



RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

SEMAFF devenue SOAME

(département de la Martinique)

Exercices 2009-2018

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 16 mars 2021

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS	6
INTRODUCTION	7
I. UNE SOCIÉTÉ QUI A TRAVERSÉ UNE SITUATION FINANCIÈRE INQUIÉTANTE	8
I. A. Des délais de paiement excessivement longs et une trésorerie implicite négative malgré des liquidités abondantes	10
I. B. Une société faiblement rentable, notamment en raison de charges de personnel longtemps trop élevées.....	11
I. C. Une société surtout fragilisée par des créances impayées.....	15
II. UNE RESTRUCTURATION AUX EFFETS ENCORE INCERTAINS	16
II. A. Une liquidation évitée de justesse en 2013	16
II. B. Des rapports d'activités annuels lacunaires et un pilotage à consolider	19
II. C. Une amorce de rémission aux lendemains incertains	20

SYNTHÈSE

La Société d'économie mixte de la ville de Fort-de-France, dite SEMAFF, a été créée en 1988 par la commune de Fort-de-France avec pour objet, l'aménagement, la construction de locaux à usage d'habitation ou d'activité et l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Ses principaux actionnaires sont, outre la ville de Fort-de-France, la région Martinique puis la collectivité territoriale de Martinique jusqu'en 2016, la communauté d'agglomération du centre de la Martinique (CACEM) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Ces actionnaires réunissent plus de 85 % du capital social. En 2019, la SEMAFF a changé de dénomination. Elle s'appelle désormais Société d'aménagement et d'équipements (SOAME).

Doté d'un capital social de 2,6 M€ en 2008, porté à 6,3 M€ en 2014 puis redescendu à 4,3 M€ en 2016, la société dispose des fonds propres nécessaires à sa mission sociale qui consiste en des prestations intellectuelles, normalement faibles consommatrices de capitaux propres. Elle a réalisé un chiffre d'affaires annuel moyen de 1,4 M€ de 2009 à 2018 et employé 21 personnes dont la moitié était des ingénieurs. Fin 2008, elle gérait neuf concessions sans risque (le risque était supporté par le concédant) et 44 mandats d'opérations ; 22 opérations terminées attendaient la clôture de leurs comptes. Pendant toute la période sous contrôle, la ville de Fort-de-France était le principal client de la SEM et lui a imposé des retards de paiement aux montants déstabilisateurs d'un point de vue financier et opérationnel.

Les comptes étaient sincères et reflétaient une image fidèle du patrimoine de la société.

La SEMAFF s'est trouvée dans une situation financière très délicate jusqu'en 2016. Ses délais de paiement dépassaient les 800 jours et des impayés de remboursement d'emprunt ou de charges sociales ont été constatés. L'intervention sous conditions de la CDC et de l'Agence française de développement (AFD) a été déterminante pour franchir une longue période de crise de trésorerie.

Face à la carence de son actionnaire principal qui ne lui versait pas les avances nécessaires dans le cadre des mandats, la société a considérablement augmenté, à son tour, sa dette envers ses fournisseurs et la réalisation des opérations s'est gravement ralentie, mettant en danger son équilibre économique et affectant la situation desdits fournisseurs. En 2012, les capitaux propres sont devenus négatifs. La masse salariale était supérieure à trois fois la valeur ajoutée alors que la productivité des agents était inférieure à la moyenne des rémunérations (les agents coûtaient davantage qu'ils produisaient).

La réaction aurait pu et dû être plus précoce mais la SEMAFF s'est finalement engagée sur la voie du redressement en diminuant ses charges de personnel pour les mettre au niveau de ses besoins réels, bien encadrée en cela par la CDC et l'AFD. En 2017, la sortie d'une crise de plus de huit ans a été amorcée. Toutefois, en 2018, les comptes se sont de nouveau dégradés, les recrutements apparaissant plus que proportionnels à l'augmentation du chiffre d'affaires qui risque de ne pas être durable.

Les indicateurs de gestion et la rentabilité de l'entreprise sont plutôt médiocres pour le secteur, le niveau d'activité est en baisse et la diversification entamée il y a quelques années pourrait ne servir que d'amortisseur à défaut d'infléchir la tendance. Cette diversification vitale ne portera ses fruits que si la SEMAFF (désormais la SOAME) s'oriente efficacement vers des secteurs porteurs et rentables. Dans ce contexte, une amélioration de sa communication stratégique et financière est souhaitable afin d'asseoir la légitimité de cette réorientation sur un large consensus, à confirmer périodiquement.

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS DE PERFORMANCE

- Recommandation n°1 :** Ajuster la masse salariale à un tiers, au maximum, de la valeur ajoutée produite.
- Recommandation n°2 :** Insérer dans le rapport annuel d'activité une partie « *Analyse financière* » dans laquelle seront commentés, par activité, les principaux ratios et soldes intermédiaires de gestion.
- Recommandation n°3 :** Elaborer et utiliser un tableau de bord mensuel pour améliorer le pilotage de la société.

INTRODUCTION

La chambre a inscrit à son programme de 2019 le contrôle des comptes et de la gestion de la Société d'économie mixte de la ville de Fort-de-France, dite SEMAFF, à partir de l'exercice 2009. Les comptes de l'exercice 2019 n'ayant pas été rendus à la date du rapport d'observations provisoires, le dernier exercice contrôlé est celui de 2018.

Par lettre en date du 6 septembre 2019, le président de la chambre en a informé le président de ladite société en exercice depuis le 26 septembre 2013, M Johnny HAJJAR.

En vertu de la décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la SEMAFF en date du 1^{er} mars 2019, la société a changé de dénomination et porte désormais le nom de SOAME pour « Société d'aménagement et d'équipements ».

La société a été dirigée, du 1^{er} janvier 2009 au 26 septembre 2013, par les personnes suivantes :

- M. Frantz THODIARD, président-directeur général du 6 juin 2008 au 22 juillet 2010 et du 27 février 2013 au 26 septembre 2013 ; M. Max TANIC, directeur général délégué du 18 janvier 2010 au 17 janvier 2011 ;
- M. Serge LETCHIMY, président-directeur général du 22 juillet 2010 au 27 février 2013 ; M. Hervé DIB, directeur général délégué du 2 mai 2011 au 30 avril 2015 ;
- M. Philippe EADIE, directeur général délégué du 21 novembre 2016 au 31 janvier 2019.

