



Conseil d'administration du 13 décembre 2018

Résultat prévisionnel 2018 et budget 2019

Comme l'an passé, sans attendre l'arrêté des comptes 2018 prévu lors d'une prochaine séance qui intervientra d'ici au mois de mars 2019 et leur approbation par l'assemblée générale en juin 2019, il est apparu important d'informer dès aujourd'hui le conseil d'administration de l'évolution de la situation financière de la société, notamment du résultat prévisionnel 2018 et des perspectives budgétaires pour 2019.

En préambule, il est d'abord rappelé que seuls les comptes de la structure constituent le véritable indicateur de la santé financière de la société. Ils regroupent, en produits :

- les rémunérations perçues dans le cadre des concessions d'aménagement ;
- les honoraires perçus au titre des prestations de service (telles que l'assistance à maîtrise d'ouvrage), des mandats de construction et d'études ;
- les résultats des opérations dites « en fonds propres » et depuis cette année les honoraires résultant des opérations de co-promotion ;
- les éventuels autres produits exceptionnels.

Les charges sont principalement constituées par :

- les frais de personnel ;
- les frais généraux de la structure ;
- les dotations aux provisions, destinées à protéger la société des risques financiers qu'elle pourrait encourir au cours des exercices ultérieurs.

L'anticipation du résultat prévisionnel 2018

Pour mémoire, les perspectives budgétaires pour 2018, présentées lors du conseil d'administration du 20 mars dernier, prévoient une perte au terme de l'exercice estimée à 2,480 M€.

A ce jour, l'extrapolation de résultat 2018 conduit à penser que la perte réelle sera limitée à environ 2 M€, ce qui représente une amélioration de près de 20 % lors de l'exécution budgétaire.

Cette première marque de redressement est le fruit principalement d'une maîtrise des charges (personnel et frais généraux) qui est allée au-delà de l'objectif déjà volontariste de les réduire de 5 %, présenté en début d'année. Au terme de l'exercice, la baisse de ces charges par rapport à l'arrêté des comptes 2017 avoisinera plutôt 8 %.

L'amélioration de la perte prévisionnelle est aussi le fruit d'une première amélioration des produits, de l'ordre de 3 % par rapport à la prévision, résultant uniquement des premiers honoraires perçus au titre de deux des trois opérations de co-promotion signées mi-2018.

Les principaux produits sont :

- les rémunérations perçues au titre des 27 opérations d'aménagement en cours sur l'exercice, pour un montant d'environ **6,1 M€** (6,7 M€ en 2017). Deux opérations sont ou seront clôturées d'ici la fin de l'année :
 - le site CGR à Stains (concédant: département de la Seine-Saint-Denis)
 - la Zac Jean-Lemoine à Romainville (concédant: commune de Romainville)
- les honoraires perçus au titre des 8 contrats de prestations de services concernant des missions de pilotage Anru, de construction de logements sociaux ou d'études dans le cadre du NPNRU, pour un montant d'environ **149 k€** (514 k€ en 2017) ;
- les honoraires perçus au titre des 10 mandats de construction et d'études, pour un montant d'environ **249 k€** (193 k€ en 2017) ;
- les premiers honoraires perçus au titre des 3 opérations de co-promotion autorisées par le conseil d'administration du 8 juin 2018 et signées durant l'été, pour un montant de **279 k€** (produit nouveau) ;

Une seule opération en fonds propres a été achevée en 2018. Il s'agit de la construction de 27 logements sociaux à Stains pour le compte de l'AFL, qui a dégagé un résultat nul (pour mémoire le produit des résultats des opérations propres s'était élevé à 3,846 M€ en 2017). Aucune opération propre n'était en cours début 2018.

S'ajoutent à ces produits du portefeuille d'affaires de la société des produits divers pour **1,3 M€**. Ces produits exceptionnels sont constitués en quasi-totalité par une reprise de provisions constituée au titre de l'un des contentieux liés à la construction du siège social de l'Afnor (1999) et de son extension (2009), à la suite d'un arrêt de la Cour de cassation favorable à la position de Séquano, rendu le 15 mars 2018.

