



Seine et Yvelines  
Numérique

2025-CSSYN-016

## DELIBERATION DU COMITE SYNDICAL

### 2025-CSSYN-016 - Rapport d'observation définitives de la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France

Le 9 octobre 2025, le Comité Syndical de Seine-et-Yvelines Numérique s'est réuni en visioconférence sur convocation de la Présidente du Comité syndical adressée le jeudi 2 octobre 2025.

Vu le code général des collectivités territoriales, notamment les articles L. 5721-1 et suivants ;

Vu le code des juridictions financières et notamment son article L.243-6 ;

Vu les statuts de Seine-et-Yvelines Numérique ;

Vu le rapport de la Présidente du Comité syndical.

Considérant que conformément à l'article L. 243-6 du code des juridictions financières le rapport d'observations définitives transmis par la chambre régionale des comptes doit être présenté par la Présidente du Syndicat au plus proche comité syndical ;

#### APRÈS EN AVOIR DÉLIBÉRÉ

**PREND ACTE** de la présentation du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France relatif à la gestion syndicat mixte Seine-et-Yvelines Numérique pour les exercices 2019 et suivants.

*La présente décision peut être attaquée par la voie d'un recours en annulation devant le Tribunal administratif de Versailles, dans un délai de deux mois à compter de sa publication suivant les articles R. 421-1 et R. 421-2 du Code de justice administrative.*

Présidente du Comité Syndical  
Seine-et-Yvelines Numérique

Anne HERY LE PALLEC

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## DELIBERATION DU COMITE SYNDICAL

### 2025-CSSYN-016 - Rapport d'observation définitives de la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France

Présidente de séance : Madame Anne Hery Le Pallec

Présents : 14

Mme Sonia BRAU, M. Bruno CORADETTI, M. Michel DELAMAIRE, M. François GARAY, Mme Ghislaine HAUETER, Mme Anne HERY LE PALLEC, M. Denis LARGHERO, Mme Nathalie LEANDRI, Mme Djamel NEDJAR, M. Benoit POUYET, Mme Laurent PREVOT, M. Serge QUÉRARD, M. Patrick STEFANINI, M. Dominique TURPIN.

Pouvoir : 2

M. Daniel Courtes à Mme Nathalie Leandri, M. Jean-Marie Tétart à Mme Anne Hery Le Pallec.

Absents excusés : 32

M. Geoffroy Bax de Keating, M. Pierre Bédier, Mme Nicole Bristol, Mme Jessica Bullier, M. Julien Chambon, Mme Marie-Noëlle Charoy, M. Bertrand Coquard, M. Yves Coscas, M. Nicolas Dainville, Mme Cécile Dumoulin, M. Jean-Louis Flores, M. Jean-Michel Fourgous, M. Vincent Franchi, M. Frédéric Julhes, M. Thomas Lam, Mme Alice Le Moal, M. Franck Lelièvre, Mme Marie-Pierre Limoge, M. Pascal Marteau, Mme Nathalie Martin, M. Jean-Marie Moreau, M. François Morton, M. Jean Myotte, M. Eric Naudin, Mme Raphaël NIVOIT, M. Karl Olive, Mme Gaëlle Pelatan, M. Yannick Raynaud, M. Cyril Samson, Mme Audrey Saulgrain, Mme Armelle Tilly, Mme Maria Wentholt.

Le calcul du quorum s'établit comme suit :

Compétence	Membres	Quorum	Présents ou Représentés
Administration Générale	25	14	16

Adopté à l'unanimité



## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

# SYNDICAT MIXTE OUVERT « SEINE-ET-YVELINES NUMERIQUE » (Yvelines)

Exercices 2019 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 14 mai 2025.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	3
RECOMMANDATIONS .....	5
PROCÉDURE .....	6
1 LA GOUVERNANCE ET LES MISSIONS DU SYNDICAT.....	7
1.1 L'aménagement numérique du territoire yvelinois, mission originelle du syndicat.....	7
1.2 Les missions, les membres et les contributions budgétaires au syndicat.....	8
1.3 Les instances de gouvernance .....	13
1.4 Un modèle syndical présentant des fragilités juridiques .....	17
2 UNE TRANSFORMATION NÉCESSAIRE DU SYNDICAT.....	21
2.1 D'un opérateur d'infrastructures à un opérateur public de services numériques .....	21
2.2 Une centrale d'achats au cœur de l'activité du syndicat .....	25
2.3 Des projets remis en cause par la diminution du soutien financier du département des Yvelines .....	28
2.4 Un plan de transformation en cours de mise en œuvre, mais des difficultés liées aux ressources humaines à traiter .....	28
3 UNE TRANSPARENCE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE INSUFFISANTE, DES COMPTES QUI NE DONNENT PAS UNE IMAGE FIDELE DE LA SITUATION FINANCIÈRE .....	36
3.1 L'architecture budgétaire et le cadre comptable.....	36
3.2 Une qualité de l'information budgétaire et financière très perfectible.....	37
3.3 Une défaillance majeure de la chaîne comptable affectant la fiabilité des comptes, une démarche de remédiation inachevée.....	38
3.4 Des actions complémentaires nécessaires pour fiabiliser les comptes.....	43
4 SITUATION FINANCIÈRE.....	47
4.1 La situation financière des activités suivies dans le budget principal du syndicat.....	48
4.2 La situation financière du budget annexe « centrale d'achats S-YNCA » .....	54
4.3 La situation financière du budget annexe « réseau très haut-débit ».....	58
4.4 Consolider le pilotage financier : une priorité .....	62
5 LES SYSTEMES D'INFORMATION .....	68
5.1 La gouvernance des systèmes d'information .....	68
5.2 Une réorganisation nécessaire pour réduire la dépendance à l'externalisation .....	70
5.3 Une gestion satisfaisante de la protection des données.....	72
ANNEXES .....	74
Annexe n° 1. Gouvernance.....	75
Annexe n° 2. Déploiement du réseau très haut débit dans les Yvelines .....	78

SYNDICAT MIXTE OUVERT « SEINE-ET-YVELINES NUMERIQUE »

Annexe n° 3. Plan de transformation .....	79
Annexe n° 4. Information financière .....	80
Annexe n° 5. Fiabilité des comptes .....	82
Annexe n° 6. Situation financière .....	89
Annexe n° 7. Enjeux du pilotage financier.....	92
Annexe n° 8. Glossaire des sigles.....	94

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## SYNTHESE

La chambre régionale des comptes Île-de-France a contrôlé les comptes et la gestion du syndicat mixte ouvert Seine-et-Yvelines Numérique au titre des exercices 2019 et suivants.

### *Un opérateur de services numériques dont la forte croissance a fragilisé la gestion*

Créé en 2016, le syndicat Seine-et-Yvelines numérique a pour mission première de déployer et exploiter un réseau public de fibre optique dans le département des Yvelines. Un accord avec un opérateur privé a finalement changé les conditions de réalisation et de financement de ce projet. Si cet opérateur n'a pas totalement atteint dans les délais prévus ses objectifs de déploiement de prises optiques, notamment en raison de la crise sanitaire, le projet a toutefois été réalisé sans mobiliser les financements publics initialement envisagés à hauteur de 111 M€.

Le recours à un opérateur privé a sensiblement modifié la nature du projet de très haut débit et le rôle du syndicat dans ce domaine, dont la mission d'aménagement numérique est devenue résiduelle. L'activité du syndicat s'est depuis étendue à la vidéoprotection, au numérique éducatif et des solidarités, à l'informatique de gestion et aux territoires connectés.

Cette forte diversification de l'activité a éprouvé l'organisation du syndicat, a mis en tension ses personnels et a fragilisé son équilibre financier. Un plan de transformation lancé en 2023 est en cours de mise en œuvre et porte ses premiers effets.

### *Une gouvernance à revoir et un modèle à adapter à l'exercice des missions*

Le département des Yvelines occupe une place prépondérante dans la gouvernance du syndicat en disposant d'une majorité des voix au comité syndical grâce aux quatre compétences qu'il a transférées. Le périmètre des délégations de compétences du comité syndical à sa présidente et au bureau mérite d'être clarifié. Par ailleurs, les vice-présidents n'ont reçu aucune délégation de la présidente alors qu'ils bénéficient d'indemnités de fonction. Enfin, les contributions des membres, dont le calcul n'a jamais été révisé, ne couvrent pas les frais de structure du syndicat.

La forme et les modalités de fonctionnement du syndicat n'apparaissent pas complètement adaptées à l'exercice de ses missions. À la faveur du contrôle de la chambre, le syndicat a lancé une étude sur la forme juridique la plus appropriée pour sécuriser son modèle.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

### ***Des comptes pour partie insincères ne donnant pas une image fidèle***

Les comptes du syndicat pour les exercices 2021 et 2022 ne donnent pas une image fidèle de sa gestion, de son patrimoine et de sa situation financière.

Le plan d'action engagé en 2023 pour remédier à ces défaillances a produit de premiers effets mais reste à conduire à son terme. Ainsi, la nouvelle organisation mise en place en matière de facturation, service fait et tirage des recettes ne garantit pas encore que les dysfonctionnements soient définitivement résorbés. Par ailleurs, le suivi comptable du patrimoine et de son amortissement est à fiabiliser tandis que la pertinence des améliorations apportées au processus de la comptabilité d'engagement doit être éprouvée par la pratique de la gestion.

Afin de finaliser et pérenniser ces transformations, le service des finances doit apparaître légitime et les agents des directions métiers doivent être davantage sensibilisés aux enjeux comptables et financiers.

Dès lors, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, porté au plus haut niveau des instances du syndicat et permettant de maîtriser les risques comptables et financiers, apparaît essentielle.

### ***Une situation financière incertaine associée à un pilotage financier lacunaire***

Les carences constatées en matière de fiabilité des comptes imposent de relativiser toute analyse financière. La situation financière du budget principal est parasitée par les dysfonctionnements structurels en matière d'émission de titres de recettes et de recouvrement des produits pour la centrale d'achats. Par ailleurs, la part prépondérante qu'occupe le département des Yvelines dans le financement du syndicat, quoique conforme à l'application des statuts, constitue une source de fragilité.

Les budgets annexes participent de façon contrastée à l'équilibre financier global du syndicat. Le modèle économique reposant sur l'autofinancement d'une partie des frais de fonctionnement par les activités industrielles et commerciales des budgets annexes doit être impérativement revu.

Enfin, le pilotage financier doit être consolidé notamment par la formulation d'une stratégie financière, une gestion de la trésorerie rigoureuse et déclinée par budget ainsi qu'un suivi du résultat et des engagements pluriannuels adaptés. En raison des carences de la fiabilité des comptes et du suivi pluriannuel des activités, la soutenabilité financière à moyen terme n'a pu être mesurée, ce qui constitue un risque.

### ***Une gestion satisfaisante des systèmes d'information***

Les systèmes d'information sont au cœur de l'activité du syndicat. Le parc informatique est géré par la direction des systèmes d'information du département des Yvelines, tandis que les systèmes d'information supportant les services proposés aux adhérents sont sous la responsabilité des équipes de Seine-et-Yvelines Numérique. La gouvernance associe l'ensemble des parties prenantes du syndicat et manque d'un véritable schéma directeur des systèmes d'information.

À l'issue de son contrôle, la chambre formule neuf recommandations, dont quatre de régularité et cinq de performance.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

# RECOMMANDATIONS

*La chambre adresse les recommandations reprises dans la présente section.*

## **Les recommandations de régularité :**

<b>Recommandation régularité 1</b> : Mettre fin à l'attribution irrégulière d'un logement de fonction pour nécessité absolue de service au directeur du syndicat, en conformité avec l'article 6 du décret n° 2022-250 du 25 février 2022 portant diverses dispositions d'application du code général de la fonction publique. ....	34
<b>Recommandation régularité 2</b> : Présenter les documents budgétaires selon les statuts du syndicat et conformément aux articles L. 2313-1 et L. 5722-1 du code général des collectivités territoriales. ....	38
<b>Recommandation régularité 3</b> : Fixer un prix de recours au service rendu par la centrale d'achats reflétant le coût du service fourni, conformément à la jurisprudence du Conseil d'État. ....	65
<b>Recommandation régularité 4</b> : Respecter le délai de mandatement de 20 jours qui incombe à l'ordonnateur, conformément au décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique ....	67

## **Les recommandations de performance :**

<b>Recommandation performance 1</b> : Élaborer avec les adhérents du syndicat un contrat d'objectifs permettant de piloter sa stratégie. ....	25
<b>Recommandation performance 2</b> : Confier au comité social et économique une étude indépendante sur la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux, à l'appui d'un document unique d'évaluation des risques professionnels actualisé ....	33
<b>Recommandation performance 3</b> : Compléter et conduire à son terme le plan d'action engagé afin de fiabiliser les comptes et le pilotage financier du syndicat. ....	40
<b>Recommandation performance 4</b> : Élaborer un schéma directeur des systèmes d'information détaillé afin d'améliorer le pilotage des projets informatiques du syndicat. ....	70

## PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes Île-de-France a procédé au contrôle des comptes et de la gestion du syndicat mixte ouvert Seine-et-Yvelines Numérique pour les exercices 2019 et suivants.

L'ouverture du contrôle a été notifiée par courriers du 7 juin 2024 du président de la chambre à Madame Anne Héry Le Pallec, présidente du syndicat depuis le 22 juin 2023, ainsi qu'à Messieurs Bertrand Coquard et Pierre Bédier, anciens présidents.