L'entretien de fin de contrôle avec les anciens dirigeants de la période sous contrôle, prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières mais facultatif, a eu lieu par téléphone, le 1^{er} juillet 2020 avec le président en exercice et, le 29 juin 2020, avec M. THODIART et M. LETCHIMY.

Après avoir entendu le rapporteur, la chambre a établi, le 25 juin 2020, un relevé d'observations provisoires qui a été transmis aux personnes suivantes.

Tableau n° 1 : Notification du rapport provisoire et réponses obtenues

Destinataire du ROP	Date d'envoi	Date d'accusé de réception	Date de réponse	Enregistrement au greffe
M. Johnny HAJJAR, président-directeur général de la SEMAFF/SOAME	7 août 2020	14 août 2020	9 oct. 2020	9 oct. 2020
M. Frantz THODIARD, ancien président-directeur général de la SEMAFF	7 août 2020	14 août 2020	Pas de réponse	
M. Serge LETCHIMY, ancien président-directeur général de la SEMAFF	7 août 2020	22 sept. 2020	Pas de réponse	
M. Max TANIC, ancien directeur général délégué de la SEMAFF	7 août 2020	17 août 2020	Pas de réponse	
M. Hervé DIB, ancien directeur général délégué de la SEMAFF	7 août 2020	17 août 2020	Pas de réponse	
M. Emmanuel de SEVERAC, ancien directeur général délégué de la SEMAFF	7 août 2020	13 août 2020	Pas de réponse	

M. Didier LAGUERRE, maire de Fort-de-France	7 août 2020	14 août 2020	Pas de réponse	
M. Pascal HOFFMAN, directeur Antilles-Guyane de la Caisse des dépôts et consignations	7 août 2020	17 août 2020	15 oct. 2020	15 oct. 2020
M. Nicolas PICCHIOTTINO, directeur régional Martinique de l'Agence française de développement	7 août 2020	14 août 2020	16 oct. 2020	16 oct. 2020

Source : chambre régionale des comptes de la Guadeloupe

M. Johnny HAJJAR a été auditionné par la chambre, à sa demande, le 4 février 2021.

Le 16 mars 2021, la chambre a formulé les observations définitives ci-après développées concernant la situation financière de la société (la crise sanitaire a empêché le contrôle sur pièces prévu des marchés passés au cours de la période sous contrôle).

Ce rapport qui doit encore être considéré comme confidentiel, est communiqué au président de la SOAME et aux anciens présidents qui disposent d'un délai d'un mois pour apporter, s'ils le souhaitent, une réponse qui engagera leur seule responsabilité.

A ce stade de la procédure, ces observations ne peuvent pas être rendues publiques.

I. UNE SOCIÉTÉ QUI A TRAVERSÉ UNE SITUATION FINANCIÈRE INQUIÉTANTE

Créée par la commune de Fort-de-France le 13 juillet 1988, la SEMAFF est une société d'économie mixte régie par les dispositions du code de commerce relatives aux sociétés anonymes et par les articles L. 1521-1 à 3 du code général des collectivités territoriales. Elle a pour objet l'aménagement, la construction de locaux à usage d'habitation ou d'activité et l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Les créateurs de la SEMAFF ont choisi le régime juridique de la société anonyme avec conseil d'administration dans lequel le président exerce les fonctions de directeur général. Toutefois, des directeurs généraux délégués peuvent être désignés.

La société a réalisé un chiffre d'affaires annuel moyen de 1,4 M€ de 2009 à 2018 et employé 21 personnes dont la moitié était des ingénieurs. Fin 2008, elle gérait neuf concessions sans risque (le risque était supporté par le concédant) et 44 mandats d'opérations ; 22 opérations terminées attendaient la clôture de leurs comptes.

La société a pour client principal la commune de Fort-de-France qui représentait en 2009, 90 % de son chiffre d'affaires, et quelques autres donneurs d'ordres publics comme, par exemple, le centre hospitalier de Martinique, le centre de gestion de la fonction publique territoriale, la région Martinique.

Tableau n° 2 : Evolution de la part du capital détenue par les actionnaires (%)

Actionnaire	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fort-de-France	54,81	54,81	54,81	54,81	54,81	45,96	31,19	31,19	31,19	47,55	47,55	47,55
CACEM	19,26	19,26	19,26	19,26	19,26	32,3	15,84	15,84	15,84	24,14	24,14	24,14
Région/CTM	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	5,59	34,41	34,41	34,41	0,00	0,00	0,00
Caisse des dépôts	8,36	8,36	8,36	8,36	8,36	7,01	9,94	9,94	9,94	15,15	15,15	15,15
Total public	89,09	89,09	89,09	89,09	89,09	90,86	91,38	91,38	91,38	86,84	86,84	86,84

Caisse d'Épargne	3,42	3,42	3,42	3,42	3,42	2,87	4,57	4,57	4,57	6,97	6,97	6,97
Autres privés	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	6,30	4,06	4,06	4,06	6,19	6,19	6,19
Total privé	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	9,17	8,63	8,63	8,63	13,16	13,16	13,16
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : SEMAFF

De 2009 à 2019, la société a connu une augmentation puis une diminution de son capital social en raison de l'entrée et de la sortie de la région Martinique dans celui-ci.

Tableau n° 3 : Evolution du capital social (en M€)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	3,1	6,3	6,3	6,3	4,1	4,1	4,1

Source : SEMAFF

Le plan comptable général et le règlement n° 99-05 du 23 juin 1999 relatif au traitement comptable des concessions d'aménagement dans les sociétés mixtes locales sont applicables à la SEMAFF. Ils imposent la tenue d'une comptabilité distinguant les activités propres de la société de celles qu'elle exerce pour des concédants ou mandants. Les comptes doivent distinguer le fonctionnement de la société de son activité en tant que concessionnaire ou mandataire.

Les comptes de la société se composent de trois parties, consolidées au niveau de la liasse fiscale de la société :

- le secteur propre ou de fonctionnement qui regroupe les moyens de la société pour exercer ses activités d'aménageur-constructeur ;
- les mandats qui retracent les écritures liées aux mandats d'opérations ;
- les concessions qui retracent les mouvements comptables de ces délégations de service public.

