 avril 2008), la Compagnie des Alpes a cédé sa participation (875 actions) à la SCET puis, le CA de la SCET a décidé le 26 mai 2008 la dissolution d'Extel, opérée le 27 mai par TUP : la réalisation juridique et comptable a été effective au 29 juin 2008, avec une rétroactivité fiscale au 1^{er} juin 2008. Le mali de fusion a été de 53 000 €.

²³ Cette évolution ultérieure du chiffre d'affaires jette d'ailleurs un doute sur la pertinence des dépréciations opérées sur le fonds de commerce apporté notamment par CD Habitat.

²⁴ Après départs pour Icade et la SNI

²⁵ Lors du CA du 28 juin 2007, la perte sur 2007 a été évaluée à environ 90 000 €. La SCET avait provisionné à 10 % la valeur de ses titres et de son compte courant.

E. L'ÉCHEC DE SCET INTERNATIONAL

Il y avait déjà eu par le passé une société de ce nom, liquidée dans les années 1980. En 2009, la SCET a été associée avec la CDC au projet d'Union pour la Méditerranée (UPM). Dans ce cadre, il a été proposé au CA du 17 juin 2009 de créer, à titre d'expérimentation, une société dénommée « SCET international », dont le domaine d'intervention serait dans un premier stade les pays de l'UPM puis l'ensemble de l'Afrique francophone, en association avec un partenaire privé, SCO (société de coordination et d'ordonnancement). Le CA a donné un accord de principe sous réserve de la présentation d'un plan d'affaires à moyen terme avant toute décision définitive. Il a approuvé le 21 septembre 2009 la constitution de SCET international. Les modalités ont été précisées au CA du 25 novembre 2009 : le capital de 20 000 actions de 15 € était réparti entre la SCET (51,98 %), la CDC (28 %) et SCO (20 %). Ce capital a été souscrit par apports en numéraire. Il ressort des pièces²⁶ que l'initiative de la création de SCET international revient largement au président du directoire de la SNI.

SCET international n'a jamais fonctionné, malgré la conclusion d'un marché cadre avec la direction des affaires européennes et internationales de la CDC²⁷. Le contexte géopolitique dans son aire géographique n'en est pas la seule cause. Il est apparu que SCO, introduit au capital en tant que potentiel apporteur d'affaires, non seulement n'en a pas amenées, mais a fait courir à la SCET, à la SNI et à la CDC des risques en termes d'image. Elle a donc été évincée en avril 2012, la SCET reprenant ses actions, puis SCET International a été dissoute le 29 décembre 2014.

III. LES LIMITES DES APPORTS DE LA SNI À LA SCET

A. UN DÉFAUT DE COHÉRENCE ÉCONOMIQUE

Le transfert de CD Cités et CD Habitat a constitué le seul point de convergence. Pour le reste, au moment de l'absorption de la SCET dans le groupe SNI, la SNI était centrée sur le logement et notamment le logement social tandis que la SCET était surtout tournée vers l'appui aux SEM d'aménagement et d'autres secteurs économiques. Les métiers et les cultures étaient donc différents. Cette situation a eu un effet démotivant sur les salariés de la SNI, tandis que les élus ne comprenaient pas la justification et la finalité du rattachement de la SCET à la SNI.

La stratégie assumée de la SNI vis-à-vis de sa filiale consistait à abaisser son point mort, à ne pas mener de croissance externe, à donner la priorité à l'intégration dans le groupe SNI. Cette stratégie ne favorisait donc pas le développement autonome de la SCET.

²⁶ Cf. CA du 27 mars 2013 : « SCET international a été créée à l'initiative d'A. Yché. »

²⁷ Elle a réalisé une étude pour l'implantation d'un port en République démocratique du Congo (RDC), d'un hôtel au Gabon, diverses prestations pour la direction des affaires européennes et internationales de la CDC - dont le directeur assurait la présidence de SCET international – son chiffre d'affaires, de 160 000 € en 2011 est redescendu à 8 500 € en 2012.

B. UNE FAIBLE CONTRIBUTION DE LA SNI AU PLAN DE CHARGE DE LA SCET

L'appartenance au groupe SNI n'a pas apporté à la SCET autant d'opportunités d'affaires qu'espéré. Les entreprises sociales pour l'habitat (ESH) du groupe SNI représentaient 45 % des ESH clientes de la SCET en 2005, en raison de liens anciens entre la SCET et la SCIC, mais n'ont pas souscrit de nouveau contrat de réseau ou d'assistance avec la SCET, ce qui était d'ailleurs de nature à éviter de possibles conflits d'intérêts²⁸. Les relations commerciales n'ont cependant pas été complètement négligeables et ont perduré même après 2012, année de cession des titres SCET à la Caisse tant auprès de la SNI qu'auprès d'ESH du groupe.

Tableau n° 4 : Relations d'affaires avec la SNI

En K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
CA avec la SNI	0	106	214	183	385	484	832	442	419	338	3 403
(Total CA ESH)	487	857	958	950	1 409	2 336	1 812	1 834	1 668	1 170	
Dont ESH/SNI	106	492	508	349	658	1 050	353	140	211	170	4 037
Total	106	598	722	532	1 043	1 534	1 185	582	630	508	7 440

Source : direction financière et comptable SCET

En sens inverse, la SNI a compris l'appui que la SCET pouvait lui apporter dans sa volonté de développement en direction des collectivités et des SEM locales. Ces SEM étaient en mesure d'apporter des terrains à bâtir à la SNI et à ses sociétés d'HLM. La SCET a œuvré pour rapprocher la SNI des collectivités dont celle-ci cherchait à obtenir des baux emphytéotiques pour construire ou réhabiliter des gendarmeries et casernes louées ensuite à l'État, ou des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) pour les départements. Les SEM locales du réseau de la SCET ont fait des études techniques et obtenu des mandats de maîtrise d'ouvrage. La collaboration a été bonne entre la SNI et la SCET, mais la SNI a été le principal bénéficiaire de ces opérations. Un accord-cadre a été conclu sur le suivi de certains programmes de construction par la SNI (logements, SDIS, gendarmeries), la SCET venant se substituer à la SNI si celle-ci ne disposait pas sur le moment des compétences nécessaires. En pratique, la SCET a suivi 13 chantiers en 5 ans. Cet accord-cadre n'a pas été renouvelé en 2012 une fois la SCET sortie de l'orbite de la SNI²⁹.

Quelques missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et de transaction ont été confiées à la SCET par OSICA, autre filiale de la SNI. De manière plus ponctuelle, la SCET a fourni des conseils à la SNI dans quelques opérations³⁰.

²⁸ En raison des règles régissant le logement social, la distribution de dividendes par les ESH est limitée ; il aurait été possible à la SNI de compenser cette contrainte en leur faisant souscrire des contrats auprès de la SCET, dont elle aurait perçu indirectement les bénéfices…

²⁹ Un dernier contrat de ce type est en cours d'achèvement dans le Rhône pour la construction d'un SDIS. L'établissement SNI d'Île-de-France avait conclu un contrat cadre d'AMO avec la SCET que la SCET a sous-traité à la société d'économie mixte d'aménagement de la ville de Paris (SEMAVIP).

³⁰ Dans le cadre d'une opération d'urbanisme négocié à Bordeaux, la SCET a élaboré un schéma d'offre mixte combinant développement économique et développement urbain pour le compte de la SNI ; dans la même ville, elle a réalisé une étude de densification pour une filiale de la SNI. Elle a conduit une étude sur le même thème pour OSICA (Vernouillet). La SCET, la SNI et Icade se sont associées pour apporter une réponse commune à l'appel à idées pour l'aménagement de l'école d'infanterie de Montpellier en 2010-2011. Le groupement a été retenu parmi les 6 finalistes sur 70 puis le dossier a été repris par l'agglomération.

En matière de transactions, la SNI a créé en son sein le GIE ventes et lui a donné compétence exclusive pour les ventes en bloc, en y intégrant au passage quelques agents de la SCET. La SCET s'est donc trouvée spécialisée dans les ventes à l'unité, en devant reconstruire un fonds de commerce dans un contexte de crise économique affectant l'immobilier. Elle a ainsi commencé à vendre une partie du patrimoine de logement social de la SNI mais ce processus était complexe et coûteux (délai de deux ans avant la vente effective). La SCET a perçu des honoraires sur la vente de logements de La Plaine Normande, SAMO, nouveau Logis Est. La SCET a amorcé le processus et la SNI l'a repris en charge sans indemniser la SCET du travail déjà fourni.

Lors du CA du 7 janvier 2011, il a été décidé de maintenir des liens opérationnels entre la SNI et la SCET tout en conservant l'activité de gestion des SEM immobilières au sein de la SCET.

C. L'AMÉLIORATION DES MÉTHODES DE GESTION

Le rattachement de la SCET à la SNI, en particulier l'absorption de CD Cités au sein du pôle services de la SNI, ont contribué à modifier l'approche de la SCET, jusque-là très institutionnelle et calquée sur celle de la Caisse, établissement public. Elle s'est conçue davantage comme un prestataire de services, avec davantage de pragmatisme, de sens du résultat, de culture d'entreprise. Le management a été davantage professionnalisé (élaboration de plans à moyen terme - PMT -, renforcement de l'audit et du contrôle interne, assuré par les services compétents de la SNI). Ces progrès ont été acquis grâce à la convergence de l'action propre du directeur général en poste à l'époque et de l'impulsion de la SNI.

D. LA PERSISTANCE DES PRATIQUES JURIDIQUEMENT RISQUÉES

Ce n'est qu'à partir de 2011-2012, sous l'impulsion de la CDC et dans la perspective du transfert de la SCET de la SNI à la CDC, que les problèmes juridiques suscités par les conditions d'exercice de certaines des activités de la SCET ont été examinés, sinon résolus : la régularisation de la gestion des personnels mis à disposition (PMAD) a été posée comme condition de ce transfert, des mesures ont été examinées en vue de résoudre les risques juridiques pesant sur les prestations comptables et juridiques (cf. infra).

IV. LES TRANSFERTS FINANCIERS DE LA SCET À LA SNI

La SNI a mis en place plusieurs canaux pour maximiser les flux financiers en provenance de la SCET. Ces flux n'ont pas été la simple contrepartie des prestations de la SNI mais aussi la résultante de sa stratégie globale concernant la SCET.

A. LES CONVENTIONS AVEC LA SNI

Comme dans le cas d'autres filiales, la SNI a fait souscrire la SCET à plusieurs conventions, dont la SNI avait la maîtrise, notamment en ce qui concerne la tarification des prestations.

1. Les prestations de service

Une convention dite « d'assistance générale » conclue le 3 novembre 2005 pour trois ans et renouvelable par tacite reconduction couvrait des prestations de la SNI à la SCET en matière financière, juridique, comptable, informatique, de contrôle interne, de ressources humaines. Elle fixait le prix annuel de ces prestations à 378 269 € HT, indexé au 1^{er} janvier de chaque exercice. Ce prix était global, sans individualisation du prix de chaque prestation ni obligation pour la SNI de justifier des coûts encourus par elle. Cette convention a fait l'objet de plusieurs avenants consécutifs. L'avenant n° 3 du 28 juin 2007 a inclus de nouvelles prestations informatiques sans majoration apparente du prix à payer par la SCET. L'avenant n° 4 du 19 novembre 2008 a porté le prix global à 820 000 € HT pour 2008. L'avenant n° 5 du 25 mars 2009 a ramené ce prix à 400 000 € HT pour 2009. Le montant payé en 2010 a été de 674 000 € HT et en 2011 de 697 000 € HT dont 279 000 € de personnel mis à disposition.

La SCET a dû également contribuer au GIE informatique (290 000 € en 2010, 387 000 € en 2011). La SCET a, de surcroît, dû adhérer au GIE communication mis sur pied par la SNI, pour un coût de 156 000 € en 2009, 100 000 € en 2009, 110 000 € en 2010 et 76 000 € en 2011.

Bien que la SNI ne soit plus actionnaire de la SCET depuis le 14 février 2012, une nouvelle convention de prestations de services a été conclue le 13 juillet 2012 prévoyant la poursuite de certaines prestations notamment informatiques pour 271 000 € HT par an³¹.

2. Contrat de concession de licence d'utilisation des dénominations et marques du groupe SNI

Comme elle le fait avec ses autres filiales, la SNI a fait signer à la SCET un contrat de concession de licence d'utilisation des dénominations et marques groupe SNI conclue le 28 juin 2007 pour cinq ans et renouvelable par tacite reconduction : la SCET devait verser à ce titre 0,2 % de son CA annuel HT, pourcentage porté à 0,3 % par avenant n° 1 adopté par le CA du 25 mars 2009.

Tableau n° 5 : Convention de licence de marque avec la SNI

K€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Redevance de marque	0	125	124	196	201	197	843

Source : SCET

3. Convention de gestion centralisée de trésorerie

Cette convention a été conclue le 3 novembre 2005, à la fois pour la SCET et pour CD Habitat et CD Cités, les trois conventions n'en faisant plus qu'une après l'absorption de ces deux sociétés par la SCET. Un avenant à la convention a été signé en décembre 2009, fixant le taux de référence de la rémunération (Euribor 12 mois, avec un taux plancher égal au taux du livret A). La trésorerie de la SCET était placée auprès de la SNI, la rémunération des fonds placés constituant l'essentiel du résultat financier de la SCET.

³¹ Cette convention porte sur la poursuite de l'utilisation par la SCET du logiciel Kyriba, propriété du GIE informatique de la SNI, utilisé par la SCET pour elle-même et pour les EPL qu'elle gère.

Le montant de la trésorerie de la SCET était de 14,98 M€ fin 2005, cette somme figurant alors dans ses propres comptes. Il n'était plus dans ces mêmes comptes que de 0,84 M€ fin 2011, du fait de la centralisation de la plus grande partie des disponibilités dans les comptes du groupe SNI à compter de 2006, sa diminution dans les comptes de la SCET étant compensée par un accroissement des créances (en l'occurrence sur la société mère). Dans l'évaluation des fonds propres de la SCET à laquelle il a procédé début 2012 en vue de la reprise de la SCET par la CDC, le cabinet Ricol-Lasteyrie a chiffré la trésorerie de la SCET à 14,66 M€, soit une somme équivalente à celle de fin 2005.

4. Convention d'intégration fiscale

La SNI a dû renoncer, dès 2005, à constituer un groupe au sens fiscal à la suite d'une modification de la loi fiscale qui ne l'a plus rendu éligible à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun du fait de son statut de SEM nationale. Elle a conclu avec la SCET une convention, non datée, pour la période d'intégration de la SCET commençant à courir le 1^{er} janvier 2005. Le principe de base en était que la SCET payait à la SNI l'équivalent des contributions qu'elle aurait eu à payer au fisc si elle était restée indépendante. La SCET a donc réglé son IS individuellement dès qu'elle eut apuré ses déficits issus notamment de CD Cités soit à compter de 2009. Lors de la cession des titres de la SCET à la CDC, la SNI n'a pas manqué de rappeler que la SCET détenait une créance sur la Caisse à concurrence des déficits transférés à la CDC, avant 2005, lorsque la SCET était filiale de la CDC (à hauteur de 1 511 000 €).

5. Personnel

M. De Nijs, salarié de la SNI nommé directeur général de la SCET, a fait l'objet d'une convention de détachement de la SNI à la SCET, conclue le 25 mars 2009, à compter du 1^{er} janvier 2009, mettant sa rémunération à la charge de la SCET.

Par ailleurs la SCET a pris en charge la rémunération (salaires, charges sociales et voiture) d'un ancien général de gendarmerie, M. Weber, qui travaillait exclusivement pour la SNI, de 2006 à 2009, pour un montant total de 585 000 €.

6. Loyer

Pour son siège, la SCET a été locataire de la SNI à Rives de France (le bail avait été conclu pour neuf ans, la SCET est partie au bout de six). Ces locaux étaient coûteux (loyer annuel de 2 224 548 €).

Le tableau suivant décompose les montants versés par la SCET en paiement de prestations de diverses natures rendues par la SNI au cours de la période 2005/2014.

Tableau n° 6 : Paiements divers de la SCET à la SNI 2005-2013

En K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
<i>Conventions</i>	378	1 095	1 135	1 128	1 052	1 297	1 199	1 007	215	0	8 507
<i>Loyers</i>	0	0	742	1 269	2 872	2 833	2 821	2 950	575	0	14 063
<i>Divers</i>		19	268	205	43	4	10	47	0	0	597
Total	378	1 114	2 145	2 603	3 967	4 134	4 030	4 005	790	0	23 167

Source : direction financière et comptable SCET

B. DIVIDENDES

Le retour à une relative meilleure fortune de la SCET a rendu possible le versement de dividendes à la société mère, qui a utilisé cette possibilité au maximum.

Tableau n° 7 : Dividendes versés par la SCET sur les exercices 2005 à 2014

<i>Exercice de référence</i>	<i>Année de paiement</i>	<i>Dividende par action en €</i>	<i>Montant total des dividendes versés (€)</i>
2005	2006	0	
2006	2007	2,99	1 201 980
2007	2008	9,46	3 802 920
2008	2009	17,17	6 902 340 dont l'intégralité du résultat de l'exercice n-1 (4 684 255) et 2 205 033 de réserves
2009	2010	7,68	3 087 360
2010	2011	8,38	3 368 760
2011	2012	3,80	1 526 653,94 (égal, à compter de cet exercice, à 50% du distribuable)
2012	2013	3,44	1 880 382
2013	2014	3,72	1 495 440

Source : Déclarations fiscales annuelles et procès-verbaux des assemblées générales

Au total, pendant qu'elle contrôlait la SCET, la SNI en a reçu environ 20 M€ de dividendes. Il est à noter que la SNI recevait 100 % des dividendes de la SCET dans une période où la CDC avait accepté une réduction des dividendes que la SNI lui versait³².

Le rapport Ricol-Lasteyrie³³ (cf. infra) a résumé la situation : sur la période 2005-2011, la SCET a dégagé des résultats nets cumulés de 21,2 M€, une capacité d'autofinancement cumulée de 22,9 M€ et a distribué des dividendes pour un montant cumulé de 24,4 M€. Elle a donc travaillé uniquement pour son actionnaire.

Cette situation n'a échappé ni aux cadres ni aux salariés de la SCET. Lors de l'AG mixte du 29 avril 2011, le représentant du personnel assistant au CA a relevé que les résultats étaient chaque année distribués à l'actionnaire et non pas affectés aux besoins de la société.

Ainsi, la SNI n'a pas donné à la SCET les moyens de préparer l'avenir ni de se développer. La CDC (direction de la stratégie et des participations) est restée en retrait et a laissé la SNI libre de ses orientations.

V. LA REPRISE PAR LA CDC

A. LA DÉCISION DE PRINCIPE

1. Le manque d'*affectio societatis* entre la SCET et la SNI

La réflexion sur la place de la SCET au sein du groupe CDC a été lancée dès 2010. L'option de la retirer de l'orbite de la SNI et de la rattacher de nouveau directement à la CDC a été le fruit de deux mouvements convergents.

³² Au motif de la participation de la SNI au plan de relance

³³ p. 25

- De son côté, la CDC a décidé à partir de 2010-2011 de donner une priorité plus affirmée à son action au service des territoires, en soutenant leurs projets de développement et en leur apportant un appui financier renforcé : la SCET pouvait y contribuer.

- De l'autre, il est apparu que le transfert à la SNI n'avait pas produit de vraies synergies. Les deux entités étaient hétérogènes : la SNI était plus puissante et centrée sur son cœur de métier ; la SCET pesait moins et avait une activité plus diversifiée ; les complémentarités étaient limitées. Les relations étaient déséquilibrées au profit de la maison mère.

- Un désaccord stratégique s'était cristallisé entre la SNI et l'encadrement de la SCET. La SNI, déplorant l' « organisation matricielle coûteuse et peu lisible » de la SCET, a « privilégié une stratégie de stabilisation consistant à redresser plus nettement et plus durablement la profitabilité de la SCET avant d'engager toute croissance externe dont l'effet immédiat [aurait été] d'augmenter le point mort déjà dangereusement proche du niveau d'activité provisoirement maintenu. »³⁴ Pour la SNI le rétablissement de la profitabilité de la SCET impliquait une réduction de format et une intégration accrue à la SNI. À l'inverse, le management de la SCET préférait une stratégie de diversification fondée sur la croissance externe dans de nouveaux champs³⁵. Or la SNI, tout en reconnaissant les efforts faits par la SCET pour réduire ses coûts et notamment sa masse salariale, considérait que la SCET ne disposait pas des moyens financiers et de la stabilité requis pour se lancer dans cette voie, dans un contexte d'environnement commercial incertain, eu égard à la situation de l'économie publique locale. En termes géographiques, la SNI avait décidé de se concentrer sur les zones tendues, donc de grandes agglomérations, tandis que la SCET voulait conserver un ancrage sur l'ensemble du territoire et continuer à travailler avec des collectivités de taille moyenne. Le constat de cette divergence a été partagé par la CDC et par la SNI.

2. Le mouvement vers la séparation

La manœuvre a été pilotée, du côté de la CDC, par le directeur de la stratégie, M. Arkwright, devenu président du conseil d'administration de la SCET en mars 2011 et du côté de la SCET par M. de Nijs, PDG puis directeur général.

Des scénarii d'évolution du capital ont été échafaudés. M. de Nijs a proposé une ouverture du capital social de la SCET à la CDC et à d'autres filiales (Egis, Transdev) qui lui aurait permis de s'alimenter de l'activité des autres filiales. Ce schéma a été jugé trop complexe et n'a pas eu de suite.

³⁴ Note d'André Yché du 6 décembre 2010.

³⁵ Ainsi, lors du CA du 7 janvier 2011, en réponse au président du directoire de la SNI, le PDG de la SCET a mentionné des axes de développement possibles : énergie, mobilité urbaine (avec l'idée de collaborations entre la SCET et Transdev), sécurité urbaine (partenariat avec la Poste sur géolocalisation), développement des ventes (projet d'un partenariat avec 3F).

Le contrôle général de la CDC a remis le 3 décembre 2010 au DG de la CDC un rapport intitulé « Le rôle de la SCET au sein du groupe CDC » qui concluait à la nécessité d'une transformation et évoquait plusieurs scénarii. Il soulignait notamment que la reprise de la totalité du capital par la CDC l'exposait directement aux risques juridiques (PMAD) et aux conflits d'intérêt potentiellement afférents à l'activité de la SCET et, pour cette raison, recommandait que la CDC, sans se limiter à la seule désignation d'un président non exécutif du conseil d'administration de la SCET, ne prît pour autant qu'une minorité de blocage, avec un pacte d'actionnaires, solution qui, à son sens, tenait compte des affinités entre SCET et SNI en matière de management de sociétés et d'administration de biens.

Le 17 janvier 2011, le DG de la CDC a décidé six orientations :

- lancement immédiat d'un plan stratégique de développement de la SCET à moyen terme ;
- lancement d'une étude sur l'activité PMAD dans l'optique d'une maîtrise du risque juridique avec évaluation des conséquences d'une intégration à prix coûtant de l'activité PMAD dans les contrats de réseau ;
- engagement de travaux sur la valorisation de la SCET en vue d'une éventuelle évolution de l'actionnariat ;
- modification de la composition du CA, afin de mieux refléter la contribution de la SCET à la mise en œuvre de la stratégie du groupe CDC (deux postes pour l'établissement public hormis le président) ;
- nomination d'un président du conseil non exécutif.

La solution d'une simple ouverture du capital au profit de la CDC et éventuellement des salariés (avec minorité de blocage et pacte d'actionnaires) ayant été finalement écartée, la décision de reprise intégrale de la SCET par la CDC paraît avoir été prise dans le courant de l'été 2011, la SNI a préférant de son côté cette solution à une participation minoritaire de la Caisse dans le capital de la SCET.

B. LES CONDITIONS FINANCIÈRES

Il aurait été économiquement concevable que cette cession fût effectuée sur la base de la valeur nette comptable de la SCET : la situation nette comptable de la SCET était au 31 décembre 2011 de 4 828 000 € résultat de l'exercice (3 053 000 €) inclus³⁶.

Cette solution se heurtait cependant à la règle fiscale selon laquelle une cession d'actif même intra-groupe doit être réalisée à la valeur vénale. Encore fallait-il déterminer cette valeur, dans le cadre d'une transaction opérée hors marché, au sein du groupe CDC, donc largement à la main de la Caisse.

³⁶ Il est rappelé à cet égard qu'en 2007 la SNI a cédé CD Cités à la SCET à la valeur nominale de la part, en dessous de la VNC, en enregistrant une moins-value faciale de 3,7 M€ (plus que compensée par l'absorption des réserves de CD Cités, à hauteur de 4,7 M€), alors que la méthode DCF, celle retenue pour le calcul du prix de cession de la SCET par la SNI à la CDC, aurait donné un prix nettement supérieur (cf. supra).

Le cabinet Ricol-Lasteyrie a été choisi (de gré à gré) pour procéder à une valorisation et a reçu mandat de la CDC et de la SNI avec une lettre de mission datée du 23 décembre 2011 lui demandant de procéder à l'évaluation des titres de la SCET au 30 septembre 2011. Il a remis son rapport en janvier 2012. Il a utilisé à titre principal la méthode des « *cash-flows actualisés* » (CFA/DCF) avec, à titre de recouplement, la méthode des comparables boursiers (ce qui est quelque peu surprenant puisque la SCET n'est pas cotée et est tout à fait *sui generis*³⁷). Le cabinet a conclu à une valeur d'entreprise de 9,9 M€ selon la méthode des CFA et estimé, au final³⁸, les fonds propres de la SCET à 26,3 M€³⁹ en considérant que ces chiffres correspondaient à la moyenne des fourchettes données par la méthode des comparables.

Plusieurs observations peuvent être faites sur la méthode et sur les hypothèses concernant l'évolution de l'activité de la SNI. Hormis l'impact de la loi du 28 juillet 2011 sur l'activité PMAD, l'évaluation fournie ne prenait pas en compte les risques attachés aux activités de la SCET. Ces risques étaient pourtant connus puisque le cabinet Shearman Sterling en avait fait une analyse très poussée⁴⁰ dès 2004, au moment où Icade envisageait de céder tout ou partie du capital de la SCET, éventuellement aux salariés (cf. supra) : ces risques demeuraient en partie d'actualité en 2011 et d'ailleurs le cabinet Ricol n'a pas manqué de les mentionner. Ensuite les engagements au titre des indemnités de départ en retraite ont été traités en besoin de fonds de roulement et non en dettes à inscrire au passif, ce qui aurait diminué d'autant la valeur de la société⁴¹.

La SNI a, de son côté, avancé le chiffre de 39 M€ en retenant un scénario de développement de l'activité plus favorable que celui du cabinet Ricol-Lasteyrie et en visant un impact nul de la cession sur la trésorerie de la SNI⁴².

La CDC a récusé les prétentions de la SNI et réajusté les évaluations initiales du cabinet Ricol-Lasteyrie⁴³. L'accord entre le cédant et le cessionnaire est décrit dans une note du 18 janvier 2012 signée du DG de la CDC qui en expose le schéma général sans préciser les données financières.

³⁷ Le rapport reconnaît d'ailleurs la difficulté à identifier des sociétés cotées comparables à la SCET.

³⁸ Après une première évaluation à 35,2 M€ en décembre 2011.

³⁹ Chiffre obtenu ainsi : valeur d'entreprise (9,88 M€) + trésorerie (14,66 M€) + valeur nette comptable des participations détenues (0,196 M€) + valeur actualisée des autres immobilisations financières (1,65 M€).

⁴⁰ Shearman & Sterling Analyse des risques liés aux activités de la SCET, 9 février 2004, 48 pages.

⁴¹ Il est relevé qu'en revanche lors de la création de Veolia-Transdev comme pour la création de SCET-GE c'est bien cette seconde méthode qui a été suivie.

⁴² Le produit de la cession devant permettre de servir les dividendes à la Caisse sur la plus-value réalisée et de rembourser la trésorerie de la SCET (14 659 000 € au 31/12/2011), centralisée auprès de la SNI (cf. supra).