L'entretien d'ouverture du contrôle avec Madame Héry Le Pallec s'est tenu le 13 juin 2024. Les entretiens d'ouverture du contrôle avec les anciens ordonnateurs se sont déroulés le 9 juillet 2024 avec Monsieur Bertrand Coquard et le 11 juillet 2024 avec Monsieur Pierre Bédier. En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, des entretiens de fin de contrôle ont eu lieu avec la présidente en fonctions le 21 octobre 2024, avec Monsieur Bertrand Coquard le 23 octobre 2024 et avec Monsieur Pierre Bédier le 4 novembre 2024.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé à Madame Héry Le Pallec le 20 janvier 2025. À sa demande, la chambre a accordé un délai de réponse supplémentaire de trois semaines. Sa réponse a été enregistrée par le greffe le 12 mars 2025. Des compléments de réponse ont été apportés en avril 2025.

Le rapport d'observations provisoires a également été communiqué aux anciens ordonnateurs le 20 janvier 2025. Ces derniers n'ont pas transmis de réponse.

Des extraits ont été adressés à des tiers mis en cause ainsi qu'une communication administrative au comptable référent.

Lors de sa séance du 14 mai 2025, la chambre a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

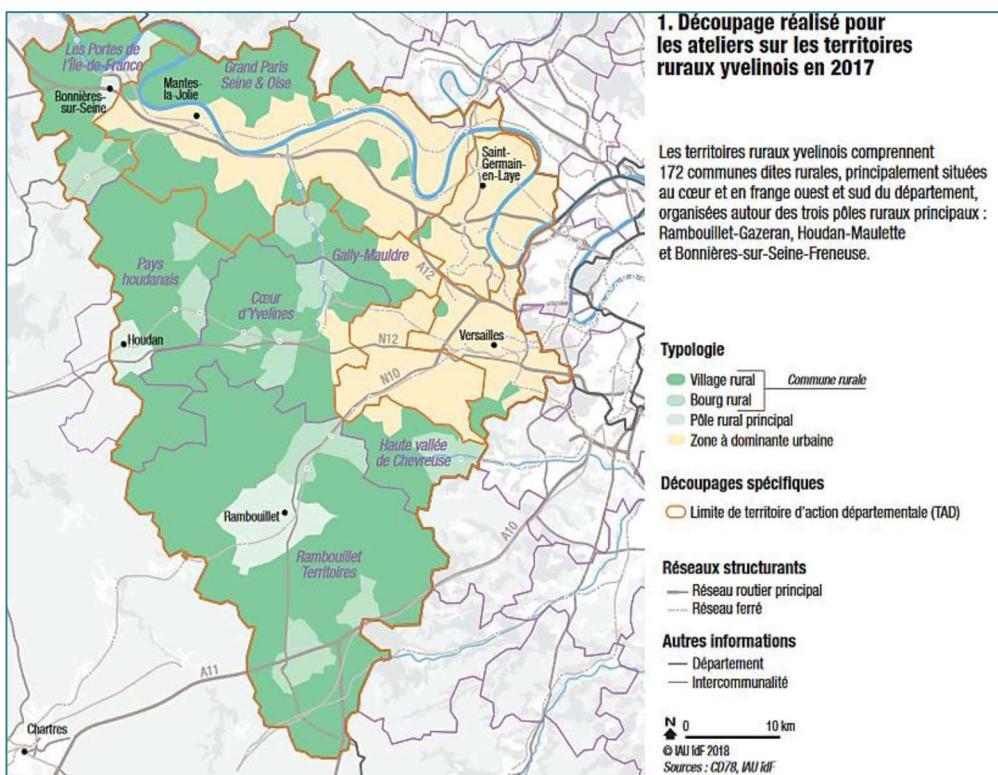
## 1 LA GOUVERNANCE ET LES MISSIONS DU SYNDICAT

### 1.1 L'aménagement numérique du territoire yvelinois, mission originelle du syndicat

Le syndicat Seine-et-Yvelines Numérique a été constitué à l'initiative du département des Yvelines en 2016 afin de répondre aux enjeux d'aménagement numérique sur son territoire.

Le département des Yvelines se caractérise par deux espaces de nature distincte. D'une part, les franges Nord et Est, qui incluent les communes de Mantes-la-Jolie, Saint-Germain-en-Laye, Versailles et Saint-Quentin-en-Yvelines font partie de l'unité urbaine de Paris. Elles rassemblent 87 % de la population départementale sur seulement 29 % de son territoire. D'autre part, les territoires ruraux comprennent 172 communes sur les 259 communes des Yvelines. Principalement situées au cœur et dans les franges Ouest et Sud du département, elles comptent 190 000 habitants, soit 13 % de la population.

**Carte n° 1 : Territoire du département des Yvelines**



Source : Institut d'aménagement et d'urbanisme-novembre 2018 - Institut Paris Région

Dans le centre et le sud des Yvelines, la densité de population est comprise entre 140 et 170 habitants au km<sup>2</sup>, contre 630 habitants au km<sup>2</sup> en moyenne dans le département. Dans ces territoires où le déploiement de la fibre par les opérateurs commerciaux est généralement peu rentable, une carence de l'initiative privée pour établir des réseaux locaux de communications électroniques, notamment de très haut débit, peut justifier une intervention des collectivités territoriales, conformément à l'article L. 1425-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

Partant de ce constat, le département des Yvelines s'est rapidement saisi de sa compétence en matière d'aménagement numérique en établissant les premiers réseaux de très haut débit à destination des entreprises. Il a également adopté en 2012 son schéma directeur territorial d'aménagement numérique. Cet outil de cadrage stratégique instauré par la loi du 17 décembre 2009 relative à la lutte contre la fracture numérique, définit le déploiement du très haut débit du territoire, recense les infrastructures et réseaux existants et programme une stratégie de développement à long terme.

Pour couvrir en très haut débit les zones ne faisant pas l'objet d'intentions d'investissements privés, trois modalités d'intervention ont été envisagées : un portage par le département lui-même ; un portage sous maîtrise d'ouvrage des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) des Yvelines ; la création d'un syndicat mixte ouvert. Cette dernière solution a finalement été retenue, à l'instar de nombreux autres départements, notamment ceux de la grande couronne francilienne (syndicats mixtes Seine-et-Marne Numérique, Essonne Numérique et Val-d'Oise Numérique).

Le syndicat Yvelines numérique a été créé par arrêté préfectoral du 12 avril 2016. Regroupant à l'origine le département des Yvelines ainsi que la communauté de communes Gally-Mauldre et celle de la Haute Vallée de Chevreuse, il avait pour objet principal d'établir et exploiter sur son territoire des infrastructures et des réseaux de communications électroniques dans la zone non couverte par les opérateurs privés.

Le syndicat a pris sa dénomination actuelle « Seine-et-Yvelines Numérique » avec l'adhésion le 21 novembre 2019 du département des Hauts-de-Seine, dans un contexte de rapprochement entre les deux départements.

## 1.2 Les missions, les membres et les contributions budgétaires au syndicat

### 1.2.1 Les membres et membres associés

Seine-et-Yvelines Numérique est un syndicat mixte ouvert régi par les dispositions des articles L. 5721-1 et suivants du code général des collectivités territoriales pouvant regrouper des personnes publiques très variées.

Au 1<sup>er</sup> octobre 2024, le syndicat compte 16 membres, dont 12 en qualité d'adhérents et 4 en qualité de membres associés.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

Dans le département des Yvelines, les membres adhérents sont le département, neuf intercommunalités à fiscalité propre et la commune de Saint-Cyr-l'École<sup>1</sup>. Le département des Hauts-de-Seine est à ce jour le seul membre adhérent de son territoire. Les membres adhérents disposent d'un droit de vote au comité syndical et au bureau par l'intermédiaire des délégués qui les représentent.

Les membres associés sont le syndicat Val-d'Oise Numérique depuis le 25 juin 2020, le syndicat intercommunal d'énergie d'Eure-et-Loir et des Yvelines (SIE-ELY) depuis le 16 novembre 2022 ainsi que le syndicat Seine-et-Marne Numérique et la communauté d'agglomération Grand Paris Sud, depuis le 22 juin 2023. Les statuts du syndicat définissent ces membres associés comme des personnes publiques ou privées ayant un intérêt à l'aménagement numérique du territoire. S'ils peuvent participer aux travaux du syndicat, notamment en prenant part aux délibérations du comité syndical ou du bureau à titre consultatif, cette possibilité n'a jamais été mise en œuvre.

Enfin, le syndicat a la faculté d'adhérer à d'autres organismes publics ou privés. Il est ainsi membre associé du syndicat mixte Val-d'Oise Numérique depuis le 25 juin 2020. Cette adhésion qui ne donne pas lieu au versement d'une cotisation ne lui confère aucune voix délibérative au sein des instances de gouvernance de cet établissement. Ce partenariat, qui n'a pas encore donné lieu à des initiatives concrètes, doit notamment permettre à Seine-et-Yvelines Numérique de bénéficier de l'expertise de ce syndicat en matière d'internet des objets à travers la centrale d'achats de ce dernier.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que les syndicats Seine-et-Yvelines Numérique et Val-d'Oise Numérique se sont joints aux syndicats Essonne Numérique et Seine-et-Marne Numérique pour lancer, à la fin de l'année 2024, un projet de réseau hertzien bas débit consacré à l'internet des objets.

### **1.2.2 Un objet social large, mais une logique de transfert de compétences peu prégnante**

Seine-et-Yvelines Numérique exerce des compétences en lieu et place de ses membres ainsi que des missions et activités complémentaires. Ces dernières lui permettent de se constituer en centrale d'achats ou d'être coordonnateur de groupements de commandes, de réaliser des prestations de services pour ses membres ou d'autres collectivités ou de mettre ses services à disposition de ses membres. Tel est le cas par exemple du responsable de la sécurité des systèmes d'information mutualisé avec le département des Yvelines.

Le syndicat a connu trois évolutions majeures depuis sa création.

Tout d'abord, la distinction entre des compétences obligatoires, exclusivement réduites à l'aménagement numérique, et des compétences facultatives, a été abandonnée par délibération du 13 décembre 2018 au profit d'une logique de compétences « à la carte ». Désormais, le syndicat exerce chaque compétence en lieu et place des seuls membres qui ont décidé de leur transfert, sans qu'aucune ne soit obligatoire.

---

<sup>1</sup> La communauté d'agglomération de Versailles Grand Parc est la seule intercommunalité à fiscalité propre du département des Yvelines à ne pas adhérer au syndicat. La commune de Saint-Cyr-l'École qui en est membre y adhère toutefois en sa qualité propre.

Ensuite, de nouvelles missions ont été adjointes aux compétences initiales en matière d'aménagement numérique, de schéma directeur territorial d'aménagement numérique, de vidéoprotection et de numérique dans les collèges et les écoles élémentaires. Ajoutée par une délibération du 28 septembre 2017, la compétence relative à l'informatique de gestion et de télécommunications permet au syndicat d'intervenir sur le système d'information de ses adhérents en proposant des actions de mutualisation visant notamment à établir des services de dématérialisation, de gestion documentaire, d'archivage, de télétransmission et d'outils collaboratifs. Deux compétences supplémentaires ont été reconnues par une délibération du 16 mars 2021. D'une part, les « territoires et bâtiments connectés » permettent au syndicat de développer des actions de mutualisation dans les domaines des technologies de l'information et de communication couvrant notamment la gestion des fluides et des déchets, la transition énergétique et environnementale, l'éclairage public, la mobilité et les services publics numériques. D'autre part, « le numérique pour les solidarités » consiste à conduire des actions de mutualisation en matière d'inclusion numérique et de développement des usages numériques.

Enfin, l'adhésion du département des Hauts-de-Seine en 2019 a élargi le périmètre géographique d'intervention du syndicat à un territoire urbain de 1,64 million d'habitants, plus peuplé que celui des Yvelines (1,46 million d'habitants).

**Tableau n° 1 : Compétences transférées au syndicat**

Compétences	Membres adhérents
A1 : établir et exploiter les infrastructures et réseaux de communications électroniques au sens des 3 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> de l'article L. 32 du code des postes et des communications électroniques	Département des Yvelines (adhésion 2016) Communauté de communes Gally Mauldre (adhésion 2016) Communauté de communes Haute Vallée de Chevreuse (adhésion 2016) Communauté d'agglomération Rambouillet territoires (adhésion 2016) Communauté de communes Cœur d'Yvelines (adhésion 2016) Communauté de communes du Pays Houdanais (adhésion 2016) Communauté urbaine Grand Paris Seine et Oise (adhésion 2016) Communauté urbaine Saint-Germain Boucles de Seine (adhésion 2016) Communauté de communes les Portes de l'Île-de-France (adhésion 2017) Commune de Saint Cyr (adhésion 2021)
A2 : établir et exploiter les réseaux de communications électroniques au sens des 3 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> de l'article L. 32 du code des postes et des communications électroniques	Communauté d'agglomération Saint-Quentin-en-Yvelines (adhésion 2019)
B : schéma directeur territorial d'aménagement numérique	Département des Yvelines (adhésion 2016)
C : Vidéoprotection	Département des Yvelines (adhésion 2016) Département des Hauts-de-Seine (adhésion 2019)
D : Numérique dans les établissements d'enseignement	Département des Yvelines (adhésion 2016)
E : Informatique de Gestion et Télécommunications	Aucun transfert
F : Territoires et bâtiments connectés	Aucun transfert
G : Numérique pour les solidarités	Aucun transfert

Source : statuts du syndicat du 18 septembre 2024

Cette extension de l'objet social ne s'est toutefois pas véritablement traduite par une évolution des compétences transférées dont le nombre limité n'a pas évolué depuis 2021. Le département des Yvelines est ainsi le seul membre à avoir transféré plus d'une compétence (l'aménagement numérique, le schéma directeur territorial d'aménagement numérique, la vidéoprotection et le numérique dans les établissements d'enseignement). S'agissant des autres membres, les transferts concernent exclusivement la vidéoprotection pour le département des Hauts-de-Seine ainsi que l'aménagement numérique pour les communes et leurs groupements situés dans les Yvelines. Plus encore, l'informatique de gestion et de télécommunications, les territoires et bâtiments connectés ainsi que le numérique pour les solidarités n'ont donné lieu à aucun transfert.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur précise que l'extension de l'objet social du syndicat a été nécessaire pour s'adapter aux besoins de ses membres, notamment à travers les prestations rendues par sa centrale d'achats.