L'ensemble des écritures des comptes annuels de la période sous contrôle, soit près de 15 000 écritures sur 10 exercices comptables, ont été vérifiées.

Ce contrôle n'a mis en évidence aucune erreur comptable, ni dans les imputations, ni dans la gestion des risques, bien provisionnés, ni dans les opérations de neutralisation du résultat de la gestion des concessions. La facturation n'est pas surestimée et les créances douteuses sont correctement provisionnées.

Les appréciations portées par les commissaires aux comptes au cours de ces années, selon lesquelles les comptes étaient sincères et donnaient une image fidèle du patrimoine de la société, sont ainsi confirmées.

Les comptes gagneraient en transparence si les disponibilités et les placements financiers à court terme, issus des emprunts réalisés pour financer les concessions, apparaissaient dans les comptes des concessions plutôt que dans ceux de la société elle-même. Comme le fait observer la SOAME, cependant, sa présentation comptable respecte le corpus réglementaire.

Sauf mention expresse, les analyses qui suivent concernent les comptes du secteur propre de la société, les mandats et les concessions ayant, par définition, des comptes équilibrés par la participation des mandants ou des concédants. Toutefois, leurs conséquences éventuelles sur la trésorerie sont mises en évidence.

En vertu de l'article L. 3000-5 du code de l'urbanisme, le concessionnaire d'une concession publique d'aménagement doit produire chaque année un document à caractère financier : le « *compte rendu d'activités à la collectivité locale* » (CRACL). Ce document permet de connaître, pour la période écoulée et pour chaque exercice futur, les dépenses à la charge du concessionnaire au titre de la participation à l'opération et, le cas échéant, les biens immobiliers achetés ou qu'il achètera, et leur prix. Pour les concessions au risque du concédant, le CRACL présente les dépenses prises en charges par le concédant. Pour l'unique concession au risque du concessionnaire, il n'a pas pu être vérifié si le CRACL remplissait cette obligation.

I. A. Des délais de paiement excessivement longs et une trésorerie implicite négative malgré des liquidités abondantes

Tout au long de la période sous contrôle, les délais de paiement des fournisseurs, des organismes sociaux et fiscaux ont atteint en moyenne 882 jours, soit plus de deux ans. Seuls les rémunérations nettes versées aux salariés n'ont pas connu de retard de paiement.

Tableau n° 4 : Délai moyen de paiement des fournisseurs et des organismes sociaux et fiscaux (jours)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
818	737	594	705	906	1 332	888	1 109	730	1 004

Source : comptes de la SEMAFF

Tableau n° 5 : Crédit des seuls fournisseurs d'exploitation (en jours)¹

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
346	418	282	378	443	656	507	729	459	365

Source : comptes de la SEMAFF

Les rapports d'activités annuels ne font jamais état des délais de paiement. Seuls apparaissent, à partir de 2016, les montants impayés aux fournisseurs classés par durée.

Selon les éléments transmis par la SOAME dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, au 31 décembre 2018, 90 % des paiements fournisseurs dépassaient 60 jours et 84 % dépassaient 360 jours.

¹ Crédit fournisseurs = (dettes fournisseurs TTC - acomptes versés) / [(achats TTC + services extérieurs TTC) x 360 jours]. *Nota* : bien que fréquemment utilisée, cette méthode n'approche qu'imparfaitement le délai de paiement fournisseur.

La trésorerie nette d'une entreprise représente sa capacité à payer toutes ses dettes qui arrivent à échéance. Elle résulte de la différence entre le fonds de roulement² et le besoin en fonds de roulement³.

La SOAME fait justement remarquer que la trésorerie nette de la structure est positive tout au long de la période de contrôle, tout comme celle des concessions d'ailleurs. *A contrario*, la trésorerie nette des opérations en mandat est négative.

Le niveau de trésorerie implicite de la structure, résultant de la différence entre la trésorerie nette et les dettes à court terme, est systématiquement négatif au cours de la période de contrôle, comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 6 : Comparaison de la dette à court terme avec la trésorerie nette et les disponibilités, de 2009 à 2018 (en euros)

Structure	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dettes CT	3 682 994	4 150 832	4 159 483	4 558 031	5 923 900	3 510 493	2 117 061	2 369 311	2 880 370	3 509 004
Tréso. nette	3 619 313	2 160 177	1 337 108	153 769	1 194 717	1 458 502	1 183 469	1 560 117	2 539 656	2 681 432
Ecart	-63 681	-1 990 655	-2 822 375	-4 404 261	-4 729 183	-2 051 991	-933 592	-809 194	-340 714	-827 572
Dettes CT	3 682 994	4 150 832	4 159 483	4 558 031	5 923 900	3 510 493	2 117 061	2 369 311	2 880 370	3 509 004
Disponibilités	609 596	1 113 443	1 043 354	4 752 619	4 703 645	8 768 145	1 594 109	8 876 737	5 071 802	5 783 607
Ecart	-3 073 398	-3 037 390	-3 116 129	194 589	-1 220 255	5 257 652	-522 952	6 507 426	2 191 432	2 274 603

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

Fin 2018, les liquidités restaient élevées (5,8 M€) en raison de l'augmentation de capital intervenue en 2013 et en 2014, des rééchelonnements de prêts bancaires accordés par les prêteurs (12,76 M€), d'une légère amélioration des soldes de gestion (CAF positive pour la deuxième fois en 10 ans) et des nombreuses cessions foncières de la ZAC Etangs Z'abricots (plus de 6 M€).

I. B. Une société faiblement rentable, notamment en raison de charges de personnel longtemps trop élevées

De 2009 à 2015, la rentabilité de la SEMAFF a été négative (la société consommait plus de richesse qu'elle en créait). Depuis 2016, elle est faiblement positive.

² Le fonds de roulement (FR) permet de déterminer si la structure de haut de bilan (base financière de l'entreprise) est équilibrée, autrement dit, si les immobilisations sont financées par des ressources stables (capitaux propres et emprunts). Il s'agit de la réserve financière qui va permettre à l'entreprise de financer l'exploitation courante. Formule de calcul : $FR = \text{capitaux permanents (capitaux propres + emprunts)} - \text{actifs immobilisés (immobilier, matériel...)}$.

³ Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente les ressources nécessaires au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Concrètement, plus le BFR est élevé, moins il y a de trésorerie disponible. Formule de calcul : $BFR = \text{actif circulant (stocks + créances clients)} - \text{passif circulant (dettes fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales)}$.

La rentabilité peut s'analyser sous trois angles : financière, économique nette, commerciale.

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit⁴. La rentabilité économique nette⁵ désigne le rapport entre le résultat d'exploitation duquel on a retiré les impôts, et le montant de l'actif nécessaire à la réalisation de ce résultat. Ainsi, les investisseurs connaissent les fonds nécessaires pour financer l'actif permettant ce résultat d'exploitation. La rentabilité commerciale mesure la capacité de vente de la société⁶ : combien elle gagne en vendant ses produits.

Le tableau ci-dessous présente le niveau de ces trois composantes de la rentabilité de 2009 à 2019.

Tableau n° 7 : Evolution des rentabilités (en pourcentage)

Rentabilité	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Financière	-17,01	-61,93	-50,57	inexistante	inexistante	-31,00	-23,49	14,82	14,87	1,35
Economique nette	-84,67	-140,87	-104,41	-411,66	inexistante	-71,64	-64,28	39,34	433,22	2,77
Commerciale	-36,13	-150,91	-39,55	-138,09	-56,90	-56,68	-55,29	23,54	25,22	3,46

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

En 2012 et en 2013, les capitaux propres étaient tellement négatifs qu'ils dépassaient les dettes financières. Le résultat net étant aussi négatif, le rapport de ces deux valeurs devient positif, créant l'illusion d'une rentabilité financière positive. Or, la formule n'a de sens que si le dénominateur est positif. En conséquence, pour ces deux exercices, les rentabilités financière et économique sont inexistantes.

Correspondant à la richesse produite lors du processus de production, la valeur ajoutée traduit le supplément de valeur donné par l'activité de l'entreprise aux biens et aux services en provenance des tiers. Elle se répartit ensuite entre revenus du travail, revenus du capital et prélèvements par l'État. En 10 ans, la SEMAFF a créé 7,1 M€ de valeur ajoutée alors que, dans le même temps, elle a distribué 14,7 M€ à son personnel (salaires et charges).

Il en résulte un déficit brut d'exploitation (DBE) chronique et une capacité d'autofinancement (CAF) négative, empêchant tout développement.

⁴ Résultat net / (dettes + capitaux propres)

⁵ Résultat d'exploitation / total actif net

⁶ Résultat net / chiffre d'affaires net

Tableau n° 8 : Evolution des principaux soldes intermédiaires de gestion (en M€)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires	1,25	0,95	1,93	1,23	1,69	1,10	0,85	1,42	1,49	2,15
Valeur ajoutée	0,74	0,16	1,05	0,39	0,81	0,52	0,33	0,93	0,81	1,41
DBE	-1,47	-1,79	-1,06	-1,81	-0,95	-0,80	-0,58	0,21	-0,13	0,12
CAF	-0,44	-0,63	-0,60	-1,57	-1,04	-0,23	0	0,18	-0,14	0,48

Source : comptes de la SEMAFF

Le rapprochement des charges de personnel du chiffre d'affaires met en évidence que, jusqu'en 2015, les charges de personnel étaient financées par le déficit d'exploitation. A partir de 2016, le chiffre d'affaires couvre les charges de personnel. La diminution temporaire des charges de personnel, de 2014 à 2016, correspond à un ajustement, certes tardif, du calibrage de la société à son volume d'activité en réduction.

Tableau n° 9 : Comparaison du chiffre d'affaires de la SEMAFF et de ses charges de personnel (M€)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaires	1,25	0,95	1,93	1,23	1,69	1,10	0,85	1,42	1,49	2,15
Charges de personnel	2,05	1,87	2,03	2,13	1,68	1,24	0,88	0,67	0,89	1,22

Source : comptes de la SEMAFF

L'évolution de la part de la valeur ajoutée revenant au personnel entre 2009 et 2018 montre que ce n'est qu'en 2016 et 2018 que cette part a été inférieure à la valeur ajoutée produite. Pendant toutes les autres années, les charges de personnel ont représenté en moyenne 3,7 fois la valeur ajoutée produite.

Tableau n° 10 : Evolution de la part de la valeur ajoutée revenant au personnel entre 2009 et 2018 (en euros)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
2,78	11,79	1,93	5,41	2,08	2,40	2,66	0,72	1,10	0,86

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

La comparaison de la productivité du personnel⁷ avec le coût moyen d'un salarié montre que, jusqu'en 2015, les salariés de la SEMAFF produisaient, en valeur, le tiers de ce qu'ils coûtaient.

Tableau n° 11 : Productivité du personnel comparée au coût moyen d'un agent (en euros)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Productivité	25 431	5 669	36 252	13 164	26 868	30 433	30 074	115 737	67 545	87 941
Coût moyen	70 820	66 825	69 873	71 157	55 959	73 027	79 858	83 514	74 489	76 025

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

⁷ La productivité du personnel résulte de la valeur ajoutée rapportée à l'effectif de l'entreprise

Il est généralement admis que la rentabilité d'une entreprise impose de limiter à un tiers la distribution au personnel de la valeur ajoutée produite, les deux autres tiers revenant au capital et au fonctionnement et au développement durable de la société.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la SOAME indique que « *les coûts de personnels sont [...] un élément de gestion et non de détermination du prix [...]. S'il est constaté que les dépenses en personnel sont supérieures ou non conformes aux prévisionnels de chiffres d'affaires sur l'opération, la SOAME réclame à son client un avenant. Il en a été ainsi dans bon nombre de contrats en mandat (Savane, Parc floral, RHI Trenelle, RHI Ravine Bouillée...)* ».

Une telle approche n'est pas de nature à inciter la SEMAFF à ajuster ses charges de personnel au strict nécessaire ni, plus largement, à maîtriser ses coûts, ce qui correspondrait à l'intérêt général.

Recommandation n° 1 : Ajuster la masse salariale à un tiers, au maximum, de la valeur ajoutée produite.

Le tableau n° 8 ci-dessus montre l'évolution du chiffre d'affaires de 2009 à 2018. Son niveau ne dépasse 2 M€ qu'en 2018, alors que les charges d'exploitation annuelles s'élèvent en moyenne à 2,2 M€.