⁴³ En se fondant sur une note du département développement filiales et participations au DG en date du 16 décembre 2011. Selon les termes du rapport de l'audit de la CDC du 25 juillet 2013, « La réalisation des exercices consécutifs à cette valorisation ont apporté la preuve que le cédant se fondait sur des critères discutables. »

Le prix de cession a été fixé par le comité d'engagement de la CDC le 7 février 2012 (décision signée du DG de la CDC) : valeur de référence des fonds propres à 26,3 M€⁴⁴, coupon attaché, retranchement de cette somme d'1,5 M€, montant correspondant à l'acompte sur dividende (50 % du résultat 2011 de la SCET) à percevoir par la SNI avant la cession des titres, minorant à due concurrence la valeur des fonds propres, soit un prix de cession de 24,8 M€ (plus 1,5 M€ de dividendes à percevoir).

Un complément de prix a été accordé à la SNI en fonction des résultats de la SCET sur les trois exercices 2012-2014 (clause de retour à meilleure fortune)⁴⁵. Il n'y a donc pas eu d'accord contractuel entre les trois entités concernées (CDC, SNI, SCET) mais uniquement des décisions prises par la CDC.

La SNI qui avait acquis la SCET pour l'euro symbolique a doublement bénéficié du rattachement de cette société, en captant la plus grande partie du résultat pendant que la SCET était sa filiale, puis en la cédant à un bon prix, compte tenu du fait que le chiffre d'affaires et le résultat net de la SCET déclinaient depuis 2010. La plus-value réalisée a été en outre peu taxée, conformément aux dispositions fiscales en vigueur à l'époque. La CDC, tout en soulignant que le traitement des provisions pour indemnités de départ à la retraite (PIDR) fait l'objet d'un traitement variable, selon les conditions de négociation, dans les opérations de cession ou de rapprochement, convient que le prix fixé avait un caractère conventionnel et était plutôt favorable à la SNI (ce qu'elle impute à la volonté de la SNI de « ne pas lâcher la SCET ») mais indique que, s'agissant d'une opération concernant deux de ses filiales à 100 %, la valorisation retenue était neutre pour la Caisse.

Le personnel de la SCET avait initialement bien accueilli le rattachement à la SNI perçu en 2005 comme l'alternative au démantèlement. Il en avait toutefois acquis progressivement une perception plus négative. Il a donc été favorable à la reprise par la CDC, vue comme un « retour à la maison ». Les réactions des partenaires de la SCET ont été également positives⁴⁶.

⁴⁴ Ce montant représentant 8,6 fois le résultat 2011 et 5,5 fois la VNC.

⁴⁵ Il a été indiqué lors du CA de la SCET du 9 février 2012 que la valorisation tenait compte de l'impératif de régularisation des MAD. Cependant le retard dans la mise en place effective du GE a eu pour effet de maintenir le CA de la SCET à un niveau supérieur en 2012 et au premier trimestre 2013, d'où résulte une augmentation du complément de prix dû à la SNI.

⁴⁶ Une enquête de notoriété effectuée en 2010-2011 avait montré le poids de la composante « Caisse » dans l'image de la SCET, bien supérieur à celui du label « SNI ».

PARTIE II : GOUVERNANCE ET GESTION

I. LA GOUVERNANCE

La SCET a été créée en 1955, à une époque où la seule forme d'organisation pratiquée était celle qui comprenait un conseil d'administration et un directeur général, président ou non du conseil d'administration. Cette formule, confirmée le 19 août 1991, n'a jamais été remise en question par la suite ni par la SCET elle-même ni par la CDC ni par la SNI en son temps, alors même que la SNI avait adopté la formule du conseil de surveillance et du directoire.

A. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la suite du transfert de la SCET à la SNI, la SNI a remplacé Icade comme administrateur personne morale lors du CA le 23 juin 2005, et désigné les autres administrateurs.

Le 17 janvier 2011, parmi les orientations données par le DG de la CDC au sujet de la SCET figure « la modification de la composition du CA, afin de mieux refléter la contribution de la SCET à la mise en œuvre de la stratégie du groupe [CDC], ce qui conduit à réservier deux postes à l'établissement public, en sus de la présidence ». Ce changement a été acté par le CA du 21 mars 2011 : la SNI est demeurée représentée en tant qu'entité et par deux autres administrateurs (MM. De La Thibauderie et Blanc). La nomination de Mme Brabant, en sus de MM. Chatot et Arkwright, a porté à trois le nombre de représentants de la CDC.

Après le rachat de la SCET par la CDC, les représentants de la SNI ont démissionné au cours du CA du 14 février 2012. La SNI a été remplacée en tant qu'administrateur personne morale par la CDC (M. Goubault à la place de M. Chazelle, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir soit jusqu'au 30 juin 2017) ; les trois autres administrateurs de la SNI ont cédé la place à trois administrateurs issus de la CDC, M. Chazelle étant reconduit en tant qu'administrateur (il le demeurera jusqu'en janvier 2015).

Dans la configuration actuelle (CA du 29 janvier 2015), le conseil d'administration comporte 7 administrateurs dont l'un représente institutionnellement la CDC⁴⁷. L'un des six autres est le PDG (ou le président) ; les 5 restants sont tous issus de la CDC⁴⁸.

Les statuts de 2005 (article 19) prévoyaient la présence d'administrateurs élus par les salariés. Cependant l'AGM du 29 avril 2011 a constaté que la SCET n'était plus soumise à la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et en a déduit la suppression de cette disposition, effective dans les nouveaux statuts adoptés en 2013. Cependant, deux salariés élus par leurs pairs (un cadre, un non cadre) assistent au conseil sans voix délibérative.

⁴⁷ M. Antoine Colas, directeur du pilotage du groupe

⁴⁸ M. Sissoko (ancien DG de la SCET), M. Carrère, secrétaire général adjoint de la commission de surveillance, Mme Ducombs, directrice des finances du département du réseau, M. Lanteri, directeur juridique et fiscal adjoint), Mme de Battisti (Icade)

Compte tenu de la nature même de la SCET, dont l'actif essentiel est constitué par ses cadres et experts, la désignation d'un salarié comme membre du conseil, pourrait être envisagée. Enfin, l'article 28 des statuts (2005) devenu 27 (2013) prévoit la possibilité de nommer des censeurs, non utilisée à ce jour.

Durant la période sous revue le CA n'a été composé que de membres issus de la SNI, puis de la SNI et de la CDC enfin de la CDC seule. Certes, la SCET n'est pas une société cotée et les recommandations du code AFEP/MEDEF ne s'y appliquent pas directement. Cependant la charte de la CDC stipule que « L'ensemble des entités du groupe (...) met en œuvre les préconisations et bonnes pratiques en terme de gouvernance d'entreprise (notamment le code de gouvernement d'entreprises AFEP-MEDEF) ». Il est vrai aussi que le capital a toujours été aux mains d'un actionnaire unique. Pour autant, le caractère endogène du CA n'est pas, nonobstant les différences de parcours des membres tous issus de la CDC, un facteur de diversité des points de vue, voire de regard critique. L'introduction d'un administrateur extérieur, personne qualifiée, a été évoquée à plusieurs reprises, sans suite à ce jour. Cette option paraît toujours justifiée et dans l'intérêt de la société.

Le CA est réuni à intervalles réguliers. Le président élabore chaque année à son intention un rapport sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du CA et sur les procédures de contrôle interne. La tenue des AG est conforme aux règles.

B. PRÉSIDENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

La SCET a connu une oscillation permanente entre séparation et réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Dans un premier temps ces fonctions ont été maintenues distinctes. Il a été indiqué au CA du 14 juin 2006 qu'en application de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, une dissociation entre la direction générale et la présidence du CA avait été instaurée. M. Rémi De Nijs a été nommé directeur général le 6 septembre 2004, pour une durée de 5 ans, tandis que M. Gilles Seigle puis, à compter du 1^{er} octobre 2006, M. Jean-Pierre Cremer exerçaient la fonction de président du CA.

Les fonctions de président et de DG ont été réunies en 2008 : M. Cremer a démissionné de ses fonctions de président lors du CA du 13 mai 2008 et M. Rémi De Nijs est à cette même date devenu PDG, jusqu'au 21 mars 2011.

Les deux fonctions ont été alors à nouveau dissociées ; parmi les orientations données le 17 janvier 2011 par le DG de la CDC à propos de la SCET, figurait la nomination d'un président du conseil non exécutif. Lors du CA du 21 mars 2011, M. De Nijs a démissionné en tant qu'administrateur, tout en demeurant directeur général, et a été remplacé comme président par M. Arkwright, lequel a exercé ce mandat jusqu'au 27 mars 2013, date à laquelle M. Braidy lui a succédé. Le 23 octobre 2013, M. Péliissier a remplacé M. De Nijs dans les fonctions de directeur général et le 11 décembre 2013⁴⁹, M. Sissoko a remplacé M. Braidy en tant que président du CA.

⁴⁹ Le changement est rapide : M. Péliissier en a été avisé quinze jours à l'avance. Il indique avoir pris ses fonctions en ayant rencontré son prédécesseur pendant une heure et demie.

Les fonctions de président du CA et de DG ont été à nouveau réunies avec la nomination de M. Keïta comme PDG le 29 janvier 2015 (M. Sissoko restant administrateur). M. Keïta est ainsi le septième président et le troisième directeur général en dix ans : cette rotation paraît trop rapide pour assurer une continuité de gestion. Une directrice générale déléguée (en provenance de la direction des territoires de la CDC) a été nommée (22 avril 2015).

Hors des facteurs personnels, il est difficile de trouver une logique à ces incessantes modifications de la forme de la gouvernance. La CDC, dans le cadre de la réorientation en cours de la SCET, entend conserver la forme « moniste » de la direction, tout en modifiant le règlement intérieur du conseil d'administration de manière à alléger les contrôles préalables sur les actes de gestion. S'agissant des personnes, l'instabilité de la direction de la société (hormis les mandat(s) de M. De Nijs), conséquence des décisions de la Caisse, a été préjudiciable à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie cohérente.

C. COMITÉS DU CA

Pendant presque toute la période couverte par le contrôle, le CA n'a pas été doté de comités spécialisés, situation qui n'était pas non plus favorable à la qualité de la gouvernance. Lors de sa réunion du 12 juin 2012, le CA a examiné un projet de règlement intérieur comportant la création d'un comité d'audit et des risques (chargé d'examiner les comptes sociaux, le contrôle interne, les projets d'investissement et les contrats nouveaux d'un montant supérieur à 0,5 M€). Il a été précisé à cette occasion que l'institution de ce comité, sans constituer une obligation légale, était conforme aux pratiques de bonne gouvernance que la CDC entendait mettre en place dans ses filiales. Ce comité est désormais actif. Le CA du 26 juin 2014 a envisagé la création d'un comité des rémunérations mais renvoyé la décision à un CA ultérieur ; la création est désormais prévue pour 2016. Le comité stratégique a été réactivé en juillet 2014. Il constitue principalement un lieu d'échange d'informations entre la SCET et la CDC.

D. COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le commissaire aux comptes est le cabinet Mazars, nommé pour la première fois le 30 juin 1999 et toujours reconduit depuis, par mandats de six ans, la dernière fois le 29 avril 2011 jusqu'au 30 juin 2017.

E. SOUMISSION DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES AU CA

Lors de sa réunion du 28 juin 2007, le conseil d'administration a été informé de la prochaine signature de deux contrats :

- l'avenant n° 3 à la convention de prestations de services, confiant à la SNI la gestion de l'informatique, de la bureautique et de la téléphonie interne de la société ;
- le contrat de concession de la licence d'utilisation des dénominations et marques « groupe SNI » et du logo au sein de sa propre dénomination sociale.

Par la suite, l'AG du 17 juin 2009 a décidé, « s'appuyant sur la décision prise par les actionnaires de la SNI en AGO le 27 juin 2007 et pour respecter le parallélisme des formes » que n'étaient plus soumises au régime des conventions réglementées de l'article L. 225-38 du code de commerce la convention de gestion centralisée de trésorerie conclue le 3 novembre 2005 et la convention de prestation de services conclue le 3 novembre 2005. Cette décision était, en principe, contraire au code du commerce⁵⁰, puisque la SNI était principal unique et administrateur de la SCET.

Recommandation n° 1 : Améliorer la gouvernance :

- ouvrir le conseil d'administration à au moins une personne qualifiée extérieure à la CDC ;
- renforcer le rôle du comité d'audit ;
- instituer un comité des rémunérations ;
- veiller à la soumission systématique des conventions réglementées au CA.

II. LES STRUCTURES ET L'ORGANISATION

A. LES SERVICES CENTRAUX

1. Les pôles

La SCET est structurée en pôles depuis 2003. L'actuelle organisation en cinq pôles fonctionnels, ou directions métiers (réseau, développement de projets et services, foncier et transaction, juridique, finances) a été adoptée début 2013 à la suite du rapport d'Ernst & Young ; auparavant un pôle dit GSS (gestion et stratégie) regroupait le juridique et le financier. Chacun des pôles est divisé en unités de production (UP) et possède son compte de résultats. Néanmoins, ces pôles sont amenés à travailler les uns pour les autres.

a. Le pôle réseau

Le pôle réseau compte une vingtaine de personnes dont dix sont chargées de la gestion et de l'animation du réseau et de ses piliers, cinq chargées de la formation, plus un service de recrutement de quatre personnes ; s'ajoutent à ces opérationnels des fonctions support et un service chargé de la paye (pour le compte de la SCET elle-même et des clients qui recourent à ce service notamment dans le cadre du MDS, parfois en complément d'un contrat de réseau).

Outre l'animation du réseau, le pôle réseau est chargée des actions dites de notoriété : la SCET participe à divers congrès (congrès des EPL, par exemple), colloques (CDC) salons (Parcopolis sur le stationnement), clubs (ville-aménagement). Elle y fait connaître son offre et affirme y représenter aussi l'ensemble du réseau.

⁵⁰ « 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 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. Sont également soumises à autorisation préalable les conventions intervenant entre la société et une entreprise, si le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués ou l'un des administrateurs de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise. »

Elle publie une revue annuelle (Tendances SCET) composée d'articles de fond exposant les résultats de la recherche et des réflexions conduites au sein de la SCET et de son réseau. Cette revue est notamment alimentée par le pôle développement.

b. Pôle développement de projets et services

Ce pôle dit DPS emploie 35 à 40 personnes selon les années et le volume d'affaires (35 à 37 ETP en CDI plus des CDD, des sous-traitants et des stagiaires). Il ne fait pas de conduite d'opérations, apanage des directions interrégionales qui, en revanche, ne font pas de conseil.

c. Le pôle juridique

Il comporte 39 personnes dont une trentaine de consultants (parmi lesquels une dizaine d'avocats omis), plus quelques chargés d'études et assistants de gestion, réparties entre 5 UP⁵¹. Parmi ces 39 collaborateurs, 20 sont à Paris et 19 dans les directions interrégionales (DIR). Ceux qui sont à Paris sont en général plutôt des spécialistes, dans les DIR plutôt des généralistes. La tendance actuelle est de recruter davantage de spécialistes mais la politique est de maintenir néanmoins des experts généralistes en province parce qu'il est considéré comme préférable d'avoir une proximité géographique pour traiter certains sujets (commande publique, urbanisme). Le pôle juridique a parmi ses clients la CDC (notamment pour du conseil en droit immobilier), dans le cadre d'un marché d'expertise global conclu avec celle-ci⁵².

d. Le pôle finances

Il compte 15 personnes et trois unités de production :

* finances et stratégie (6 personnes) : montages financiers, ingénierie financière, conseils sur la structuration des SEM, portage immobilier, plans d'évolution stratégique ;

* gestion immobilière (2 personnes) : gestion locative des bailleurs sociaux, avec prestations internes au réseau ;

* gestion financière (4 personnes) : accompagnement des SEM, appui aux directions administratives et financières, outils de contrôle de gestion, de suivi de trésorerie ;

En outre, deux consultants spécialisés en économie du vieillissement (liens entre démographie et projets urbains et d'aménagement), qui ne font pas partie du pôle et ont un budget séparé, sont rattachés à sa directrice du pôle finances.

⁵¹ * contrats d'aménagement et d'urbanisme (8 personnes),

* montages complexes et innovants et droit de l'immobilier et domanialité (4 personnes),

* droit des affaires (7 personnes) dont droit des sociétés – 4 personnes -, droit fiscal – 2 personnes – droit social - 1 personne

* droit de la commande publique (8 personnes, plus 2 en charge des dossiers relatifs aux assurances)

* audit et gestion des marchés (7 personnes).

⁵² Pour un montant maximal annuel de 157 000 €.

e. **Le pôle foncier**

Le pôle foncier de la SCET comprend une cinquantaine d'agents, consultants et assistants opérationnels, répartis sur l'ensemble du territoire, pour une large part dans les agences (Dijon, Bordeaux, etc.).

2. Les autres services centraux

Les fonctions de gestion générale et les fonctions support sont assurées de manière transversale par le secrétariat général, incluant la direction administrative et financière et la direction des systèmes d'information, et par la direction des ressources humaines. La direction des ressources humaines et de la formation traite ces sujets pour la SCET ; quand les EPL adhérentes au réseau demandent des prestations dans le domaine des RH et de la formation, elle les organise à leur intention. En matière de RH, elle couvre toutes les dimensions (représentation des salariés, négociation sociale, mutuelles, etc.). Elle inclut un organisme de formation qui réalise un chiffre d'affaires de 1,5 M€ par an. En son sein, l'École des directeurs propose un programme de formation des « hauts potentiels » (collaborateurs destinés à prendre la direction de SEM), composé de quatre modules d'une semaine, et organisé en partenariat avec l'École des Ponts ParisTech qui certifie l'ingénierie de formation ; elle travaille pour SCET-GE. Ces activités sont maintenant regroupées au sein d'une nouvelle direction de l'animation du réseau et de la communication.

B. LE RÉSEAU TERRITORIAL

La SCET compte six directions interrégionales⁵³.

1. Fonctions et missions des directions interrégionales

La principale vocation des DIR est commerciale : elles ont un rôle de prospection et de relation de proximité avec la clientèle, c'est-à-dire les EPL de leur ressort et les collectivités territoriales. Elles présentent l'offre de la SCET aux EPL notamment en matière de contrats de réseau. Ce sont les directeurs interrégionaux qui (depuis peu) signent les contrats de réseau pour le compte de la SCET. Les DIR sont dotées d'un plan de prospection annuel ; elles visent plutôt les petites structures qui ont besoin d'un « *back office* ».

Le rôle commercial des DIR s'étend aux autres prestations de la SCET. Les plans d'action commerciale de chaque pôle font l'objet de recouplements avec les directions interrégionales (leur élaboration donne lieu à la fixation d'objectifs par inter-région). Les DIR exercent une fonction de veille sur les programmes d'investissement et projets spécifiques des collectivités locales et des EPL susceptibles de déboucher sur des appels d'offres pouvant intéresser les pôles spécialisés. Les DIR peuvent également contribuer à la réponse aux appels d'offres grâce à leur connaissance du terrain local. Si la SCET décide de ne pas répondre à un appel d'offres à venir, elle peut proposer ses services pour l'élaboration du cahier des charges. Les DIR sont directement en charge des contrats de MDS.

⁵³ Île-de-France et DOM-COM (Paris, au siège de la SCET), Ouest-littoral (Nantes), Nord-Est (Lille), Centre-Ouest (Tours), Centre-Est (Lyon), Méditerranée (Montpellier).

Ils suivent les appels d'offres et y répondent, ils gèrent l'exécution des contrats en cours sous tous leurs aspects. Les agents qui travaillent sur ces contrats MDS ne sont pas forcément implantées dans les SEM mais peuvent être en poste au siège de la DIR : des agents peuvent remplir des tâches de MDS pour plusieurs SEM de la circonscription. L'assistance à maîtrise d'ouvrage - AMO - dépend aussi des DIR⁵⁴.

Si les directeurs interrégionaux n'ont pas de relation hiérarchique avec les PMAD, la gestion des PMAD fait partie de leurs fonctions principales : ils gèrent le processus de recrutement⁵⁵ et s'occupent du reclassement en cas de départ d'une EPL. Ils ont avec les PMAD en fonction un entretien d'évaluation annuel portant sur l'activité des PMAD au sein de l'EPL auprès de laquelle ils sont placés, sur l'appui reçu de la SCET dans l'exercice de leurs fonctions, sur leur rémunération, sur la manière dont ils envisagent leur évolution professionnelle. En revanche, puisque les PMAD sont sous l'autorité de l'EPL employeuse, ils ne leur fixent pas d'objectifs. Il s'agit d'une forme de « coaching » et de suivi professionnel. Les directeurs entretiennent également des contacts avec les responsables des EPL qui emploient les PMAD. Cette fonction est désormais exercée pour le compte de SCET-GE dont les directeurs suivent aussi la facturation et assurent la gestion des impayés.

Les DIR sont en relations avec les directions régionales de la CDC, d'une part, au titre des interventions de la SCET dans des EPL dont la CDC est actionnaire, d'autre part, en association aux réflexions stratégiques de la CDC sur le développement des territoires. Les DIR remplissent une fonction de veille stratégique sur leur territoire (par exemple sur les incidences du grand Paris en Île-de-France) et sont amenés à participer à quelques réunions de groupes de réflexion par an sur ces sujets.

Les DIR assument de nombreuses fonctions dans le cadre de circonscriptions très étendues⁵⁶. Selon les données comptables⁵⁷, ils consacrent près de la moitié de leur temps (45 %) à la gestion des PMAD. Ils sont très impliqués dans la gestion des MDS. Le cas extrême est celui du directeur interrégional Centre-Ouest qui est affecté pour la moitié de son temps à la gestion, sous MDS, de la SEM Maryse Bastié à Tours⁵⁸. Il leur reste donc peu de temps pour ce qui devrait être *a priori* l'essentiel de leur tâche : les relations avec les collectivités et les EPL, la recherche de nouveaux adhérents au réseau, la promotion de l'offre de la SCET en management de projets, et le développement de la société.

⁵⁴ La DIR Île-de-France a récemment remporté des appels d'offres sur l'AMO de la rénovation et la construction de locaux de la Cité universitaire internationale (avec la Fondation de la maison du Mexique et l'association de la maison de la Corée).

⁵⁵ La gestion des recrutements fait partie des prestations incluses dans l'adhésion à SCET-GE mais les adhérents n'ont pas d'obligation de passer par lui.

⁵⁶ Même en faisant abstraction du fait qu'une DIR (Centre-Est) est depuis longtemps sans titulaire, si bien que deux autres DIR (Méditerranée et Centre-Ouest) s'en partagent l'intérim.

⁵⁷ Compte personnel détaché SCET-GE, 621400.

⁵⁸ La SEM Maryse Bastié, au capital social de 4 242 425 €, a pour actionnaires principaux la Ville de Tours (43,17 %) et la CDC (42,94 %). Son parc est constitué de 1 511 logements locatifs et 12 190 m² de bureaux, locaux d'activités et commerces. Elle est titulaire de trois concessions d'aménagement.

2. Configuration du réseau territorial

a. Le poids des héritages

La configuration actuelle du réseau territorial est la résultante de l'histoire de la société.

Les directions territoriales de la SCET étaient autrefois dotées des moyens d'assurer l'ensemble des activités de l'entreprise dans leur zone, y compris en matière de prestations d'expertise. Ce schéma a été abandonné au tournant du siècle ; beaucoup de collaborateurs sont partis à cette occasion et les effectifs se sont trouvés sensiblement réduits ; les directions territoriales ont alors perdu leur polyvalence (à la différence des directions régionales de la CDC) tout en demeurant en place.

Certaines antennes avaient été créées au sein de DIR pour des raisons spécifiques : par exemple, l'origine de l'antenne de Dijon (implantation principalement dédiée au foncier) remonte aux importants travaux réalisés jadis pour le TGV-Est et la SANEF⁵⁹, l'antenne de Bordeaux a été créée en 2006 pour traiter du foncier de l'autoroute Pau-Langon, puis a bénéficié de contrats pour la LGV Tours-Bordeaux⁶⁰.

Lorsque la SCET a intégré l'activité de gestion des SEM immobilières (MDS), elle a hérité des implantations créées au temps de l'ex-SCIC, souvent commandées par des raisons de proximité géographique avec les SEM gérées⁶¹.

Ce double réseau n'a jamais fait l'objet d'une véritable rationalisation et des implantations issues des deux canaux continuent de coexister dans un périmètre restreint⁶².

b. Les directions interrégionales

La direction interrégionale d'Île-de-France

La DIR d'Île-de-France, implantée dans les locaux du siège de la SCET, comporte une trentaine d'agents : 8 pour la gestion de structures (MDS, gestion de SPV), 5 pour la gestion locative et patrimoniale (gestion technique, « *property management* »), 14 pour l'AMO dont 8 responsables de programmes (ils préparent les réponses aux appels d'offres et exécutent les marchés obtenus). Elle ne comporte pas d'agents des pôles et n'a pas d'antennes au sein de la région.

Historiquement (dans les années 1960), la SCET avait une direction de l'outre-mer dotée d'une dizaine d'agents et des filiales dans les DOM-TOM.

⁵⁹ Société des Autoroutes du Nord et de l'Est de la France

⁶⁰ Il lui reste à ce titre 18 mois de plan de charge, pour le traitement des rétrocessions de terrains non utilisés, mais un contrat a été conclu sur appel d'offres avec la métropole de Bordeaux pour l'externalisation du suivi de son foncier.

⁶¹ Par exemple, l'implantation à Tours était liée à la présence de la SEM Maryse Bastié, un des plus gros contrats de la SCIC puis de la SCET dans ce secteur.

⁶² Par exemple le site d'Orléans, hérité de la SCET historique, aurait pu être fermé au profit de Tours.

Aujourd’hui, l’outre-mer est rattaché à la DIR Île-de-France et réparti en trois zones : Antilles-Guyane-Saint-Pierre-et-Miquelon, Océan indien (Réunion, Mayotte), Nouvelle-Calédonie. La DIR n’y possède pas d’antenne ; elle y effectue des missions régulières, à raison d’une par an dans chaque zone, organisée à l’occasion d’autres événements (par exemple : conférences de la Fédération des EPL). Chacune de ces missions dure environ une semaine et vise à rencontrer les responsables de toutes les EPL adhérentes au réseau (25 au total pour les trois zones). Elle effectue, en outre, des missions ad hoc, plus formalisées, visant à l’assistance à des EPL sur des projets précis. La SCET organise des échanges d’expériences entre DOM-TOM. La DIR effectue des missions d’études et de conseil, d’appui au management, sur appel d’offres.

Les autres directions interrégionales

Les autres DIR disposent d’antennes locales, dénommées agences, au nombre de 17 au total (par exemple la DIR de Nantes, qui couvre le littoral atlantique, a des agences à Brest (3 personnes), Hérouville-Saint-Clair (2), Rouen, etc. , Montpellier à Marseille (14) Toulouse (11 personnes), Nice (3), Draguignan (5), Istres (5). Ces agences sont parfois proches les unes des autres.

Ces DIR comportent des agents fonctionnellement et hiérarchiquement rattachés à des pôles du siège qui réalisent des prestations d’expertise. Parmi les 33 collaborateurs relevant de SCET SA à la DIR Ouest-littoral, 18 seulement dépendent du directeur, 15 sont rattachés aux pôles d’expertise. De son côté, la DIR Méditerranée compte 13 agents du pôle foncier⁶³, 2 de SCET Finances⁶⁴, 5 de SCET Juridique⁶⁵, 13 de DDPS⁶⁶, 1 du pôle réseau⁶⁷. Ces experts peuvent travailler pour le compte du pôle parisien ou dans le cadre de missions pour une entité située dans une autre DIR. Certains de ces experts sont, en même temps, directeurs d’agences locales⁶⁸. Les directeurs interrégionaux n’ont pas autorité hiérarchique sur ces experts sauf, le cas échéant, en tant qu’ils exercent des fonctions de directeur d’agence ou ont d’autres attributions internes à la DIR. Une revue de la répartition des experts a été lancée en 2015.

Les agents travaillant directement pour la DIR (et non rattachés à des pôles d’expertise) cumulent souvent plusieurs fonctions : ainsi à Lyon, au siège de la DIR Centre-Est, on trouve au côté du directeur deux cadres dont l’un est directeur de deux EPL dans le cadre de MDS et l’autre à 50 % PMAD d’une EPL et à 50 % directeur d’une EPL dans le cadre d’un MDS. Les contrats de MDS peuvent être gérés depuis une autre DIR que celle où est implantée la SEM concernée : par exemple la SEMPI à Brest est gérée depuis Tours sans autre raison que l’ancienneté de la situation.

⁶³ 2 à Toulouse, 6 à Montpellier, 5 à Marseille.