Globalement les produits d'exploitation de l'année 2018 devraient s'élever à environ **8,1 M€**. Il est difficile de procéder à une comparaison avec l'année 2017, puisque les 11,850 M€ constatés ont été atteints grâce au produit exceptionnel de 3,846 M€ de la clôture de l'opération en fonds propre E3D à Saint-Denis lancée en 2014 et de la cession d'un immeuble à Romainville.

Les principales charges sont :

- les dépenses de personnel, pour un montant d'environ **6,2 M€** (6,869 M€ en 2017). La maîtrise de la masse salariale, qui constitue le principal poste de dépenses de la structure, a été obtenue au moyen d'une réorganisation des services, rendue possible par le mouvement de 14 salariés au cours de l'année 2018 (2 départs en retraite, 8 démissions, 4 ruptures conventionnelles). Ce mouvement est en tout point comparable à celui observé en 2017 (7 démissions, 3 ruptures conventionnelles, 2 licenciements), mais il a été accompagné d'une réflexion sur l'optimisation de l'organisation de la société, pour l'adapter à son portefeuille d'affaires en cours et à venir ;
- les autres frais généraux, pour un montant d'environ **2,8 M€** (2,865 M€ en 2017). Ceux-ci sont principalement composés des loyers, des honoraires, des frais de communication et des impôts. Les économies générées par rapport à la prévision budgétaire 2018 (- 47,5 % sur le personnel intérimaire, - 40 % sur les frais de représentation, - 37 % sur les contrats d'assurance à la faveur d'une nouvelle consultation, - 27 % sur les frais postaux, - 23 % sur les déplacements, - 18,6 % sur les frais de réception, - 14,5 % sur les frais de la flotte automobile,

- 10 % sur les dépenses de communication) ont permis de faire face aux dépassements nécessaires (+ 122 % sur l'assistance informatique en raison des dysfonctionnements de la configuration du système existant, + 56 % pour les honoraires de conseil, + 22 % pour les frais de recrutement). Il est à noter que certaines dépenses concernées par ces dépassements ont un caractère ponctuel. C'est le cas de l'accompagnement par un cabinet pour l'élaboration du plan stratégique et par un autre pour la réalisation de l'audit informatique. Les corrections opérées dans ce domaine devraient aussi permettre une meilleure maîtrise des dépenses d'assistance l'an prochain. En revanche, les honoraires dédiés à la réalisation d'études de faisabilité continueront de croître, en lien avec la nouvelle politique de développement des opérations en fonds propres et des co-promotions prévue par le plan stratégique.
- les dotations aux provisions ont fait l'objet, dès l'an passé, d'une attention toute particulière, afin d'évaluer les risques des contentieux et des opérations en cours. D'un montant de 3,309 M€ lors de l'arrêté des comptes 2017, les provisions inscrites alors avaient vocation à couvrir l'intégralité du risque auquel la société était exposée par un ancien contentieux fiscal (voir ci-dessous), à couvrir l'intégralité du risque auquel la société était exposée en raison de l'impossibilité de poursuivre le développement de la Zac de Montauban à Coubron et à couvrir le risque connu à cette date au titre de la concession publique d'aménagement pour la mise en œuvre du PRU des Pavillons-sous-Bois. Un travail plus approfondi sur cette concession aux risques exclusifs du concessionnaire, héritée de la fusion-absorption de Deltaville opérée en 2017, nous conduira malheureusement à devoir provisionner de nouveau **1,315 M€** en 2018, en complément des 1,3 M€ déjà prévus (700 K€ en 2016 préalablement à la fusion et 600 K€ en 2017). La nécessité de cette nouvelle provision vient donc intégralement consommer la reprise sur provision rendue possible par la décision favorable relative à l'un de contentieux Afnor (voir ci-dessus) ;

Le conseil d'administration est enfin informé que le 5 avril 2018, la cour administrative d'appel de Versailles a rendu un arrêt défavorable à Séquano, confirmant le redressement fiscal d'environ 2,6 M€ infligé en 2011 à la société. Ce risque, qui n'avait été provisionné qu'à hauteur de 1,3 M€ depuis, ayant été intégralement couvert par une inscription complémentaire de 1,3 M€ lors de l'arrêté des comptes 2017, la décision de la cour administrative d'appel de Versailles, qui met un terme à la procédure de contestation par Séquano de ce redressement fiscal, ne vient heureusement pas davantage dégrader les comptes de la société pour l'exercice 2018.