### **1.2.3 Des contributions des membres qui ne tiennent pas compte des frais d'administration réellement supportés par le syndicat**

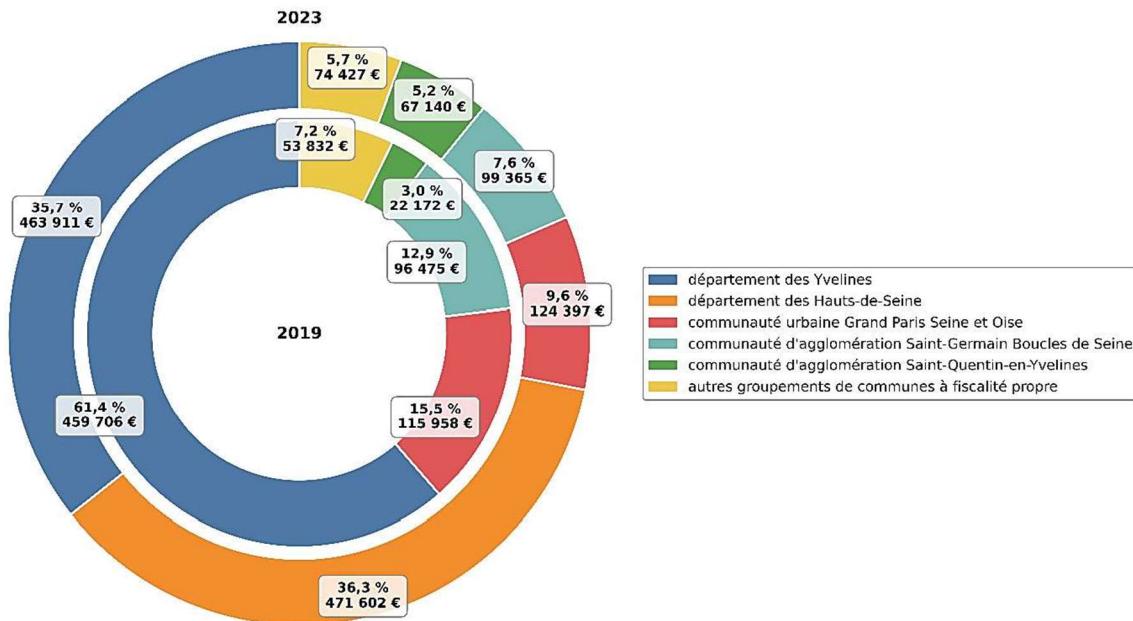
Les statuts prévoient le versement d'une contribution obligatoire par chaque membre adhérent ou associé.

Fixées par des délibérations annuelles, les contributions des membres adhérents doivent couvrir les dépenses qu'ils ont transférées ainsi que les dépenses d'administration générale. En fonctionnement, les participations au titre des compétences transférées concernent uniquement le département des Yvelines pour la vidéoprotection et le numérique dans les établissements d'enseignement. Cette situation reflète le mode d'action du syndicat qui repose peu sur une logique de transfert de compétences.

Les contributions aux dépenses d'administration générale (communication, loyer, indemnités des élus, fournitures, taxes, assurances, véhicules) sont fixées selon la population et le nombre de compétences transférées par chaque membre<sup>2</sup>. Le critère démographique apparaît prépondérant dans le calcul. Le département des Hauts-de-Seine, qui compte 1,63 million d'habitants et n'a transféré qu'une seule compétence, s'acquitte à lui seul de 36,3 % des frais de structure en 2023. Alors qu'il a transféré quatre compétences mais est moins peuplé, le département des Yvelines apporte 35,7 % de ce financement.

---

<sup>2</sup> À raison de 0,29 € par habitant pour la première compétence transférée, puis 0,01 € par habitant pour chaque compétence supplémentaire transférée.

**Graphique n° 1 : Contributions des membres adhérents du syndicat aux frais d'administration**

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les délibérations*

Si la population est réévaluée de manière périodique à partir des données de l’Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), le tarif associé au nombre de compétences transférées n’a pas évolué depuis la création du syndicat. Il ne tient compte ni de l’évolution des coûts de structure supportés par ce dernier ni de celle de l’indice des prix à la consommation ni du développement des nouvelles compétences. En 2023, les contributions des membres de 1,3 M€ aux frais d’administration générale ne couvrent que partiellement des dépenses évaluées à 1,6 M€. Le modèle mis en place pour assurer l’équilibre financier repose sur la contribution des budgets annexes aux frais de structure à hauteur de 30 % chacun, dans des conditions qui ne paraissent pas régulières (voir la partie 4.4.2).

La chambre invite ainsi le syndicat à réviser les modalités de calcul des contributions des membres de façon à ce qu’elles couvrent les dépenses d’administration générale.

Enfin, une délibération du 28 février 2024 fixe pour la première fois la contribution des membres associés à 1 500 € pour trois ans bien que celle-ci soit prévue dans les statuts depuis 2018.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l’ordonnateur indique avoir engagé des discussions avec les élus sur le calcul des contributions des membres et les modalités de financement du syndicat lors de la séance du bureau du 13 mars 2025. Des recettes supplémentaires autres que l’augmentation des contributions syndicales sont recherchées. La chambre rappelle que cette solution devra respecter le principe d’équilibre des budgets des services publics industriels et commerciaux qui encadre strictement les conditions de contribution des budgets annexes au budget principal.

## 1.3 Les instances de gouvernance

### 1.3.1 Le comité syndical

#### 1.3.1.1 Fonctionnement et modalités de représentation des membres

Organe délibérant de l'organisme, le comité syndical est composé de 25 délégués titulaires et autant de suppléants. Les départements des Yvelines et des Hauts-de-Seine disposent chacun de cinq délégués titulaires et cinq suppléants au comité syndical. Les EPCI – communautés de communes, d'agglomération ou urbaines – désignent un nombre de délégués titulaires et suppléants proportionnel à leur tranche de population selon les seuils définis dans les statuts. Enfin, chaque commune directement adhérente sans l'intermédiaire d'un EPCI dispose d'un délégué titulaire et d'un suppléant. À ce jour, cette situation ne concerne que la commune de Saint-Cyr.

Toutefois, dans le cadre de la mise en place du futur système d'archivage électronique proposé par Seine-et-Yvelines Numérique, les communes et établissements publics intéressés par cette solution devront adhérer au syndicat et lui transférer leur compétence en matière d'informatique de gestion et de télécommunications. Afin d'éviter la dilution des voix au comité syndical, les statuts du syndicat, modifiés le 18 septembre 2024, ont créé trois collèges de délégués pour cette seule compétence : un collège pour les communes et EPCI des Yvelines ; un autre pour les communes et EPCI des Hauts-de-Seine ; un troisième pour les établissements publics hors EPCI. Si ces dispositions particulières permettent de préserver l'équilibre des pouvoirs au sein du comité syndical, elles tendent également à complexifier les règles de gouvernance.

Le syndicat dispose d'une certaine liberté pour définir dans ses statuts les modalités de représentation de ses membres au comité syndical. Ce dernier fonctionne selon un système de vote plural. Chaque membre dispose ainsi d'un nombre de voix fonction du nombre de délégués et du nombre de compétences transférées. En ce qui concerne les affaires présentant un intérêt commun à tous les membres, telles que l'élection du président et des membres du bureau, le vote du budget ou l'approbation du compte administratif, chaque délégué dispose d'une voix par compétence transférée. S'agissant des sujets propres à certaines compétences, seuls les membres ayant transféré la compétence en question peuvent voter.

**Tableau n° 2 : Représentation des membres au comité syndical**

Membres	Nombre de			Part des voix (en %)*
	délégués titulaires	compétences transférées	voix	
Département des Yvelines	5	4	20	<b>50</b>
Communauté de communes Gally-Mauldre	1	1	1	<b>3</b>
Communauté de communes Haute Vallée de Chevreuse	1	1	1	<b>3</b>
Communauté d'agglomération Rambouillet Territoires	1	1	1	<b>3</b>
Communauté de communes Cœur d'Yvelines	1	1	1	<b>3</b>
Communauté de communes du Pays Houdanais	1	1	1	<b>3</b>
Communauté urbaine Grand Paris Seine et Oise	3	1	3	<b>8</b>
Communauté de communes Les Portes de l'Île-de-France	1	1	1	<b>3</b>
Communauté d'agglomération Saint-Germain Boucle de Seine	3	1	3	<b>8</b>
Communauté d'agglomération Saint-Quentin-en-Yvelines	2	1	2	<b>5</b>
Département des Hauts-de-Seine	5	1	5	<b>13</b>
Commune de Saint-Cyr	1	1	1	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

*Source : statuts du syndicat*

*Note : \* dans les affaires d'intérêt commun.*

Les modalités de représentation des membres au comité syndical confèrent au département des Yvelines un poids prépondérant dans la gouvernance. Ce dernier dispose en effet à lui seul de la majorité des voix sur les affaires d'intérêt commun, grâce aux quatre compétences qu'il a transférées, y compris pour celles n'ayant jamais été exercées comme le schéma directeur territorial d'aménagement numérique.

### **1.3.1.2 Des élus peu impliqués dans les instances de gouvernance**

Les statuts prévoient que le comité syndical se réunisse au moins une fois par semestre à l'initiative de la présidente ou à la demande expresse soit de la présidente, soit d'un tiers de ses membres. Si cette instance est réunie en pratique plus fréquemment, entre six et sept fois par an, le taux de présence des élus lors des séances demeure toutefois assez faible, avec une moyenne de 49,6 % sur l'année 2023, après 59,8 % en 2022. Les réunions se tiennent pourtant en visioconférence depuis la crise sanitaire, compte tenu des difficultés à atteindre le quorum. L'adoption à l'unanimité des délibérations depuis 2019 au moins et l'absence de mention des débats dans les comptes rendus des réunions suggèrent que le comité syndical est avant tout une chambre d'enregistrement des décisions.

Les élus ne sont pas systématiquement associés aux autres instances de gouvernance. Le bureau a été convoqué à seulement quatre reprises depuis 2016 et n'a pas été réuni de 2017 à 2021 et de 2023 à 2024. De même, le comité syndical n'a pas créé de commissions thématiques chargées d'étudier et de préparer ses décisions, bien que cette faculté soit permise par les statuts.

Ce fonctionnement aboutit à renforcer le poids du directeur général et de la présidente dans la structure, au détriment de l'ensemble des élus.

La chambre estime que l'information portée à la connaissance du comité syndical est à améliorer, dans le souci d'une bonne gouvernance, comme l'illustre par exemple l'absence de communication sur les problèmes de gestion rencontrés par le syndicat (voir partie 3) et de compte rendu des actes pris par la présidente dans le cadre de ses délégations

Dans sa réponse aux observations provisoires, la présidente du syndicat indique qu'elle entend réunir plus fréquemment le bureau. Cette instance a ainsi été convoquée les 13 février et 13 mars 2025.

### 1.3.2 Le président et les vice-présidents

Organe exécutif du syndicat, le président est élu par le comité syndical en son sein. Outre l'administration du syndicat, il prépare et exécute les délibérations du comité syndical, ordonne les dépenses et prescrit l'exécution des recettes. Il exerce par ailleurs les attributions déléguées par le comité syndical par délibération du 22 juin 2023, notamment : les décisions relatives à la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés et accords-cadres lorsque les crédits sont inscrits au budget ; la réalisation des emprunts destinés au financement des investissements prévus au budget ; la réalisation de lignes de trésorerie dans la limite de 10 M€ ; la représentation du syndicat en justice.

Trois présidents se sont succédés depuis la création du syndicat : M. Pierre Bédier, président du département des Yvelines, jusqu'en juillet 2021 ; M. Bertrand Coquard, conseiller départemental des Yvelines, de juillet 2021 à juin 2023 ; Mme Anne Héry Le Pallec, maire de Chevreuse, depuis le 21 juin 2023. Bien que cette règle ne figure pas dans les statuts, la pratique voulait que le président du syndicat soit un élu du département des Yvelines. La nomination à la présidence d'un élu qui n'est pas issu du département des Yvelines en 2023 fait suite à une observation de la préfecture des Yvelines. La préfecture a en effet rappelé que le syndicat ne peut procéder à l'installation et à l'exploitation de dispositifs de vidéoprotection pour le compte de ses communes et établissements publics de coopération intercommunale membres qu'à la condition d'être présidé par un maire ou président issu de ces derniers, conformément aux dispositions de l'article L. 132-14 du code de la sécurité intérieure.

Les présidents ne rendent pas compte de leurs décisions au comité syndical. Si aucun texte ne leur en fait l'obligation, la délégation de compétences du 13 juillet 2021 et celle de 2023 disposent que le président informe le comité syndical des actes pris dans le cadre de ses délégations. La chambre régionale des comptes rappelle au syndicat qu'il est tenu de respecter les règles qu'il s'est imposées.