⁶⁴ À Montpellier.

⁶⁵ 1 à Toulouse, 3 à Montpellier, 1 à Marseille.

⁶⁶ 6 à Toulouse, 2 à Montpellier, 5 à Marseille.

⁶⁷ À Marseille.

⁶⁸ À Montpellier un collaborateur de SCET Juridique est directeur d’agence à 25 % de son temps, à Nice un collaborateur de DDPS directeur d’agence à 75 % de son temps.

L'entrecroisement des tâches et rattachements fait que l'*affectio societatis* professionnelle du personnel des DIR est partielle. Une des tâches du directeur interrégional est de faire vivre néanmoins une communauté de travail en introduisant un certain degré de « transversalité ».

3. Des performances contrastées, globalement faibles

Les résultats opérationnels des DIR sont très inégaux.

Tableau n° 8 : Compte d'exploitation des DIR, 2014

DIR/€	Produits	Charges	EBE
Centre-Est	1 325 004	1 417 805	- 92 633
Nord-Est	1 897 749	2 426 819	- 528 577
Méditerranée	3 535 024	4 000 590	- 465 423
Centre Ouest	2 204 768	1 712 133	492 730
Ouest Littoral	2 618 068	2 236 621	291 483
Île-de-France, DOM-COM	6 161 376	5 835 362	308 481
Ensemble	17 741 989	17 629 330	6 061
% total SCET	43,85%	44,72%	1%

Source : SCET, résultats au 31 décembre 2014

Encore ces résultats doivent-ils être nuancés puisqu'une partie des produits attribués aux DIR provient de la « répartition du coût du développement territorial », versée par les pôles, très majoritairement le pôle réseau, en contrepartie de l'action commerciale des DIR à leur service. De facto, cet apport compense le déficit d'exploitation global des DIR et ramène à peu près à zéro leur EBE cumulé⁶⁹.

Les inégalités de performance sont grandes, au sein d'une même DIR, entre les antennes comme entre les implantations régionales des pôles.

69

DIR	Montant de la répartition du coût du développement territorial	% des produits	EBE sans ce produit
Centre-Est	169 473	12,79%	-262 106
Nord-Est	184 423	9,72%	-713 000
Méditerranée	269 884	7,63 %	-735 307
Centre-Ouest	161 444	7,32 %	331 286
Ouest Littoral	401 457	15,34 %	-109 974
Île-de-France, DOM-COM	560 519	9,08 %	-252 038
Ensemble	1 747 200	9,85 %	-1 741 139

Source : SCET, résultats 2014

4. Les pistes d'évolution

Disposer d'une implantation territoriale est conforme à la nature de l'activité de la SCET. La SCET considère que la proximité géographique avec la clientèle permet de mieux la prospecter et l'entretenir, donc d'assurer la progression du chiffre d'affaires. Cet argument n'est pas dépourvu de pertinence mais gagnerait à être documenté. La production du réseau peut être connue (à travers le nombre d'appels d'offres traités, le nombre de contrats suivis) mais des comparaisons ne sont possibles que dans les domaines qui dépendent exclusivement ou principalement des DIR (conclusion des contrats de réseau, AMO et MDS) ; les autres activités de leurs agents ne relèvent que partiellement voire pas du tout d'elles.

Cet éclatement ne facilite a fortiori les comparaisons en termes de productivité, bien qu'il soit admis au sein de la SCET que les DIR sont inégalement productives, pour des raisons qui peuvent certes tenir aux différences dans le dynamisme de leur direction, la qualité de leur organisation, la compétence et la motivation de leurs agents, mais aussi à des facteurs inhérents aux caractéristiques des EPL de leur zone géographique. Les politiques de suivi de la gestion des directions interrégionales sont hétérogènes. La dispersion géographique pèse sur les charges de gestion (immobilier, déplacement des experts).

La configuration du réseau territorial est en tout cas dépourvue de cohérence. Des DIR couvrent un territoire très étendu, avec peu d'agences (la DIR Centre-Ouest d'Orléans à Pau avec 3 agences seulement) alors que certaines DIR disposent d'agences géographiquement proches dotées d'effectifs restreints (4 agents à Istres, à 60 km de Marseille, 4 aussi à Nice, à 80 km de Draguignan). La productivité commerciale n'apparaît pas liée à la densité de l'implantation. La rentabilité voire la pertinence de certaines agences doit être examinée. La question du maintien de l'agence d'Orléans est posée depuis au moins 2011, celle des sureffectifs de l'agence de Rouen est aussi bien connue. Le sort de l'agence de Dijon est lié à celui du pôle foncier. La baisse d'activité et d'effectifs de certaines antennes entraîne un surdimensionnement d'implantations immobilières.

L'éclatement des effectifs des pôles d'expertise n'est pas ou plus dictée par l'adéquation à une demande locale (le pôle Réseau-RH-formation compte 5 agents à Lyon, plus de la moitié des agents du pôle Finances sont répartis entre 3 agences). Le management des équipes en est rendu compliqué.

L'encadrement de la SCET admet que cette répartition n'est pas optimale⁷⁰. La tendance est à la réduction au fil de l'eau du nombre d'implantations, à raison de quelques unités par an en 2014 et 2015 (fermeture de Metz, Annecy, Cesson-Sévigné, Argentan). Le facteur prédominant des décisions de fermeture paraît être la perte de mandats de gestion (MDS) : par exemple la perte du mandat d'AGIRE a entraîné la fermeture de l'agence d'Évreux.

⁷⁰ La SNI avait lancé en juin 2010, dans le cadre de son plan « Performance 2015 », un projet de regroupement des implantations de la SCET avec celles de la SNI, en concentrant la partie *back-office* des contrats sur une seule implantation. En raison des divergences apparues entre la SNI et la SCET, ce plan n'a pas été mis en œuvre.

Des efforts de rationalisation immobilière (réductions de surface, déménagements) ont également été entrepris. Néanmoins, aucune revue d'ensemble n'a été réalisée. Elle est considérée comme devant être subordonnée à la fixation des orientations stratégiques de la société. La définition de la stratégie ayant pris du retard, ce réexamen nécessaire n'a pas été effectué. Il devrait porter non seulement sur la localisation géographique, mais aussi sur les missions des DIR : il conviendrait au moins de voir s'il serait pertinent de recentraliser tout ou partie des experts/consultants au siège, en tirant parti d'une récente extension des locaux permettant d'y loger 30 postes de travail supplémentaires. Quant à la gestion des contrats de MDS subsistants, elle est tantôt assurée par un cadre résident, tantôt à distance, un même responsable pouvant gérer deux MDS ou plus selon le contenu du contrat. Une remise à plat s'impose.

Recommandation n° 2 : réorganiser le dispositif territorial :

- en réduisant fortement le nombre d'agences ;**
- en regroupant géographiquement les experts au siège ;**
- en assignant aux directeurs des objectifs opérationnels détaillés.**

III. LA GESTION

Le pilotage de la société repose sur six comités (comité de direction, comité commercial - en fait le comité de direction élargi -, comité PMAD, comité national du réseau, revue du management, etc.).

A. LES DOCUMENTS DE GESTION

Depuis le passage sous le contrôle de la SNI, la SCET, sur son modèle, est dotée de plans à moyen terme glissants couvrant une période de trois ou quatre ans⁷¹. Ce mécanisme permet un ajustement en fonction des résultats de chaque exercice et des éléments nouveaux intervenus d'une année sur l'autre. Le PMT 2014-2018 a été présenté en comité d'audit et d'engagement le 25 septembre 2013. Il a ensuite été remis en cause (cf. partie IV). La SCET élabore naturellement des rapports de gestion annuels.

B. COMPTABILITÉ ANALYTIQUE, « REPORTING », MESURES DE PRODUCTIVITÉ, CONTRÔLE DE GESTION

La comptabilité analytique (jusqu'au niveau des UP de chaque pôle) est tenue à l'aide du logiciel comptable Nuevo et le logiciel Pythagore permet de tenir la comptabilisation des temps passés (à partir de feuilles de temps des collaborateurs de chaque service) qui sert à la facturation externe et interne (échanges croisés de prestations entre pôles).

La matrice est compliquée par la dissémination de certaines fonctions internes à la SCET dans les pôles. Le pôle réseau comporte ainsi un service de recrutement de quatre personnes.

⁷¹ Ces PMT, présentés en novembre de l'année précédant la première année de la période couverte par le plan, ont porté sur 2006-2009, 2007-2010, 2008-2010, 2009-2011, 2010-2014, 2011-2015, 2012-2016 (mise à jour au 31 janvier 2012), 2013-2017.

Ce service travaille à la fois pour les EPL du réseau qui souhaitent passer par lui et pour la DRH de la SCET. Il en est de même en matière de formation. Le pôle réseau comporte également un service chargé de la paye qui travaille à la fois pour le compte de la SCET elle-même et des clients qui recourent à ce service. C'est un des agents du pôle juridique (section droit des affaires) qui assure le secrétariat du conseil d'administration. Le pôle juridique travaille aussi pour la direction générale de la SCET (surtout pour le GE et les contentieux) ; la DRH comporte cependant un juriste spécialisé dans le droit social.

Le calcul des coefficients de structure est complexe et une réflexion sur les facturations internes a été engagée en 2015 afin de fluidifier le dispositif. La répartition des charges entre SCET-SA et SCET-GE a encore accru la complexité du dispositif.

En définitive, les outils de comptabilité analytique sont surtout à usage interne, mais ne permettent pas d'évaluer avec une fiabilité suffisante les marges et la performance financière par type d'activité, ni de définir de manière satisfaisante des ratios de productivité et de rentabilité par secteur. Ces lacunes pèsent aussi sur leur utilisation pour déterminer les coûts complets réels des diverses prestations fournies par la SCET et leur facturation externe.

Recommandation n° 3 : orienter la comptabilité analytique vers le calcul des coûts complets afin de mieux calibrer les prix de vente de la SCET.

C. AUDIT INTERNE, CONTRÔLE DES RISQUES

Lorsque la SCET était dans le giron de la SNI, celle-ci assurait l'audit interne et le contrôle des risques selon ses propres procédures. Une fois séparée de la SNI, la SCET s'est dotée d'un dispositif propre en liaison avec la direction des risques et du contrôle interne (DRCI) de la Caisse. Cette fonction relève du secrétaire général, qui dispose d'un collaborateur à plein temps dans ce domaine depuis le 1^{er} juillet 2014. La SCET dispose, sous la supervision du comité d'audit du CA, d'un comité des risques ; une charte du contrôle interne a été mise en vigueur au 3 décembre 2014 et une charte de déontologie adoptée. Une base d'incidents a été créée. Une cartographie des risques est en cours d'élaboration. La SCET a commencé à prendre en compte le risque lié au blanchiment des capitaux et au financement du terrorisme en liaison avec le service de la conformité de la DRCI. Le programme de travail en matière de risques et de contrôle interne est présenté au CA (à deux reprises en 2014). Le management des risques reste à consolider, en finalisant la cartographie des risques et en mettant en place les contrôles de premier et deuxième niveau et un plan pluriannuel de contrôle⁷².

Si certains risques ont été partiellement circonscrits, mais non complètement éliminés, d'autres risques demeurent. La SCET a identifié quatre « événements redoutés majeurs ». L'un tient à la pyramide des âges (cf. infra). Les trois autres correspondent à des risques juridiques (les conditions de réponse aux appels d'offres, la sincérité de la refacturation entre SCET-SA et SCET-GE, l'allotissement des contrats de réseau) : cette analyse est pertinente ; ces problèmes sont consubstantiels à l'activité voire à l'existence de la SCET. Ils sont étudiés ci-dessous.

⁷² Cf. conclusions du rapport de l'audit central de la CDC du 25 juillet 2013

D. AUDITS EXTERNES

La SCET a fait l'objet de plusieurs audits externes au cours de la période sous revue :

- audit effectué par le cabinet Ernst & Young en 2011 ;
- rapport du cabinet Ricol-Lasteyrie portant sur la valorisation dans l'optique de la cession par la SNI à la CDC ;
- rapport d'expert-comptable (explication des comptes annuels 2011) du cabinet SOFIDEEC Baker-Tilly à destination du comité d'entreprise de la SCET, du 29 mai 2012 ;
- « audit d'entité » réalisé par la direction de l'audit central du groupe CDC au cours du premier semestre 2013 (25 juillet 2013) ;
- à l'initiative de la CDC (comité d'audit et des risques)⁷³, qui a choisi un conseil extérieur, actualisation du plan stratégique avec l'appui du cabinet Roland Berger qui a rendu son rapport le 9 octobre 2014 (« positionnement stratégique de la SCET au sein du groupe CDC »).

E. LES FONCTIONS COMMERCIALES

Les missions commerciales sont largement déléguées aux directeurs interrégionaux, longtemps sans pilotage central. Cette mission revient maintenant à la nouvelle directrice générale adjointe. Les cadres de la SCET sont conscients des problèmes de compétitivité de la SCET par rapport à ses concurrents sur ses principaux segments de marché et de plusieurs de ses causes mais, peut-être pour éviter des remises en cause internes, l'analyse n'en a pas été systématisée. Les évaluations sont faites au coup par coup, appel d'offres par appel d'offres, de manière très empirique.

IV. LES RESSOURCES HUMAINES

Le bilan social est dûment établi et donne une vision claire des caractéristiques du personnel de la SCET.

A. LES EFFECTIFS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

L'effectif global au 31 décembre 2014 était de 409 personnes physiques (313 chez SCET-SA, 96 à SCET-GE) pour 397 ETP (301 et 96 respectivement).

En 2005, la SCET dans son périmètre de l'époque comptait 401 salariés, CD Cités 107 et CD Habitat 97, soit 605 au total (après d'assez nombreux départs négociés dans ces trois entités lorsqu'elles étaient filiales de la SCIC/Icade).

⁷³ Cf. PV du CA du 26 mars 2014

Au moment de l'absorption de CD Cités et CD Habitat par la SCET en juillet 2007, ces effectifs étaient respectivement de 364, 108 et 59, soit un total de 531. Ce nombre était ramené à 521 au 1^{er} janvier 2008. Il est demeuré relativement stable pendant trois ans puis a entamé une décrue continue (moins 20 % en trois ans).

Tableau n° 9 : Effectif salarié (SCET-SA et SCET-GE ensemble)

<i>Au 31/12</i>	2011	2012	2013	2014
<i>Unités physiques</i>	501	492	437	409
<i>ETP</i>	489	481	427	397

Source : SCET

Cette évolution s'explique par la stagnation de l'activité mais aussi par des facteurs spécifiques (par exemple l'internalisation de personnels de la SCET par des sociétés anonymes immobilières d'économie mixte -SAIEM- en cas d'arrêt d'un contrat de MDS).

La quasi-totalité des salariés sont titulaires de CDI (398 sur 409, pour seulement 11 CDD). La SCET, compte tenu de la nature de son activité, emploie principalement des cadres (234 sur 313 pour SCET-SA, tous les 96 du GE, soit au total 81 %).

L'âge moyen des salariés de la SCET hors GE est de 47 ans ; il est assez stable en raison des mouvements naturels (recrutements, départs après quelques années d'exercice/formation : les démissions sont surtout le fait d'agents jeunes qui, après avoir acquis une expérience, trouvent un emploi offrant des rémunérations plus élevées). Les personnels rattachés à SCET-GE sont à la fois plus âgés et plus stables (après les élections municipales de 2014, il y a eu beaucoup de départs, certains faisant alors valoir leurs droits à la retraite).

La composition des effectifs laisse anticiper d'assez nombreux départs en retraite d'ici à 2018, ce qui permet à la SCET d'adapter ses effectifs à la baisse de son activité. Ces mouvements devraient aussi être mis à profit pour réduire le handicap que représente un âge moyen relativement élevé.

En 2015, 17 salariés de SCET-SA étaient mis à la disposition d'entités qui n'avaient pas pu ou voulu adhérer au GE (Caisse des dépôts, RFF, ANRU, GIP, collectivités territoriales, etc.). Ils n'ont pas été intégrés dans SCET-GE et demeurent rattachés statutairement à la SCET.

B. STATUT

Les agents de la SCET ont désormais pour employeur soit SCET-SA soit SCET-GE à statut associatif. Certains recrutements sont désormais effectués directement par SCET-GE. Cependant tous les agents font partie de la même unité économique et sociale (UES). Les représentants du personnel, les délégués syndicaux⁷⁴, le comité d'entreprise sont communs ainsi que le CHSCT (constitué en 2010). Ils relèvent de la convention collective de la fédération SYNTEC⁷⁵, qui sert de référence pour la fixation des niveaux de salaire.

⁷⁴ L'intersyndicale (CGT, CFDT, UNSA) est majoritaire ; la CFE-CGC n'en fait pas partie.

⁷⁵ Fédération de syndicats professionnels de plus de 1 250 groupes et sociétés françaises spécialisées dans les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil, du recrutement et de la formation professionnelle.

C. RÉMUNÉRATIONS ET RÉGIMES INDEMNITAIRES

La question des rémunérations revêt une portée d'autant plus grande que la SCET est une entreprise de main d'œuvre, et de main d'œuvre qualifiée. La masse salariale représente près de 60 % des charges d'exploitation de SCET-SA (les deux tiers si l'on ajoute les remboursements à SCET-GE pour les salariés que celui-ci met à disposition de SCET-SA, au prorata de leur temps de travail pour SCET-SA).

1. Rémunérations⁷⁶

a. SCET-SA

Les dépenses de personnel totales (salaires, accessoires de traitement, indemnités diverses, charges sociales) de la SCET (dépenses directes, hors remboursements à SCET-GE à compter de 2013) ont connu des variations importantes entre 2005 et 2014.

Tableau n° 10 : Évolution des charges de personnel de SCET-SA

K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rémunérations	33 963	32 626	36 429	42 242	45 743	44 507	44 289	45 738	31 418	24 952
Evolution sur un an		- 4 %	12 %	16 %	8 %	-3 %	0	3 %	-31 %	-20,6 %
Effectif	399	378	436	510	517	496	489	480	368	313
Rémunération moyenne	85	86	84	83	88	90	91	95	85	79
Evolution sur un an		1 %	-3 %	-1 %	7 %	1 %	1 %	5 %	-10 %	-7 %

Source : comptes sociaux de la SCET

De 2005 à 2009, les dépenses de personnel augmentent fortement mais en corrélation avec la croissance des effectifs⁷⁷. En moyenne par agent, elles ne croissent que de 3,5 %. En revanche, entre 2009 et 2012, les effectifs se contractent (de 37 personnes) mais la somme des dépenses reste stable, autour de 46 M€ par an, ce qui traduit une forte augmentation de la dépense par agent (8 % sur 3 ans). Cette tendance se retourne en 2013, qui voit le transfert des PMAD dans SCET-GE. L'exercice 2014, première année de fonctionnement du groupement économique sur un exercice entier, accuse une baisse encore plus prononcée de la masse des charges de personnel et de la charge moyenne par salarié, les rémunérations les plus élevées étant désormais concentrées dans SCET-GE.

Selon les calculs du cabinet Roland Berger, le salaire moyen annuel à SCET-SA serait de 45 000 € par an. 262 salariés perçoivent entre 30 000 et 75 000 € par an. Les salaires sont inférieurs à ceux pratiqués au sein du groupe CDC. Ce niveau relativement modéré des rémunérations n'est donc pas à l'origine des prix plutôt élevés des prestations de la SCET sur le marché, qui résultent des problèmes d'organisation et de structure analysés ci-dessus. La nomenclature des postes comporte 136 positions statutaires différentes, ce qui favorise l'hétérogénéité et la personnalisation des rémunérations. Une simplification de cette nomenclature permettrait de clarifier la gestion des rémunérations.

⁷⁶ La dernière vérification par l'URSSAF en 2014 s'est soldée par un rappel de cotisations de 86 078 €.

⁷⁷ Effet en 2007/2008 de l'absorption de CD Cités et CD Habitat

La rémunération totale, avantages en nature compris, des dix salariés les mieux rémunérés de la SCET a été de 1,78 M€ en 2012⁷⁸ et 1,4 M€ en 2013⁷⁹ et 1 416 558 € en 2014. À partir de 2013, ce montant vaut seulement pour SCET-SA et la diminution par rapport à la période antérieure s'explique par la création de SCET-GE (la plupart des salariés les mieux rémunérés avant la création du groupement économique étaient des PMAD, employés ensuite par celui-ci).

- Les présidents successifs du conseil d'administration n'exerçant pas de fonction exécutive⁸⁰ n'ont pas été rémunérés par la SCET.

- Les rémunérations des directeurs généraux ont été déterminées comme suit pendant la période sous revue. Celle du directeur général en fonctions jusqu'en 2013 (mis à disposition de la SCET par la SNI) a été incluse dans la redevance facturée par la SNI à la SCET, CD Cités et CD Habitat, puis après l'absorption de ces deux sociétés par la SCET (TUP du 30 juin 2015) à la SCET seule, à hauteur de 267 433 € en 2009, 263 727 € en 2010, 279 154 € en 2011, 274 637 € en 2012, 193 064 € en 2013 (sur 10 mois) (en brut, ces sommes comportant la part patronale des cotisations sociales). La rémunération brute de son successeur, versée par la SCET, s'est montée en 2014 à 214 565 € plus 7 500 € de primes, et un avantage lié à une voiture valorisé à 3 385 €, soit en net imposable 191 665 €.

La rémunération du président-directeur général en fonction depuis 2015 a été fixée ainsi par le conseil d'administration de la SCET (PV de la réunion du 29 janvier 2015 : rémunération fixe de 260 000 euros bruts, avec une actualisation possible chaque année ; rémunération variable de 0 à 35 % de la rémunération fixe (en 2015, 24,5 % de la rémunération fixe ; elle a été versée *prorata temporis* à compter de la date de prise de fonctions le 1^{er} février 2015, soit à hauteur des 11/12^{èmes}) ; une voiture de fonction intégrée en tant qu'avantage en nature.

- Les directeurs de pôle perçoivent un salaire brut de l'ordre de 110 000 à 120 000 €.

b. SCET-GE

SCET-GE a versé en 2014, pour un effectif moyen de 94 salariés, 11 033 505 € de salaires et traitements (incluant 1 286 325 € de primes liées à l'activité et 1 140 783 € d'indemnités de fin de contrat) plus 5 352 311 € de charges sociales, soit des charges de personnel totales de 16 385 816 €, donc 174 317 € par salarié. Ce montant représente plus du double de celui constaté à SCET-SA. SCET-GE concentre donc la plupart plus hautes rémunérations.

⁷⁸ Attestation du cabinet Mazars du 12 avril 2013.

⁷⁹ Attestation du cabinet Mazars du 30 avril 2014.

⁸⁰ M. Gilles Seigle, M. Jean-Pierre Cremer, M. Edward Arkwright, M. Philippe Braidy et M. Maurice Sissoko

2. Fixation des objectifs, mesure de la performance, part variable de la rémunération

S'agissant du DG, ses objectifs lui ont été fixés par la SNI jusqu'en 2011. Depuis le rattachement direct à la Caisse, le mécanisme de fixation des orientations est le suivant : dans une première étape, le DG de la Caisse adresse une lettre de cadrage au DG de la SCET, document servant de base au dialogue entre celui-ci et ses interlocuteurs institutionnels au sein de la Caisse, au terme duquel lui est adressée une lettre d'objectifs.

Au sein de la SCET, les cadres et collaborateurs se voient assigner des objectifs annuels, à la fois chiffrés et qualitatifs. La SCET dispose d'un applicatif de gestion de la campagne annuelle d'entretiens individuels. Les résultats déterminent la part variable, comprise entre 0 à 5 % de la rémunération pour un collaborateur (indexée sur le chiffre d'affaires et la productivité individuelle - les temps passés sont déclarés mensuellement -), entre 0 et 15 % pour les responsables de pôle (indexée sur le chiffre d'affaires et le résultat net du pôle). La part individualisée est plus élevée pour les consultants.

3. Intéressement et participation

Jusqu'en 2012, les salariés de la SCET bénéficiaient de l'accord d'intéressement de la SCET (intéressement calculé en fonction de l'EBE) et de l'accord de participation en vigueur à la SNI, qui leur était particulièrement favorable (beaucoup d'employés à la SNI, beaucoup de cadres à la SCET). Lors des négociations qui ont conduit à la sortie de la SCET de la SNI, l'engagement a été pris vis-à-vis des salariés qu'ils conserveraient leurs avantages. Un accord spécifique à la SCET⁸¹ a donc été adopté en 2012, produisant des effets équivalents à celui de l'accord SNI, la diminution de la participation étant compensée par un accroissement de l'intéressement. Ce point a été crucial pour obtenir l'accord du comité d'entreprise au changement d'actionnaire. Il a été envisagé à plusieurs reprises d'introduire l'actionnariat salarié mais ce projet n'a jamais abouti.

Tableau n° 11 : rémunérations accessoires (participation + intéressement) 2006-2013

en K€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Participation	882	1 241	1 702	1 137	2 247	1 990	1 779	659
Intéressement	895	1 581	818	1 048	1 189	998	1 289	1 627
Total	1 777	2 822	2 520	2 185	3 436	2 988	3 068	2 286
Nombre de bénéficiaires	378	436	510	517	496	489	525	507
Moyenne par employé	4,7	6,5	4,9	4,2	6,9	6,1	5,8	4,5
Evolution/n-1	N/A	38%	-24%	-14%	64%	-12%	-4%	-23%

Source : comptes de la SCET

Le niveau des rémunérations accessoires est élevé (entre 4 000 et 7 000 € en moyenne⁸² selon les années), ce qui compense la relative modestie des salaires (hors cadres dirigeants et PMAD). L'intéressement, basé sur l'EBE, « compense » les rares années où la participation est en baisse (2009 et 2013). Deux exercices ont donné lieu à des distributions particulièrement élevées au titre de la participation (calculée en fonction du résultat net).

⁸¹ La formule de calcul adoptée a été : intéressement = 36,7 % de l'EBE moins le montant de la participation

⁸² Les montants perçus en moyenne par salarié ont été de 5 049 € sur l'exercice 2008, 4 219 € sur 2009, 7 683 € sur 2010, 5 567 € sur 2011

- en 2007, le résultat net a dépassé 4 M€, grâce à 3 M€ de produits financiers (contre 0,5 M€ en 2006), correspondant principalement au boni de fusion de CD Cités (2 M€) et aux intérêts sur le compte courant SNI (0,7 M€).

- en 2010, le bénéfice avant impôt a augmenté de 3M€ par rapport à 2009, en raison essentiellement d'une baisse des dépenses de rémunération (-1,2 M€) et d'un produit exceptionnel d'1,7 M€ correspondant au remboursement d'IS par la CDC.

4. Indemnités de licenciement et de départ à la retraite

L'accord d'entreprise, ancien (il remontait au temps de l'appartenance de la SCET à la SCIC), a été renégocié une première fois en 2004 : à cette époque, les indemnités de licenciement étaient supérieures aux indemnités de départ à la retraite, ce qui favorisait les départs en milieu de carrière, certains agents ayant trouvé d'autres opportunités cherchant à se faire licencier ; le rapport entre les deux catégories d'indemnité a été inversé, disposition qui n'a pas été remise en cause en 2007, au moment de l'intégration de CD Cités et CD Habitat. L'accord d'entreprise, qui était plus favorable que celui de la SNI lorsqu'elle était la société mère de la SCET, est plus avantageux que celui en vigueur à la CDC et que la convention collective de branche SYNTEC.

Le trait saillant aujourd'hui est le montant élevé des indemnités de départ à la retraite. Ce mécanisme est plus avantageux pour le salarié s'il est mis à la retraite par l'employeur (car dans ce cas l'indemnité n'est pas imposable alors qu'elle l'est si le salarié prend sa retraite à son initiative) ; il est, en revanche, plus coûteux dans ce cas pour l'employeur qui doit verser des charges sociales plus élevées (environ 50 % du montant brut de l'indemnité). Le cas le plus fréquent constaté à la SCET est la mise à la retraite. Ce poste pèse lourd dans les charges de la société, plus encore sur SCET-GE : en 2014, SCET-SA a versé 562 030 € d'indemnités de licenciement et 280 829 € d'indemnités de départ à la retraite, tandis que SCET-GE n'a pas versé d'indemnités de licenciement mais 1 140 783 € d'indemnités de départ à la retraite. Au 31 décembre 2014, sur 11 258 000 € de provisions, 9 548 000 € concernaient les indemnités de départ à la retraite (5 643 000 € pour SCET-SA et 3 904 000 € pour SCET-GE). Le montant des provisions a été ramené à 10 M€ fin 2015, dont 8,51 M€ au titre des départs en retraite.