Tableau n° 12 : Evolution des charges d'exploitation annuelles (en M€)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
2,7	2,7	3,0	3,0	2,6	1,9	1,4	1,2	1,6	2,0

Source : comptes de la SEMAFF

L'efficience désigne le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour atteindre ces résultats. En gestion financière, le seuil de rentabilité est l'outil privilégié d'évaluation de la création de valeur pour étudier la performance d'une entreprise.

Le seuil de rentabilité est le seuil de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise va engendrer des bénéfices ; autrement dit, la part de chiffre d'affaires qui va couvrir les frais fixes. Le point mort est le niveau de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise atteint ce seuil⁸.

Tableau n° 13 : Comparaison du seuil de rentabilité avec le chiffre d'affaires observé (M€)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Seuil de rentabilité	2,80	2,20	3,10	2,90	3,20	2,40	1,50	1,10	1,20	1,90
Chiffre d'affaires	1,25	0,95	1,93	1,23	1,69	1,10	0,85	1,42	1,49	2,15

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

⁸ Seuil de rentabilité = charges fixes / [(chiffre d'affaires HT - charges variables) / chiffre d'affaires HT x 100]

Point mort = (seuil de rentabilité / chiffre d'affaires HT) x 360

Le chiffre d'affaires de la SEMAFF ne dépasse son seuil de rentabilité que depuis l'exercice 2016. Tout en versant les salaires, elle a fabriqué du déficit pendant sept ans, de 2009 à 2015.

Le risque liquidatif est le risque que courent les créanciers de ne pas être payés en cas de liquidation de l'entreprise. Il représente la part des capitaux propres dans le passif de l'entreprise. Plus cette part est importante, plus le risque liquidatif est faible. Plus elle est petite, plus le risque est élevé.

Tableau n° 14 : Evolution du risque liquidatif de la SEMAFF (en %)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1,00	0,76	0,51	avéré	avéré	1,43	2,30	2,61	1,65	1,78

Avéré : capitaux propres négatifs

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

Le tableau ci-dessus montre que le risque liquidatif est avéré (capitaux propres négatifs) en 2012 et 2013, possible de 2009 à 2011 et probable depuis 2014.

I. C. Une société surtout fragilisée par des créances impayées

La SEMAFF se distingue par le montant de ses créances impayées. En effet, pendant toute la période sous contrôle, elle a subi jusqu'en 2015 de la part de son principal client, la commune de Fort-de-France, des délais de paiement supérieurs à 200 jours, délais inconnus dans le monde de l'entreprise et cause principale de sa situation financière périlleuse.

Tableau n° 15 : Evolution du délai de paiement des clients (en nombre de jours)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
532	735	329	560	403	573	232	164	44	50

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

Les éléments transmis par la SOAME en réponse au rapport d'observations provisoires montrent que les opérations sous mandat présentent une trésorerie négative tout au long de la période, sauf ponctuellement en 2014 et en 2016.

Tableau n° 16 : Evolution de la trésorerie des mandats (en millions d'euros)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
-2,15	-6,33	-5,23	-6,35	-4,00	0,78	-4,66	1,39	-0,56	-1,38

Source : comptes de la SEMAFF

Ne pouvant régler ses fournisseurs d'opérations en mandat tant qu'elle n'a pas reçu les avances concernées de la part de ses mandants, au premier rang desquels Fort-de-France, la SEMAFF a vu ses dettes envers ses fournisseurs augmenter, avec diverses conséquences néfastes pour l'économie martiniquaise et l'équilibre global de la SEM.

Tableau n° 17 : Somme des soldes créditeurs de la SEMAFF sur la commune de Fort-de-France concernant les opérations en mandat (en millions d'euros)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
7,96	9,80	13,90	10,83	5,46	3,55	3,07	2,84	3,75	4,18

Source : balances auxiliaires de la SEMAFF

Le tableau ci-dessus, élaboré à partir des balances auxiliaires transmises par la SOAME dans le cadre de sa réponse au rapport d'observations provisoires, n'inclut pas les opérations en mandat présentant un solde débiteur puisqu'il s'agit de la configuration « standard » et que les opérations ne sont pas fongibles entre elles.

La SEMAFF a servi à financer son principal client, la commune de Fort-de-France, qui a externalisé ainsi une partie de son endettement.

II. UNE RESTRUCTURATION AUX EFFETS ENCORE INCERTAINS

II. A. Une liquidation évitée de justesse en 2013

Lorsqu'une société subit d'importantes pertes et que ses capitaux propres deviennent inférieurs à la moitié de son capital social, elle doit suivre une procédure particulière : la convocation d'une assemblée générale, la publication d'une annonce légale et la demande d'inscription modificative au registre du commerce et des sociétés.

L'article L. 225-248 du code de commerce impose le respect d'une procédure d'avertissement des tiers et de reconstitution des fonds propres lorsque les capitaux propres sont devenus inférieurs à la moitié du capital social. La perte doit être constatée par l'assemblée générale ordinaire annuelle. La procédure comprend quatre étapes :

- décision formelle des associés sur l'avenir de la société,
- information des tiers et publication d'une annonce légale,
- régularisation de la situation,
- issue de la procédure.

En 2011, les comptes de la SEMAFF faisaient apparaître un abaissement inquiétant des capitaux propres dont le montant de 1 392 490,97 € approchait la moitié du capital social qui s'élevait à cette date à 2 596 312 €.

Tableau n° 18 : Situation des capitaux propres de la SEMAFF (en euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capital social	2 596 312,00	3 096 311,00	6 314 855,00	6 314 855,00	6 314 855,00	4 141 879,00
Moitié du capital social	1 298 156,00	1 548 155,50	3 157 427,50	3 157 427,50	3 157 427,50	2 070 939,50
Capitaux propres	-260 514,11	-980 136,89	1 932 491,58	1 926 269,04	2 191 014,12	2 470 308,79

Source : comptes de la SEMAFF

La perte de 1,6 M€ constatée sur l'exercice 2012 rendait les capitaux propres négatifs (- 260 514,11 €). Dès lors, la société tombait dans le champ d'application de l'article L. 225-248 précité.

Cette situation s'est prolongée jusqu'en 2016.