Enfin, le comité syndical élit en son sein neuf vice-présidents dont un premier vice-président qui ne doit pas être issu du même département que le président. Ces derniers sont nommés parmi les délégués de chacune des catégories de membres du syndicat, à raison de trois membres pour le département des Yvelines, trois membres pour le département des Hauts-de-Seine et trois membres pour l'ensemble des EPCI et communes isolées.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

### 1.3.3 Des délégations de compétences à la présidente et au bureau à clarifier

Le bureau comprend le président, le premier vice-président et les huit vice-présidents. Par délibération du 22 juin 2023 , le comité syndical a délégué au bureau l'ensemble de ses compétences à l'exception notamment des décisions relatives au budget, des décisions modifiant la composition, le fonctionnement et la durée du syndicat, de l'adhésion du syndicat à un établissement public ou un groupement de collectivités territoriales ainsi que de la délégation de la gestion d'un service public. Cette délégation est néanmoins privée d'effet dans la mesure où le bureau a été très rarement réuni depuis la création du syndicat.

En pratique, le comité syndical continue d'intervenir au titre d'attributions déléguées au bureau, notamment en matière de fixation d'objectifs de performance collective aux agents ou de création d'un pôle d'administration des ventes au sein de la centrale d'achats du syndicat. La présidente du comité syndical, bénéficiaire d'une délégation de compétences, peut également prendre des décisions dans des domaines de compétences communs au comité syndical et au bureau.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la présidente du syndicat entend redéfinir ses délégations ainsi que celles attribuées au bureau afin de clarifier cette situation.

### 1.3.4 Des indemnités indûment versées aux vice-présidents

Les statuts précisent que les délégués au comité syndical et leurs représentants au bureau peuvent prétendre au remboursement des frais liés à l'exécution de leurs mandats, dans le cadre de la réglementation en vigueur. Cette faculté n'a toutefois jamais été mise en œuvre.

L'exercice des fonctions de président et de vice-président d'un syndicat mixte ouvert donne également droit au versement d'indemnités, conformément à l'article R. 5723-1 du CGCT. Les taux d'indemnisation appliqués au montant du traitement correspondant à l'indice brut terminal de l'échelle indiciaire de la fonction publique ont été fixés par délibération du 25 juin 2020 à 16,14 % pour le président, à 11,92 % pour le premier vice-président et à 9,35 % pour les vice-présidents. Par dérogation à l'article précité, le taux d'indemnisation appliqué au premier vice-président dépasse le barème prévu pour les vice-présidents. Cette situation est néanmoins régulière dans la mesure où l'enveloppe indemnitaire globale prévue par l'article L. 5211-12 du CGCT<sup>3</sup> est respectée.

Pour prétendre à une indemnité de fonction, le président est réputé exercer ses fonctions dès son élection. Pour les vice-présidents, l'exercice effectif des fonctions suppose une délégation de fonctions de la part du président dans les conditions de l'article L. 5211-9 du CGCT, sous la forme d'un arrêté nominatif et visant expressément, précisément et limitativement les matières déléguées. Ces conditions reconnues par la jurisprudence du Conseil d'État<sup>4</sup> s'agissant des communes s'appliquent également aux syndicats mixtes, par renvoi à l'article L. 5211-12 précité.

---

<sup>3</sup> Applicable aux syndicats mixtes ouverts par renvoi de l'article L. 5721-8 du CGCT.

<sup>4</sup> Voir notamment les décisions du 5 mars 1980, commune de Longjumeau, n° 10954 et du 21 juillet 2006, commune de Boulogne-sur-Mer, n° 279504.

Or, aucune délégation de pouvoir au bénéfice des vice-présidents n'ayant été prise depuis la création du syndicat, ces derniers ne peuvent bénéficier d'indemnités de fonction. La chambre estime que sur un montant total de 220 484€ d'indemnités versées aux élus entre janvier 2019 et juin 2024, 178 282 € ont été indûment perçus par les vice-présidents.

À la faveur du contrôle de la chambre, la présidente du syndicat a procédé aux délégations de fonctions à l'ensemble des vice-présidents par des arrêtés en date du 13 février 2025.

## 1.4 Un modèle syndical présentant des fragilités juridiques

### 1.4.1 Une nature d'établissement public industriel et commercial en question

Selon son immatriculation au registre national des entreprises et les informations figurant dans des délibérations, le syndicat s'est lui-même défini comme un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Cette qualification n'a toutefois pas fait l'objet d'une analyse juridique préalable à la création du syndicat.

La forme juridique retenue implique une gestion largement régie par le droit privé. Son personnel assimilé aux salariés du secteur privé est ainsi soumis au code du travail ainsi que, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017, à la convention collective nationale des télécommunications du 26 avril 2000. Seul le directeur du syndicat est employé sous statut de droit public, conformément à une jurisprudence constante<sup>5</sup>. Suivant cette logique, neuf agents initialement fonctionnaires titulaires sont détachés au syndicat sur des contrats de droit privé, dont cinq opérateurs de vidéoprotection du centre départemental de supervision des images (CDSI).

Pour autant, la chambre estime que la nature d'EPIC retenue et le régime juridique qui en découle est discutable. En principe, ce type d'établissement exerce des activités de service public industriel et commercial (SPIC), tandis que les établissements publics administratifs réalisent des missions de service public administratif. En l'absence de qualification par la loi, le caractère global de l'établissement – administratif ou industriel et commercial – est déterminé à partir de son activité principale. En l'espèce, la réalisation d'un réseau de télécommunications à très haut débit, compétence première et obligatoire du syndicat jusqu'en 2018, que la doctrine tend à considérer comme un SPIC<sup>6</sup>, a pu expliquer le caractère d'EPIC du syndicat et, partant, le régime de droit privé auquel il obéit largement.

Cette mission est néanmoins devenue résiduelle au profit de nouvelles activités susceptibles de remettre en question la qualification retenue par le syndicat. Ainsi, la vidéoprotection sur la voie urbaine est une mission de police administrative liée au maintien de l'ordre public qui ne saurait être assimilée à un service industriel et commercial. De même, le numérique dans les établissements d'enseignement, défini à l'article L. 131-2 du code de l'éducation, est lié au service public de l'enseignement. La vidéoprotection et le numérique éducatif sont devenues les activités principales du syndicat.

<sup>5</sup> Voir notamment les décisions du Conseil d'État du 26 janvier 1923, 62529 et sect., 8 mars 1957, Jalenques de Labeau, n° 15219.

<sup>6</sup> Voir à cet effet : Delvolvè P., Les services publics locaux de communications électroniques, mélanges en l'honneur de Jean-François Lachaume, 2007, Matharan X. et Abboub S., Le service public local de communications électroniques : bilan de 10 années et perspectives d'évolution, RFDA mai 2015 ou encore les contributions des cabinets Latournerie Wolfrom & Associés et Baker & McKenzie (2003) au projet de rédaction de l'article L. 1425-1 du CGCT.

La jurisprudence<sup>7</sup> pose, pour qualifier un service d'industriel et commercial, trois critères cumulatifs reposant sur l'objet du service, le financement et les modalités de fonctionnement.

Le fonctionnement et le financement de certaines activités peuvent parfois s'apparenter à celui d'un service industriel et commercial, s'agissant notamment de prestations de services réalisées pour le compte d'entités non adhérentes au syndicat. Ce dernier tire néanmoins l'essentiel de ses ressources budgétaires des contributions de ses membres, pour l'exercice de compétences transférées dont la conduite ne diffère pas de la gestion d'un service administratif. Il applique en outre l'instruction budgétaire et comptable M57 pour son budget principal, prévue pour les services à caractère administratif. Les trois critères jurisprudentiels précédemment exposés ne semblent pas remplis pour l'ensemble des activités.

La chambre estime ainsi que le caractère industriel et commercial de Seine-et-Yvelines Numérique est contestable. Du reste, plusieurs syndicats mixtes œuvrant dans des domaines voisins (Seine-et-Marne Numérique, Val-d'Oise Numérique, Manche Numérique, Gironde Numérique, Haute-Garonne Numérique et Soloris notamment) se sont placés sous un régime de droit public et disposent d'un personnel soumis au droit de la fonction publique. En l'espèce, Seine-et-Yvelines Numérique pourrait constituer un établissement public mixte ou à double visage<sup>8</sup>, exerçant à la fois des missions à caractère administratif et à caractère industriel et commercial. Le risque de requalification de la nature de certaines activités par le juge à l'occasion d'un contentieux ne peut être exclu.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur considère que l'essentiel des activités du syndicat relève de services publics industriels et commerciaux. Il précise toutefois qu'une étude sur la qualification principale de ses activités et les évolutions statutaires nécessaires a été commandée en février 2025.

#### **1.4.2 Des modalités d'intervention au profit de membres et entités non-membres à redéfinir**

L'objet du syndicat, défini dans ses statuts, doit se rapporter à la réalisation d'œuvres ou de services présentant une utilité pour chacun de ses membres (article L. 5721-2 du CGCT). En vertu du principe de spécialité régissant les établissements publics, le syndicat ne dispose pas de compétences par défaut mais exerce celles qui, reconnues dans ses statuts, lui ont été transférées par ses membres.

Certaines missions présentent un périmètre d'intervention bien délimité ainsi qu'un fondement juridique identifié. Tel est le cas de l'aménagement numérique (article L. 1425-1 du CGCT), du schéma directeur territorial d'aménagement numérique (article L. 1425-1 du même code), de la vidéoprotection (article L. 132-14 du code de la sécurité intérieure) et du numérique dans les établissements d'enseignement (article L. 131-2 du code de l'éducation).

---

<sup>7</sup> Décision du Conseil d'État du 16 novembre 1956, Union syndicale des industries aéronautiques.

<sup>8</sup> Voir sur ce point la décision CE, 17 avril 1959, Sieur Abadie.

En revanche, d'autres missions ne revêtent pas les caractéristiques d'une compétence. Contrairement à la qualification retenue dans les statuts, les missions relatives à « l'informatique de gestion et télécommunications », aux « territoires et bâtiments connectés » ainsi qu'au « numérique pour les solidarités » ne correspondent pas à proprement parler à une compétence qu'exerceraient les membres, en particulier les EPCI<sup>9</sup>, et qu'ils pourraient transférer au syndicat, mais davantage à des fonctions support liées à certaines de leurs compétences.

Ces trois missions n'ont de plus fait l'objet d'aucun transfert de la part des membres. Dans la mesure où les statuts prévoient que le syndicat est compétent « en lieu et place des membres » pour agir, la capacité du syndicat à intervenir dans ces domaines n'est pas acquise.

De même, si le syndicat est chargé de missions et activités complémentaires, celles-ci doivent présenter, selon ses statuts, « *le caractère de complément normal et nécessaire de ses compétences* ». Or, la faculté d'agir à titre complémentaire dans des domaines liés à des compétences qu'il n'exerce pas réellement, faute de transfert de ses membres, semble fragile.

Les statuts reconnaissent également la possibilité de réaliser des prestations de services au profit de ses membres ou d'autres tiers, par voie contractuelle. Les modalités d'intervention auprès de ces derniers ne semblent pas toujours régulières. Les contrats communiqués à la chambre portent sur les domaines de l'informatique de gestion et des territoires connectés. Ils font référence à l'article L. 5721-3 du CGCT, lequel cantonne l'action du syndicat à « *l'exploitation [...] de services publics présentant un intérêt pour chacune des personnes morales en cause* ». Ce caractère ne saurait manifestement être reconnu aux prestations de service proposées qui portent essentiellement sur de la chefferie de projet. De plus, cet article limite le périmètre d'intervention aux communes, départements, chambres de commerce et d'industrie territoriales et établissements publics. Certaines conventions conclues avec un groupement d'intérêt public et une société anonyme d'habitation à loyer modéré ne peuvent dès lors entrer dans ce cadre.

L'article L. 5111-1 du CGCT précise les règles permettant de réaliser des prestations de services par voie de convention. Il limite leur périmètre aux relations entre les départements, la métropole de Lyon, les régions, leurs établissements publics, leurs groupements et les syndicats mixtes. Par conséquent, les conventions de prestations conclues entre les syndicats et des communes non membres ne paraissent pas non plus relever du champ de compétence du syndicat.

Dans ces conditions, la chambre invite le syndicat à clarifier dans ses statuts les missions qu'il exerce au titre de compétences transférées par ses membres. En ce qui concerne plus particulièrement les compétences « exercées en lieu et place des membres », le syndicat devrait se rapprocher des parties intéressées afin qu'elles lui transfèrent effectivement leur compétence en la matière. Enfin, la forme juridique du syndicat n'apparaît pas adaptée à la réalisation de prestations pour le compte de certaines entités qui n'en sont pas membres.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur rappelle que Seine-et-Yvelines Numérique, en tant que syndicat mixte ouvert, est soumis aux dispositions de l'article L. 5721-2 du CGCT. Il indique que le syndicat dispose d'une grande marge de manœuvre dans la détermination de son objet. Il ajoute qu'il peut également proposer des prestations de services au profit de ses membres ou de tiers, dès lors que ses statuts l'autorisent.

---

<sup>9</sup> À la différence des communes, les EPCI ne disposent pas de la clause de compétence générale, c'est-à-dire la faculté d'agir dans tout domaine présentant un intérêt public local et ne relevant pas d'une compétence exclusive de l'État ou d'une autre collectivité territoriale.

Pour autant, la chambre rappelle que les statuts ne permettent pas au syndicat d'intervenir au seul motif que cette action représente une utilité pour ses membres.

#### 1.4.3 Un modèle à sécuriser

Le fonctionnement de Seine-et-Yvelines Numérique soulève des interrogations quant à la nature de cet établissement public et l'exercice de ses missions. Les risques juridiques pesant sur sa gestion ne peuvent être écartés. En cas de contentieux, le juge pourrait par exemple considérer que les agents affectés à certaines missions devraient relever du droit de la fonction publique et non du code du travail. De même, le cadre conventionnel utilisé pour proposer des prestations de services à des tiers non membres du syndicat n'apparaît pas approprié.