D. FORMATION

La formation absorbe 3 % de la masse salariale. La SCET s'efforce de couvrir la plus grande partie de ses besoins en recourant à ses ressources internes, notamment à SCET Formation : les salariés de la SCET peuvent à la fois y être formateurs⁸³ et y être formés. Il a été envisagé en 2001 d'externaliser SCET Formation mais ce projet n'a pas eu de suite. Les frais de formation interne font l'objet d'une facturation interne par SCET Formation aux autres entités de la SCET qui recourent à ses services.

⁸³ 90% des formations sont dispensées à des clients externes

E. RELATIONS SOCIALES

Le dialogue social est fluide, les représentants de salariés n'ont pas fait d'obstruction aux multiples changements et la SCET n'a pas connu de mouvement social de grande ampleur.

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) n'ont toutefois pas abouti à un accord en 2014 parce que la direction n'a pas fait de proposition de mesures catégorielles nouvelles, alors qu'il y en avait toujours eu depuis 2004. 1 % de la masse salariale est consacré au comité d'entreprise et 0,83 % aux œuvres sociales. Il y a relativement peu de contentieux avec les salariés (11 en cours à la fin du premier semestre 2011) : la plupart proviennent de la contestation de conditions de licenciement ; les enjeux financiers les plus élevés concernent des PMAD.

V. LES FONCTIONS SUPPORT

1. Immobilier.

Le rattachement à la CDC a permis à la SCET de déménager dans des locaux mieux adaptés (carré Daumesnil dans le 12^{ème} arrondissement, propriété d'Hachette, groupe Lagardère) au loyer moins élevé (1 351 968 €) et de réaliser ainsi une économie annuelle moyenne de 872 580 € par rapport au bail conclu avec la SNI. Le nouveau bail a été signé le 1^{er} juillet 2012 avec mise à disposition gratuite (pour travaux d'aménagement) jusqu'à la date d'effet fixée au 1^{er} janvier 2013 et une franchise de 9 mois. Le déménagement a eu lieu en février 2013. En revanche, l'implantation immobilière du réseau territorial est sous-optimale et recèle un gisement d'économies⁸⁴.

2. Systèmes d'information

La SCET a dû modifier deux fois, en sens inverse, ses systèmes d'information, d'abord pour les adapter à celui de la SNI (le CA du 28 juillet 2007 a pris note d'un investissement informatique de 0,4 à 0,5 M€ à la charge de la SCET pour remplacer son logiciel de gestion) puis pour les en désimbriquer, tout en assurant leur implantation dans le nouveau siège social. Cette seconde opération s'est déroulée dans de bonnes conditions. La SCET s'est dotée en février 2013 d'une charte d'utilisation des ressources des systèmes d'information.

⁸⁴ Le bail des locaux d'Annecy, en grande partie sous-loués à la SNI, a été résilié en mars 2014

PARTIE III : LES RÉSULTATS ET LES COMPTES DE LA SCET

I. LES RÉSULTATS D'ACTIVITÉ

A. LES TENDANCES GLOBALES

L'activité a connu deux inflexions significatives : entre 2006 et 2008, en 2013 et 2014.

* La première correspond à l'intégration dans la SCET de CD Habitat et de CD Cités : le processus de fusion a abouti au 1^{er} semestre 2007 : il a renforcé le secteur « management de sociétés » et apporté une activité « administration de biens ».

* 2013 marque le début de l'activité de SCET-GE et 2014 est le premier exercice en année pleine pour cette entité : le CA est alors retombé du palier assez constant où il s'est situé de 2008 à 2012 (un peu plus de 64 M€ par an) à environ 40 M€ : la différence est supérieure à la perte du CA « PMAD ». En y ajoutant le CA de SCET-GE, de l'ordre de 15 M€, les chiffres d'affaires cumulés ne s'élèvent qu'à environ 55 M€.

L'évolution du chiffre d'affaires est donnée par le tableau suivant.

Tableau n° 12 : Évolution du chiffre d'affaires de la SCET puis de SCET-SA⁸⁵

K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Total</i>	47 622	44 723	53 630	62 246	64 725	66 429	65 224	64 748	49 560	40 059	34 483
<i>Hors PMAD</i>	29 722	27 253	36 849	44 971	46 145	50 341	45 514	44 938	41 096	37 625	32 490

Source : SCET, états financiers, rapports de gestion

Deux phases très contrastées apparaissent : une progression du chiffre d'affaires de 2005 à 2010 (liée surtout à l'incorporation des activités de CD Cités et CD Habitat et à un moindre degré à des contrats d'accompagnement d'universités), puis un repli de 2010 à 2015 (le CA hors PMAD régressant de 35 % sur cette période).

Tableau n° 13 : Les deux phases de l'évolution du chiffre d'affaires

	2005/2010	2010/2015
<i>CA total</i>	+ 39,5 %	- 39,5 %
<i>CA hors PMAD</i>	+ 69,4 %	- 25,3 %

Source : données SCET, calculs du rapporteur

B. LA PROFITABILITÉ

Tableau n° 14 : Évolution des résultats

K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>CA net</i>	47 622	44 723	53 630	62 246	64 725	66 429	65 224	64 748	49 560	40 059	34 483
<i>Résultat d'exploitation</i>	1 125	2 442	3 911	3 892	3 783	5 391	4 746	3 705	4 068	1 974	(1 485)
<i>Résultat d'exploitation/CA</i>	2,4 %	5,5 %	7,3 %	6,3 %	5,8 %	8,1 %	7,3 %	5,7 %	8,2 %	4,9 %	- 4,3 %
<i>Résultat financier</i>	360	443	2 790	993	499	467	423	134	130	48	19
<i>Résultat courant avant impôt</i>	1 484	2 885	6 701	4 884	4 282	5 858	5 169	3 840	4 198	2 021	(1466)
<i>Résultat exceptionnel</i>	- 247	529	- 595	1 482	42	1 337	1 041	262	24	13	5
<i>Résultat net</i>	961	2 532	4 827	4 664	3 090	3 369	3 053	2 766	2 991	1 823	(1465)

Source : SCET, rapports des commissaires aux comptes

⁸⁵ Facturations externes uniquement

Les résultats ont été affectés par des facteurs particuliers lors de trois exercices.

- En 2007, le résultat a été gonflé grâce à 3 M€ de produits financiers (contre seulement 0,5 M€ en 2006), provenant principalement du boni de fusion de CD Cités (2 M€) et des intérêts sur compte courant SNI (0,7 M€).

- En 2010, le montant des charges a diminué (- 1,2 M€ sur le poste salaires) et la SCET a enregistré un produit à recevoir exceptionnel d'1,7 M€ : la CDC venant aux droits de C3D, ancienne société mère de la SCET l'ayant intégrée fiscalement jusqu'en 2004, a remboursé l'IS payé par la SCET à hauteur des déficits dont C3D a bénéficié antérieurement. La CDC a fait de même en 2011 : la SCET n'a payé l'IS que depuis 2012.

- En 2013, les loyers représentatifs de la période de franchise non consommée et encore à étaler sur la durée du bail restant à courir ont été repris en totalité dans le résultat qui en a été majoré d'autant (+ 856 000 €) ; sans ce facteur, la courbe de baisse de la profitabilité n'aurait pas été interrompue lors de cet exercice.

Le taux de marge est fluctuant, y compris dans la période où le CA est resté à peu près stable (de 2008 à 2012). En revanche, le résultat net, gonflé dans une première phase par les effets de l'absorption de CD Cités et CD Habitat (2007-2008), s'est stabilisé à un palier inférieur (autour de 3 M€) de 2009 à 2013.

Le transfert de l'activité « PMAD » à SCET-GE à compter de 2013 était censée être sans influence sur le résultat net. Il semble bien que tel ait été le cas : schématiquement la SCET a troqué une réduction de ses produits contre une diminution de ses charges.

Tableau n° 15 : Incidence du transfert à SCET-GE

€	2012	2013	2014
Produits MAD hors groupe	19 809 972	8 464 074	2 433 863
Personnel détaché SCET GE (charge)	0	2 541 101	2 995 551
Charges (directes) de personnel	45 738 066	31 418 591	24 952 242

Source : SCET, commissaire aux comptes, états financiers

Il en ressort qu'entre 2012 et 2014 les charges globales de personnel (personnel salarié par SCET-SA et versements à SCET-GE) ont diminué de 17 790 000 € [45 738 066 – (24 952 242 + 2 995 551)] tandis que le CA « PMAD » diminuait de 17 376 000 €. Les deux mouvements se sont donc à peu près compensés, sans incidence sur la marge d'exploitation.⁸⁶

Ce facteur n'explique donc pas la baisse du résultat net, à 1,8 M€ en 2014 qui semble bien refléter une réduction globale de la profitabilité de la SCET, confirmée par l'accentuation de la baisse du chiffre d'affaires et le résultat significativement négatif enregistrés en 2015.

⁸⁶ Ce fait ne prouve que l'activité « PMAD » n'avait pas antérieurement de caractère lucratif que si l'on admet que les coefficients de facturation de SCET-GE à SCET-SA correspondent à la réalité du partage du temps de travail des salariés de SCET-GE mis à disposition de SCET-SA entre ces deux entités. Dans l'hypothèse où les versements de SCET-SA à SCET-GE seraient sous-calibrés, c'est-à-dire si les personnels détachés consacraient en réalité davantage de leur temps de travail à SCET-SA que ne le prévoit le forfait conventionnel, alors la différence serait au profit de la SCET et pourrait être considérée comme équivalant à la marge précédemment réalisée par la SCET sur les PMAD. En tout état de cause, SCET-SA facture à SCET-GE des « frais de mise à disposition de moyens », à hauteur de 361 000 € en 2014.

C. LA CONTRIBUTION DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS

L'évolution du chiffre d'affaires et de la part des différentes activités est donnée par le tableau suivant.

Tableau n° 16 : contribution des différentes activités⁸⁷ au chiffre d'affaires

K€	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Réseau	13 522	12 985	13 290	13 551	13 604	12 969	12 711	12 567	12 386	12 173	11 413
Dont contrat de base	6 031	6 039	6 618	6 887	7 111	7 101	7 221	7 433	7 744	8 028	
Dont options	7 491	6 946	6 672	6 664	6 493	5 867	5 850	5 134	4 642	4 145	
PEX	14 699	12 274	14 738	14 861	15 746	16 256	14 792	14 776	13 826	12 426	10 364
PMAD	17 900	17 470	16 781	17 275	18 580	18 880	19 710	19 810	8 464	2 434	1 993
MDS	1 501	1 994	9 924	13 551	15 161	15 908	8 157	7 495	6 848	5 899	
MDP	0	0	0	0	0	0	7 229	7 358	6 373	5 380	3 791
ADB	0	0	1 827	2 295	2 147	2 312	2 492	2 565	1 619	1 259	
Divers	0	0	0	68	102	63	105	133	177	154	
Autres MAD									270	270	
Total	47 622	44 723	53 630	62 246	64 725	66 429	65 224	64 748	49 560	40 059	33 919 ⁸⁸
Total hors PMAD	29 722	27 253	36 849	44 971	46 145	50 341	45 514	44 938	41 096	37 625	31 926

Source : SCET, états financiers, rapports de gestion

Ce tableau fait apparaître une régression généralisée du chiffre d'affaires de toutes les branches d'activité depuis 2011 inclus. Si l'on met à part les PMAD, les activités du cœur de métier de la SCET, réseau et prestations d'expertise ont, en 2015, un chiffre d'affaires nominal sensiblement inférieur à celui de 2005. L'absorption de CD Cités et CD Habitat a très fortement renforcé le secteur MDS et créé une activité nouvelle (administration de biens), mais ces secteurs, après avoir connu initialement une forte progression initiale, sont elles aussi entrées en déclin après 2010.

Malgré cet apport exogène, le CA total est inférieur en 2015 à son niveau de 2005 et le CA hors PMAD n'a progressé que de 7,2 % en nominal. Avec une inflation cumulée de 13,9 % sur cette période, il a reculé en volume.

La tendance générale au cours des dernières années est à l'érosion continue de la production totale des pôles (moins 22 % entre 2010 à 2014) et de la production facturée hors réseau (moins 17 %).

⁸⁷ PEX : prestations d'expertise ; PMAD : mise à disposition de personne ; MDS : management de sociétés ; MDP : management de projets ; ADB : administration de biens : autres MAD : autres mises à disposition (hors personnel)

⁸⁸ Les écarts de chiffre proviennent de la SCET.

Tableau n° 17 : Production des pôles d'expertise (PEX) et des DIR (MDP), 2010-2014

M€	2010		2011		2012		2013		2014	
<i>CA total</i>	25,7		23,9		23,7		22		20	
<i>CA facturé en interne</i>	4,8	18,7 %	4,7	19,7	4,4	18,6 %	4,4	20 %	4,4	22 %
<i>CA facturé en externe</i> ⁸⁹	20,5	79,8 %	18,8	78,7 %	18,9	79,7 %	17,4	79,1 %	15,5	77,5 %
<i>Dont clients du réseau</i>	8,7	33,9 %	7,5	31,3 %	7,8	32,9 %	6,4	29,1 %	5,6	28 %
<i>Dont clients Hors réseau</i>	11,8	45,9 %	11,3	47,3 %	11,1	46,8 %	10,9	49,5 %	9,8	49 %

Source : SCET, présentation par les rapporteurs

La facturation aux clients hors réseau diminue de près de 17 % tandis que les prestations facturées aux clients du réseau baissent beaucoup plus fortement de 35,6 % : cette tendance résulte de la baisse du forfait et de la moindre appétence des clients pour des options impliquant un coût supplémentaire.

Tableau n° 18 : Résultats d'exploitation des pôles en 2014

	Produits	Charges	EBC
<i>Réseau</i>	4 790 578	2 617 369	2 169 043
<i>RH et paie</i>	1 236 695	1 202 018	34 749
<i>Formation</i>	1 588 836	1 606 536	- 17 628
<i>PEX</i>			
<i>Développement de projets</i>	4 418 637	5 318 614	- 902 535
<i>Foncier</i>	4 677 811	5 988 073	- 1 308 964
<i>SCET Finance</i>	2 147 102	2 071 823	64 751
<i>SCET Juridique</i>	5 332 191	4 751 797	573 453
<i>Marchés cibles</i>	570 854	797 572	- 226 718

Source : SCET, résultats au 31 décembre 2014

Les produits figurant dans le tableau ci-dessus incluent à la fois ceux qui sont facturés en externe et ceux qui, dans le cadre de la comptabilité interne de la SCET, sont facturés en interne, soit au pôle réseau soit à d'autres pôles. Le résultat positif du pôle réseau au sens large (y inclus RH, paie et formation) soit 2 186 164 € est presque contrebalancé par le résultat négatif des pôles d'expertise -1 803 013 €.

II. UN BILAN LONGTEMPS STABLE

Le bilan de la SCET a peu évolué durant la période 2005-2014 dans son total comme dans sa structure tant à l'actif qu'au passif. À fin 2005, le total de bilan atteignait déjà les 30,8 M€ ; il n'était que de 32,7 M€ à fin 2014, après avoir atteint un maximum de 44,4 M€ fin 2008. La structure est également sans changement majeur⁹⁰. Le total de bilan a néanmoins sensiblement diminué à l'issue de l'exercice 2015, à 27,4 M€.

⁸⁹ La différence entre le CA total et la somme du CA facturé en interne et du CA facturé en externe s'explique par l'existence dans la comptabilité de « divers produits de refacturation » dont le montant, toujours inférieur à 400 000 € sur cette période est en baisse constante (seulement 119 821 € en 2014).

⁹⁰ La séquence sur 2005-2014 des bilans détaillés figure en annexe n° 3

A. L'ACTIF

Cette stabilité prolongée reflète la relative constance du niveau d'activité de la société jusqu'en 2014, accompagnée d'une politique de distribution maximale au profit de la SNI jusqu'en 2011 qui a empêché l'entreprise d'investir. La seule opération d'importance a été la fusion en 2007 avec CD Cités et CD Habitat, qui a entraîné le doublement à compter de cette date de l'actif immobilisé.

Tableau n° 19 : Actif simplifié de la SCET sur la période 2005/2014

Actif bilan SCET en milliers d'euros	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Total actif immobilisé	4 259	3 944	6 808	7 480	7 257	7 055	6 871	7 262	7 734	7 274
Actif circulant hors trésorerie	11 576	26 697	34 893	35 355	32 563	34 461	32 219	16 753	13 170	12 864
Trésorerie	14 984	2 191	2 212	1 569	1 648	713	836	17 537	15 176	12 579
Total de l'actif	30 819	32 832	43 913	44 404	41 468	42 229	39 926	41 552	36 080	32 717

Sources : rapports comptables financiers annuels de la SCET et des commissaires aux comptes

Le rétablissement de la trésorerie résulte du changement de sa gestion : alors que jusqu'en mars 2012, toutes les disponibilités de la société étaient transférées à la SNI qui les gérait au sein d'un pool constitué avec les filiales de son groupe, la SCET les gère en direct depuis lors. L'exercice 2015 ayant été marqué, à l'actif, par la baisse de l'actif circulant, ramené de 25,4 M€ à 20,5M€, du fait de la diminution des créances et des valeurs mobilières de placement.

B. LE PASSIF

La principale caractéristique du passif de la SCET, réside dans le fait qu'au cours de la période sous revue, la société n'a pas eu recours à l'emprunt, contrepartie, il est vrai d'une politique d'investissement quasi-inexistante.

Tableau n° 20 : Passif simplifié de la SCET sur la période 2005-2014

Passif bilan SCET en milliers d'euros	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Capitaux propres, résultatat de l'exercice inclus, dont	1 655	4 187	7 812	8 674	4 861	5 143	4 828	6 068	7 676	8 004
Capitaux propres hors résultatat de l'exercice	694	1 655	2 985	4 010	1 771	1 774	1 775	3 302	4 685	6 181
Résultat de l'exercice	961	2 532	4 827	4 664	3 090	3 369	3 053	2 766	2 991	1 823
Provisions pour risques et charges	11 599	10 950	11 473	11 490	12 144	13 417	13 977	14 118	12 831	11 258
Dettes financières et assimilées	1	2	1 218	252	2 228	29	75	7	7	112
Dettes d'exploitation et comptes de régularisation	17 564	17 693	23 410	23 988	22 235	23 640	21 046	21 359	15 566	13 343
Total du passif	30 819	32 832	43 913	44 404	41 468	42 229	39 926	41 552	36 080	32 717

Sources : rapports comptables financiers annuels de la SCET et des commissaires aux comptes

Après avoir connu une progression jusqu'en 2009 (sous l'effet de la fusion avec CD Cités et CD Habitat), les capitaux propres ont ensuite décliné, pour ne reprendre leur progression qu'après la sortie de la SCET du groupe SNI.

Tableau n° 21 : Évolution des capitaux propres 2005-2014

Evolution des capitaux propres en K€	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Situation à l'ouverture de la période	2 320	1 655	4 187	7 812	8 674	4 861	5 143	4 828	6 067	7 675
Variation du capital social au cours de l'exercice	6 000	-4 824								
Variation de réserves		-1 663								
Distribution de résultat	-162	0	-1 202	-3 803	-6 902	-3 087	-3 369	-1 527	-1 383	-1 495
Impact Provision indemnité Départ retraite sur RAN	-7 465									
Apurement du RAN négatif		6 488								
Résultat de l'exercice	962	2 532	4 827	4 664	3 090	3 369	3 053	2 766	2 991	1 823
Situation fin de la période	1 655	4 187	7 812	8 674	4 861	5 143	4 828	6 067	7 675	8 003

Sources : rapports comptables financiers annuels de la SCET et des commissaires aux comptes

Les provisions pour risques et charges consistent principalement dans les provisions pour indemnités de départ à la retraire (PIDR)⁹¹.

Tableau n° 22 : Évolution des PIDR sur la période 2005-2014

En millier d'euros	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Provision pour Indemnités de départ à la retraite	1 994	8 976*	8 049	8 252	9 038	9 842	10 844	11 418	11 855	10 987	9 547
dont montant "gelé" se rapportant à SCET GE										5 016	3 904
* dotation nette sur l'exercice de 6 982 non réintégrée fiscalement car dotée par imputation sur le RAN											

Le montant global de ces provisions a peu évolué fin 2013, alors même que les personnels les mieux rémunérés et souvent les plus âgés venaient d'être transférés à SCET-GE avec maintien des avantages acquis dans SCET SA. SCET SA s'est engagée auprès de SCET-GE, dans le cadre de la constitution de l'UES, à prendre en charge au moment du départ à la retraite des salariés transférés, la part de l'indemnité résultant des droits acquis avant leur transfert au 1^{er} avril 2013. Le montant correspondant était alors de 5, 071 M€. Fin 2014, il a été ramené à 3,904 M€.

L'exercice 2015 a été caractérisé au passif par la contraction des capitaux propres, descendus de 8 M€ à 6,5 M€ (le passage d'un résultat d'exploitation positif de 1,8 M€ en 2014 à un résultat négatif de 1,5 M€ en 2015 n'étant que partiellement compensé par l'augmentation des réserves, portées de 4,4 M€ à 6,2 M€). Les provisions sont passées de 11,3 M€ à 10 M€ tandis que les dettes, notamment fiscales et sociales, diminuaient, de 13,5 M€ à 10,9 M€.

⁹¹ Basées sur les indemnités conventionnelles de départ volontaire et enregistrées conformément à la recommandation du CNC 2013-R-002 et à la norme IAS 19R « Avantages du personnel ».

PARTIE IV : L'AVENIR DE LA SCET

La SCET travaille pour le secteur de l'économie mixte locale. Or, celui-ci fait face à des difficultés découlant de celles des collectivités territoriales elles-mêmes, au premier chef de leurs contraintes budgétaires croissantes qui les obligent à réduire leurs investissements. Il connaît aussi des évolutions internes liées à plusieurs facteurs (contraction du nombre de SEM immobilières sous l'effet de regroupements et de rapprochements avec d'autres acteurs du logement social, dans une tendance à la réduction du nombre de bailleurs sociaux ; diversification dans de nouveaux domaines d'action, alors que la SCET avait traditionnellement pour partenaires, outre les SEM immobilières, principalement des SEM d'aménagement, avec en sus la « niche » du stationnement). La question se pose de l'adaptation de la SCET aux mutations du tissu de l'économie mixte.

Le modèle de la SCET est affecté par une double série de fragilités, économiques et juridiques, qui concernent plus ou moins chacune de ses activités. En termes de production, il repose pour l'essentiel sur les contrats de réseau⁹². Ce sont en effet ces contrats qui, d'une part, lui apportent un revenu stable, d'autre part, nourrissent, mais de moins en moins, les pôles d'expertise. Or, si la SCET accroît le nombre de souscripteurs des contrats de réseau, le chiffre d'affaires qui en résulte augmente moins vite. Les pôles d'expertise sont indispensables à la SCET en tant qu'ils maintiennent à niveau les qualifications nécessaires notamment pour nourrir les services fournis dans les contrats de réseau. Cependant, la production de ces pôles n'est dirigée que pour moitié vers des clients extérieurs au réseau et cette partie de leur activité tend à diminuer entre 2010 et 2014. Enfin, le secteur du MDS est en contraction, sans doute irréversiblement. L'autre socle traditionnel est constitué par les MAD. Si leur caractère bénéficiaire ou non est controversé, ils permettent en tout cas, et la SCET le reconnaît, de couvrir une partie de ses frais de structure. La création du GE a certes opéré une régularisation juridique en supprimant les risques les plus évidents, mais ce mécanisme n'est pas à l'abri de toute critique. Plus généralement, les conditions permettant à la SCET de proposer une offre groupée de prestations, sous le vocable de contrats d'assistance, devraient évoluer avec la généralisation de l'allotissement.

I. LES FRAGILITÉS DU MODÈLE

A. LES CONTRATS DE RÉSEAU

Les contrats de réseaux sont considérés comme « le cœur de l'offre de la SCET ». Ils constituent son produit phare et celui dont elle a, en la forme, l'exclusivité. L'adhésion au réseau est présentée comme l'entrée dans une communauté professionnelle et d'échange d'expériences. Les contrats de réseau sont conclus pour une durée de trois ans, plus un an, sur reconduction expresse.

⁹² Selon une formule figurant au PV du CA du 25 mars 2009 « il existe une niche avec les contrats de réseau dans la mesure où on est dans un régime semi-industriel. »

1. L'adaptation de l'offre

a. L'évolution de l'activité

Le nombre de contrats de réseau a crû pendant la période sous revue, notamment au cours des deux dernières années et il existe un certain renouvellement de la clientèle, la progression du nombre de contrats s'expliquant à la fois par l'adhésion d'EPL anciennes qui n'étaient pas précédemment clientes de la SCET et par l'adhésion d'EPL nouvellement créés.

Tableau n° 23 : Évolution du nombre de contrats de réseau (au 1^{er} janvier)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
192	196	195	206	208	220	258	270*

Source : SCET

(NB : pour 2014, le nombre est passé à 274 en milieu d'année (dont 142 EPL d'aménagement, 60 EPL immobilières, 12 de stationnement)

En sens inverse, les sorties du réseau sont rares. On ne constate pratiquement pas de résiliation en cours de contrat. Les clients qui souhaitent sortir du réseau attendent la fin de la période de trois ans et ne renouvellent pas le contrat à l'échéance. La clientèle est relativement stable et les sorties, relativement rares, sont plus que compensées par les nouvelles entrées.

Si le nombre de contrats de réseaux augmente, le montant unitaire moyen des contrats diminue : les clients, en majorité de faible envergure⁹³ choisissent de prendre moins d'options ou la SCET consent des efforts sur les prix pour maintenir voire accroître sa clientèle. Ce phénomène est patent surtout depuis 2012⁹⁴. L'obligation de passer par un appel d'offres a eu pour effet non une intensification de la concurrence *stricto sensu* (la SCET est généralement seule à répondre aux appels d'offres portant sur ce type de prestations, notamment quand elles font l'objet d'un appel d'offres groupé) mais une modulation du contenu et des tarifs des contrats⁹⁵. Par ailleurs, le tarif pour les SEM d'aménagement, principal segment de la clientèle avec les SEM immobilières, est fonction de leur activité qui ne tend pas à croître dans la conjoncture actuelle.

⁹³ 50 % des EPL adhérentes ont un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 5 M€, 75 % à 15 M€.

⁹⁴ La baisse du montant unitaire des contrats a été relevée lors du CA du 27 mars 2013, et attribuée à la tendance des EPL à négocier plus durement le montant de leur contrat, surtout sur le poste appui au management. Il a été noté au CA du 11 décembre 2013 que le chiffre d'affaires des contrats de réseau se tassait (13,6 M€ en moyenne annuelle sur 2008-2009, 12,4 M€ en 2013) malgré un plus grand nombre de contrats ; ce phénomène a été attribué à la négociation des tarifs à la baisse lors des renouvellements de contrat.

⁹⁵ Lors du CA du 13 novembre 2007, le DG a observé que les critiques de la Fédération nationale des SEM contre la SCET, notamment sur le prix des prestations, avaient cessé : ce phénomène s'explique vraisemblablement par la possibilité de les négocier davantage.

b. Les positions de la SCET sur ce marché

Si le nombre d'adhérents est orienté à la hausse (près de 300), il n'en reste pas moins que c'est une fraction restreinte des 1 220 EPL recensés en France au 1^{er} mars 2015.. Le taux de progression du nombre de contrats est inférieur à celui du nombre d'EPL⁹⁶, ce qui explique que le taux de pénétration ne s'améliore pas. Il demeure modeste (de l'ordre de 20 % en termes globaux). Les facteurs conduisant un EPL à adhérer ou non sont connus de manière intuitive et empirique mais la SCET n'a jamais conduit de véritable étude de marché ni élaboré de plan systématique de renforcement de ses positions. Les motivations des EPL sont très variées : certaines estiment être suffisamment outillées, ou pouvoir recourir à d'autres offres.. L'appartenance de la SCET au groupe CDC (pendant un temps via la SNI) peut exercer un effet d'attraction dans la mesure où elle lui donne une envergure qu'elle n'aurait pas autrement, ce qui est de nature à renforcer sa position ; elle peut aussi avoir un effet dissuasif si elle est vue comme une menace potentielle pour l'indépendance de l'EPL.