La situation a été constatée lors de l'approbation des comptes de 2012, soit le 13 décembre 2013, après l'obtention d'une dérogation expresse du président du tribunal de commerce pour qu'il soit statué sur les comptes au-delà du délai légal de six mois après la clôture de l'exercice. La société disposait jusqu'au mois d'avril 2014 pour se prononcer sur sa poursuite d'activité ou sa dissolution. Ce même 13 décembre 2013, l'assemblée générale extraordinaire a décidé d'augmenter le capital de 3,7 M€, sans se prononcer sur la poursuite d'activité.

Ce n'est que le 17 novembre 2014 que l'assemblée générale extraordinaire a décidé de refuser la dissolution, se mettant ainsi en conformité avec la loi. La situation est redevenue régulière à la clôture de l'exercice 2017, soit quatre ans après le constat de l'irrégularité, l'augmentation de capital de 3,2 M€ réalisée en 2014 ayant été insuffisante pour rétablir l'équilibre légal (il manquait 1,8 M€). Pourtant, le commissaire aux comptes avait accompli les diligences nécessaires dès 2012 et lancé les alertes qui lui incombent à la fin de chaque exercice, de 2013 à 2016.

La cessation de paiements est constatée lorsque le passif exigible d'une entreprise est supérieur à son actif disponible. Le passif exigible regroupe les dettes sociales, salariales, et fiscales, ainsi que les dettes de loyers et de fournisseurs. L'actif disponible est composé des créances des clients, des disponibilités sur les comptes bancaires, des réserves de crédit, des stocks ainsi que des titres, actions et parts sociales rapidement réalisables. Le tribunal peut alors être saisi par les dirigeants, un créancier, le ministère public ou d'office par le tribunal. Il pourra, en étudiant passif et actif de l'entreprise, constater l'état de cessation de paiements.

Pendant la période sous contrôle, l'actif disponible apparent de la société a toujours été supérieur au passif exigible. Toutefois, l'actif disponible correspond à tout ce qui peut être transformé en liquidités, immédiatement ou à très court terme (quelques jours seulement) sans rendre impossible la poursuite de l'entreprise (des biens indispensables à son existence qui seraient vendus par exemple).

Les créances sur la commune de Fort-de-France n'étant pas, dans les faits, constitutives d'un actif liquide au sens strict, eu égard au délai de paiement de ce client particulier (plus de deux ans), une analyse alternative aurait dû être présentée à l'assemblée générale en soustrayant ces créances de l'actif disponible.

Tableau n° 19 : Comparaison de l'actif disponible réel et du passif exigible de 2009 à 2013 (en euros)

	2009	2010	2011	2012	2013
Actif disponible réel	1 380 949,27	1 918 389,33	1 808 935,25	5 520 734,55	5 409 176,74
Passif exigible	3 682 994,00	8 198 832,24	8 294 483,29	6 963 030,60	8 328 899,94

Source : chambre régionale des comptes d'après les comptes de la SEMAFF

Dans son rapport sur les comptes 2013 de la SEMAFF présenté à l'assemblée générale du 17 novembre 2014, le commissaire aux comptes indique qu'au-delà des apports en capital déjà décidés par l'assemblée générale des actionnaires, le 17 juin 2014, pour porter le capital social à 6 314 855 €, l'hypothèse de la continuité d'exploitation ne serait plus appropriée si :

- les 6 874 279 € de créances à plus d'un an détenues sur la ville de Fort-de-France n'étaient pas recouvrées à brève échéance ;
- les financements nécessaires à la poursuite des chantiers de la Pointe-Simon et de la ZAC Etang Z'Abricots, soit respectivement 6 M€ et 9,5 M€, n'étaient pas mis en place.

Compte tenu, d'une part, de l'atonie du marché immobilier martiniquais fragilisant l'équilibre financier des concessions en reportant les aménagements et les cessions et, d'autre part, des délais de paiement imposés par les créanciers – notamment le principal d'entre-eux (Fort-de-France) – provoquant un besoin de trésorerie des mandats, la société a été contrainte de solliciter ses financeurs.

Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, l'Agence française de développement (AFD) indique qu'elle a assuré un accompagnement rapproché de la SEMAFF depuis 2005 et a accepté de réaménager le paiement de certaines échéances d'emprunt entre 2012 et 2014 mais les échéances du prêt relatif à la ZAC Etang Z'Abricots sont restées impayées jusqu'en décembre 2014, date à laquelle l'AFD a refusé d'accorder un nouveau report. Elle a également refusé l'octroi d'un nouveau prêt à la SEM, sollicité en 2014 à hauteur de 9,5 M€. La SEMAFF ayant procédé à plusieurs paiements d'un total de 3,6 M€ entre décembre 2014 et septembre 2017, les parties ont pu signer fin 2017 un protocole transactionnel conduisant à l'apurement du capital restant dû (1,5 M€) en six échéances trimestrielles entre février 2018 et mai 2019, assorti d'un abandon partiel des intérêts moratoires et de retard.

Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, la Caisse des dépôts et consignations (CDC) explique avoir accepté en 2011 un étalement sur trois ans, avec différé de deux ans, du remboursement du capital restant dû du prêt relatif à la ZAC Pointe-Simon (le montant initial du prêt accordé en décembre 2006 était de 5,5 M€, à rembourser en quatre ans, de 2007 à 2010). En 2015, la CDC a accordé à la SEMAFF un nouvel échelonnement sur 15 ans avec différé d'amortissement de trois ans (avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2012), ce qui a reporté la dernière échéance à juin 2026. En octobre 2020, le capital restant dû s'élevait à 3,243 M€.

S'agissant du prêt de 6 M€ sur sept ans accordé en 2007 par la CDC pour la ZAC Etang Z'Abricots, des impayés ont conduit à renégocier l'échéancier en 2012, fixant la date de dernière échéance à octobre 2024. En octobre 2020, le capital restant dû s'élevait à 1,15 M€.

La durée des deux prêts de la CDC précités a donc été allongée à 20 ans et à 17 ans, respectivement. Si les durées initiales, respectivement de quatre et de sept ans, étaient certainement trop courtes au regard de la durée réaliste et prudente des opérations concernées, le rééchelonnement accordé, sous conditions, par la CDC tient clairement compte de difficultés propres à la SEMAFF. Ce faisant, la CDC a évité l'appel en garantie de la CEPAC (20 %), de la CTM (50 %) et de la CACEM (30 %).