Il convient au minimum de clarifier les statuts sur les compétences et missions complémentaires du syndicat. Afin de sécuriser son modèle, la chambre lui recommande en parallèle de réaliser une étude sur les modalités d'exercice de ses compétences et le cadre juridique appliqué à sa gestion, notamment à son personnel. Cette étude pourrait également déterminer si le syndicat mixte est la structure la mieux adaptée à la poursuite de son objet ou si d'autres formes telles que le groupement d'intérêt économique, le groupement d'intérêt public, la société d'économie mixte ou la société publique locale ne devraient pas être privilégiées. Le cas échéant, la possibilité de scinder ses compétences au sein de différentes formes de structures doit être envisagée.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique qu'une étude sur la forme juridique du syndicat comprenant un diagnostic, une analyse des modes de gestion envisageables et des préconisations a été commandée en février 2025 à la suite du contrôle de la chambre.

---

#### ***CONCLUSION INTERMÉDIAIRE***

---

*La gouvernance a fortement évolué depuis la création de Seine-et-Yvelines Numérique, compte tenu de sa transformation en syndicat « à la carte », de l'extension importante de l'objet social et de l'arrivée de nouveaux membres, en particulier le département des Hauts-de-Seine. La logique de transfert de compétences apparaît limitée en dehors du département des Yvelines et certaines compétences ne sont pas ou peu exercées à ce jour.*

*La nature et les modalités d'intervention du syndicat, notamment à destination de tiers non membres soulèvent de nombreuses interrogations sur le plan juridique. À la faveur du contrôle de la chambre, le syndicat a commandé une étude afin de déterminer si l'organisation retenue et l'exercice des missions sont bien adaptés.*

*Enfin, les modalités de contribution des membres aux frais d'administration générale du syndicat sont à revoir.*

---

## 2 UNE TRANSFORMATION NÉCESSAIRE DU SYNDICAT

### 2.1 D'un opérateur d'infrastructures à un opérateur public de services numériques

#### 2.1.1 Un rôle aujourd'hui résiduel en matière de très haut débit

À sa création en 2016, le syndicat a reçu compétence pour établir et exploiter un réseau de télécommunication dans la zone d'initiative publique non couverte par les opérateurs privés. Dans l'attente du déploiement de la fibre, il a également été chargé de réaliser des infrastructures pour des opérations dites de « montée en débit » sur le réseau cuivre de 54 communes incluses dans le périmètre de cette zone. Le coût du projet a été estimé à 111 M€ avec un financement réparti entre le département des Yvelines, la région Île-de-France, les établissements publics de coopération intercommunale concernés, l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations.

Toutefois, ni la conduite ni le financement du projet n'ont été réalisés dans les conditions initialement envisagées. En effet, à l'issue d'une consultation des opérateurs privés publiée sur le site de l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse le 6 décembre 2016 dans le cadre du plan « France Très Haut Débit<sup>10</sup> », plusieurs sociétés ont fait part de leur intérêt pour déployer sur fonds privés un réseau de fibre optique dans la zone d'initiative publique. Afin de préciser ces engagements, le département des Yvelines et le syndicat ont lancé un appel à manifestation d'engagement d'investissement en février 2017 auquel trois sociétés ont répondu. Au terme d'une analyse technique, financière et juridique, le projet de la société Télédiffusion de France (TDF) finalisé par la création de la société Yvelines Fibre, a été retenu.

Dans l'accord conclu le 12 octobre 2017 avec le syndicat et le département des Yvelines, l'opérateur privé s'est engagé à déployer la fibre dans la zone initialement d'initiative publique d'ici à 2021, soit près de 110 000 prises à raccorder. Le contrat n'a pas réservé l'exclusivité du déploiement à cet acteur, permettant ainsi à d'autres opérateurs privés d'intervenir dans ce périmètre s'ils le souhaitaient. En contrepartie de la réalisation de ses engagements, la société Yvelines Fibre bénéficie de la cession, après désaffectation et déclassement, des réseaux départementaux de communications électroniques haut débit existants ainsi que des infrastructures de montée en débit et des infrastructures liées à des extensions et raccordements entre des sites publics et le réseau de fibre réalisés par le syndicat.

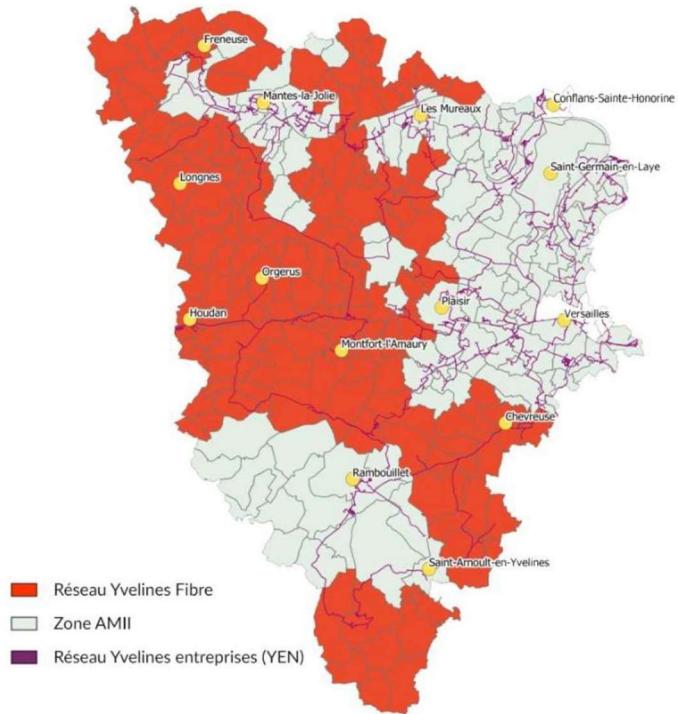
En l'absence dès lors de carence de l'initiative privée, il a été mis fin au service public d'exploitation d'un réseau de communications électroniques à très haut débit, après avis favorable de la commission consultative des services publics locaux du syndicat le 9 juin 2017. Cette décision a été prise avec effet différé. En effet, pour prendre en compte la finalisation par le syndicat de son programme d'extension et de raccordement de sites publics d'une part et de montée en débit d'autre part, des délais respectifs de trois ans et cinq ans pour ces opérations ont été actés avant la prise d'effet de cette suppression.

---

<sup>10</sup> Stratégie adoptée par le gouvernement le 28 février 2013 visant à couvrir l'ensemble du territoire en très haut débit d'ici à 2022 en mobilisant des investissements publics et privés.

L'accord a été assorti d'une clause résolutoire selon laquelle une carence de l'opérateur dans la tenue de ses engagements entraînerait la nullité de la vente. Le contrat a également prévu une compensation pour non-respect de la complétude du réseau d'ici décembre 2022, d'un montant de 10 M€. Le taux de déploiement des prises a atteint 68,4 % en février 2021 pour un objectif de 70 % en juin 2021 et 97,99 % au 17 avril 2024 pour un objectif de 100 % à fin 2022.

**Carte n° 2 : Couverture du département par le réseau Yvelines Fibre**



Source : site internet Yvelines Fibre

Note : la zone AMII (appel à manifestation d'intention d'investissement) correspond au périmètre au sein duquel des opérateurs privés ont manifesté leur intérêt pour déployer la fibre optique, sans intervention publique.

Ces résultats, bien qu'inférieurs aux seuils fixés dans le contrat, n'ont toutefois pas remis en question la cession des biens promis à l'opérateur, ni entraîné la mise en œuvre de la clause résolutoire et le versement de la compensation. Le comité syndical a en effet estimé, dans un avenant au contrat approuvé le 25 janvier 2023, que l'entreprise a rencontré des difficultés d'exécution qui ne lui étaient pas imputables, en raison notamment de la crise sanitaire et de refus de conventionnement ou blocages des travaux. L'avenant intègre ainsi de nouvelles clauses exonératoires de la responsabilité du cocontractant. Ce faisant, il constate que le programme a été mené conformément au contrat, permettant ainsi la désaffection et la cession à l'entreprise des biens de montée en débit.

Le contrat prévoyait de céder à l'entreprise les infrastructures de réseau du syndicat et du département des Yvelines pour les montants hors taxes suivants :

- 25 M€ pour les réseaux départementaux<sup>11</sup>, dont 23,8 M€ au profit du département et 1,2 M€ au bénéfice du syndicat pour la partie que ce dernier avait complétée à la date du contrat ;
- Entre 5 et 6,6 M€ pour les infrastructures d'extension et de raccordement des sites publics au réseau réalisées par le syndicat. À raison de 10 000 € par bien, l'estimation portait sur un nombre de raccordements compris entre 500 et 660 ;
- 2 M€ pour les infrastructures de montée en débit.

Le syndicat a bénéficié d'un montant total de recettes de cession de 8,2 M€ dont 1,2 M€ au titre de la part du réseau départemental, 5 M€ au titre des extensions et des raccordements des sites publics limités à 350 et 2 M€ pour les infrastructures de montée en débit.

Néanmoins, en raison de données lacunaires, la chambre n'a pas été en mesure de dresser le bilan financier net global du projet.

En définitive, l'engagement pris par l'opérateur privé de déployer la fibre dans la zone d'initiative publique a sensiblement modifié la nature du projet de très haut débit et le rôle du syndicat dans ce domaine. En raison de la suppression du service public d'exploitation d'un réseau de communications électroniques à très haut débit et l'achèvement des opérateurs de montée en débit, l'activité du syndicat au titre de sa mission d'aménagement numérique est devenue résiduelle. Elle se résume désormais essentiellement à l'exploitation du réseau de très haut débit de Saint-Quentin-en-Yvelines ainsi qu'à des travaux de raccordement à la fibre et de génie civil sur des bâtiments publics des adhérents au syndicat.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que le syndicat est susceptible d'exploiter de nouveaux réseaux de communications électroniques en raison notamment du développement de la compétence en matière de territoires connectés.

### **2.1.2 Une action désormais tournée vers l'offre de services numériques**

Outre la centrale d'achats constituée en 2017, l'offre de services du syndicat s'est notablement diversifiée depuis sa création. Elle porte notamment sur les domaines suivants :

- La sécurité électronique, dont la vidéoprotection :

Le syndicat propose des dispositifs de sécurisation des sites et bâtiments publics. En plus de dispositifs de contrôle d'accès, il a déployé, en septembre 2024, plus de 3 500 caméras sur les infrastructures des deux départements, dont les 113 collèges publics et les bâtiments du service départemental d'incendie et de secours (SDIS) des Yvelines. La doctrine de sûreté des sites scolaires du département des Yvelines définissant les mesures organisationnelles, matérielles et techniques de protection de ces établissements ainsi que le partage des rôles entre le syndicat, le département et les collèges n'a été formalisée qu'en mars 2024. Cette définition apparaît tardive dans la mesure où elle est intervenue après la phase

<sup>11</sup> Ce montant inscrit dans le contrat de cession correspond à la valeur vénale des réseaux telles qu'estimée par la direction de l'immobilier de l'État, saisie par le syndicat en mars 2017.

de déploiement des équipements dans les collèges et alors même que le département des Yvelines a transféré l'intégralité de sa compétence en matière de vidéoprotection au syndicat à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Enfin, le syndicat gère le CDSI qui exploite pour le compte du département et du SDIS les images de vidéoprotection issues des caméras installées sur leurs bâtiments. Les 6 opérateurs de ce service ne visualisent pas les images en temps réel, mais interviennent en cas d'alerte, telle que la détection d'une intrusion.

- L'informatique de gestion :

Le syndicat accompagne ses membres et d'autres tiers dans la gestion de leurs systèmes d'information et la promotion des usages numériques . Cette mission peut inclure l'audit des solutions existantes, le recueil et l'analyse des besoins, la fourniture des équipements via la centrale d'achats, la formation des agents ainsi que la gestion des projets. Il développe en outre un système d'archivage numérique « SYN'Archives » pour offrir à ses membres d'ici à 2025 une solution d'archivage intermédiaire et définitif mutualisée, hébergée sur leur territoire, et devant répondre aux exigences du code du patrimoine.

- Le numérique éducatif :

Le syndicat gère l'installation et la maintenance de tous les services et équipements numériques dans les 113 collèges publics yvelinois et le projet « e-SY » exposé plus loin.

- Les territoires connectés :

Les actions dans ce domaine ont notamment conduit au déploiement de bornes de recharge électriques dans certaines communes et établissements publics D'autres projets liés au développement de la « ville intelligente et connectée » sont envisagés.

Conçu principalement à l'origine comme un opérateur d'infrastructure, Seine-et-Yvelines Numérique est devenu, avec le développement de ses missions, un opérateur public de services numériques<sup>12</sup>.

Le syndicat a aujourd'hui identifié l'internet des objets comme nouveau domaine d'offre de services. Il s'agit d'un réseau de dispositifs physiques connectés à Internet, tels que des bâtiments, véhicules, compteurs d'eau, caméras, qui collectent et échangent des données pour automatiser des tâches et améliorer l'efficacité des usages et services, comme la gestion énergétique des bâtiments, la surveillance environnementale, l'éclairage public, l'optimisation du trafic routier ou encore la gestion des déchets.

Pour autant, la démarche d'étude des besoins de ses membres n'a véritablement été engagée qu'à partir de 2023, avec le lancement d'une enquête sur les attentes des communes yvelinoises. L'étude, qui doit être poursuivie sur le territoire des Hauts-de-Seine, a révélé des besoins particuliers en matière de cybersécurité, de sécurisation de l'espace public, de dématérialisation des procédures administratives, d'accompagnement en matière de transformation numérique ou de recours à l'intelligence artificielle pour améliorer les services aux citoyens. Même si cette initiative semble tardive au regard du fort accroissement des missions du syndicat, elle s'avère nécessaire pour veiller à ce que le développement du syndicat reste en phase avec les besoins de ses adhérents.