Des disparités géographiques et liées aux caractéristiques des EPL

Le taux de pénétration de la SCET est inégal selon les régions (cf. carte indiquant le taux de pénétration du marché des EPL par région en annexe n° 4). Il est plus élevé dans l'Ouest, considéré comme plus ouvert à l'esprit de l'économie mixte, que dans l'Est (Rhône-Alpes). Il est difficile de pondérer les causes : disparités anciennes d'implantation, prospection plus ou moins intense, variations régionales dans la répartition des EPL entre les divers secteurs, positions propres aux EPL, tenant à la volonté de leur collectivité de rattacher. Le facteur de la taille entre en ligne de compte : l'offre de la SCET intéresse plutôt des EPL de taille petite ou moyenne et les SEM de statut classique. Le taux de pénétration varie aussi selon les catégories d'EPL : les prestations du réseau sont considérées comme mieux adaptées aux SEM d'aménagement (cœur historique de métier de la SCET), dont 45 % ont souscrit un contrat de réseau, ainsi qu'à certaines catégories de SEM immobilières, mais beaucoup moins aux SEM de services (hors stationnement) qui représentent seulement 20 % des clients de la SCET et sont très hétérogènes⁹⁷.

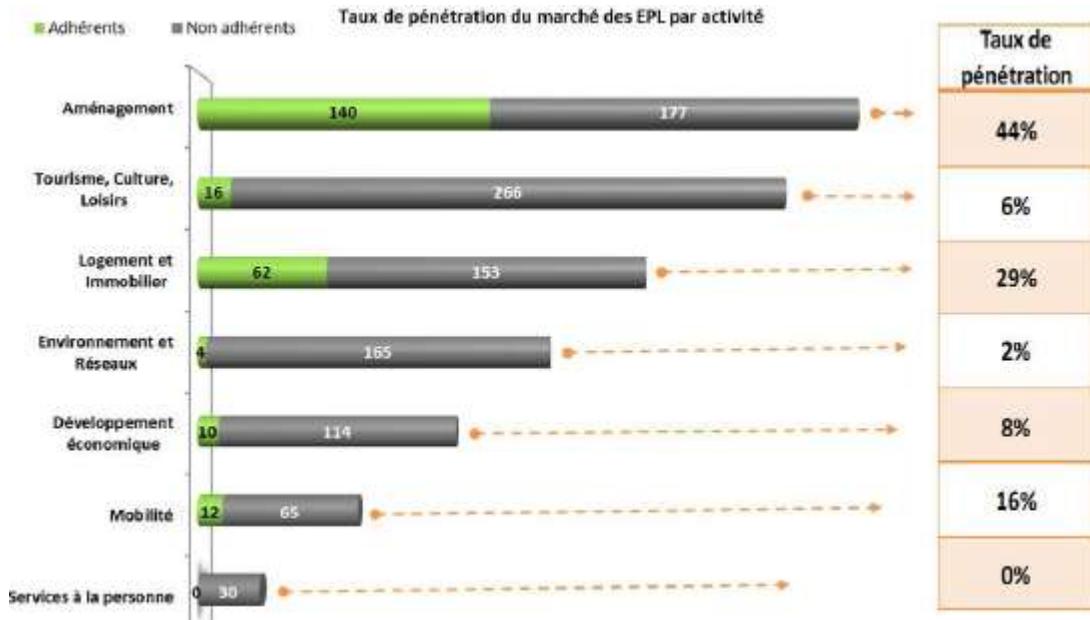
96

	2009	2010	2011	2012	2013
EPL créés	27	55	60	62	67

Source : Epscope 2014, publié par la Fédération des EPL

⁹⁷ Donnée fournie au CA du 11 décembre 2013

Graphique n° 1 : Taux de pénétration du marché des EPL par activité en 2013



Source : SCET et Fédération des EPL

c. Des difficultés d'adaptation aux évolutions de l'économie mixte

Le monde des EPL a connu une double évolution, statutaire et sectorielle.

- Aux SEM sont venues s'ajouter les SPLA (sociétés publiques locales d'aménagement) à capitaux exclusivement publics⁹⁸ puis les SPL (sociétés publiques locales)⁹⁹, enfin les SemOp (SEM à opération unique)¹⁰⁰.

- La palette d'intervention des EPL s'est fortement élargie à des secteurs nouveaux (énergie, environnement, réseaux de transports, services divers, culture et tourisme, organisation d'événements, etc.), dans lesquels la SCET demeure relativement peu présente.

⁹⁸ Crées par l'article 20 de la loi n° 2006-872 du 13 juillet 2006 portant engagement national pour le logement.

⁹⁹ L'article 1er de la loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 pour le développement des sociétés publiques locales, dont les dispositions ont été codifiées à l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT), permet aux collectivités territoriales et à leurs groupements de créer des sociétés publiques locales (SPL) dont ils détiennent la totalité du capital. Une circulaire en date du 29 avril 2011 est venue apporter des précisions sur le régime juridique applicable aux SPL. Par dérogation à l'article L. 225-1 du livre II du code de commerce, ces sociétés qui revêtent la forme de société anonyme sont composées d'au moins deux actionnaires. Les SPL ont un champ d'intervention plus large que celui des SPLA. Il recouvre globalement celui des sociétés d'économie mixte locales (SEML) : opérations d'aménagement au sens de l'article L. 300-1 du code de l'urbanisme, opérations de construction, ou exploitation de services publics à caractère industriel ou commercial ou toutes autres activités d'intérêt général. Les SPL dont le capital est intégralement détenu par les collectivités locales sont considérées comme « *in house* » au sens du droit européen par rapport à celles-ci.

¹⁰⁰ Crées par la loi du 1er juillet 2014 : contrairement à une SEML qui nécessite la présence d'au moins sept actionnaires, la SemOp peut être constituée - comme la SPL -, par deux actionnaires au moins. La SemOp doit être constituée par une seule collectivité ou un seul groupement de collectivités territoriales, qui peut détenir entre 34 % et 85 % du capital aux côtés d'un ou plusieurs opérateurs économiques détenant entre 15 % et 66 %.

Or les créations d'EPL se font surtout par recours aux formules juridiques les plus récentes et dans les secteurs les plus innovants¹⁰¹. Il y a aujourd'hui, sur un peu plus de 1 220 EPL, 200 SPL (40 résultant de la transformation de SEM préexistantes) ; cette formule prévaut parmi les créations d'EPL : sur une soixantaine d'EPL créées par an, 40 sont des SPL. Or, ces SPL sont surtout fondées dans des domaines nouveaux (développement économique, environnement, réseaux, tourisme, etc.) où la SCET est traditionnellement moins active. Ces tendances sont donc en contradiction avec l'ancrage de la SCET dans le secteur classique des SEM d'aménagement et des SEM immobilières, élargi à la « niche » du stationnement, ensemble qui regroupe aujourd'hui à peine la moitié des EPL en activité.

L'évolution des structures juridiques des SEM ne paraît pas être le problème majeur pour la SCET, les EPL peuvent souscrire des contrats de réseau si elles agissent dans les secteurs où la SCET est déjà fortement présente ; ainsi une partie des nouvelles adhésions provient de SPLA (sociétés publiques locales d'aménagement) créées par les communautés d'agglomérations.

La difficulté est plutôt sectorielle : la SCET n'a jusqu'à maintenant guère étendu son audience auprès des EPL intervenant dans des secteurs nouveaux. Ce manque d'intérêt de leur part résulte à la fois d'une prospection insuffisante par la SCET et d'une relative inadaptation de son offre et de ses prestations aux besoins de ces EPL. Le problème de la pertinence de l'offre de la SCET a été soulevé lors du CA du 11 décembre 2013, où il a été noté que le portail n'était pas bien adapté aux spécificités du métier des EPL de services.

Les tentatives de la SCET en direction de certains nouveaux prospects ont fait long feu. Lorsque la SCET a été rattachée à la SNI, elle a pensé pouvoir prospecter plus facilement les ESH, en se recommandant de sa maison mère. Cette orientation n'a guère prospéré. Des projets de contrats de réseau avec Icade et l'Agence française de développement (AFD)¹⁰² n'ont jamais vu le jour. La SCET compte néanmoins aujourd'hui quelques adhérents atypiques : par exemple RFF, ou l'Établissement français du sang, gestionnaire d'un gros patrimoine immobilier ; ils restent marginaux.

d. Les limites de l'offre commerciale

Elles découlent à la fois de modalités discutables de tarification des contrats de réseau et d'un manque d'adaptation à la demande.

Les contrats de réseau (au sens strict) font l'objet d'une facturation forfaitaire. La grille tarifaire, modifiée il y a une demi-douzaine d'années, vise à favoriser les petites EPL censées avoir davantage besoin du réseau. Les modalités de tarification varient selon le secteur d'activité des EPL adhérentes. Les tarifs les plus bas sont offerts aux SEM immobilières, qui constituent la majeure partie des adhérents..

¹⁰¹ Cf. Epsscope 2015, p. 5 : « Si les 970 SEM restent au centre du mouvement, les 238 SPL représentent désormais 20 % des EPL (...) Pour la première fois en 2014, les nouvelles EPL constituées exercent majoritairement leurs activités dans les secteurs de l'eau, de l'énergie et des déchets (...). Si l'aménagement, le tourisme et le logement demeurent les piliers du mouvement, l'environnement conforte donc son statut de secteur en développement et pourrait prochainement atteindre la barre des 200 SEM, SPL et SemOp. »

¹⁰² Mentionnés au CA du 19 mars 2008

Pour les SEM d'aménagement et de gestion de services (stationnement par exemple), le forfait est basé sur le produit d'exploitation, considéré comme représentatif du niveau d'activité et des effectifs employés. La SCET justifie la tarification plus élevée pour les SEM d'aménagement par le fait que c'est à leurs besoins que ses prestations sont le mieux adaptées, dans le cadre d'opérations particulièrement complexes. La SCET convient néanmoins que le mécanisme de tarification a une dimension mutualiste, et tient compte des capacités contributives, la majeure partie des clients étant des SEM petites ou moyennes (employant 20 à 30 salariés).

Le caractère forfaitaire de la tarification empêche un suivi fin de la consommation réelle des prestations effectivement consommées par les EPL abonnées¹⁰³. Des EPL peuvent ainsi s'interroger sur l'utilité effective pour elle de leur abonnement. De son côté la SCET admet ne procéder à aucune analyse visant à rapprocher les sommes payées et l'utilisation faite des prestations des contrats de réseau, et se contenter de l'approximation selon laquelle *a priori* plus une SEM est grosse, plus elle a d'occasions de recourir aux prestations. Les choses seraient clarifiées si la tarification était davantage fondée sur les prestations effectivement fournies et consommées. La SCET a lancé une réflexion sur ses modes de facturation.

La SCET ne fait pas d'enquête de satisfaction systématique. Néanmoins, le pôle réseau s'efforce d'adapter l'offre de prestations d'une part en sollicitant des apports des autres pôles de la SCET, d'autre part en consultant, de manière non formalisée, ses directeurs interrégionaux (DIR) sur les attentes et réactions qu'ils ont pu recueillir, enfin en réunissant deux fois par an un comité national du réseau composé de 14 directeurs d'EPL membres du réseau, élus par leurs pairs (deux par DIR) qui recueillent les réactions, doléances et suggestions de leurs collègues, et d'un DIR de la SCET (en pratique, c'est le DIR Île-de-France). Certaines attentes sont apparues : par exemple, renforcer la composante ressources humaines et les prestations en droit social ou fournir des observatoires pour l'outre-mer.

La prise de conscience de la nécessité d'un travail de prospection commerciale plus systématique est récente. La SCET doit faire face à la banalisation de l'information (internet, services des fédérations professionnelles, offres de multiples acteurs associatifs et privés). Un des principaux défis actuels de la SCET est d'adapter la formule des contrats de réseau aux besoins et à la demande de chaque segment de son marché.

Recommandation n° 4 : Diversifier l'offre en matière de contrats de réseau en l'adaptant aux besoins de toutes les catégories d'EPL.

Recommandation n° 5 : En s'appuyant sur une connaissance améliorée des attentes et réactions des adhérents et clients, renforcer la prospection commerciale.

¹⁰³ Ainsi la CRC de Languedoc-Roussillon dans son rapport sur la SEBLi (SEM d'équipement du Biterrois et de son littoral) sur les exercices 2008 à 2013 s'interroge sur les contreparties réelles au paiement annuel sur 2008-2012 de 100 000 € pour une fourniture d'accès à un environnement professionnel.

B. LES EXPERTISES

1. Le champ des prestations d'expertise

La SCET offre des prestations d'expertise diversifiées, principalement dans cinq secteurs.

a. Le développement de projets et le management de projets

Cette activité, qui s'adresse à une clientèle diversifiée, non seulement des EPL, mais aussi des collectivités territoriales, des sociétés publiques, etc., peut prendre la forme soit d'AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage), soit de participation à des opérations de CPI (contrat de promotion immobilière) ou de VEFA (vente en état futur d'achèvement). La seconde formule est généralement plus rémunératrice que la première, mais plus risquée. L'essentiel de cette activité se fait donc en AMO. Les secteurs couverts sont diversifiés : aménagement, développement urbain (programmation immobilière, stratégie et programmation urbaine, renouvellement urbain). La SCET apporte également des conseils en matière de développement de services : stationnement (les EPL gèrent le deuxième réseau de parcs de stationnement en France après celui de Vinci) ; palais des congrès ; marchés d'intérêt national, etc. Elle a ajouté depuis 2011 une offre en matière de transition énergétique et environnementale (TEE), secteur où les contrats tendent à être d'un montant unitaire plus élevé (0,1 à 0,2 M€).

Ce domaine est en bouleversement : la crise économique et les difficultés financières des collectivités pèsent sur les projets d'aménagement et obligent à adapter les schémas de financement. Les services urbains évoluent sous l'effet de la numérisation : ainsi en matière de circulation, le problème est désormais davantage celui de la mobilité sous tous ses aspects que celui des seuls axes routiers et espaces de stationnement.

La SCET répond à la fois à des appels d'offres importants (contrat cadre pour la SNCF) et à des appels d'offres de moindre montant, dans ce dernier cas pour des raisons géographiques, de complémentarité avec d'autres activités, etc.

b. Les prestations juridiques et financières

« SCET Finance » et « SCET Juridique » ne sont pas des filiales juridiquement constituées de la SCET mais des « marques », couvrant des prestations de conseil fournies par la SCET. Les prestations juridiques portent sur des domaines très diversifiés : questions d'aménagement, droit de l'urbanisme, droit de la commande publique, montages complexes (partenariat public privé (PPP) par exemple), droit des sociétés, gestion des marchés, assurances. La SCET réalise des missions en conseil et ingénierie financière. Elle peut proposer des montages financiers, des schémas de gestion immobilière. Elle offre une fonction de payeur des marchés des SEM. SCET Finances a une moyenne de vingt contrats en portefeuille.

c. Les prestations comptables

L'objet est de tenir la comptabilité et de procéder à la certification des comptes d'EPL, en premier lieu à celles ayant donné à la SCET un mandat de management de sociétés (MDS). Cette activité a été partiellement transférée en 2013 à une filiale, SCET Expertise comptable, dans des conditions qui sont examinées ci-dessous.

d. Foncier et transactions

Le pôle foncier s'est originellement développé grâce aux grands projets structurants de transport terrestre (lignes du TGV, autoroutes) appelant des travaux importants en matière de foncier linéaire¹⁰⁴. Aujourd'hui ces grands travaux sont plus rares faute de financement : la ligne de TGV Sud-Europe atlantique est pratiquement terminée et la ligne Bretagne-Pays de Loire bien avancée ; en matière d'autoroutes, seuls quelques tronçons sont encore en construction ; les concessionnaires d'autoroute ont d'ailleurs leurs propres services fonciers et n'ont plus guère besoin que d'un appoint ; le projet de canal Seine-Nord Europe est toujours à l'examen. L'activité foncière liée aux infrastructures de transport se concentre donc aujourd'hui sur des projets de moindre envergure (rocades de contournement routier ou autoroutier, tramways, bassins de rétention, etc.) ; un nouveau débouché a été offert par le grand Paris ; la SCET a été retenue au sein de groupements dans deux appels d'offres pour le tracé de nouvelles lignes de métro (17 nord et 15 sud).

Le deuxième volet de l'activité foncière est liée aux opérations d'aménagement réalisées par des collectivités et des EPL, le plus souvent en périphérie urbaine ; le pôle foncier intervient tantôt sur bon de commande dans le cadre d'un contrat de réseau, tantôt en réponse à des appels d'offres, au stade de l'acquisition de terrains ou de la préparation de la déclaration d'utilité publique. Le pôle foncier procède également à des expertises immobilières (calcul de la valeur vénale, de la valeur locative) d'éléments de patrimoine des collectivités territoriales. Il se consacre enfin à des interventions à finalité environnementale (recherche de terrains servant de compensation environnementale ; recherche de terrains pour l'implantation d'éoliennes, etc.).

L'activité de transaction est mineure : la SCET réalise surtout des ventes à la découpe et à l'occupant, dans le secteur du logement social (par exemple pour le compte de Domaxis).

2. Les difficultés touchant les prestations d'expertise

a. La dépendance envers les contrats de réseau

L'activité des pôles d'expertise est largement dépendante des contrats de réseau. En effet, ces pôles :

- fournissent des prestations internes (au sein de la SCET elle-même) au profit du pôle réseau, alimentent la base documentaire du pôle réseau, participent à l'e-conseil, contribuent aux actions de formation ;

¹⁰⁴ Dans le domaine ferroviaire, l'interlocuteur traditionnel de la SCET était la SNCF puis RFF ; la SCET pouvait intervenir à la fois en amont de la construction d'une voie (délimitation du domaine public ferroviaire) et en aval (identification de terrains non nécessaires à l'exploitation et revente). De même, pour les autoroutes, la SCET pouvait procéder à la délimitation du domaine public, à l'acquisition des terrains au nom du concessionnaire agissant pour le compte de l'État, à la régularisation des actes de vente.

- assurent des prestations au profit des EPL membres du réseau dans le cadre du contrat de réseau qu'elles ont souscrit (bons de commande, REX, observatoires) et des options qu'il comporte (par exemple, la fonction de paye remplie pour certaines SEM par le pôle finances, au titre d'une option de leur contrat de réseau) : si ces prestations sont bien délivrées à des clients externes, elles sont tributaires des contrats de réseau.

Seule une fraction minoritaire du produit des pôles d'expertise est réalisée hors contrats de réseau. Le tableau suivant donne le détail des clients des différents pôles.

Tableau n° 24 : Facturation des pôles en 2014

	DDFPS	FONCIER	SCET FINANCE	SCET JURIDIQUE	MARCHÉS CIVILS	RESSOURCES HUMAINES	FORMATION	TOTAL
CA TOTAL	4 418 637 €	4 677 811 €	2 347 102 €	5 332 191 €	570 864 €	1 238 695 €	1 588 836 €	19 972 126 €
Facturé en interne								
Dont facturé au pôle réseau	808 458 €	147 798 €	602 752 €	1 890 858 €	150 299 €	719 620 €	43 655 €	4 363 420 €
Dont contribution au tronc commun	227 338 €	163 €	284 187 €	944 878 €	21 768 €	339 338 €	37 450 €	1 845 342 €
Dont facturé aux autres pôles	82 041 €	111 817 €	96 375 €	144 300 €	26 676 €	97 793 €	491 €	558 511 €
	499 080 €	35 819 €	222 980 €	801 681 €	101 837 €	282 490 €	16 676 €	1 959 573 €
Facturé en externe								
Dont facturé à des clients membres du réseau	3 609 900 €	4 408 253 €	1 516 079 €	3 394 516 €	414 691 €	516 136 €	1 539 330 €	15 488 885 €
Dont facturé à des clients non membres du réseau	411 123 €	805 233 €	878 278 €	2 443 778 €	17 370 €	386 782 €	699 782 €	5 642 346 €
Oùvers produits de refacturation	3 198 778 €	3 693 020 €	637 801 €	950 738 €	397 321 €	129 354 €	839 528 €	9 846 539 €
	279 €	31 760 €	28 271 €	46 817 €	5 864 €	939 €	5 891 €	119 821 €

source : SCET, direction financière

En moyenne les pôles autres que le pôle réseau facturent moins de la moitié de leur chiffre d'affaires (49,3 %) à des clients externes non membres du réseau, 28,2 % à des clients externes membres du réseau, 21,8 % en interne.

Les pôles d'expertise se répartissent en deux catégories.

* Ceux qui travaillent majoritairement pour le réseau sont à l'équilibre.

- Le résultat net du pôle finances a été de 90 000 € en 2013, 45 000 € en 2014. Pour ce pôle, sur un peu plus de 2 M€ de produits en 2014, près d'1,2 M€ proviennent de prestations liées aux contrats de réseau : 0,5 M€ sont des prestations internes à la SCET au profit du pôle réseau pour le mettre en mesure de satisfaire des demandes présentées par les adhérents dans le cadre de leur contrat et 0,7 M€ des prestations fournies directement à des adhérents dans le cadre des options souscrites par eux ; seulement 0,9 M€ correspondent à des prestations facturées hors contrats de réseau sur appel d'offres¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Parmi les clients externes du pôle finances (en consultations sur appels d'offres), les EPL sont majoritaires (environ 80 %) : le pôle finances contribue à l'élaboration de plans d'évolution stratégiques (qui associe plusieurs pôles), fait de l'assistance à transfert ou liquidation d'opérations, de la modélisation économique et financière en vue de la création d'activités nouvelles, des missions d'accompagnement réglementaire de l'assistance à la gestion financière ; il réalise des diagnostics financiers et patrimoniaux, des plans stratégiques de patrimoine pour les SEM immobilières. La part des collectivités locales, autour de 15 % (aide à la création de SEM, d'outils de portage) est en hausse. Celle des bailleurs sociaux (5 %) est très faible.

- Le pôle juridique dégage une marge nette avant impôt comprise selon les années entre 0,3 et 0,5 M€. Sur un chiffre d'affaires brut de 5,5 M€ en 2014, 3,5 M€ (63 %) sont destinés au réseau, dont le pôle juridique est le principal contributeur, 1 M€ au titre du tronc commun (élaboration de documents types par exemple) et 2,5 M€ sur bons de commande (avis et conseils). Les prestations facturées hors réseau sont de 2 M€ (37 %) dont 1,1 M€ facturées directement à des clients par le pôle juridique (qui rétrocède 0,2 M€ à d'autres pôles pour leur contribution), et 0,8 M€ facturés à d'autres pôles (correspondant à une sous-traitance pour des PEX rendues par ceux-ci à des clients externes hors réseau) ; le critère de répartition est le pôle signataire du contrat.

* En revanche, les pôles qui travaillent peu pour le réseau sont lourdement déficitaires : le pôle foncier a été déficitaire de 1 090 000 € en 2014, le pôle DPS de 800 000 €.

- Pour le pôle foncier, confronté à l'érosion de l'activité liée aux infrastructures de transport, la SCET prospecte de nouveaux créneaux : l'agence de Dijon a ainsi passé un contrat avec EDF Énergies nouvelles pour le traitement des aspects fonciers de l'implantation d'éoliennes. La diversification demeure toutefois relative. Le chiffre d'affaires du pôle foncier a été de 4,5 M€ en 2014 (50 % au titre des ouvrages linéaires, 40 % au titre de l'aménagement, 6 % au titre de l'environnement et 4 % au titre de l'évaluation : la réforme des collectivités territoriales pourrait créer de nouvelles opportunités en la matière). En tout état de cause, il n'est pas avéré que les débouchés existants et potentiels suffisent à assurer à moyen terme la rentabilité de ce pôle, voire seulement à le ramener à l'équilibre.

- Le chiffre d'affaires du pôle DPS tourne autour de 4,5 à 5 M€ par an. Il perd en année moyenne (selon la comptabilité analytique) 0,5 M€. En 2013 il a été à l'équilibre, il a perdu 880 000 € en 2014. Ce pôle réalise 75 à 80 % de son CA avec des collectivités, 5 à 10 % avec des EPL en général membres du réseau, 10 à 15 % avec des grands comptes nationaux parapublics (SNCF, AFPA – paralysés de France) voire privés (grande distribution, dont les implantations ont un impact sur l'aménagement du territoire, tourisme) ; il réalise enfin des prestations pour le pôle réseau, et pour la CDC, à la demande des directions régionales de la CDC (au titre d'accords-cadres et de plates formes sur le renouvellement urbain, l'aménagement). La doctrine de la SCET¹⁰⁶ est que « cette activité globalement déficitaire est indispensable au modèle de la SCET » car « c'est dans sa connaissance des collectivités et sa capacité à appréhender leurs problématiques que la SCET puise sa capacité à percevoir l'évolution de la demande, les projets d'innovation à développer pour adapter son offre au-delà de sa légitimité professionnelle. » Cet avantage comparatif peut exister, mais ses retombées en termes de chiffre d'affaires et de résultat ne paraissent pas à la hauteur des attentes. La prospection de nouveaux champs (gestion du vieillissement de la population, énergie, tourisme, urbanisme commercial, etc.) n'a pas jusqu'ici donné de résultats significatifs.

L'idée selon laquelle l'existence de pôles d'expertise est nécessaire à la fois pour alimenter et pour crédibiliser le réseau est recevable, mais sans les contrats de réseau, les pôles d'expertise ne sont globalement pas viables.

¹⁰⁶ Cf. par exemple le PMT 2013-2017, p. 6.

b. Les problèmes de débouchés

Les difficultés de la SCET sur les marchés de l'expertise proviennent moins des limites de son action de prospection commerciale que de sa faible compétitivité face à la concurrence dans un contexte tendu.

Le suivi des appels d'offres

La SCET suit de manière systématique les appels d'offres au moyen d'un abonnement à un prestataire de base de données, Vecteur plus¹⁰⁷. Les pôles et les directions interrégionales ont accès à ce service. La SCET répond à environ 1200 appels d'offres par an tous domaines confondus. Les critères de sélection des appels d'offres auxquels l'entité concernée de la SCET choisit de répondre sont multiples : plan de charge existant, investissement nécessaire pour produire la réponse, probabilité d'obtenir le marché. Ils n'apparaissent pas assez formalisés et systématisés. Le taux de réussite moyen semble être de l'ordre de 20 %. À titre d'exemple, le pôle finances répond à une cinquantaine d'appels d'offres par an et est sélectionné dans une dizaine. Il est indispensable de proposer des prix attractifs tout en conservant un minimum de rentabilité ; la SCET se fixe pour objectif un taux de 15 % de marge, souvent difficile à tenir. Du moins veille-t-elle à ne pas travailler à perte, en établissant des devis internes.

Lorsque la SCET n'est pas retenue, elle écrit à l'émetteur de l'appel d'offres pour lui demander le détail de la méthode d'appréciation, les critères de classement, sa position en termes de prix, afin d'analyser les causes de son échec, qui paraissent variables selon les cas.

Une concurrence très rude

Des cabinets de conseil, d'audit, d'expertise comptable, des consultants, des bureaux d'études, des avocats, des géomètres, etc. peuvent entrer en concurrence, au niveau national ou local, avec la SCET sur toute la gamme de ses prestations.

La SCET peut se trouver en concurrence avec d'autres sociétés du groupe CDC (Egis). Avec Egis, la SCET alternent partenariat et rivalité : ainsi dans l'appel d'offres lancé par la Ville de Paris pour une AMO sur le projet de grand Paris, la SCET a répondu de son côté tandis qu'Egis s'associait avec Ernst & Young. Egis est davantage orienté vers la maîtrise d'œuvre et la SCET vers la maîtrise d'ouvrage. La CDC n'a pas, en la matière, d'approche de groupe ; elle pratique une politique de « *benign neglect* » vis-à-vis de la concurrence entre ses filiales et considère qu'il ne lui appartient ni d'arbitrer ni de répartir les marchés entre elles.

La SCET souligne, certes, sa spécificité par rapport à des consultants purement privés : la pluralité de ses interventions, sa proximité avec les clients et son expérience, notamment des rapports entre collectivités et EPL, lui donneraient une profondeur de champ que ceux-ci n'auraient pas. Elle invoque également son caractère multidisciplinaire et son aptitude à traiter un dossier en intégrant toutes ses dimensions, son autorité reconnue dans certains domaines (droit de l'urbanisme par exemple).