Considérant des produits financiers à hauteur de **400 K€** (425 K€ en 2017), le résultat déficitaire de l'exercice 2018 est donc estimé à ce jour à environ 2 M€. Ces chiffres seront affinés, d'ici à l'arrêté définitif des comptes.

Les perspectives budgétaires pour 2019

Lors du conseil d'administration du 22 janvier 2018, en l'état du portefeuille d'affaires de la société connu à l'époque et compte-tenu de l'évolution prévisible des charges à cette date, la perte estimée pour l'exercice 2019 était de 3,2 M€. Compte-tenu des actions entreprises depuis cette date, cette estimation peut être ramenée aujourd'hui à une **perte de 2,9 M€**, soit une baisse du déficit projeté d'environ 9,4 %.

Cette projection se fonde sur une nouvelle maîtrise des charges : **6 M€** pour les frais de personnel (au lieu de 6,2 M€ estimés pour 2018) et **2,760 M€** pour les autres frais généraux (au lieu de 2,8 M€ estimés pour 2018).

Les produits de l'activité continuent de diminuer de manière globale : **5,5 M€** (au lieu de 6,7 M€ estimés pour 2018). A l'intérieur de cet agrégat, la rémunération relative aux concessions d'aménagement, dont le portefeuille s'amenuise et qui n'a pas été renouvelé durant les derniers exercices, chute à 4,8 M€ (au lieu de 6,1 M€ estimés pour 2018), tandis que les honoraires et prestations de services resteraient stables autour de 150 K€. Les honoraires relatifs aux mandats augmenteraient, en raison du lancement de l'opération de reconstruction du collège Jean-Lolive à Pantin longtemps différée, pour atteindre 370 K€ (au lieu de 249 K€ estimées pour 2018). Quant aux honoraires liés aux trois opérations de co-promotion signées à ce jour, ils sont estimés pour 2019 à 255 K€ (au lieu de 279 K€ estimés pour 2018).

L'estimation des produits financiers demeure prudente à ce stade (**300 K€** au lieu de 400 K€ en 2018).

Il convient de noter que les chiffres qui précèdent ne prennent en compte que le portefeuille d'affaires de la société, tel qu'il est connu à ce jour. La multiplicité des initiatives de développement lancées depuis maintenant un an, devrait conduire à de nouvelles opportunités, qui ont vocation à améliorer ces prévisions au cours des prochains mois.

Ainsi, le département de la Seine-Saint-Denis a-t-il fait connaître son intention de confier prochainement à Séquano la réalisation de plusieurs collèges en mandat, au titre de l'accord-cadre qui nous lie. La société a par ailleurs présenté une offre, actuellement en cours d'analyse, auprès de la région Ile-de-France pour sur programme de lycées.

Séquano est aussi membre d'un groupement ayant pour mandataire Grand Paris Aménagement, dont l'offre pour le renouvellement du Chêne-Pointu à Clichy-sous-Bois est en cours d'analyse par l'Etablissement public foncier d'Ile-de-France. La société est également finaliste, en partenariat avec Nacarat, du 2^e appel à projets « Inventons la métropole de Grand Paris » pour un site à Bagnolet. Elle travaille, en outre, à la préfiguration de plusieurs opérations d'aménagement dans le département et au-delà.

Enfin, plusieurs nouvelles opérations de co-promotion sont en cours de finalisation pour nourrir l'activité de la filiale Séquano résidentiel à compter du 1^{er} janvier 2019, à l'image du projet J2 dans la Zac Ecocité à Bobigny, présenté à l'autorisation du conseil d'administration de ce jour.

Les perspectives budgétaires pour 2019 seront ajustées progressivement, en fonction des suites qui pourront être données à ces nombreuses initiatives de développement.

Le conseil d'administration est invité à :

- prendre acte de la présente communication