---

<sup>12</sup> L'association Déclic, dont fait partie Seine-et-Yvelines Numérique, fédère les opérateurs publics de services numériques, qu'elle définit comme des structures publiques d'accompagnement numérique des collectivités, de nature diverse (syndicats mixtes, centres de gestion, associations, agences techniques départementales).

À cette fin, la stratégie de développement de Seine-et-Yvelines numérique devrait être validée et suivie par ses membres. La chambre recommande ainsi d'élaborer un contrat d'objectifs entre le syndicat et ses adhérents présentant les objectifs stratégiques et opérationnels de la structure.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur s'engage à conclure avec ses principaux adhérents un contrat d'objectifs afin de piloter sa stratégie, sans en préciser le calendrier de mise en œuvre.

**Recommandation performance n°1** : Élaborer avec les adhérents du syndicat un contrat d'objectifs permettant de piloter sa stratégie.

## 2.2 Une centrale d'achats au cœur de l'activité du syndicat

### 2.2.1 Une forte croissance du volume d'affaires de la centrale d'achats, en proie à des difficultés multiples

La centrale d'achats a été créée le 31 janvier 2017 dans l'objectif de mutualiser les achats dans le domaine du numérique avec des acheteurs publics. Elle passe et exécute des marchés et accords-cadres pour les besoins propres du syndicat, mais aussi pour le compte de ses membres et de tiers.

Son fonctionnement suit deux logiques. En tant que grossiste, la centrale d'achats achète, stocke puis revend des biens et services à ses membres, en exécutant elle-même les marchés. En tant qu'intermédiaire, elle passe les marchés pour le compte de ses membres. Dans les deux cas, la centrale applique un taux de « marge » de 5 % sur les achats, en plus, le cas échéant, de frais d'entrée.

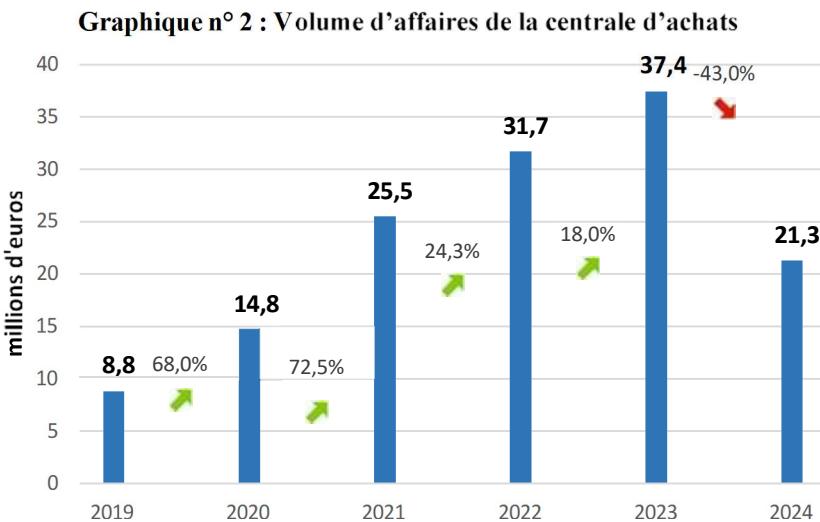
Le recours à la centrale d'achat se fait selon trois modalités. Les membres adhérents du syndicat ont automatiquement accès à son catalogue, sans formalité particulière. Les collectivités et établissements publics des Yvelines et des Hauts-de-Seine qui ne sont pas membres du syndicat ne peuvent recourir à la centrale d'achats qu'après acquittement d'un droit d'entrée variable selon la nature et la taille de l'entité et signature d'une convention de prestations de services, approuvée par leur assemblée délibérante. Comme exposé précédemment, la délivrance de ces prestations ne semble pas toujours ressortir du champ de compétences du syndicat mixte. Cette convention apparaît en outre superfétatoire, dans la mesure où aucun texte n'impose aux acheteurs d'être adhérents d'une centrale d'achats pour pouvoir recourir à ses services<sup>13</sup>. Il est néanmoins recommandé aux acheteurs d'approuver une convention avec la centrale d'achats pour déterminer l'étendue des missions confiées à cette dernière<sup>14</sup>. Enfin, les collectivités et établissements publics situés en dehors des Yvelines et des Hauts-de-Seine ont accès à la centrale d'achats en adhérant au syndicat en tant que membre associé et doivent également s'acquitter d'un droit d'entrée.

<sup>13</sup> Réponse du Premier ministre au référé de la Cour des comptes relatif à la centrale d'achat Cap'Oise Hauts-de-France, en date du 17 juin 2019.

<sup>14</sup> Fiche technique de la direction des affaires juridiques sur la mutualisation des achats.

Au 1<sup>er</sup> octobre 2024, la centrale d'achats propose 64 marchés, dont 28 sous forme d'achat/revente et 36 sous forme d'intermédiation. Les marchés portent notamment sur la fourniture de matériel informatique et accessoires, y compris des tablettes, de solutions d'impression, d'appui à la cybersécurité, de formations au numérique, ou encore, de capteurs et compteurs connectés. Plus de 350 entités (communes et leurs groupements, départements, établissements scolaires, établissements publics, service départemental d'incendie et de secours des Yvelines) recourent à ces services, soit un périmètre d'intervention qui s'étend bien au-delà des seuls membres adhérents du syndicat.

Le volume d'affaires a été multiplié par plus de quatre au cours de la période sous revue. Cette forte croissance a mis à l'épreuve l'organisation et le fonctionnement de la centrale d'achats ce qui a affecté la gestion comptable et financière de cette activité (voir 3.3 et 4.3.1).



Source : comptes de gestion, rapports d'orientation budgétaire et données du syndicat pour les exercices 2019 et 2020, syndicat pour l'exercice 2024.

Si ces difficultés internes sont en cours de résolution, la centrale d'achats fait également face à des défis exogènes. D'une part, la concurrence d'autres centrales d'achats régionales ou nationales œuvrant sur des segments de marché similaires, tels que celles des syndicats mixtes franciliens Val-d'Oise Numérique et Seine-et-Marne Numérique ou encore la centrale d'achat du numérique et des télécoms, s'aiguisse. D'autre part, la dégradation de la situation financière de certains adhérents a entraîné une diminution significative du volume d'affaires de la centrale d'achats en 2024.

## 2.2.2 Une stratégie d'achats durables en matière de numérique à définir

La chambre a étudié la manière dont la centrale d'achats prend en compte le développement durable dans ses achats numériques, notamment au regard de la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, dite loi « AGEC ».

Si Seine-et-Yvelines Numérique, en tant qu'établissement public, n'est pas lui-même soumis aux dispositions de cette loi<sup>15</sup>, il est néanmoins libre de les appliquer. En outre, lorsqu'il agit en tant qu'intermédiaire, sa centrale d'achats est tenue de répondre aux besoins de collectivités devant respecter ces dispositions.

L'analyse des marchés étudiés révèle que le syndicat inclut des critères relevant des obligations de la loi AGEC dans une faible proportion. Sur quatre marchés ayant pour objet la fourniture d'équipements informatiques, seulement la moitié comporte une part d'acquisition de 20 % du montant total hors taxes de matériels informatiques reconditionnés ou intégrant des matériaux réemployés.

En dehors des dispositions de cette loi, le syndicat intègre des clauses environnementales et d'insertion sociale dans ses consultations, telles que le respect de la collecte et du recyclage des déchets électroniques et leur valorisation (articles R. 543-172 et suivants du code de l'environnement), l'engagement aux écolabels ainsi que des heures d'insertion sociale allant jusqu'à 6 000 heures pour un marché d'une durée de quatre ans. Ces clauses ne revêtent toutefois pas de caractère systématique ou demeurent limitées à certaines considérations, notamment sociales. De plus, les critères d'analyse des offres n'intègrent pas toujours une dimension environnementale ou sociale et, lorsque c'est le cas, la pondération de ces critères dans la notation peut être faible, comme observé dans le marché de fourniture de tablettes tactiles (5 points sur 100 pour la valeur technique).

Le syndicat a également contracté un marché d'offre de collecte, traitement et reconditionnement des équipements électriques et électroniques arrivé à son terme en octobre 2024. La chambre encourage le syndicat à renouveler ce marché afin de proposer une solution de recyclage à ses adhérents, ce qui serait cohérent avec les missions exercées par le syndicat et pourrait répondre à ses propres besoins.

La prise en compte du développement durable dans les achats numériques apparaît ainsi hétérogène et dépourvue d'une vision d'ensemble. Afin de bien répondre aux exigences auxquelles sont soumis les clients de la centrale d'achats, à l'obligation d'instaurer des critères environnementaux et sociaux dans tous les marchés publics d'ici à août 2026 conformément à la loi « climat et résilience »<sup>16</sup> de 2021, mais aussi à l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050, la chambre invite le syndicat à définir une politique d'achats durables.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que le syndicat veillera à ce que les marchés conclus par sa centrale d'achats respectent les obligations de la loi AGEC, mais sans s'engager à inscrire cette mesure dans une politique d'achats durables.

---

<sup>15</sup> Rapport d'évaluation article 58 loi anti-gaspillage pour une économie circulaire

<sup>16</sup> Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

## **2.3 Des projets remis en cause par la diminution du soutien financier du département des Yvelines**

Seine-et-Yvelines Numérique dépend à 70 % de ses recettes de fonctionnement et d'investissement du département des Yvelines dont la situation financière conduit à des arbitrages défavorables au syndicat.

Dans le cadre du plan numérique des collèges lancé par le département, le syndicat a déployé des tablettes tactiles auprès de 10 000 élèves et 1 000 professeurs dans 17 collèges du territoire. À l'issue de cette phase pilote menée entre 2015 et 2020, le département a souhaité étendre le périmètre du dispositif. Engagé en 2021, le projet « e-SY » de cartable numérique vise à doter d'ici à 2026 l'ensemble des élèves des classes de CM1 à la 3<sup>e</sup> d'un cartable numérique comprenant une tablette tactile avec des applications et ressources pédagogiques. Le projet est entièrement financé par le département, y compris les équipements dont sont dotées les écoles des communes adhérentes au dispositif. Au titre de la phase pilote puis des phases 1 et 2 du projet, 74 collèges publics, 5 privés et 19 communes ont été équipés. La troisième et dernière phase du projet qui devait conduire au déploiement des équipements dans les établissements non couverts, est suspendue depuis 2024. Le département a en effet réduit ses financements au projet de 78,1 M€, passant de 107,7 M€ à 29,62 M€ sur la période 2022 à 2027 selon le dernier scénario communiqué par le syndicat.

Cette décision affecte non seulement les agents travaillant sur ce projet au sein du pôle « numérique pour l'éducation et les solidarités », mais également l'activité de la centrale d'achats, puisque le projet e-SY a représenté plus de 30 % de son volume d'affaires en 2023.

Le département a également mis en pause ses projets de vidéoprotection bâtimentaire et de renouvellement des ordinateurs dans ses collèges.

Si la direction du syndicat a dans un premier temps privilégié la réaffectation des agents sur d'autres missions, des ajustements des effectifs sont aujourd'hui nécessaires. Un projet de licenciement collectif pour motif économique concernant neuf agents, soit environ 8 % des effectifs, a ainsi été présenté au comité social et économique le 17 octobre 2024.

## **2.4 Un plan de transformation en cours de mise en œuvre, mais des difficultés liées aux ressources humaines à traiter**

### **2.4.1 La démarche de transformation du syndicat est engagée**

Au cours des premières années de son existence, le syndicat a géré un nombre limité de missions au service de membres encore peu nombreux. L'organisation initiale, reposant sur peu d'effectifs rattachés à un directeur polyvalent, sans hiérarchie claire et s'appuyant largement sur des prestataires externes, s'est révélée inadaptée au changement d'envergure du syndicat.

En réponse à cette situation, une mission de transformation du syndicat lancée en novembre 2022 a identifié quatre principaux enjeux : dépasser les limites organisationnelles de la structure ; s'adapter à un environnement changeant ; renforcer la qualité des services ; rechercher de nouveaux partenariats et financements. Les travaux de la mission ont donné lieu à l'élaboration d'un plan de transformation approuvé par le comité syndical le 28 février 2024.

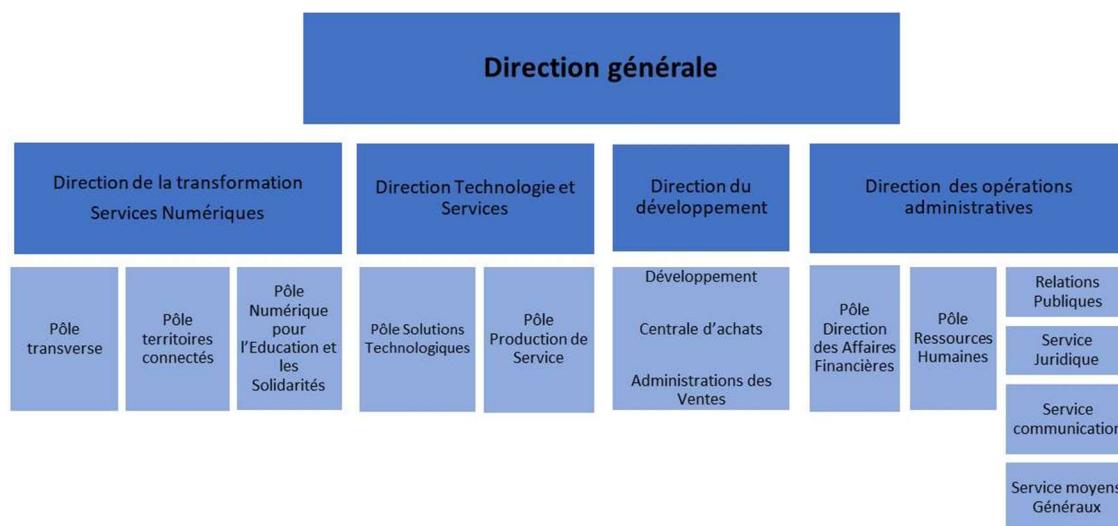
Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

Porté par une direction de la transformation créée en 2023, le plan est imbriqué au projet d'entreprise 2023-2025 du syndicat. Ce document identifie 22 projets à mener pour répondre aux enjeux stratégiques de l'organisation, tels que l'élaboration d'une politique de développement des compétences et des carrières, la mise en place d'un outil de gestion de portefeuille de projet pour harmoniser les outils et méthodes de travail ou encore, l'instauration d'une démarche de qualité de service et de satisfaction du « client ». La mise en œuvre du projet d'entreprise a toutefois été suspendue en 2023 avant d'être relancée en avril 2024, dans le contexte de remédiation aux difficultés budgétaires et comptables rencontrées par le syndicat.