En revanche, la CDC n'a pas accordé le prêt complémentaire sollicité par la SEM.

Par ailleurs, la société a demandé en 2014 à l'Etat de subventionner à 100 % le déficit des opérations de résorption de l'habitat insalubre (RHI). En 2016, l'Etat a pris en charge les déficits des deux dernières tranches de la RHI Trénelles, soit un montant de 3 M€. La substitution de l'Etat à la commune de Fort-de-France pour les mandats de RHI a un effet

structurel positif sur la trésorerie de la SEMAFF. Pour autant, comme le confirme la réponse de la SOAME au rapport d'observations provisoires, les mandants d'autres opérations ne versent pas toujours leur avance dans les délais prévus. Au 31 décembre 2018, 68 % de la dette totale de la SEMAFF envers ses fournisseurs concernait des opérations sous mandat (4,42 M€ sur 6,46 M€).

Dans ce contexte, la SEM devrait convenir avec ses mandants des voies et moyens d'un versement des avances à bonne date. Cela pourrait passer, par exemple, par le renforcement des pénalités financières (par avenant et dans les éventuelles nouvelles conventions) ou par la création de budgets annexes à autonomie financière chez les mandants pour sécuriser la trésorerie des principales opérations.

II. B. Des rapports d'activités annuels lacunaires et un pilotage à consolider

Les rapports d'activités ont pour première vocation de présenter les réalisations concrètes de biens et de services au bénéfice des clients publics et, donc, de la population. Ces informations qui constituent la justification première de l'existence de la structure ne sont pas présentées dans les rapports.

Les comptes sont présentés comptablement avec un commentaire qui ne constitue que le détail des produits ou des charges et des éléments du bilan. Ils sont présentés comme une fatalité. Les perspectives présentées ne sont que des intentions, rarement traduites en objectif et, si un objectif y est présenté, il n'est pas chiffré et donc non évalué l'année suivante.

Aucune analyse financière, aucun ratio n'est présenté. Les soldes intermédiaires de gestion majeurs tels que la CAF, l'excédent brut d'exploitation et la valeur ajoutée n'apparaissent pas. Aucune explication n'est proposée sur la rentabilité de la société, sur sa difficulté à créer de la richesse, sur ses délais de paiements. Le rapport n'expose pas clairement la situation financière dans laquelle elle se trouve, faisant même croire certaines années que cette situation est due à des facteurs extérieurs comme la conjoncture économique, la baisse des dotations de l'Etat aux collectivités locales, la cherté de la vie...

Le rapport contient pourtant toutes les informations comptables passées qui permettraient de présenter une analyse financière de la société mais, ni une analyse rigoureuse sur le passé immédiat, ni aucune prospective n'en sont tirées.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la CDC rappelle que *« la tenue irrégulière et insuffisante des conseils d'administration – qui plus est dans une période où la situation financière de la Société était compliquée – et l'absence de procès-verbaux reprenant l'exhaustivité des échanges sont deux anomalies de fonctionnement plusieurs fois rapportées par la Caisse des Dépôts auprès de la Présidence et de la Direction Générale de la Société »*.

Dans sa réponse, la SOAME s'engage à mettre en place un tableau de bord prévisionnel de la masse salariale, de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires.

Les rapports annuels d'activité devraient inclure *a minima* les ratios suivants : besoin en fonds de roulement, fonds de roulement, trésorerie nette, structure financière, taux d'excédent d'exploitation, rentabilités (économique, financière, commerciale), risque liquidatif, rotation des stocks, crédit consenti aux clients, crédit obtenu des fournisseurs.

Un tableau de bord actualisé mensuellement devrait permettre de suivre notamment le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette, le point mort ou, encore, le taux d'occupation des parcs de stationnement (*cf. infra*) ; les gestionnaires pourraient aussi y présenter les projections des principaux agrégats, comme les dépenses de personnel, la valeur ajoutée ou le chiffre d'affaires.

Recommandation n° 2 : Insérer dans le rapport annuel d'activité une partie « Analyse financière » dans laquelle seront commentés, par activité, les principaux ratios et soldes intermédiaires de gestion.

Recommandation n° 3 : Elaborer et utiliser un tableau de bord mensuel pour améliorer le pilotage de la société.

II. C. Une amorce de rémission aux lendemains incertains

Les comptes de l'exercice 2016 montrent les premiers effets d'un changement de stratégie. En premier lieu, les moyens sont adaptés au chiffre d'affaires. En deuxième lieu, l'objectif de développer le chiffre d'affaires a été affiché, notamment à travers la promotion immobilière (le chiffre d'affaires estimé sur trois ans est de l'ordre du million d'euros). En troisième lieu, la société a décidé de s'orienter sur la promotion immobilière spécialisée en établissements pour personnes âgées et sur la location de places de stationnement souterrain. La rentabilité de cette dernière activité dépend fortement de la capacité du loueur à développer le taux d'occupation.

En 2016, la valeur ajoutée a atteint un bon niveau (925 900 €, ce qui représente 65 % du chiffre d'affaires de l'exercice). La SEMAFF a dégagé, pour la première fois depuis 2009, un excédent brut d'exploitation qui restait modeste cependant (213 406 € soit 15 % du chiffre d'affaires), et une CAF dont la faiblesse témoignait du lent démarrage d'un redressement forcé. La productivité du personnel a dépassé, pour la première fois en 10 ans, le coût moyen d'un salarié.

Ces résultats encourageants reposaient sur la baisse du nombre de salariés qui est passé de 30 en 2013 à 8 en 2016, la diminution ayant commencé en 2014. La maîtrise des charges de fonctionnement, de loyers notamment, a aussi participé au redressement.

La trésorerie nette s'est améliorée. Elle était positive de 2,5 M€ à la fin de 2016.

Les comptes des exercices 2017 et 2018 présentent cependant un tableau mitigé :

- retour du déficit brut d'exploitation en 2017 (- 129 552 €), à peine compensé en 2018, exercice où il est redevenu positif de 121 223 €, ce qui représente 5,6 % du chiffre d'affaires, loin des 40 % caractéristiques d'une situation financière saine ;
- CAF négative en 2017 (- 144 129 €) mais d'un bon niveau en 2018 (484 659 €) ; toutefois, ce bon résultat est dû à un résultat exceptionnel de 372 165 € composé d'une plus-value de cession immobilière pour 152 000 € et d'une reprise sur subvention d'investissement ;
- baisse sensible de la productivité du personnel par rapport à 2016 qui est passée de 115 737 € à 67 544 € en 2017 et à 87 941 € en 2018.