¹⁰⁷ Vecteur Plus, filiale du groupe Moniteur, procure à ses abonnés une information sur les marchés publics qui les concernent, à travers l'analyse des publications du Moniteur, de 750 titres de presse, des journaux officiels (Bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP), Journal officiel de l'Union européenne (JOUE), etc.) et de 8 000 sites Internet.

Elle se veut un partenaire de long terme de l'économie mixte, dans le sillage de la CDC, est traditionnellement animée d'une vision de l'intérêt général, héritage de ses origines et référence encore très présente dans ses équipes. Cet esprit peut l'amener à adopter une vision plus désintéressée : elle peut par exemple conseiller à une collectivité ou un EPL de ne pas se lancer dans une opération malvenue ou comportant divers inconvénients. Ces arguments, quelle que soit leur pertinence, sont d'ordre qualitatif ; les atouts allégués sont difficilement valorisables et pèsent moins dans un contexte budgétaire tendu pour tous ses partenaires, plus attentifs aux paramètres de prix.

Le pôle DPS en particulier fait valoir que les changements dans l'administration des collectivités ne favorisent pas la SCET. La montée en puissance des services des collectivités a porté davantage sur le volet administratif que sur le volet technique. Les administratifs tendent à considérer que le mieux disant est le moins disant, en négligeant la valeur ajoutée de l'expertise, notamment en ce qu'elle peut analyser les effets leviers de politiques publiques, ou bien à acheter une « signature ».

La faible compétitivité de la SCET

Le pôle foncier souffre d'une compétitivité insuffisante. Les analyses *ex post* des résultats sur appels d'offres montrent que si la SCET bénéficie d'une bonne connaissance du terrain local et de la faculté de proposer des prestations groupées, ses prix sont souvent peu compétitifs. Des réflexions sont en cours pour améliorer la productivité du pôle foncier (centralisation, fermeture du pôle de Dijon, recours à des outils numériques). S'agissant des autres pôles d'expertise, le problème est récurrent, notamment pour le pôle DPS : déjà lors du conseil d'administration du 28 juin 2007, le directeur général d'alors reconnaissait qu'en matière d'expertise, la SCET était de 20 % plus chère que la concurrence. Les causes de cette situation peuvent s'analyser ainsi.

Les rémunérations à la SCET ne sont pas très élevées, comme déjà mentionné. Elles peuvent être néanmoins supérieures à celles versées dans de plus petites entreprises. Surtout, la structure d'âge n'est pas conforme à la structure pyramidale d'un cabinet de conseil où les heures de « juniors » et stagiaires ne reviennent pas cher et peuvent être facturées cher. La SCET n'a jamais pratiqué ce modèle et estime que les contacts avec les collectivités doivent être assurés par des seniors, ce qui est sans doute pertinent s'agissant de la gestion de la relation avec des élus. L'audit interne de la CDC dans son rapport du 25 juillet 2013 a toutefois noté que, si le chiffre d'affaires par salarié était similaire à la SCET et chez ses concurrents, « la pyramide des âges inversée par rapport aux concurrents de la SCET, pesait sur la rentabilité de la société ». Il a estimé que les consultants de la SCET facturaient 2 fois leur masse salariale alors que ceux des grands cabinets de conseil facturent 5 à 7,5 fois la leur.

La part des frais généraux dans le CA est élevée (15 à 17 %). Le rattachement à la CDC engendre des frais structurels non facturables aux clients (temps de réunion, reporting, etc.).

La SCET est de taille intermédiaire. Par rapport à elle, les grands cabinets de conseil peuvent répartir leurs coûts fixes sur un volume d'affaires plus important ; les consultants individuels ou de petite taille ont des charges de structure plus faibles et sont plus flexibles.

Compte tenu de ces éléments, la SCET doit consentir des efforts pour cantonner ses tarifs dans la fourchette moyenne des prix des prestations d'expertise.

Une diversification malaisée

La SCET a entrepris de prospector de nouveaux champs, correspondant aux domaines actuels de développement de l'économie mixte (énergie, tourisme, économie du vieillissement). L'atout de la SCET peut être sa capacité à les intégrer dans une approche globale, à la fois en termes de projet et de gestion. Cependant, pour ce faire, la SCET devrait étoffer ses capacités et investir, ce qu'elle n'a guère été en mesure de faire jusqu'à présent.

C. LE MANAGEMENT DE SOCIÉTÉS : L'ÉROSION DU MARCHÉ TRADITIONNEL, DE NOUVEAUX CRÉNEAUX

1. L'effritement des mandats de gestion de sociétés mixtes immobilières

La tendance est actuellement à la liquidation, au regroupement ou à la cession de SEM immobilières ; elle est toutefois moins affirmée en Île-de-France qu'en province. Cette évolution semble inéluctable au regard des facteurs à l'œuvre : volonté d'autonomie des EPL les poussant à internaliser les fonctions précédemment confiées à la SCET, difficultés financières des collectivités territoriales les amenant à se défaire de sociétés anonymes immobilière d'économie mixte (SAIEM), pression des pouvoirs publics en faveur du regroupement des bailleurs sociaux (les SAIEM sont souvent rachetées par des ESH notamment des offices).

Dans ce contexte, l'activité de MDS exercée par la SCET, sous sa forme traditionnelle (gestion de SAIEM), est en recul : la SCET assurait la gestion d'une soixantaine de SEM vers 2005 ; elle n'en gère plus qu'une trentaine aujourd'hui. Des SAIEM ont été vendues par les collectivités, pour des raisons financières¹⁰⁸, ont été regroupées avec d'autres entités ou bien les collectivités actionnaires ont décidé d'en internaliser la gestion¹⁰⁹. La SCET a subi une perte importante en 2013 : la SAIEM Agire (Aménagement gestion immobilière et réalisation d'Evreux) (3 500 logements) dont l'actionnaire majoritaire est la Ville d'Evreux, a décidé d'internaliser sa gestion et mis fin le 1^{er} janvier 2013 au mandat de gestion la SCET (alors que la Caisse des Dépôts détient 40 % du capital de la SEM) : ce contrat représentait un chiffre d'affaires annuel d'environ 0,5 M€. L'avenir de plusieurs SEM en MDS est suspendu à des décisions politiques (ainsi la SEMCHA de Châlons-en-Champagne, qui pourrait se rapprocher d'Agencia de Reims, la SEMPAM de Pont-à-Mousson). Sur le territoire de la DIR Île-de-France, la SCET gère huit contrats anciens de SAIEM. Le contrat d'Épinay a été renouvelé en 2013 mais la SCET a subi en 2015 l'effet, en année pleine, de la perte des mandats de Draguignan et de Vallée de l'Arve Habitat. Quatre autres mandats arrivent à échéance en 2017 et 2018.

Quand la SCET perd un contrat de MDS, elle bénéficie en général d'un préavis d'un an prévu au contrat, d'une indemnité de résiliation correspondant à un an de sa rémunération, et entre en négociation sur le sort de ses salariés employés dans la SEM qu'elle gérait.

¹⁰⁸ Exemple des SAIEM de Flers et Argentan : les collectivités ont cédé en 2013 leurs actions à Orne Habitat qui a ensuite absorbé les deux SEM par TUP.

¹⁰⁹ Cas à Elbeuf, Cachan, Boulogne-sur-Mer (Urbavileo).

Si la SEM passe en gestion directe, le personnel de la SCET est en très grande majorité internalisé en conservant son statut et ses avantages acquis ; de même si la gestion est confiée à un autre organisme, par exemple un office public de l'habitat (OPH) : les agents de la SCET qui géraient ces SEM sont repris par l'OPH aux mêmes conditions.

Cette formule de reprise est avantageuse pour la SCET, puisqu'elle n'a pas de plan social à financer ni de situations individuelles à régler. Elle a ainsi transféré 17 salariés à AGIRE, 4 à URBAVILEO.

Il ne semble pas y avoir de mouvement en sens inverse : la SCET n'a pas repris de grosse SEM en gestion depuis plus de dix ans. Les nouveaux contrats de gestion immobilière font l'objet d'appels d'offres. Les concurrents de la SCET sont des ESH, des OPH, des cabinets privés, employant parfois des anciens de la SCIC ou de la SCET elle-même, des experts comptables associés à des structures faisant de la gestion locative. La SCET ne répond pas à tous les appels d'offres et perd le plus souvent les appels d'offres en gestion locative parce qu'elle est trop chère, de petites entités n'ayant pas les mêmes frais de structure qu'elle.

Cette évolution est d'autant plus préoccupante pour la SCET que cette activité a longtemps apporté une contribution notable à son résultat.

2. De nouveaux créneaux

Si la gestion des SEM immobilières est en régression structurelle, il existe cependant des possibilités de diversification : des contrats de MDS peuvent être conclus avec d'autres clients que des SAIEM. Des contrats de ce type existent d'ailleurs depuis longtemps : ainsi, dans l'inter-région Ouest-littoral, la SCET assure la gestion de deux sociétés mixtes de traitement de déchets, la SEMEDI à Sandouville (créeée en 1977) et la REFIDI à Tourville-la-Rivière. La gestion de sociétés autres que des SAIEM s'est développée à date récente en liaison avec des PPP incluant Icade et la CDC, dans le cadre de contrats de gré à gré : la SCET et Icade ont conclu un contrat national pour la gestion de sociétés de projet¹¹⁰.

Cependant ces sociétés de portage n'ont pas de personnel ; la SCET traite uniquement le quittancement du loyer et la gestion sociale, financière, comptable et juridique de la société, incluant la supervision des contrats de maintenance. Le volant d'affaires est donc moindre que dans les MDS classiques. Dans plusieurs cas la CDC est à la fois cliente (directement et par l'intermédiaire d'Icade éventuellement) et prestataire (via la SCET).

¹¹⁰ Relève de cette nouvelle catégorie d'activité la gestion par la SCET de la société de portage constituée par la CDC, la Caisse d'épargne et Icade pour le PPP de l'institut de la vision (hôpital des Quinze-vingt) ; de la société constituée par la CDC, le Crédit foncier et Icade pour le centre des archives diplomatiques à La Courneuve ; du véhicule constitué pour la gestion de la caserne de CRS de Meaux, toujours avec Icade. En province, peuvent être cités les hôtels de police de Nice et Strasbourg, construits par Icade, le pôle de santé au travail de Lomme (Nord), les réserves du Mucem à Marseille.

D. LES PMAD (PERSONNELS MIS À DISPOSITION)

1. Le mécanisme initial

Depuis l'origine, la SCET met des salariés, dits PMAD, à disposition de SEM, en général pour y exercer des fonctions dirigeantes. Bien que les deux dimensions soient en principe distinctes, les SEM employant ces PMAD sont généralement liées à la SCET par un contrat de réseau. Ce système est intéressant pour les SEM utilisatrices : elles peuvent, avec faculté de choix, puiser dans un vivier de compétences pour trouver des cadres qualifiés et expérimentés, en ayant l'assurance qu'ils bénéficient d'une formation et d'une évaluation, sans avoir à les intégrer dans leurs propres effectifs et en jouissant d'une totale flexibilité, puisqu'elles peuvent se séparer d'un PMAD du jour au lendemain sans avoir à motiver leur décision ni à indemniser celui-ci, alors repris par la SCET à laquelle il est resté lié par son contrat de travail. De leur côté, les PMAD bénéficient de la sécurité de l'emploi, nonobstant les alternances politiques au sein des collectivités de rattachement des SEM.

Jusqu'en 2012, le principe de ces contrats de mise à disposition était que la SCET était l'employeur juridique et que les SEM utilisatrices des services des PMAD réglaient à la SCET le salaire avec toutes les charges afférentes, majoré d'un coefficient de facturation, théoriquement compris entre 0 et 25 %, en général de l'ordre de 15 à 18 %. Ce complément était destiné à compenser, d'une part, les autres charges (en particulier les provisions pour indemnités de départ en retraite) et risques couverts par la SCET, d'autre part, les frais de gestion. D'un côté, il est vrai que le coût global pour la SCET était effectivement supérieur à la seule rémunération majorée des charges directes. De l'autre, il n'est pas avéré que le montant reçu des SEM employant des PMAD n'était pas supérieur aux coûts effectivement supportés par la SCET et ne contribuait pas à absorber une partie des charges de fonctionnement de la SCET dans son ensemble¹¹¹. Selon certaines analyses, les avantages tirés de ce mécanisme par les SEM devaient être rémunérés et par conséquent pris en compte dans le coefficient de facturation, faute de quoi il y aurait eu « enrichissement sans cause » de la SEM utilisatrice et « acte anormal de gestion » de la part de la SCET.

En 2012, 73 % des PMAD étaient des directeurs de SEM (43 % mandataires sociaux), 16 % des responsables opérationnels (directeurs de mission, chefs de projet), 11 % occupant des fonctions diverses (chargés de mission, etc..). Certains étaient mis à disposition d'autres structures que les SEM (CDC, ANRU, RFF, etc.).

2. L'incompatibilité avec le nouveau régime légal à partir de 2011.

Jusqu'en 2011, le prêt de main d'œuvre était réputé licite pour autant qu'il ne fût pas lucratif. Toutefois, l'imprécision des textes en vigueur concernant la détermination du caractère lucratif ou non entraînait une insécurité juridique, renforcée par l'instabilité de la jurisprudence.

¹¹¹ Cette « marge » était évaluée à 14 % en 2011 (cf. SOFIDEC Baker Tilly, rapport de l'expert-comptable, explication des comptes annuels 2011 de la SCET, mai 2012, p. 10).

Le problème pour la SCET était qu'elle facturait davantage que la seule rémunération chargée et pouvait donc se voir accuser de pratiquer le prêt illicite de main d'œuvre, même si elle affirmait que la mise à disposition constituait une « prestation de service »¹¹² plutôt qu'un contrat de main d'œuvre. Sa position avait été confortée par l'arrêt John Deere de la Cour de cassation¹¹³ du 18 mai 2011. Il était jusqu'alors plutôt admis qu'un prêt de main d'œuvre n'avait pas de caractère lucratif dès lors qu'il donnait lieu à un remboursement dit « à l'euro l'euro » c'est-à-dire à hauteur seulement de la rémunération et des charges afférentes.

La Cour de cassation a cependant estimé que dans ces conditions, la société utilisatrice n'assumait aucun frais de gestion de personnel et réalisait un profit financier, ce qui rendait le prêt lucratif non pour l'entreprise prêteuse mais pour l'entreprise utilisatrice. Cet arrêt impliquait donc non seulement la possibilité, mais la nécessité pour l'entreprise prêteuse de facturer les frais de gestion afférents à l'opération. Pour autant l'arrêt ne précisait pas la nature et l'étendue des frais de gestion à prendre en compte et le flou demeurait.

De nouvelles dispositions¹¹⁴ ont été adoptées par l'Assemblée nationale le 28 juillet 2011, dans la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels dite loi « Cherpion », modifiant, par son article 40, l'article L. 8241-1 du code du travail. Selon le nouveau texte : « Toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre est interdite », toutefois « Une opération de prêt de main-d'œuvre ne poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition. » Le texte réaffirme donc le principe du remboursement « à l'euro l'euro ». Toute facturation supplémentaire fait du prêt un prêt à but lucratif et expose l'entreprise prêteuse aux sanctions encourues dans ce cas¹¹⁵. Dans une note datée du 23 novembre 2011, le service juridique de la CDC a estimé que, dans ce cadre légal, la SCET ne pouvait facturer aux SEM que les salaires, charges salariales et primes.

L'alternative pour la SCET devenait donc soit de limiter sa facturation aux seuls éléments autorisés par la nouvelle loi, mais alors la MAD ne présentait plus d'intérêt financier pour elle, voire lui coûtait plus qu'elle ne lui rapportait, soit de poursuivre ses pratiques antérieures, en s'exposant à de sérieux risques juridiques. Une des conditions posées à la reprise en direct de la SCET par la CDC a été la mise en conformité avec la loi¹¹⁶.

¹¹² Cf. les observations définitives de la CRC des Pays de la Loire n° 2013-131 sur la SEM régionale des Pays de la Loire, du 25 octobre 2013, p.17.

¹¹³ Cass. soc., 18 mai 2011, n° 09-69.175 ; v. Rapp. Gosselin, Semaine sociale Lamy n° 1493, p. 6.

¹¹⁴ S'inspirant très largement de dispositions arrêtées par les partenaires sociaux dans le cadre de l'accord national interprofessionnel du 8 juillet 2009 sur la gestion sociale des conséquences de la crise économique sur l'emploi.

¹¹⁵ Article L. 8243-1 du code du travail (version 2008 à 2014) :

« Le fait de procéder à une opération de prêt illicite de main-d'œuvre en méconnaissance des dispositions de l'article L. 8241-1, est puni d'un emprisonnement de deux ans et d'une amende de 30 000 euros.

La juridiction peut prononcer, en outre, l'interdiction de sous-traiter de la main-d'œuvre pour une durée de deux à dix ans. Le fait de méconnaître cette interdiction, directement ou par personne interposée, est puni d'un emprisonnement de douze mois et d'une amende de 12 000 euros. »

¹¹⁶ Cf. relevé de décision du comité d'engagement de la CDC du 7 février 2012.

3. Le processus de régularisation : la création du groupement d'employeurs SCET-GE

Début 2012, 108 contrats de MAD avaient été passés par la SCET, dont un tiers venaient à terme dans l'année. Le conseil d'administration de la SCET a été appelé à délibérer le 9 février 2012 sur les modalités de mise en conformité avec la loi du 28 juillet 2011. Il a décidé de lancer un processus de régularisation au moyen d'avenants aux contrats en vigueur et d'alignement des contrats nouveaux, tout en notant que le nouveau régime légal imposait à la SCET de facturer un tarif inférieur à son prix de revient¹¹⁷, faute de pouvoir répercuter des éléments tels que la participation, l'intéressement, l'abondement par l'employeur, les dépenses de formation, les provisions pour indemnités de départ, ainsi que les frais de gestion.

La réflexion s'est poursuivie au cours de l'année 2012 sur les moyens de préserver l'existence et la rentabilité de cette activité pour la SCET, sans perdre de contrat, sans accroître les coûts et risques pour les SEM utilisatrices, tout en maintenant le statut des personnels et en conservant le pilotage par la SCET.

La formule retenue a été la constitution d'un groupement d'employeurs (GE)¹¹⁸, sous la forme d'une association de la loi de 1901 ; cette démarche a été validée par la direction juridique de la CDC, puis avalisée par le conseil d'administration de la SCET lors de ses réunions du 12 juin et du 4 octobre 2012¹¹⁹. Il a autorisé le directeur général de la SCET à prendre la présidence du futur groupement, dénommé SCET-GE, amené à gérer 85 PMAD de SEM, les personnels mis à disposition d'autres structures continuant à l'être par la SCET directement, et facturés à prix coûtant. Il ressort des débats du conseil que « les effets du groupement [devaient être] identiques à ceux de l'actuel système de MAD » et permettre de dégager, selon le directeur général un « taux de marge de 10 % ».

Cette formule a été soumise aux SEM utilisatrices qui y ont fait bon accueil. Un bilan a été fait de ces approches pour le conseil d'administration du 5 décembre 2012 : une seule SEM avait refusé d'adhérer au futur groupement. Il a été indiqué au cours de cette réunion que le chiffre d'affaires du GE devrait être de l'ordre de 15 M€, la SCET conservant un reliquat de 4,5 M€ correspondant aux PMAD dont la gestion ne pouvait être transférée au groupement, faute d'adhésion de l'entité utilisatrice au groupement (cas en particulier des PMAD en poste au sein de la CDC).

Après délibérations formelles des SEM utilisatrices sur leur adhésion au groupement, le GE a été formellement créé le 1^{er} mars 2013 sous forme d'association à but non lucratif, formule autorisée par le code du travail (article L. 1253-2). Il est, pour autant, d'un point de vue fiscal, assimilé à un organisme à but lucratif et donc soumis aux impôts commerciaux. La participation au GE a été limitée aux EPL ayant souscrit un contrat de réseau avec la SCET.

¹¹⁷ Il est noté que le président du directoire de la SNI a défendu la position selon laquelle la SCET pourrait répercuter ce manque à gagner sur la tarification des contrats de réseau. Le directeur général de la SCET s'y est opposé en faisant valoir que la SCET ne saurait augmenter le tarif des contrats de réseau sans augmenter les prestations servies en contrepartie, sauf à encourir un risque pénal et qu'une augmentation de ces prestations impliquerait une hausse des coûts pour la SCET.

¹¹⁸ Dispositif défini par les lois du 25 juillet 1985 et du 28 juillet 2011.

¹¹⁹ Le CA disposait du rapport d'un expert-comptable, SOFIDEEC Baker Tilly, en date du 22/09/2009.

Le GE a été présenté comme fonctionnel par le directeur général lors du conseil d'administration du 27 mars 2013 ; le basculement des collaborateurs concernés de la SCET a été opéré au 1^{er} avril 2013. La quasi-totalité des EPL employant des PMAD a adhéré au GE (seule une EPL de Cergy a préféré internaliser le poste alors occupé en son sein par un PMAD de la SCET).

Ce changement n'a pas modifié la rémunération des PMAD, composée de trois éléments : un salaire de base, déterminé en fonction de l'expérience et des compétences du PMAD comme des caractéristiques de l'EPL employeuse (chiffre d'affaires, nombre d'agents, complexité, ampleur des projets, etc.) ; des éléments de rémunération accessoires aux intitulés divers (« indemnité spécifique de fonction », « prime de performance ») ; des avantages en nature (véhicule de fonction au premier chef)¹²⁰.

SCET-GE comptait 94 adhérents fin 2014, le noyau initial de SEM ayant été complété par de nouvelles adhésions dont celles de la Compagnie des Alpes et de la Compagnie du Bas-Rhône Languedoc. À la même date, SCET-GE employait 96 salariés, dont la plupart (84) des PMAD placés dans des SEM.

4. Les problèmes actuels

a. Les risques découlant des statuts de SCET-GE

Les statuts de SCET-GE confèrent à SCET-SA la direction de fait du GE : majorité des sièges au bureau, pouvoirs étendus du bureau, présidence attribuée de droit au président de SCET-SA, droit de veto du président. Ces dispositions, bien qu'elles soient juridiquement possibles et acceptées par les autres parties, d'une part, ne sont guère conformes à l'esprit d'un authentique groupement, dont les parties prenantes sont censées se trouver sur un pied d'égalité, d'autre part, font peser sur SCET-SA une responsabilité juridique éminente en cas de contentieux concernant le GE.

La SCET est aussi, théoriquement, exposée à un risque financier. Les statuts prévoient qu'en cas d'insuffisance des fonds du groupement pour faire face à ses dettes, SCET-SA garantit aux salariés du GE et aux tiers le paiement de toutes les sommes dues. Toutefois, si SCET-SA a fait une avance de 1,5 M€ (rémunérée et remboursable à fin 2013) au groupement pour lui permettre d'entamer son activité, cette avance a été effectivement remboursée le 6 novembre 2013. Le risque est *a priori* faible en régime normal : SCET-GE n'a pas besoin de moyen de financement spécifique car il facture les salaires à terme à échoir, et est réglé au moins à 70 % par prélèvement bancaire auprès des adhérents. Il n'a pas d'investissement à réaliser car il utilise des moyens de SCET-SA dans le cadre d'une convention de mise à disposition de moyens conclue en juin 2013. La trésorerie de SCET-GE est en moyenne de 1,5 M€ et SCET-GE n'a jamais été en position débitrice depuis le remboursement de l'avance de SCET-SA. Le GE a eu un résultat négatif de 130 000 € lors de la première année de son fonctionnement, équilibré la deuxième (2014, premier exercice complet).

¹²⁰ Il a été relevé dans un cas au moins qu'un PMAD avait bénéficié d'une indemnité exceptionnelle de départ versée par une SEM employeuse, indemnité dénuée de tout caractère conventionnel et dont le principe est en contradiction avec le fondement même du système de la MAD.

SCET-SA et SCET-GE constituent une unité économique et sociale unique, le coût de l'intéressement est supporté par chaque entité pour les salariés qu'elle emploie. La SCET doit également, pour ceux qui ont été ses salariés, contribuer *prorata temporis* au financement de leurs IPDR (cf. supra, analyse du bilan de SCET-SA). Les PMAD employés par SCET-GE ne bénéficient plus d'un droit de réintégration au sein de SCET-SA (sauf s'ils ont été salariés de SCET-SA avant la création du GE) mais, au titre de l'UES sont éligibles à l'accord de mobilité du groupe Caisse des dépôts.

b. Le problème de la justification des facturations réciproques

La facturation de SCET-GE aux EPL comporte deux rubriques (hors la cotisation de 150 € au GE) : d'une part, le remboursement annuel des frais salariaux incluant les charges sociales (comportant l'intégralité des éléments de la rémunération y compris indemnité de fonction, prime de performance, épargne salariale, avantages en nature), d'autre part, une contribution annuelle aux charges générales (du GE) comprenant la mise à disposition de moyens matériels, une redevance de marque, les impôts et taxes, les provisions pour indemnité de fin de contrat¹²¹.

Du côté de SCET-SA, 12 collaborateurs travaillant pour une partie de leur temps à la gestion du GE ont été transférés à SCET-GE et sont mis, par lui, à disposition de la SCET-SA : le secrétaire général et quatre de ses collaborateurs, le directeur des ressources humaines et deux de ses collaborateurs, les cinq directeurs interrégionaux (un des six postes n'étant pas pourvu à cette date). Pour ces derniers, la clé de répartition retenue est qu'ils travaillent à 43 % de leur temps pour SCET-GE¹²². SCET-GE assure la rémunération complète de ces salariés et refacture à SCET-SA les charges correspondant à la partie de leur activité consacrée à SCET-SA (soit 57 % dans le cas des directeurs interrégionaux).

Le coût de la convention de mise à disposition de moyens matériels par SCET-SA à SCET-GE est inscrit en charge dans le compte de résultat de SCET-GE, en produit dans celui de SCET-SA. Il est considéré que le montant de ces moyens s'élève à 35 % des charges de personnel (salaires chargés avec participation, intéressement, abondement, charges directes de formation) des agents de SCET-GE travaillant à temps partiel pour SCET-SA.

L'équilibre du dispositif dépend de deux données : d'un côté les paiements de SCET-SA à SCET-GE au titre des personnels mis à la disposition de SCET-SA, de l'autre les facturations de SCET-SA à SCET-GE au titre de la convention de mise à disposition de moyens. Selon les paramètres retenus pour déterminer la répartition du temps de travail des agents de SCET-GE mis à disposition de SCET-SA et la part des moyens de SCET-SA qu'ils utilisent, le résultat est plus ou moins avantageux pour SCET-SA.

¹²¹ La SCET avait constitué dans son compte de provisions pour risques et charges une provision pour indemnité de fin de carrière au titre des PMAD. La solution retenue lors de la création du GE a été que la SCET conserve dans ses comptes les provisions constituées jusqu'à la date du transfert, le GE constituant les provisions à partir de la date du transfert. Lors du départ d'un salarié, le GE facture à la SCET sa contribution à l'indemnité au prorata des provisions constituées de part et d'autre.

¹²² 33 % pour le directeur interrégional Centre-Ouest (8 PMAD seulement et charge de la gestion d'une grosse SEM immobilière pour le compte de SCET-SA).

La clé de partage est problématique notamment dans le cas des directeurs interrégionaux : de deux choses l'une en effet : ou bien, au vu de la diversité de leurs missions, la gestion des PMAD (il y en a entre une quinzaine et une vingtaine par inter-région), fonction qu'ils assurent pour le compte de SCET-GE, n'absorbe pas réellement 43 % de leur temps¹²³ et alors la clé est excessivement favorable à SCET-SA, ou bien cette clé décrit le véritable partage de leur temps et on peut alors considérer qu'ils ne sont pas assez disponibles pour leurs autres fonctions, directement liées au développement de SCET-SA.

En tout état de cause, il est nécessaire de mieux documenter les critères de la refacturation à SCET-GE.