Porté par une direction spécifique, le plan de transformation est adossé à des objectifs devant être associés à des indicateurs clés de performance. Le dernier point d'étape réalisé en septembre 2024 montre un état d'achèvement des différents axes du plan entre 30 % et 90 %. Le projet d'entreprise fait quant à lui l'objet de revues de projets trimestrielles. Chaque projet se voit assigner un chef de projet ainsi qu'un sponsor, positionné à un plus haut niveau dans la hiérarchie, et de veiller à sa réussite globale. Les projets sont inscrits dans un calendrier qui permet de suivre leurs différents jalons (ateliers, audits, validations, etc.).

La démarche de transformation a d'ores et déjà conduit à la révision organisationnelle du syndicat (voir annexe). Cette réforme a notamment conduit à simplifier l'organigramme des services en 2024 en remplaçant les 20 sous-directions précédentes par 9 pôles et à limiter à 4 les niveaux hiérarchiques contre 6 auparavant.

#### Organigramme n° 1 : Organigramme des services



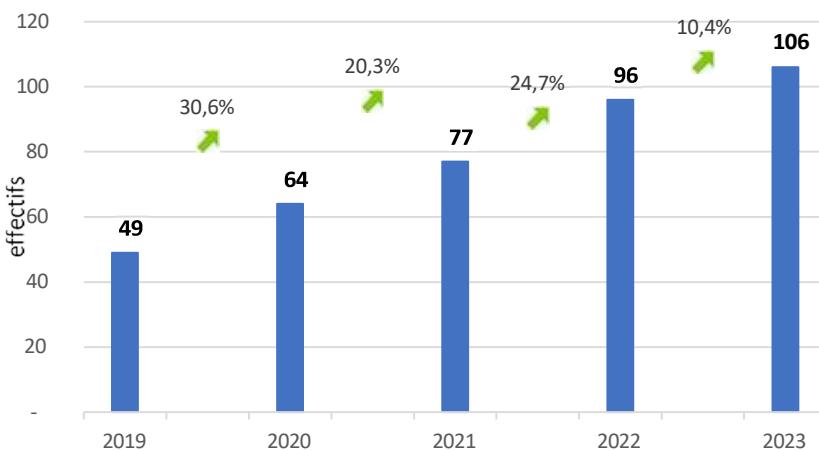
Source : syndicat

S'il est encore trop tôt pour apprécier les résultats de ce plan de transformation, la chambre constate que le syndicat a mis en œuvre une démarche volontariste visant à adapter son organisation, sa stratégie et son fonctionnement. La création d'une direction dédiée à la transformation est de nature à favoriser la réalisation de ces changements dans la durée.

### 2.4.2 Des effectifs en forte croissance, mais difficiles à fidéliser

Si le plan de transformation porte sur l'ensemble des aspects de la gestion du syndicat, les ressources humaines en constituent un volet essentiel. Le dynamisme de l'activité du syndicat et le développement de nouvelles missions ont en effet entraîné une forte croissance de ses effectifs. Le nombre d'agents a été multiplié par 21 depuis la création du syndicat, passant de 5 à 106<sup>17</sup> en 2023, et a plus que doublé au cours de la période sous revue.

**Graphique n° 3 : Effectifs et taux de croissance**



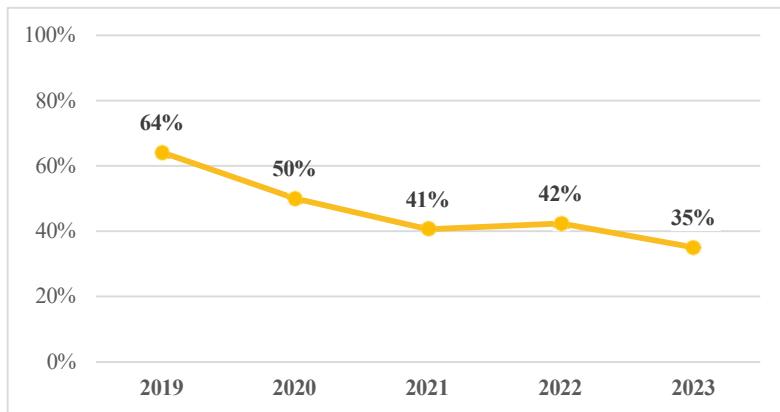
Source : tableau annuel des effectifs

Le taux de rotation du personnel est passé de 64 % en 2019 à 35 % en 2023. Bien qu'en baisse, il demeure élevé par rapport à celui constaté dans les secteurs de l'informatique et des technologies de l'information (entre 20 % et 30 %<sup>18</sup>).

<sup>17</sup> Dans le cadre de la préfiguration d'un nouvel opérateur du département des Yvelines, le groupement d'intérêt économique « Yvelines Ressources », le syndicat a recruté temporairement des agents ayant vocation à rejoindre la structure après sa création. Les trois agents recrutés à ce titre en 2023 ne sont pas inclus dans ce nombre.

<sup>18</sup> <https://www.free-work.com/fr/tech-it/blog/guide-rh-du-salarie/turnover-dune-entreprise-it-un-indicateur-a-considerer-avec-prudence>

**Graphique n° 4 : Taux de rotation du personnel**



Source : syndicat

Note : le taux de rotation est calculé comme suit :  $\lceil (Nombre\ de\ départs\ sur\ l'année\ N + nombre\ d'arrivées\ sur\ l'année\ N) / 2 \rceil / Effectifs\ au\ 1er\ janvier\ de\ l'année\ N$ . Dès lors, l'ancienneté des agents dans le syndicat est de 21 mois pour les femmes et de 31 mois pour les hommes en 2023. Cette faible stabilité des effectifs n'est pas sans répercussions sur le fonctionnement du syndicat.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que le taux de rotation élevé peut s'expliquer par les nombreux recrutements réalisés au cours de la période. Il ajoute que l'ancienneté moyenne des agents a augmenté en 2024, passant à 31 mois pour les femmes et 38 mois pour les hommes.

#### 2.4.3 Redéfinir la stratégie des ressources humaines

Si le renouvellement fréquent du personnel peut être une des conséquences du dynamisme caractérisant le secteur des services numériques, il peut également refléter un manque de satisfaction des agents voire un mal-être au travail.

Les difficultés du syndicat à conserver ses agents ont été identifiées dans une étude sur la qualité de vie au travail réalisée en décembre 2023 par la responsable des ressources humaines. Quatre enjeux relatifs au bien-être au travail, à l'amélioration de l'image du syndicat<sup>19</sup>, à la lutte contre le présentisme et l'absentéisme ainsi qu'à la fidélisation des agents sont mis en évidence. Afin de répondre à ces défis, deux axes principaux à mettre en œuvre en 2024 sont préconisés. Le premier concerne le développement des compétences, à travers notamment le recueil des besoins de formation, un plan de développement des compétences, un parcours d'accueil des nouveaux arrivants et l'amélioration de la communication interne et externe. Le second axe vise à développer le management participatif par une plus grande transversalité et transparence dans le travail, l'accompagnement des managers, la révision des méthodes managériales ainsi que l'implication des agents dans la vie de la structure.

<sup>19</sup> L'étude constate que le syndicat bénéficie d'une image peu favorable sur les sites de recherche d'emploi, ce qui peut indiquer un manque de satisfaction des agents ayant quitté la structure.

Si ces orientations ont conduit à la mise en œuvre de certaines actions, telles que la refonte du livret d'accueil des agents, des mesures importantes comme l'accompagnement des managers n'ont pas encore abouti. En outre, ces orientations n'ont pas fait l'objet d'une validation formelle par le comité syndical ni d'une déclinaison sous forme de plan d'action.

Afin de renforcer l'effectivité de ces actions, la chambre invite le syndicat à définir une stratégie des ressources humaines pluriannuelle, présentée et suivie par le comité syndical. Cette stratégie est nécessaire pour accompagner les agents dans la transformation de la structure mais aussi pour répondre au problème de management identifié ci-après par la chambre. Elle devrait être adossée à des outils tels que des tableaux de bord permettant d'en apprécier la mise en œuvre.

#### **2.4.4 Une attention particulière à accorder à la prévention et au traitement des risques professionnels**

Les postes de responsable des ressources humaines et de responsable des finances ont été occupés par plusieurs agents successifs, après des périodes de vacance parfois longues. Entre 2019 et 2023, le poste de responsable des ressources humaines a été vacant environ un an et deux mois, soit près d'un quart du temps. Celui de responsable financier a été vacant près d'un an et demi, soit 30 % du temps. Deux directeurs des finances ont quitté le syndicat après des périodes d'arrêt de travail prolongées.

Ces cas ne sont pas isolés. La chambre a ainsi pris connaissance de témoignages d'anciens agents évoquant des situations de pressions psychologiques liées aux pratiques managériales de certains cadres de direction. En dépit du caractère répété de ces faits, aucun dispositif de détection et de prévention n'a été mis en œuvre.

À ce titre, le syndicat n'a pas mis à jour son document unique d'évaluation des risques professionnels depuis 2020 alors qu'il est tenu de le faire chaque année comme l'exige l'article R. 4121-2 du code du travail. La chambre l'invite à procéder à cette actualisation sans tarder, en rappelant que l'absence d'élaboration ou de mise à jour de ce document est punie de l'amende prévue pour les contraventions de cinquième classe<sup>20</sup>. À l'appui de ce document, elle lui recommande de porter une attention à l'appréciation et au traitement des risques psychosociaux en confiant au comité économique et social la réalisation d'une étude indépendante sur la qualité de vie au travail et la prévention de ces risques.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique avoir mandaté un cabinet pour revoir dans son ensemble le document unique d'évaluation des risques professionnels. Cette refonte inclut une évaluation des risques psychosociaux et la mise en place d'une démarche de qualité de vie au travail. Les travaux lancés en avril 2025 prévoient d'impliquer le comité social et économique tout au long de la démarche.

---

<sup>20</sup> Article R. 4741-1 du code du travail.

**Recommandation performance n°2 :** Confier au comité social et économique une étude indépendante sur la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux, à l'appui d'un document unique d'évaluation des risques professionnels actualisé.

#### 2.4.5 Des irrégularités en matière de ressources humaines

Auparavant directeur des opérations de Seine-et-Yvelines Numérique, l'actuel directeur général du syndicat a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> février 2021. Son contrat à durée interminée conclu à temps plein, soit 35 heures par semaine, a été renouvelé le 31 janvier 2024 pour une durée de trois ans. Le directeur bénéficie par ailleurs d'une autorisation de cumul d'activités à titre accessoire pour exercer la direction de la société publique locale Le Campus un jour par semaine, soit 7 heures. Cette autorisation mentionne à tort que l'activité principale est exercée à temps partiel. De plus, le cumul du temps de travail entre l'activité principale et l'activité accessoire équivaut à 42 heures de travail par semaine, alors que la durée totale de service ne peut excéder de plus de 15 % la durée afférente à un emploi à temps complet, soit un maximum de 40h15 en l'espèce<sup>21</sup>.

La chambre invite le syndicat à revoir l'autorisation de cumul d'activité afin de respecter ce plafond. Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que cette situation a été régularisée le 1<sup>er</sup> mars 2025. La chambre constate toutefois que la quotité de travail autorisée pour cette activité de quatre heures semble difficilement compatible avec l'exercice des fonctions de directeur d'une société publique locale.

Le directeur bénéficie par ailleurs d'avantages en nature sous la forme d'un logement pour nécessité absolue de service et d'un véhicule de fonction. Propriété du département des Yvelines, le pavillon de 250 m<sup>2</sup> situé à Versailles est mis à disposition du syndicat par convention en contrepartie d'une redevance mensuelle de 3 620,36 €, puis affecté au directeur par une délibération du comité syndical du 27 janvier 2021. La chambre relève plusieurs irrégularités.

Tout d'abord, le directeur bénéficie de la gratuité d'avantages accessoires (eau, gaz, électricité, chauffage, réparations locatives, accès internet) alors que ces charges incombent à l'occupant. Ensuite, la notion même de nécessité absolue de service justifiant l'octroi du logement est contestable. Cette notion est définie comme la situation dans laquelle « *l'agent ne peut accomplir normalement son service, notamment pour des raisons de sûreté, de sécurité ou de responsabilité, sans être logé sur son lieu de travail ou à proximité immédiate* » (article R. 2124-65 du code général de la propriété des personnes publiques). Or, les fonctions exercées par le directeur du syndicat n'impliquent pas de sujétions traduisant une nécessité absolue de logement à proximité immédiate de son lieu de travail. Enfin, l'emploi même de directeur d'un syndicat mixte ne fait pas partie de la liste des emplois ouvrant droit à ces avantages en nature<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Article 9 du décret n° 91-298 du 20 mars 1991 portant dispositions statutaires applicables aux fonctionnaires territoriaux nommés dans des emplois à temps non complet.