Les rapports annuels d'activité de 2017 et de 2018 indiquent que la SEMAFF a recruté quatre cadres supplémentaires en 2017 et quatre salariés non cadres en 2018. Les charges de personnel ont doublé en deux exercices : de 668 114 € en 2016 à 1 216 401 € en 2018. Cette hausse correspond à celle du chiffre d'affaires qui est passé de 1,4 M€ en 2016 à 2,1 M€ en 2018, en particulier en relation avec le programme « *Action cœur de ville* » rappelé par la SOAME dans sa réponse mais dont le poids ne doit pas être surestimé dans la durée. La difficile réversibilité de la masse salariale doit inciter à la prudence

Les retards de paiement n'étaient pas définitivement estompés en 2018, même si des régularisations progressives ont pu être opérées.

Comme cela a été rappelé par la SOAME dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, la CGSS a accordé le 30 juillet 2018 à la SEMAFF un échéancier de paiement d'août 2018 à août 2019 pour régler ses 121 659 € de dettes sociales relatives à la période d'octobre 2012 à décembre 2016.

La SOAME a de même transmis dans sa réponse les références d'un protocole transactionnel entre elle et le propriétaire des locaux de bureaux constatant un arriéré locatif de 379 006 € au 23 septembre 2019 et fixant un échéancier de règlement de la dette devant s'achever en avril 2021.

Au 31 décembre 2018, 90 % des dettes de la SOAME envers ses fournisseurs (structure et opérations) dépassaient 60 jours et 84 % dépassaient 360 jours. Les retards de paiement ne sont pas l'apanage des opérations en mandat. En effet, comme le montre la réponse de la SOAME, même si le montant de la dette envers ses fournisseurs de la seule structure (743 603 € au 31 décembre 2018) ne représente que 12 % du total, elle n'est pas épargnée par le phénomène de retard de paiement : fin 2018, 81 % de la dette envers les fournisseurs de la structure dépassaient 360 jours.

Le périmètre traditionnel d'intervention de la SEMAFF s'est rétréci du fait de la clôture de 21 mandats et de la réduction des ambitions des concédants des différentes zones d'aménagement. Parallèlement, la SEMAFF a entamé une diversification de son activité. Elle a ainsi acquis le 30 novembre 2018, pour 3 M€, une filiale du groupe Vinci, la société SOCANPARC qui exploite quatre parcs de stationnement à Fort-de-France : trois en vertu de concessions de la commune de Fort-de-France dont le terme arrivait à échéance fin 2020 et un en vertu d'un bail emphytéotique dont le terme échoit en 2038. Elle a financé cette acquisition par un emprunt de même montant, sur 20 ans, au taux d'intérêt annuel de 2,5 %.

Toutefois, le modèle économique de la SOCANPARC présente quelques incertitudes, les délégations de service public précitées devant être renouvelées au 31 décembre 2021 (le délégant ayant finalement prorogé les DSP d'un an) et la commune de Fort-de-France n'ayant pas caché sa volonté d'être plus exigeante à cette occasion en termes de retours financiers, ce qui ne manquera pas d'avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise. En outre, le prix de cession a été fixé à 3 015 208 €, alors que l'étude de la SCET⁹ rendue en décembre 2017 et transmise par la SOAME dans sa réponse au rapport d'observations provisoires estimait la valeur potentielle de la société à une valeur comprise entre 2 M€ et 2,7 M€. Elle soulignait la nécessité d'investissements de remise aux normes compris

⁹ La SCET est une filiale de la Caisse des dépôts-Banque des Territoires.

entre 0,5 et 1 M€. Il est vrai que l'exercice de valorisation d'une entreprise est un exercice délicat. Néanmoins, à titre de points de référence, selon les pièces transmises par la SOAME :

- la situation nette de la SOCANPARC s'élevait à 2,18 M€ le 31 décembre 2019 ;
- avant la réduction de capital de juillet 2018, les 168 307 actions d'une valeur nominale de 15,25 € représentaient un total de 2 566 682 € ;
- au moment de l'achat, le 30 novembre 2018, ce montant était de 1 262 303 €, la valeur nominale de l'action ayant été portée à 7,5 €.

Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, la SOAME mentionne par ailleurs le montage d'une co-entreprise dans le domaine de la promotion immobilière avec la société civile de construction-vente Crozanville. L'utilité de ce montage n'apparaît pas clairement.

La SEMAFF devenue SOAME a été et reste un intermédiaire incontournable (en quasi-monopole) depuis des décennies sur le territoire du centre de la Martinique pour concrétiser les opérations d'aménagement décidées et financées par les collectivités locales, l'Etat et ses organismes ou, encore, les fonds européens. Même s'ils sont globalement en réduction au cours de la période récente, les enjeux financiers manipulés s'élèvent à plusieurs centaines de millions d'euros depuis l'origine. Les opérations concernées s'étendent naturellement sur des durées longues, accentuées dans le cas d'espèce par de graves retards de paiement des financeurs locaux et une économie martiniquaise durablement affectée par les événements de 2009. Ces deux caractéristiques ont conduit les financeurs, en particulier l'AFD et la CDC, à accepter des aménagements de leurs prêts sans lesquels l'ensemble du système se serait retrouvé dans l'impasse, avec d'importants coûts irrécupérables. Elles ont concomitamment été la raison d'une saine exigence de la part des mêmes financeurs, qui ont refusé une fuite en avant par de nouveaux emprunts (ce qui a conduit mécaniquement à une réduction de l'endettement de la SOAME) et ont accompagné la SEM sur le chemin de l'assainissement de sa gestion et d'une nécessaire diversification, encore tâtonnante.



Chambre régionale des comptes de la Guadeloupe

Parc d'activités La Providence – Kann'Opé – Bât. D - CS 18111

97181 LES ABYMES CEDEX

adresse mél. : *antillesguyane@crtc.ccomptes.fr*

www.ccomptes.fr/fr/antilles-guyane