Recommandation n° 6 : Documenter et justifier les paramètres de la refacturation à SCET-GE par SCET-SA.

c. Le coût des PMAD

La caractéristique des PMAD est leur coût supérieur à celui du marché (comparé par exemple à celui des ingénieurs territoriaux), ce qui s'explique en partie par leur profil de seniors et leur âge (en septembre 2014, la moitié des PMAD avaient plus de 55 ans) : leur salaire moyen est de l'ordre de 90 000 €/an (2014). Leur cherté relative est souvent relevée par des responsables d'EPL ou de collectivités¹²⁴. Ce différentiel de coût, au-delà de ce qui peut être attribuable à des compétences et performances supérieures, est compensé aux yeux des EPL et collectivités par les commodités que leur offre ce système. Elles peuvent cependant être amenées à procéder à des arbitrages, surtout dans un contexte budgétaire tendu.

d. La persistance de la problématique liée aux autres mises à disposition (hors GE)

Les salariés de SCET-SA mis à disposition d'autres entités que des EPL membres de SCET-GE lui restent rattachés et sont toujours directement gérés par elle. SCET-SA ne facture aux entités utilisatrices que les éléments autorisés par les dispositions légales en vigueur depuis 2011, mais les paiements qu'elle reçoit à ce titre ne couvrent pas l'ensemble des coûts (coûts de gestion, provisions pour indemnités de départ en retraite, éventuellement intéressement et participation). Ces mises à disposition coûtent donc à SCET-SA.

¹²³ Cette clé est censée être fondée sur la comptabilité analytique mais il est admis que la répartition du temps n'est pas vérifiée de façon systématique.

¹²⁴ Cf. rapport du cabinet Roland Berger, Positionnement stratégique de la SCET au sein du groupe CDC, novembre 2014, p. 71 : « perception des élus locaux d'un impact élevé sur le budget des SEM (coût complet élevé ». id p. 105, où sont donnés des montants de salaires annuels : 73 PMAD perçoivent plus de 75 000 € annuels, 35 plus de 100 000 € annuels.

E. DES RISQUES JURIDIQUES SPÉCIFIQUES

1. Les problèmes liés à la commande publique

a. La complexité de certaines situations

La nature et les conditions de l'activité de la SCET créent des situations de risque ou de potentiels conflits d'intérêts qui imposent une grande vigilance, par exemple lorsque la Caisse est actionnaire des EPL qui recourent aux services de sa filiale, lorsqu'une EPL dirigée par un PMAD de la SCET ou une EPL dont la SCET détient le mandat de gestion sous MDS achète d'autres prestations de la SCET¹²⁵. La juxtaposition des différentes prestations de la SCET crée des risques de confusion, fréquemment relevés par les chambres régionales des comptes dans leurs contrôles sur les SEM, voire d'irrégularité¹²⁶.

Certes la CDC n'est pas actionnaire de toutes les EPL travaillant avec la SCET. Certes les PMAD sont placés sous l'autorité des organes dirigeants des EPL et leurs pouvoirs peuvent être limités de manière à éviter qu'ils ne puissent participer à la passation de contrats avec la SCET. Des dispositions ont en outre été prises, surtout à date récente, pour parer ces risques : encouragement des EPL dont la CDC est actionnaire à approuver tout marché passé avec la SCET comme convention réglementée ; mise en vigueur de plusieurs documents : charte déontologique de SCET-GE en date du 13 septembre 2013, convention de mise à disposition de PMAD conclue avec une EPL quand le PMAD est titulaire d'un mandat social dans cette EPL, enfin avenant au contrat de travail du PMAD placé dans cette situation destiné à y inclure les dispositions de cette convention. Ces précautions sont bienvenues mais n'abolissent pas des situations objectives de risque et les interprétations, fussent-elles erronées ou malveillantes, auxquelles elles peuvent donner lieu. La SCET est désormais bien consciente des risques en la matière. Le comité de direction en a débattu dans sa séance du 13 janvier 2016 et a formé un groupe de travail « politique prudentielle liée aux contrats de la SCET ». Ce groupe a élaboré une note, datée du 16 mars 2016, définissant « l'architecture du dispositif de prévention des risques au sein de la SCET en matière d'application des règles de la commande publique » qui constitue un document de référence utile.

b. Le contenu des contrats entre la SCET et les SEM

Les diverses prestations de la SCET présentées ci-dessus sont en principe indépendantes. Cependant une même EPL cliente peut souscrire à plusieurs éléments de la gamme. Une caractéristique de l'offre de la SCET est que ces prestations peuvent être rendues interdépendantes au moyen de contrats globaux d'assistance ou de prestations de services, regroupant de manière variable selon le contexte et les besoins des clients des prestations de diverses natures et conclus dans le cadre d'un appel d'offres unique. Ces contrats sont parfois aussi désignés sous l'appellation de contrats de réseau, au sens large, ce qui peut créer de la confusion¹²⁷.

¹²⁵ Selon le rapport Roland Berger, « les clients en contrat de réseau dotés d'un PMAD achètent deux fois plus de prestations que les autres. » (cf. pp. 56 et 59) ; selon le même document (p. 57), 68 % des prestations d'AMO réalisées par la SCET sont effectuées pour des SEM sous contrat de MDS.

¹²⁶ Dans son rapport définitif n° 2013-118 sur l'OPH de Saint-Maur-des-Fossés, la MIILoS a ainsi estimé que « La désignation de la SCET pour l'assistance administrative, juridique, financière et locative à la gestion de l'office n'est pas conforme aux règles de la commande publique. » (observation n° 6)

¹²⁷ Cf. l'affaire de Saint-Maur-des-Fossés examinée plus loin ; cf. également le contrat de service passé avec la SEM des Pays de la Loire le 18 avril 2006 couvrant à la fois un contrat de réseau, la MAD d'un directeur

La SCET travaillait autrefois de gré à gré avec les SEM, et signait avec elles des contrats renouvelables par tacite reconduction. Le resserrement des contraintes juridiques¹²⁸ l'a obligée à modifier progressivement ses pratiques. Aujourd'hui, aucun contrat de réseau/d'assistance n'est antérieur à 2005. La durée des contrats est normale (3 ou 4 ans).

En principe aujourd'hui les seuls contrats conclus de gré à gré¹²⁹ sont ceux passés avec des entités qui ne sont pas pouvoirs adjudicateurs. Les autres sont obtenus sur appels d'offres.

Même pour les contrats de réseau au sens strict, a fortiori pour les contrats d'assistance excédant le périmètre des contrats de réseau proprement dit, la SCET n'a le monopole d'aucune des prestations qui y sont incluses mais elle est, en pratique, la seule entité sur le marché en mesure de les fournir toutes ensemble, soit seule soit en association avec d'autres prestataires : pour pouvoir élargir sa gamme d'offres, la SCET se présente dans certains cas en qualité de mandataire d'un tiers ou dans le cadre d'un groupement. Le cas le plus notable concerne les assurances : la SCET travaille avec Gras-Savoye (premier courtier français depuis 1992) depuis une quinzaine d'années ; agréée par l'ORIAS¹³⁰ en 2014, la SCET offre des prestations d'assurance facultatives, mais susceptibles d'être incluses dans un contrat d'assistance global.

Dans la mesure où les prestations concernées sont comprises dans un paquet, les prestataires qui ne sont en mesure de proposer leurs services que pour une seule prestation ou une partie d'entre elles, ne peuvent pas concourir. Par conséquent seule la SCET répond aux appels d'offres et est sélectionnée.

La vulnérabilité juridique de ces modalités de passation de contrat a conduit un directeur général de la SCET, préoccupé par les conséquences qu'il pouvait être amené à supporter personnellement en tant que mandataire social, à appeler l'attention à la fois de la direction juridique de la Caisse des dépôts¹³¹ et du conseil d'administration de la SCET sur ce point et à lui demander formellement l'autorisation de continuer à répondre aux consultations de cette nature dans une note pour le CA du 9 octobre 2013. Cette réunion ne s'est pas tenue et le sujet n'a plus été abordé.

général et des prestations de conseil (source : OD de la CRC des Pays de la Loire sur cette SEM du 25 octobre 2013).

¹²⁸ article 48-III de la loi Sapin du 29 janvier 1993 posant le principe de la durée déterminée des contrats, arrêt du Conseil d'État du 13 mars 1998 statuant que tous les contrats des SEM immobilières quel que soit leur statut devaient faire l'objet d'une mise en concurrence, ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par des personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, faisant des SEM des pouvoirs adjudicateurs

¹²⁹ Cf. le bilan de l'année 2011 dressé par l'expert-comptable de la SCET, SOFIDECC Baker Tilly (« explication des comptes annuels 2011 de la SCET », 29 mai 2012) : en 2011, la SCET a perdu 5 contrats mais en a remporté 63, dont 20 nouveaux et 43 reconduits. Sur ces 63, 19 ont été obtenus de gré à gré et 44 sur appel d'offres.

¹³⁰ L'ORIAS est une association, sous tutelle de la Direction du Trésor, qui a été créée en 2007 pour homologuer les intermédiaires en assurance, conformément à une directive de l'Union Européenne datant de 2002. Elle délivre un permis de travail pour ces intermédiaires qu'ils soient courtiers, agent généraux ou mandataires. L'ORIAS tient à jour le registre des intermédiaires en assurance, banque et finance.

¹³¹ Courriel du 2 septembre 2013 au directeur juridique de la CDC.

c. L'allotissement : une pratique encore rare

En pratique, il est vrai que, surtout pour les SEM les moins importantes, la formule du « tout en un » est pratique.

En outre, l'article 10 du code des marchés publics (CMP) qui fait de l'allotissement la règle et du non-allotissement une exception devant être motivée ne s'applique qu'aux entités soumise au CMP et les EPL relèvent non pas du CMP mais de l'ordonnance de juin 2005¹³². Par conséquent, elles n'ont pas l'obligation d'allotir. Elles n'en ont pas moins toute latitude de le faire. Au cas où l'absence d'allotissement serait contraire à l'intérêt social de l'EPL, elle pourrait être considérée comme un acte anormal de gestion. En tout état de cause, la responsabilité juridique en la matière incomberait aux EPL adjudicatrices, non à la SCET.

La directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics (dite directive « secteurs classiques ») publiée le 28 mars 2014 et entrée en vigueur le 17 avril 2014 consacre le principe de l'allotissement et encourage les acheteurs publics à y procéder, sans pour autant en faire une obligation. Le dispositif impose seulement aux acheteurs d'indiquer, dans les documents de la consultation ou le rapport de présentation, les raisons pour lesquelles ils ont décidé de ne pas diviser leurs marchés en lots. Il est loisible aux États membres d'adapter le dispositif pour le rendre plus efficace, notamment en rendant obligatoire la passation des marchés sous la forme de lots distincts dans des conditions à définir dans le respect du droit de l'Union¹³³. Cette directive a été transposée par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, entrée en vigueur au 1^{er} avril 2016. Son article 32 fait de l'allotissement la norme¹³⁴ et impose aux acheteurs publics de justifier d'y déroger. Les décrets d'application sont attendus.

La SCET a donc été conduite à analyser les conséquences potentielles de la nouvelle directive sur son offre commerciale. La situation créée par la généralisation de l'allotissement n'est pas entièrement nouvelle : les EPL adhérentes au réseau ne souscrivent déjà pas toutes à l'ensemble des prestations possibles, ce qui fait que l'offre de la SCET est déjà en pratique partiellement « à la carte ». En outre, la SCET vend également des prestations plus spécialisées hors contrats de réseau. Elle prévoit de s'adapter à cette évolution du contexte en rendant son offre davantage modulaire et en reformatant en conséquence son catalogue de prestations.

¹³² C. CE 23 décembre 2011 n° 351505 EPA d'Euroméditerranée, à propos d'un EPIC, mais le même raisonnement vaut a fortiori pour les EPL : « cet établissement n'est pas, lorsqu'il agit pour son compte en qualité de maître d'ouvrage, soumis aux dispositions du code des marchés publics ; qu'il n'est alors soumis qu'aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics. »

¹³³ Cf. Bulletin juridique des contrats publics, n° 94, p. 157.

¹³⁴ « Sous réserve des marchés publics globaux mentionnés à la section 4, les marchés publics autres que les marchés publics de défense ou de sécurité sont passés en lots séparés, sauf si leur objet ne permet pas l'identification de prestations distinctes. (...) Les acheteurs peuvent toutefois décider de ne pas allotir un marché public, s'ils ne sont pas en mesure d'assurer par eux-mêmes les missions d'organisation, de pilotage ou de coordination ou si la dévolution en lots séparés est de nature à restreindre la concurrence ou risque de rendre techniquement difficile ou financièrement plus coûteuse l'exécution des prestations. ».

2. Les difficultés liées à l'intervention de la SCET sur certaines prestations

a. Les prestations juridiques

Les avocats disposent d'un monopole légal¹³⁵ pour conseiller les entreprises et les particuliers dans le domaine du droit et les représenter devant la plupart des juridictions. Si la loi permet à certaines entreprises exerçant une activité pour laquelle elles justifient d'une qualification reconnue et attestée par un organisme public de donner des consultations juridiques, c'est uniquement lorsque ces consultations relèvent directement de leur activité principale et n'en constituent que l'accessoire nécessaire. La jurisprudence est très stricte dans l'appréciation de ces exigences¹³⁶. La SCET, bien qu'elle emploie des avocats omis, ne répond jamais à un appel d'offres portant exclusivement sur des prestations de conseil juridique, mais de telles prestations sont fréquemment incluses dans les appels d'offres auxquels elle répond (c'est le cas dans les contrats de réseau, mais aussi pour des prestations d'expertise incluant un volet juridique). Selon le PV du CA du 12 juin 2012 (M. Arkwright) : « Le juridique est un aspect important dans ses prestations. »

Les prestations juridiques fournies par la SCET, soit sont susceptibles d'être intégrées dans l'offre du réseau parce qu'elles sont de caractère général, soit constituent des accessoires d'autres prestations qui n'ont pas un objet principalement juridique (par exemple plan d'évolution stratégique, assistance à maîtrise d'ouvrage). La SCET veille à ne pas porter atteinte aux éléments les plus fondamentaux du monopole des professions juridiques (rédaction d'actes par exemple). Il lui arrive de mettre en place un partenariat avec des cabinets d'avocats pour répondre à certains appels d'offres. Il y a eu un seul contentieux en référé, gagné par la SCET, car le caractère accessoire de ses prestations juridiques a été reconnu par le juge.

Le CA, lors de sa réunion du 12 juin 2012, a autorisé l'examen d'un projet de constitution d'un cabinet d'avocats composé d'avocats employés par la SCET en qualité d'omis et qui se réinscriraient au barreau, leur contrat de travail avec la SCET étant suspendu. Ce projet n'a pas eu de suite vraisemblablement parce que la SCET n'aurait eu aucun contrôle sur ce cabinet, dans laquelle elle n'aurait pas pu avoir de participation capitaliste ; les liens auraient pu être seulement commerciaux, donc fragiles et ce cabinet aurait pu gagner son autonomie et faire concurrence à la SCET tout en la connaissant de l'intérieur.

b. Le cas des prestations d'expertise comptable

Parmi les prestations de la SCET figure depuis longtemps la tenue de la comptabilité de sociétés tierces, notamment de celles sous mandat de gestion (MDS) ; ce segment de son activité s'est développé avec l'acquisition du portefeuille de CD Cités et CD Habitat.

¹³⁵ Loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques.

¹³⁶ La Cour de Cassation a récemment jugé que tel n'était pas le cas des consultations juridiques fournies par Alma Consulting Groupe (Cour de Cassation, 15 novembre 2010, 09-66.319, Publié au bulletin).

Or cette activité est soumise aux normes régissant la profession d'expert-comptable¹³⁷. Aussi les conventions de gestion prévoient-elles que les comptes tenus par la SCET fussent visés par un expert-comptable : elle recourait pour ce faire aux services d'Ernst & Young. Ce mécanisme était cependant fragile. D'une part, la SCET ne pouvait pas répondre directement à des appels d'offres portant, à titre principal, sur des travaux d'expertise comptable : il était concevable que dans le cadre d'accords ad hoc, Ernst & Young y répondît et sous-traitât ensuite la tenue de la comptabilité à la SCET, mais alors Ernst & Young aurait été le titulaire du marché et donc le propriétaire de la clientèle et non plus la SCET. D'autre part, si Ernst & Young se bornait à viser des travaux comptables effectués par la SCET, la portée de sa certification pouvait être mise en question.

La SCET a cherché à résoudre ce problème en constituant une filiale commune avec des experts comptables. La SCET, devant juridiquement être minoritaire dans cette filiale, a cependant poursuivi l'objectif de conserver le contrôle de la filiale et d'obtenir la majeure partie des bénéfices tirés de cette activité, au moyen d'un pacte d'associés.

Le CA a avalisé le 4 octobre 2012 la prise de participation de la SCET dans un cabinet d'expertise comptable, dénommé SCET Expertise comptable, constitué sous forme de SAS et comportant deux autres associés : une associée personne physique, une ex-collaboratrice de la SCET titulaire du diplôme d'expert-comptable, détenant 22 % et un associé extérieur, le cabinet DBA (Doucet Beth), qui avait déjà coopéré avec la SCET, pour 39 %. La SCET détient 39 % du capital (pour une valeur nominale de 11 700 €). Il est loisible de s'interroger sur le prix d'acquisition de leur part du capital de la nouvelle société par les deux associés de la SCET, dans la mesure où ce capital incorpore un fonds de commerce déjà constitué (les contrats de gestion comptable détenus par la SCET) qui n'a pas été valorisé.

Le pacte d'associés contient un dispositif de majorité évitant que des décisions essentielles ne puissent être prises sans l'accord de la SCET. L'article 5 du pacte crée un comité de suivi des propositions commerciales destiné à prévenir toute concurrence entre la SCET et ce cabinet, tout en réservant un droit de veto à la SCET. L'article 6 précise que le cabinet remplira les missions relevant du monopole de la profession d'expert-comptable tout en utilisant les compétences de la SCET dans le cadre d'un contrat de sous-traitance ou de co-traitance. L'avenant n° 1 du pacte d'associé (25 juillet 2013) définit les conditions de sous-traitance de SCET Expertise comptable aux équipes comptables de SCET-SA.

En substance SCET Expertise comptable doit procéder à l'établissement et à la certification des comptes, tâches que ne peuvent juridiquement effectuer les équipes comptables de SCET-SA, non titulaires de la qualification d'expert-comptable. SCET Expertise comptable doit être en première ligne sur les contrats réservés aux experts-comptables. Pour autant, il est prévu que SCET Expertise comptable sous-traite le maximum de travail aux équipes comptables de SCET-SA¹³⁸.

¹³⁷ article 20 de l'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945 portant institution de l'ordre des experts-comptables et réglementant le titre et la profession d'expert-comptable : « Exerce illégalement la profession d'expert-comptable celui qui, sans être inscrit au tableau de l'Ordre, exécute habituellement en son propre nom et sous sa responsabilité des travaux prévus par les deux premiers alinéas de l'article 2 de l'ordonnance ou qui assure la direction suivie de ces travaux, en intervenant directement dans la tenue, la vérification, l'appréciation, la surveillance ou le redressement des comptes. » La jurisprudence tend à considérer que ces conditions sont cumulatives et non alternatives pour qualifier l'exercice illégal.

¹³⁸ SCET-expertise comptable a débuté son activité le 1^{er} mars 2013. Son chiffre d'affaires a ainsi évolué

Ce dispositif, soumis par la Cour au comité « exercice illégal » du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et examiné par lui le 8 décembre 2015, n'a pas été considéré par celui-ci comme conforme aux règles de la profession pour deux raisons : d'une part, l'existence dans le pacte d'associés d'un droit de veto de SCET-SA sur les décisions de SCET Expertise comptable, susceptible de porter atteinte au principe d'indépendance des experts-comptables, d'autre part, l'exécution par les agents de SCET-SA de prestations comptables réservées aux experts-comptables¹³⁹.

La SCET a reconnu que la rédaction des clauses des statuts et du pacte d'associés entre SCET-SA et SCET Expertise comptable accréditait l'idée que SCET-SA était le mandataire du client et sous-traitait à SCET Expertise comptable, et que le droit de veto reconnu à SCET-SA était en contradiction avec le principe d'indépendance. Elle a fait part de son intention de se mettre en conformité en rendant ces textes compatibles avec les règles de l'ordre et, dans un premier temps, de proposer aux clients des prestations comptables de SCET-SA un avenant aux termes duquel leur mandataire ne serait plus SCET-SA mais directement SCET-Expertise comptable. La Cour prend acte de cette orientation et souligne la nécessité de procéder à cette régularisation sans délai.

Recommandation n° 7 : Mener à bonne fin l'élaboration de la cartographie des risques et la maintenir à jour en fonction des développements de l'activité de la société.

II. LES ORIENTATIONS

Compte tenu de l'évolution de ses marchés, des difficultés spécifiques rencontrées dans certaines de ses activités, de ses problèmes de positionnement, la SCET continue à s'interroger sur son devenir.

A. D'INCESSANTES INTERROGATIONS

La CDC n'a pas tranché les divergences sur l'orientation stratégique de la SCET entre la direction de la SNI et celle de la SCET aussi longtemps que la SCET est restée filiale de la SNI. Cependant, la tension qui en résultait a été un des facteurs qui ont conduit la CDC à reprendre directement le contrôle de la SCET. La réflexion sur les perspectives de la SCET a connu un nouveau développement une fois le rattachement à la CDC décidé.

	2013 (10 mois)	2014
CA	117 510	246 816
CA apporté par SCET-SA	85 895 (73 %)	162 493 (69 %)

Source : rapport annuel 2014 de SCET-Expertise comptable ; comptes de résultat de SCET-SA

¹³⁹ «Est expert-comptable ou réviseur comptable au sens de la présente ordonnance celui qui fait profession habituelle de réviser et d'apprécier les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail. Il est également habilité à attester la régularité et la sincérité des comptes de résultats. L'expert-comptable fait aussi profession de tenir, centraliser, ouvrir, arrêter, surveiller, redresser et consolider les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail».

Le cabinet Ernst & Young a reçu mandat¹⁴⁰ de procéder à une revue stratégique et a rendu son rapport le 22 juillet 2011.

Il a identifié trois scénarios :

- la croissance au fil de l'eau, fondée sur la recherche d'un élargissement de la clientèle pour les prestations existantes de la SCET ;

- l'entrée sur de nouveaux marchés cibles ; il en a identifié douze et considéré que trois (mobilité urbaine, énergie, tourisme) étaient particulièrement porteurs, en tout cas offraient des perspectives de développement à terme relativement rapproché ;

- l'extension progressive du modèle économique à des activités plus risquées.

Lors du CA du 9 février 2012, le DG a indiqué que le scénario choisi était celui « basé sur le développement de l'activité par un positionnement volontariste sur les marchés porteurs » dit scénario n° 2, le développement et la croissance externe devant compenser la perte de chiffres d'affaires découlant de la régularisation des MAD.

Sur cette base ont été élaborés simultanément un plan stratégique 2012-2016 intitulé « Répondre aux nouveaux défis des territoires » et un plan à moyen terme 2013-2017.

Le plan stratégique identifiait cinq leviers de développement : la consolidation des métiers traditionnels ; le renforcement des synergies avec la Caisse ; le maintien de relations opérationnelles avec le groupe SNI ; le développement de partenariats avec d'autres filiales de la Caisse ; le positionnement sur des marchés-cibles, non pas trois comme le préconisait le rapport d'Ernst & Young, mais six (énergie, tourisme, vieillesse, mobilité urbaine, développement économique, numérique) : ce nombre a été ramené à quatre (mobilité urbaine, vieillissement, tourisme et énergie) dans le PMT, dont les axes étaient analogues.

Il n'y a pas eu de PMT 2014-2018 en raison du changement de DG fin octobre 2013. M. Pélissier a pour sa part élaboré un document stratégique en vue d'une présentation au CA du 29 janvier 2015. Bien que son départ eût été annoncé avant cette réunion, il y a présenté trois scenarii :

- un démantèlement au profit d'autres entités de la CDC : cette hypothèse a été rejetée pour deux raisons principales : le problème social qui en aurait découlé et la perte d'un atout pour la CDC ; il a été estimé préférable de préserver l'unité et le modèle de la SCET ;

- une diversification visant à trouver des relais de croissance ; deux secteurs avaient été évoqués : d'une part, la promotion immobilière (en co-promotion avec des SEM) ; d'autre part, le développement d'activités d'exploitation par exemple en matière de stationnement¹⁴¹.

¹⁴⁰ Il est loisible de s'interroger sur l'opportunité de confier un audit de la SCET à un cabinet susceptible d'être son concurrent sur certains marchés.

¹⁴¹ Domaine où la SCET dispose d'une expérience ancienne (la société Q Park a été autrefois une filiale de la SCET).

Cette option a également été rejetée : la promotion est une activité à risques demandant des capitaux propres que la SCET ne possède pas et que la CDC n'était pas disposée à apporter, ainsi qu'un dispositif de contrôle des risques dont la SCET était également dépourvue ; un élargissement du rôle de la SCET dans le domaine du stationnement aurait créé des problèmes de frontière avec d'autres filiales de la CDC (Transdev a une filiale spécialisée, Transdev stationnement) ;

- le scénario retenu a été celui dit de « l'approfondissement du modèle ». Il comprenait le renforcement des capacités pour certaines prestations d'expertise, permettant une croissance externe mais impliquant des moyens supplémentaires et des embauches ; la fin de certaines activités structurellement déficitaires (transactions) ; la restructuration des pôles foncier et DPS. Ces évolutions devaient être accompagnées d'un redressement de l'action commerciale en vue d'accroître le nombre de contrats de réseau, consistant à rester en veille auprès des EPL traditionnellement peu ouvertes (notamment dans les grandes agglomérations) et à prospecter plus systématiquement des créneaux encore peu représentés dans la clientèle (bailleurs sociaux).

Ce scénario était présenté comme distinct de celui dit du recentrage envisagé au début des années 2000 qui prévoyait la suppression de pans entiers d'activité (MDS, AMO) et aurait réduit la SCET à deux activités seulement (les contrats de réseau et les prestations d'expertise) : intellectuellement clair, il n'aurait pas été économiquement viable car l'activité de conseil (prestations d'expertise) dégage des marges très faibles (quand elle en dégage) et présente un caractère cyclique marqué. Il a donc été jugé préférable de conserver une pluralité d'activités complémentaires aux cycles différents.

La CDC a demandé une nouvelle analyse au cabinet Roland Berger qui a produit des recommandations fin 2014.

B. L'AVENIR DE LA SCET

De manière générale, le modèle économique de la SCET a longtemps reposé sur l'existence de revenus récurrents (apportés, durant la période sous revue, par les contrats de réseau, les contrats de MDS et les PMAD) permettant de compenser le coût relativement élevé des expertises et la difficulté corrélative d'étendre voire de préserver les débouchés de la SCET sur ces créneaux, alors même que le maintien de ces expertises était indispensable au positionnement de la SCET sur l'ensemble de la gamme de son offre. L'intégration de CD Cités et CD Habitat a permis de consolider ce modèle pendant quelques années en accroissant le chiffre d'affaires en MDS, avec des marges confortables. Dorénavant, la stagnation du chiffre d'affaires des contrats de réseau, la diminution des contrats de MDS, le nouveau traitement des PMAD ont pour effet d'éroder ces revenus récurrents et de mettre en lumière les problèmes liés au manque de compétitivité de la SCET sur les prestations d'expertises.

1. La situation fin 2014

a. L'état des lieux

La multiplication des rapports et audits susmentionnés a pu donner l'impression que la SCET et la CDC s'interrogeaient en permanence sans trancher véritablement. Le scénario *de facto* retenu et mis en œuvre était toujours celui de la continuité, choix facilité par le fait que la SCET demeurait bénéficiaire. L'aporie fondamentale restait irrésolue : si la SCET ne se développait pas et ne se diversifiait pas, elle était vouée à un déclin progressif. Or elle n'avait ni les moyens ni la claire vision du développement et de la diversification qui pouvaient lui permettre d'éviter cette contraction.

Pendant ce temps, l'érosion des activités traditionnelles se poursuivait, des risques juridiques perduraient, la prospection des nouveaux marchés cibles identifiés (énergie, tourisme, mobilité urbaine) n'avait pas eu de retombées significatives en termes de chiffre d'affaires. Ces marchés cibles ne sont pas naissants et sont très concurrentiels y compris du côté d'autres entités du groupe de la CDC : y pénétrer nécessite des efforts commerciaux, donc de tarification, qui ne sont pas *a priori* gage de rentabilité. En outre, pour citer le PMT 2013-2017 « La SCET n'est pas le meilleur biotope pour certaines activités qui gagneraient à s'épanouir dans un cadre plus adapté à leur métier et à leur culture. »

Le contexte économique général était enfin devenu moins favorable : baisse des financements publics, intensification de la concurrence. En fin de période, les nombreuses réformes lancées (loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, loi relative à la délimitation des régions, projet de loi portant nouvelle organisation territoriale de la République) ont comporté des incidences sur l'organisation des collectivités et donc le cadre d'action de la SCET.

b. L'option de la mise en extinction

La question d'une dissolution de la SCET s'est déjà posée au tout début des années 2000, lorsqu'elle était en crise. L'hypothèse d'une disparition de la SCET a été envisagée ensuite à plusieurs reprises et cette option faisait partie des possibilités au moins théoriques.

Pour autant, il n'existe à ce moment aucun motif impératif de la retenir. La SCET était restée bénéficiaire jusqu'en 2014, n'était pas endettée et regroupait de réelles compétences : une dissolution les aurait dispersées ou aurait obligé la CDC à les intégrer dans ses personnels.

c. Le maintien d'une SCET rénovée

Elle n'est concevable que dans des conditions assurant durablement sa viabilité, la cohérence de son projet d'entreprise et la sécurité juridique de son fonctionnement.

Deux scénarios alternatifs de relance ont été examinés fin 2014.

- le premier était le développement et la diversification, mais sa réalisation était problématique et pouvait poser le problème du partage des tâches avec les autres filiales de la CDC ;

- le second scénario était un recentrage autour des activités les plus viables et de ce qui constitue la valeur ajoutée propre de la SCET. Les contrats de réseau sont bien le cœur de son offre. Ce sont eux qui assurent l'équilibre financier des pôles juridique et financier, lesquels travaillent largement pour le pôle réseau et ont donc vocation à continuer à y être associés, comme d'ailleurs les services traitant de formation et de ressources humaines.

2. Les options prises par la CDC depuis 2015

La CDC a décidé de ne plus être spectatrice de l'évolution de la SCET mais d'adopter une posture plus engagée et de définir la place de la SCET dans sa propre stratégie. Elle a mandaté à cette fin mi-2014 le cabinet Roland Berger. Celui-ci a livré son rapport¹⁴² le 9 octobre 2014, qui a abouti à un plan de mise en œuvre (mars 2015) et un plan à moyen terme (avril 2015). Sur cette base, la CDC a retenu les orientations suivantes.

a. Le rejet de la mise en extinction

La CDC a rejeté l'hypothèse d'un repli, d'une gestion extinctive conduisant à une disparition plus ou moins rapide de la SCET. Trois motifs l'y ont conduite : les difficultés d'exécution, en particulier en matière sociale, le risque d'image pour la CDC, enfin la volonté de ne pas perdre une marque reconnue. Cette option impliquait de renforcer l'*affection societatis* entre la CDC et sa filiale.

b. Le refus d'options trop ambitieuses

La CDC a estimé qu'il serait trop ambitieux et aléatoire d'essayer de transformer la SCET en une entité de conseil tous azimuts aux territoires et aux collectivités, de céder à la tentation d'essayer de restaurer une « grande SCET ». De même le projet de lancer la SCET dans la promotion immobilière a été écarté.

c. Le pari d'un développement réaliste

Par élimination, la Caisse a opté pour ce qu'elle dénomme un « développement réaliste ». Pour en délimiter les contours, elle a pris en compte deux données : d'une part, la clientèle de la SCET est composée essentiellement d'EPL et n'inclut qu'à la marge des collectivités territoriales ; d'autre part, en matière de prestations d'expertises, sa structure de coûts ne l'avantage pas dans un milieu très concurrentiel, où d'autres filiales de la Caisse sont mieux placées. Le projet consiste donc à mettre un terme aux activités non rentables (fonction RH-payée, transactions, etc.) et à recentrer la SCET sur l'appui à l'économie mixte dans ses prolongements les plus récents (nouvelles formes et nouveaux secteurs d'intervention des EPL, ingénierie financière, juridique et technique pour adapter les structures et modes d'action des EPL à la reconfiguration des collectivités territoriales : l'accent serait mis sur le conseil et l'assistance en amont) ; cette orientation suppose l'acquisition par la SCET de compétences supplémentaires et donc des recrutements (60 prévus). En 2015, toutes les capacités d'expertise de la SCET ont été regroupées dans une nouvelle direction des expertises et de l'ingénierie de projet.

¹⁴² « Positionnement stratégique de la SCET au sein du groupe CDC »

d. L'apport de ressources supplémentaires

Pour opérer ce recentrage et se doter des instruments requis, la SCET a besoin de ressources. La CDC a donc décidé d'augmenter les fonds propres de la SCET.

Elle l'a d'abord dispensée de lui verser un dividende en 2015 sur l'exercice 2014 (soit 0,9 M€). Elle a ensuite engagé une recapitalisation. Une assemblée générale extraordinaire de la SCET a décidé le 28 janvier 2016 d'augmenter le capital social de 10 M€ (en le portant à 11,6 M€), avec libération immédiate de 2,5 M€, dont la souscription a été constatée par le conseil d'administration du 24 mars 2016, le solde devant être apporté sous cinq ans.

L'autre volet, visant à fournir à la SCET un volant de revenus récurrents destinés à se substituer aux actuels en perte de vitesse, consiste à lui confier des mandats de gestion ou de gérance (vie sociale, comptabilité, gestion locative, AMO immobilière, etc.) d'actifs immobiliers détenus par la CDC, seule ou avec d'autres partenaires, par l'intermédiaire de SA, SAS, SCI et actuellement gérés directement par les services de la Caisse (direction de l'investissement et du développement local).

Dans la mesure où ces mandats seraient confiés à la SCET non directement par la Caisse mais par des émanations dotées de la personnalité juridique, de droit privé, associant le cas échéant d'autres partenaires, et n'étant pas pouvoirs adjudicateurs, un appel à la concurrence ne s'impose pas.

Le choix du gérant ou mandataire est une décision discrétionnaire d'une société et est effectué *intuitu personae*. Il convient toutefois de veiller à ce que la rémunération des fonctions de direction proprement dites¹⁴³ confiées à l'entité tierce constituée par la SCET, ne puisse être assimilée à un système de « *management fees* » susceptible d'être contesté au regard de la jurisprudence de la chambre commerciale de la Cour de cassation, et de s'assurer que ce mécanisme soit bien conforme à l'intérêt social des sociétés concernées.

Sur le fond, il est évident (et d'ailleurs reconnu tant par la Caisse que par la SCET) que le seul objectif de ce montage est de procurer des revenus récurrents à la SCET, de manière à lui permettre de compenser, au moins dans la phase de redressement, son manque de compétitivité et le resserrement de ses marges.

*

Ces ressources doivent permettre à la SCET de procéder à quelques recrutements dans des domaines spécialisés, de faire un peu de croissance externe en rachetant des petites sociétés de conseil et de financer des mesures internes.

Ce nouveau projet stratégique est à la base du plan à moyen terme 2015-2019, qui prévoit une augmentation du nombre de contrats de réseau (417 en 2019) et une croissance du chiffre d'affaires (51 M€ en 2019 – hors SCET-GE). Ce nouveau PMT a été approuvé par le CA de la SCET le 29 avril 2015.

¹⁴³ Hors tâches techniques, vouées à être sous-traitées à d'autres intervenants spécialisés

Les options retenues par la CDC vont commander l'évolution de la SCET dans les années à venir. Ce n'est qu'à partir de 2019 qu'il sera possible d'apprécier la pertinence du schéma de développement retenu et le degré de réalisation des objectifs. La réussite de la relance de la SCET implique la réunion de nombreuses conditions, la vigilance dans la suppression des foyers de perte et la constance dans la mise en œuvre.

Recommandation n° 8 : définir un plan d'affaires sur cinq ans assorti d'indicateurs chiffrés sur les objectifs, les charges et les résultats, accompagnant les étapes de la recapitalisation de la SCET par la Caisse des dépôts.

ANNEXE
ÉTATS FINANCIERS DE LA SCET

BILAN AU 31/12/2015 et au 31/12/2014

BILAN ACTIF

Rubriques	Montant Brut	Amort. Prov.	31/12/2015	31/12/2014
Capital souscrit non appelé				
<i>IMMobilisations INCORPORELLES</i>				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires				
Fonds commercial	4 735 372	2 071 713	2 663 659	2 663 659
Autres immobilisations incorporelles	566 428	434 437	131 991	69 426
Avances, acomptes sur immo. incorporelles				
<i>IMMobilisations CORPORELLES</i>				
Terrains	102 021		102 021	102 021
Constructions	2 905 383	2 135 043	770 340	1 014 386
Installations techniques, matériel, outillage				
Autres immobilisations corporelles	1 082 570	642 287	440 283	555 061
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
<i>IMMobilisations FINANCIERES</i>				
Participations par mise en équivalence				
Autres participations	173 976	154 347	19 629	19 629
Créances rattachées à des participations	7 736		7 736	7 627
Autres titres immobilisés	8 385		8 385	8 385
Prêts	2 293 207		2 293 207	2 365 010
Autres immobilisations financières	479 371		479 371	469 278
ACTIF IMMOBILISE	12 354 449	5 437 827	6 916 623	7 274 480
<i>STOCKS ET EN-COURS</i>				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En-cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes	51 603		51 603	39 340
<i>CREANCES</i>				
Créances clients et comptes rattachés	11 328 819	1 605 650	9 723 168	10 597 750
Autres créances	1 077 563		1 077 563	2 089 457
Capital souscrit et appelé, non versé				
<i>DIVERS</i>				
Valeurs mobilières de placement	8 850 739		8 850 739	11 673 861
(dont actions propres :)	693 762		693 762	905 431
Disponibilités				
<i>COMPTEs DE REGULARISATION</i>				
Charges constatées d'avance	115 750		115 750	137 066
ACTIF CIRCULANT	22 118 236	1 605 650	20 512 586	25 442 905
Frais d'émission d'emprunts à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Ecart de conversion actif				
TOTAL GENERAL	34 472 686	7 043 477	27 429 209	32 717 385

BILAN PASSIF

Rubriques		31/12/2015	31/12/2014
Capital social ou individuel	(dont versé : 1 608 000)	1 608 000	1 608 000
Primes d'émission, de fusion, d'apport			
Ecart de réévaluation (dont écart d'équivalence :)		160 800	160 800
Réserve légale			
Réserves statutaires ou contractuelles			
Réserves réglementées (dont rés. Prov. fluctuation cours)		6 232 350	4 409 020
Autres réserves (dont achat œuvres originales artistes)		2 519	2 519
Report à nouveau		(1 465 249)	1 823 330
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)			
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées			
	CAPITAUX PROPRES	6 538 421	8 003 670
Produits des émissions de titres participatifs			
Avances conditionnées			
	AUTRES FONDS PROPRES		
Provisions pour risques		1 363 876	1 593 511
Provisions pour charges		8 631 073	9 664 427
	PROVISIONS	9 994 949	11 257 938
DETTES FINANCIERES			
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit)		461 329	119 708
Emprunts et dettes financières divers (dont empr. participatifs)		6 947	2 548
Avances et accomptes reçus sur commandes en cours			
DETTES D'EXPLOITATION			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 783 460	2 174 805
Dettes fiscales et sociales		7 192 235	9 152 477
DETTES DIVERSES			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		1 292 261	1 673 308
Autres dettes			
COMPTES DE REGULARISATION			
Produits constatés d'avance		159 609	332 931
	DETTES	10 895 839	13 455 777
Ecart de conversion passif			
	TOTAL GENERAL	27 429 209	32 717 385

Résultat de l'exercice en centimes -1 465 248.55

Total du bilan en centimes 27 429 208.98

COMPTES D'EXPLOITATION DES DEUX DERNIERS EXERCICES

<i>Rubriques</i>	<i>31/12/2015</i>	<i>31/12/2014</i>	<i>Variation</i>
Ventes de marchandises			
Production vendue de biens	34 482 605	40 059 117	-13.92
Production vendue de services			
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	34 482 605	40 059 117	-13.92
Production stockée, immobilisée			
Subventions d'exploitation	3 524 019	3 817 987	-7.70
Reprises sur dépréciations, provisions, transferts de charges	922 168	404 101	128.20
Autres produits			
PRODUITS D'EXPLOITATION	38 928 791	44 281 205	-12.09
Achats de marchandises			
Variation de stock de marchandises			
Achats de matières premières, autres approvisionnements			
Variation de stock matières premières			
Autres achats et charges externes	12 589 815	13 032 201	-3.39
Impôts, taxes et versements assimilés	1 506 567	1 658 878	-9.18
Salaires, traitements, charges sociales	22 809 174	24 952 242	-8.59
Dotations aux amortissements et dépréciations	2 078 266	1 869 892	11.14
Dotations aux provisions pour risques et charges	957 572	558 085	71.58
Autres charges	472 588	235 866	100.36
CHARGES D'EXPLOITATION	40 413 981	42 307 165	-4.47
RESULTAT D'EXPLOITATION	(1 485 190)	1 974 040	-175.24
Bénéfice attribué ou perte transférée			
Perte supportée ou bénéfice transféré			
Produits financiers de participations	3 273		
Autres intérêts et produits assimilés	5 230	3 076	70.04
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges		14 635	-100.00
Déficiences positives de change			
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	10 593	44 012	-75.93
PRODUITS FINANCIERS	19 095	61 723	-69.86
Dotations financières aux amortis., dépréciations et provisions			
Intérêts et charges assimilées		14 536	-100.00
Déficiences négatives de change			
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement		14 536	-100.00
CHARGES FINANCIERES			
RESULTAT FINANCIER	19 095	47 187	-59.53
Produits exceptionnels	81 396	335 645	-75.75
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges	150 000	36 000	316.67
PRODUITS EXCEPTIONNELS	231 396	371 645	-37.74
Charges exceptionnelles	226 541	358 448	-36.80
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions			
CHARGES EXCEPTIONNELLES	226 541	358 448	-36.80
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4 855	13 197	-63.21
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	4 009	166 230	-97.59
Impôts sur les bénéfices		44 863	-100.00
RESULTAT [Bénéfice ou Perte]	(1 465 249)	1 823 330	-180.36

Source : SCET SA, États financiers au 31 décembre 2015

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GENERAL
DE LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS**

**AU RAPPORT PARTICULIER
RELATIF AUX COMPTES ET À LA GESTION DE LA SCET
AU COURS DES EXERCICES 2005 À 2015**

Comme le souligne le rapport, dans la continuité de la volonté du Groupe de renforcer son positionnement comme apporteur de solutions aux collectivités territoriales, la Caisse des dépôts et consignations a décidé fin 2014 de redéfinir les orientations stratégiques de la SCET, filiale historique et emblématique du groupe.

Une revue a ainsi été conduite, à l'initiative de l'actionnaire Caisse des dépôts et consignations, avec pour objectif d'aboutir à une ambition et une vision stratégique renouvelées pour la SCET, prenant en compte ses atouts mais aussi ses contraintes propres, tout en l'inscrivant dans une cohérence et une dynamique de groupe.

Ce travail a permis de rappeler le rôle clé joué par la SCET dans l'histoire de la Caisse des dépôts et consignations ainsi que la force de la marque SCET. De surcroît, il est apparu évident que les activités de la SCET trouvaient leur place dans la mise en œuvre des ambitions réaffirmées du groupe Caisse des dépôts et consignations en matière d'appui aux territoires.

Au regard du contexte de marché et des moyens actuels de la SCET, le choix a été fait de mettre en œuvre une stratégie centrée sur sa clientèle historique, c'est à dire les acteurs de l'économie mixte. L'ambition portée par les nouveaux dirigeants est de faire de la SCET le partenaire de référence des établissements publics locaux. Dans cette perspective, plusieurs axes de développement et d'optimisation ont été identifiés dont le renouvellement du contrat de réseau, l'acquisition de nouvelles expertises en relais de croissance des activités historiques, le développement d'une nouvelle activité de gestion pour compte de tiers, la restructuration et le renforcement des équipes sur les activités actuelles.

Il ne s'est agi en aucun cas d'un choix par défaut, mais de la définition d'orientations positives, réalistes et cohérentes avec l'environnement concurrentiel actuel et la logique de positionnement des autres filiales du Groupe Caisse des dépôts et consignations et de l'Etablissement public. C'est à l'appui d'une analyse particulièrement documentée et en examinant de manière systématique et approfondie l'ensemble des scénarios possibles que la Caisse des dépôts et consignations a ainsi fixé les orientations stratégiques de la SCET pour les années à venir.

Comme le souligne fort justement le rapport particulier, le plan de développement qui a été défini est ambitieux, sa bonne réalisation s'inscrit sur un chemin critique étroit. Il requerra effectivement vigilance et constance au cours des trois prochaines années. A cet égard, je souhaite vous assurer de la pleine confiance de la Caisse des dépôts et consignations dans la capacité de la SCET et de son président directeur général de réussir la transformation de la société.

Le rapport particulier mentionne une recapitalisation de la SCET par la Caisse des dépôts et consignations. Je tiens à attirer votre attention sur le fait que la décision de renforcer les fonds propres à hauteur de 10M€ n'a pas été prise pour pallier à une dégradation de la

situation financière de l'entreprise, qui n'a pas du tout été observée au cas d'espèce. Cette augmentation de capital est, au contraire, destinée à financer le plan de transformation de la société pour la période 2015-2019, et notamment le renforcement des expertises de la SCET via des opérations de croissance externe ou de nouveaux recrutements. Elle reflète ainsi l'adhésion totale de l'actionnaire à la stratégie de développement adoptée.

De la même manière, il ne peut être indiqué dans le rapport particulier que la Caisse des dépôts et consignations confierait des mandats de gestion et des présidences de société dont elle est actionnaire, à la SCET pour lui « procurer des revenus récurrents », sans qu'il soit fait référence aux compétences propres de la SCET dans ce domaine.

Concernant la recommandation de la Cour relative à la définition d'un plan d'affaires sur cinq ans assorti d'indicateurs chiffrés sur les objectifs, les charges et les résultats, accompagnant les étapes de la recapitalisation de la SCET, je souhaite rappeler à la Cour que, dans le cadre de son processus de planification stratégique, la Caisse des dépôts et consignations demande à ses filiales de lui transmettre annuellement un plan à moyen terme actualisé. Ainsi, dans sa séance du 22 avril 2015, le Conseil d'administration de la SCET a validé un plan stratégique à horizon 2019. Ce plan fera l'objet d'une actualisation à l'automne 2016.

Concernant la recommandation relative à l'amélioration de la gouvernance, la Caisse des dépôts et consignations partage le souhait de voir ses filiales appliquer les meilleures pratiques en termes de gouvernance et est donc globalement favorable aux voies d'amélioration proposées. Je souhaiterais toutefois vous apporter quelques éléments d'éclairage sur ces différents points :

- Comme l'indique le rapport, les recommandations du Code AFEP-MEDEF ne s'appliquent pas à la SCET qui est une société non cotée, de surcroît détenue par un actionnaire unique. La charte du Groupe Caisse des dépôts et consignations, qui régit les relations entre l'établissement public et ses filiales, prévoit que l'ensemble des entités du Groupe met en œuvre les préconisations et bonnes pratiques en terme de gouvernance d'entreprise. La note de bas de page figurant dans la Charte du Groupe n'emporte toutefois pas l'obligation pour toutes les filiales de s'y conformer dans une acceptation stricte dès lors qu'elles n'y seraient pas soumises. Au cas particulier de la SCET, le Conseil d'administration ne compte certes pas d'administrateur indépendant mais les préconisations relatives à l'équilibre de sa composition notamment en matière de compétences ont été suivies. Si les 6 administrateurs, hors président du Conseil d'administration, sont tous issus du Groupe Caisse des dépôts et consignations, ils proviennent d'entités différentes et bénéficient d'expertises et de parcours variés, garants de la qualité des échanges au sein du Conseil. L'opportunité et la pertinence de faire entrer une personnalité qualifiée qui pourrait accroître la diversité au sein du Conseil d'administration pourra néanmoins être étudiée ;
- La Caisse des dépôts et consignations est favorable à un renforcement du rôle du Comité d'audit. Cette préconisation a été étudiée au sein du Conseil d'administration de la SCET lors du premier semestre 2016 et a donné lieu à une refonte du règlement intérieur du Conseil d'administration et notamment des points concernant le rôle du Comité d'audit en lien avec le développement de la société (les missions du Comité d'audit telles que définies dans le règlement intérieur du Conseil d'administration sont relativement étendues). Je souhaiterais également attirer votre attention sur le fait que le Comité d'audit de la SCET se réunit systématiquement avant chaque Conseil d'administration, et que la plupart des points évoqués en Conseil d'administration font ainsi l'objet d'une analyse préalable lors d'une séance du Comité d'audit.

- Le Conseil d'administration de la SCET a approuvé le 21 avril 2016 la constitution en son sein d'un Comité des nominations et des rémunérations, dont l'une des missions sera de rendre un avis sur les objectifs du Directeur Général de la SCET avant leur validation par le Conseil d'administration.
- Par ailleurs, je prends acte du point soulevé dans le rapport particulier quant à la qualification de conventions conclues en 2005. Il n'apparaît pas depuis lors que d'autres contrats aient fait l'objet de traitement dérogatoire. La Caisse des dépôts et consignations continuera en conséquence d'être attentive à ce que l'ensemble des conventions réglementées soient systématiquement soumises à l'approbation du Conseil d'administration.



Pierre-René Lemas

Le Président-Directeur Général

Paris, le 2 septembre 2016

**Objet : Réponse de la SCET au Rapport de la Cour des Comptes
« Les comptes et la gestion de la SCET » (Services Conseils Expertises Territoires)**

La SCET est confrontée depuis une dizaine d'années à une fragilisation de son modèle économique et au recul de ses activités de gestion et de conseil, sous l'effet de la conjoncture économique (contraction de l'investissement public, diminution des capacités d'investissement des collectivités territoriales, chute de la construction immobilière...) et de l'évolution de l'environnement institutionnel (réformes territoriales, succession d'élections locales).

Dans ce contexte, afin de donner une nouvelle dynamique à la SCET et lui permettre d'être au diapason de la nouvelle stratégie impulsée par l'actionnaire, le Conseil d'Administration de la SCET a adopté le 22 avril 2015 un Plan à Moyen Terme 2015 – 2019, qui a engagé la société dans une démarche de :

- refondation de ses axes stratégiques ;
- restructuration de son offre et de sa politique commerciale en direction des territoires ;
- réorganisation de l'expertise autour d'une fonction transversale d'ensemblier.

Ces mesures sont aujourd'hui en cours de mise en œuvre et commencent à produire leurs effets, dans un contexte contra cyclique difficile. Alors que certains pans de l'activité sont marqués, comme pour tous les acteurs du secteur par un recul patent, les perspectives d'atterrissement donnent à penser que le décrochage du chiffre d'affaires constaté depuis 2013 serait notablement freiné.

Pour assister la SCET dans ses projets de développement, une augmentation de capital de 10 M€, a été souscrite en totalité par l'actionnaire et une 1^{ère} tranche de 2,5 M€ a été libérée fin février 2016.

Cet apport a notamment permis l'acquisition par la SCET, le 29 avril 2016, de la SAS CEI - Conseils et Evaluations Immobilières, qui doit permettre de renforcer son expertise en stratégie immobilière auprès des entités publiques et privées.

Dès le second trimestre 2015, la SCET a décloisonné son organisation interne dans l'optique de mieux répondre aux besoins et attentes de ses clients en matière de montages et d'assemblages complexes.

Les ressources et expertises ont été renforcées particulièrement dans les domaines clés que constituent l'ingénierie financière, le tourisme, la revitalisation commerciale, les « smart cities », les mobilités et services urbains, l'efficacité énergétique, l'aménagement et le développement économique. Le recrutement d'une cinquantaine de collaborateurs depuis le 1^{er} janvier 2015 a permis de rajeunir les équipes, puisque la SCET a recruté 19 collaborateurs de moins de 30 ans en 18 mois, et a mis fin à la baisse des effectifs constatée depuis plusieurs années.

www.scet.fr

52, rue Jacques Hillairet 75612 PARIS cedex 12
Tél. : + 33 (0) 1 53 44 06 00 – Fax : + 33 (0) 1 53 44 59 26
SA au capital de 11 608 000 € RCS Paris 562 000 349 SIRET 562 000 349 01909

L'attribution à la SCET de mandats de gérance de sociétés dans lesquelles la Caisse des dépôts est actionnaire majoritaire devrait lui permettre de stabiliser du chiffre d'affaires récurrent, en renforçant un métier historique.

La restructuration de l'offre de la SCET passe également par la digitalisation de son offre avec la création d'un Réseau Social Inter-Entreprises – RSIE, à compter de fin septembre 2016, associant quelque 300 clients de la Communauté SCET et leurs collaborateurs, soit quelque 6 000 personnes. Ce RSIE, nouvelle expression de la réalité du Réseau SCET en ligne, permettra de renouveler l'offre Contrat de réseau et de l'enrichir considérablement au profit des organismes, sans coûts supplémentaires pour les clients. Il sera accompagné par le déploiement d'un nouveau site internet, destiné à rendre la politique commerciale plus dynamique et à renforcer la visibilité de la SCET et de son réseau.

Par ailleurs, il a été institué en avril 2016 une Direction du Développement Externe et des Risques, directement rattachée au Président-Directeur général, la fonction Risques étant auparavant rattachée au Secrétaire général.

La mise en œuvre et la structuration du dispositif de contrôle interne s'est poursuivie au cours du 1^{er} semestre 2016 :

- La cartographie des risques a progressé : quatre cartographies ont été réalisées ; La cartographie fraude / LCB-FT / Déontologie est en cours de rédaction et quatre autres cartographies seront rédigées au second semestre 2016.
- Compte tenu de la diversité des activités de la SCET, un réseau de correspondants risques au sein de chaque direction est en cours de constitution ; il sera intégré dans la charte de contrôle interne actualisée à l'automne 2016.
- Des formations à la maîtrise du droit de la commande publique et du droit de la concurrence sont d'ores et déjà engagées.

La Cour des comptes a clôturé en juillet 2016 la mission débutée le 20 février 2015 sur la période 2004-2015.

La SCET se félicite d'avoir anticipé la plupart des recommandations de la Cour et continuera à les intégrer à son plan de développement pour les mois à venir. Elle dispose d'un actionnaire qui la soutient et de collaborateurs mobilisés et résolus à bâtir un nouvel outil d'intérêt général au service des territoires.



Stéphane Keïta
Président-Directeur Général



LE MINISTRE
DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

LA MINISTRE DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT DURABLE

Paris, le 08 SEP. 2016

Nos réf : EF/2016/46960/C

Monsieur le Premier Président,

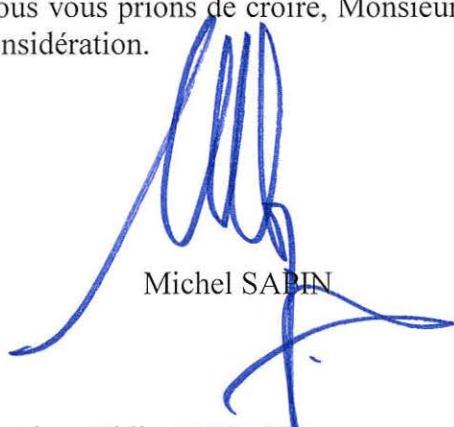
Vous avez adressé le 8 juillet à Monsieur le Premier ministre un rapport particulier relatif à l'examen des comptes et de la gestion de la SCET pour les exercices 2005 à 2015.

A la demande de Monsieur le Premier ministre et par la présente, nous vous remercions pour le panorama exhaustif que vous dressez de la situation et des perspectives de cette société qui joue un rôle important dans le secteur de l'économie mixte de notre pays.

Nous soulignons que les observations et conclusions de ce rapport concernent au premier chef la Caisse des dépôts et consignations elle-même, les services de l'Etat n'étant pas partie à la définition de la stratégie de cette dernière vis-à-vis de ses filiales. Il appartient donc à la seule Caisse des dépôts et consignations, compte-tenu de son statut spécial, de tirer les conséquences des constats que vous dressez et de mettre en œuvre les recommandations que vous proposez.

Nous partageons néanmoins avec vous le constat des défis auxquels cette société et la Caisse des dépôts et consignations sont confrontées et nous nous associons à la plupart de vos recommandations.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Premier Président, à l'assurance de notre parfaite considération.



Michel SAPIN

Monsieur Didier MIGAUD
Premier Président
Cour des Comptes
13, rue Cambon
75100 Paris CEDEX 01



Emmanuelle COSSE