<sup>22</sup> Article 6 du décret n° 2022-250 du 25 février 2022 portant diverses dispositions d'application du code général de la fonction publique et réponse du ministre de l'intérieur à la question écrite n° 7331 publiée le 24 octobre 2023, Assemblée nationale.

La chambre recommande de mettre un terme à ces avantages en nature indus.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur justifie l'attribution d'un logement au directeur par les décisions opérationnelles rapides que ce dernier est susceptible de prendre afin d'assurer la continuité des systèmes d'information du syndicat. À la lumière de l'analyse de la chambre, il indique toutefois que le régime de la nécessité absolue de service doit être remplacé par une convention d'occupation précaire avec astreinte, donnant lieu au versement par le directeur d'une redevance correspondant à 50 % de la valeur locative du logement. Cette modification sera soumise au vote du comité syndical en juin 2025. Le syndicat a par ailleurs mis fin à la gratuité des avantages accessoires depuis le 1<sup>er</sup> mars 2025.

Dans l'attente de cette modification, la chambre maintient sa recommandation.

**Recommandation régularité 1** : Mettre fin à l'attribution irrégulière d'un logement de fonction pour nécessité absolue de service au directeur du syndicat, en conformité avec l'article 6 du décret n° 2022-250 du 25 février 2022 portant diverses dispositions d'application du code général de la fonction publique.

#### 2.4.6 Des garanties insuffisantes du respect des principes de la commande publique en matière de prestations d'accompagnement en ressources humaines

La chambre s'est intéressée aux prestations commandées par le syndicat dans les domaines du recrutement de collaborateurs et de l'accompagnement en ressources humaines auprès d'un prestataire<sup>23</sup>.

Depuis 2019, trois marchés ont été conclus avec cette société, selon une procédure adaptée. Le premier a trait à une mission d'assistance au recrutement de postes de cadres et non cadres administratifs et fonctions support<sup>24</sup>. Le second conclu en 2021 porte sur le même objet. Le troisième signé en 2023 concerne la réalisation de missions de processus ressources humaines et d'administration du personnel pour un montant de 120 000 € hors taxes.

Le marché conclu en 2019 avait permis, après avis d'appel à la concurrence et à l'issue d'un délai de réponse de 43 jours, de recueillir 11 offres jugées recevables pour le premier lot. Après un délai de réponse de 28 jours, 18 offres avaient été reçues au titre du deuxième marché. Le marché conclu en 2023 et attribué au même prestataire a été lancé par un avis d'appel à la concurrence publié en pleine période estivale. Par ailleurs, les candidats potentiels n'ont disposé que de 17 jours pour soumettre leur offre, incluant le pont du 15 août. Dans ces conditions, et bien que 29 entreprises aient retiré un dossier, la société titulaire des précédents marchés a été la seule à déposer une offre, deux jours seulement après la publication de l'avis d'appel à la concurrence. Le syndicat a suivi une procédure d'urgence<sup>25</sup> pour réduire le délai de consultation, justifiée par l'absence prolongée d'un responsable

<sup>23</sup> La chambre n'a pas étudié la régularité des marchés conclus par le syndicat autres que ceux présentés dans cette partie.

<sup>24</sup> Un second lot portant sur une mission d'assistant au recrutement de postes de cadres et non cadres techniques « informatiques et télécom » a été attribué à une société concurrente, mais résilié en avril 2020 après mise en demeure pour non-respect de ses obligations contractuelles.

<sup>25</sup> Article R. 2161-3 du code de la commande publique.

des ressources humaines. La chambre rappelle que la procédure invoquée ne s'applique qu'aux procédures formalisées, l'acheteur étant libre de fixer le délai de remise des offres en procédure adaptée, à condition de veiller au respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. De plus, l'urgence de la situation présentée par le syndicat n'apparaît pas fondée dans la mesure où un responsable des ressources humaines a pu être recruté deux mois avant le lancement de la consultation.

La chambre estime que le syndicat n'a pas été vigilant dans la garantie du respect des principes de liberté d'accès à la commande publique et d'égalité de traitement entre les candidats devant permettre une véritable mise en concurrence.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la présidente du syndicat affirme que la structure avait un besoin urgent d'assistance en matière de gestion des ressources humaines auquel ne pouvait répondre la responsable des ressources humaines. Elle s'engage néanmoins à porter à 30 jours le délai minimal de remise des offres pour les marchés à procédure adaptée en période estivale et à mettre en place un règlement interne des marchés.

---

### ***CONCLUSION INTERMÉDIAIRE***

---

*La mission d'aménagement numérique du syndicat est devenue résiduelle au profit de services tournés vers les usages numériques. La forte croissance de son activité a toutefois mis en difficulté l'organisation, accentuée désormais par le redimensionnement de certains projets confiés par le département des Yvelines. Un plan de transformation doit remédier à une partie de ces difficultés en adaptant le syndicat à sa nouvelle envergure et en favorisant la transversalité de ses agents.*

*La fidélisation des effectifs reste néanmoins un enjeu, avec une stratégie des ressources humaines à mettre en place et une attention particulière à accorder à la qualité de vie au travail.*

---

### 3 UNE TRANSPARENCE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE INSUFFISANTE, DES COMPTES QUI NE DONNENT PAS UNE IMAGE FIDELE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

#### 3.1 L'architecture budgétaire et le cadre comptable

##### 3.1.1 Une complexité budgétaire et comptable non maîtrisée

Seine-et-Yvelines Numérique, dont le comptable assignataire est le payeur départemental des Yvelines, dispose d'un budget principal, dit « SMO<sup>26</sup> », et de deux budgets annexes, l'un pour la centrale d'achats, dit « S-YNCA », l'autre pour le réseau très haut débit, dit « RTHD ».

**Tableau n° 3 : Part des budgets – dépenses de l'exercice 2023 (en M€)**

	Fonctionnement ou exploitation	Investissement	Total	Part des budgets (en %)
Budget principal SMO	33,07	46,68	79,75	67
Budget annexe RTHD	8,09	8,07	16,16	14
Budget annexe SYNCA	23,36	0	23,36	20
<b>Total</b>	<b>64,52</b>	<b>54,75</b>	<b>119,27</b>	<b>100</b>

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, à partir des comptes administratifs 2023*

Le budget principal totalise 67 % des dépenses totales du syndicat. Établi selon l'instruction budgétaire et comptable M52 pour les exercices 2019 à 2023 et selon la M57 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, il supporte les frais généraux et l'exercice des compétences (vidéoprotection, numérique éducatif et solidarités).

Les budgets annexes sont établis selon l'instruction budgétaire et comptable M4, applicable aux activités industrielles et commerciales. Le budget annexe « Réseau Très Haut Débit » représente 14 % des dépenses totales du syndicat et enregistre les opérations liées aux réseaux de télécommunication. Crée en décembre 2017, le budget annexe S-YNCA représente 20 % des dépenses totales du syndicat et retrace les dépenses et recettes relatives aux opérations d'achat-revente de la centrale d'achats et les recettes tirées des opérations en intermédiation.

Cette architecture apparaît régulière et justifiée en raison de la nature industrielle et commerciale des activités concernées et de l'intérêt d'en opérer un suivi distinct. Toutefois, une telle architecture implique un suivi et un pilotage rigoureux, ce qui n'est pas le cas, comme le montrent les sous-parties 4.5.2 et 4.5.3.

<sup>26</sup> Syndicat mixte ouvert.

### **3.1.2 Le passage à l'instruction budgétaire et comptable M57 du budget principal**

L'application de l'instruction budgétaire et comptable M57 est obligatoire pour les collectivités depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Le règlement budgétaire et financier a été adopté le 13 décembre 2024.

Le contenu de ce document, qui fait l'objet d'une diffusion aux services lors des travaux budgétaires, est conforme aux dispositions réglementaires. Il est toutefois rédigé en des termes juridiques et techniques ne facilitant pas son appropriation alors même que les difficultés de gestion rencontrées incitent à renforcer la culture financière au sein de l'organisation.

La chambre invite le syndicat à améliorer l'accessibilité de ce document, au besoin par des formations internes de nature à en favoriser la compréhension et la mise en œuvre.

## **3.2 Une qualité de l'information budgétaire et financière très perfectible**

### **3.2.1 Un comité syndical ne disposant pas de l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de ses pouvoirs budgétaires**

Le syndicat organise ses débats d'orientations budgétaires au moins deux mois avant l'examen du budget conformément aux dispositions législatives du CGCT. Toutefois, si aucun délai minimal n'est imposé, le juge a estimé que ce débat ne peut intervenir à une date trop proche du vote du budget<sup>27</sup>.

Le contenu des rapports d'orientation budgétaires (ROB) s'est enrichi sur la période, mais présente encore d'importantes carences. Le rapport 2024, version la plus aboutie, gagne en lisibilité et permet d'appréhender les grandes évolutions budgétaires. Certaines informations font toutefois encore défaut : vision synthétique des recettes et de leur évolution sur l'ensemble des budgets ; programmation pluriannuelle des investissements ; soldes de gestion. La présentation de la masse salariale est peu détaillée de même que le cycle de travail. Plusieurs annexes aux documents budgétaires sont manquantes. Concernant le budget principal, les méthodes d'amortissement sont absentes de 2019 à 2022. L'état du personnel n'a pas été renseigné ou seulement de manière incomplète jusqu'en 2022. Par ailleurs, le budget principal ne dispose pas d'état des chapitres pour compte de tiers en dépit de l'activité supportée. Les maquettes des budgets annexes ne présentent quant à elles pas les personnels affectés à ces budgets.

La chambre constate que ni les problèmes de gestion de 2023, ni les conclusions de la mission d'audit diligentée pour en documenter l'ampleur, n'ont fait l'objet d'une communication au comité syndical.

Au regard de ces insuffisances, la chambre estime que les membres du comité syndical n'ont pas bénéficié d'une information complète, transparente et suffisante pour leur permettre d'exercer les prérogatives budgétaires prévues à l'article II.2.7 des statuts.

---

<sup>27</sup> TA de Versailles, 16 mars 2001.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat précise que les dépenses d'investissement à long terme pourront figurer dans les rapports d'orientations budgétaires à compter de 2026 à l'appui d'un travail de cadrage préalable avec ses adhérents. Il ne s'engage toutefois pas fermement sur ce point.

La chambre maintient donc sa recommandation.

**Recommandation régularité 2** : Présenter les documents budgétaires selon les statuts du syndicat et conformément aux articles L. 2313-1 et L. 5722-1 du code général des collectivités territoriales.

### **3.2.2 Une transparence et une accessibilité de l'information financière en voie d'amélioration**

La mise en ligne sur le site internet des notes explicatives de synthèse jointes au budget et compte administratif et du rapport préalable au débat d'orientation budgétaire (DOB) sur le site internet du syndicat n'est pas effective contrairement aux dispositions de l'article L. 2313-1 du CGCT. De même, aucune délibération ne fait l'objet d'une publication sur le site internet du syndicat.

Dans un souci d'accessibilité de l'information financière, la chambre l'invite à mieux distinguer les documents budgétaires des actes publiés, en recourant par exemple à une rubrique dédiée ou à un moteur de recherche.

A la faveur du présent contrôle, le syndicat a commencé à s'acquitter de l'obligation de publication sur son site internet en y inscrivant les premiers arrêtés, décisions et délibérations, y compris budgétaires, relatifs à l'exercice 2025. Il indique dans sa réponse aux observations provisoires que cette documentation sera progressivement enrichie d'actes relatifs aux exercices antérieurs.

### **3.3 Une défaillance majeure de la chaîne comptable affectant la fiabilité des comptes, une démarche de remédiation inachevée**

#### **3.3.1 La mise en lumière d'importantes carences en matière d'organisation, moyens, outils et sensibilisation aux enjeux de santé financière**

Les fragilités occasionnées par la croissance du syndicat ont également touché la fonction financière et ont été révélées à l'occasion de fortes tensions sur la trésorerie intervenues en 2022.

De juillet à octobre 2023, une mission d'audit a été confiée à un cabinet expert afin « *d'évaluer la régularité, la sincérité et la conformité des comptes au référentiel comptable applicable* » et ce afin de « *garantir la transparence et l'intégrité des comptes financiers* ».

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

Le diagnostic formulé a révélé des carences dans le traitement des opérations de la centrale d'achats, aggravées par les relations entre cette dernière et le budget principal ainsi que par les différences de cycle de financement des opérations portées par les différents budgets. Les dysfonctionnements organisationnels, managériaux, humains et techniques et l'enchaînement des causes ayant conduit à une défaillance systémique sont présentés en annexe.

La direction in dique n'avoir pris la pleine mesure de ces difficultés, qui ont culminé en 2021 et 2022, qu'en 2023. Pourtant, le directeur général était informé des dysfonctionnements rencontrés par la fonction financière depuis la création du syndicat, étant directeur des opérations administratives dès la création du syndicat en 2016.

La mission d'audit estime que le syndicat n'a pas réussi à piloter le financement de ses opérations avec exactitude, en raison du caractère inadapté de ses outils informatiques, compétences, processus comptables, pratiques budgétaires et contrôle hiérarchique. Ces défaillances conjuguées auraient provoqué un dysfonctionnement systémique conduisant les gestionnaires à enregistrer volontairement, par négligence ou manque de compétence, des opérations faussant la sincérité et la régularité des comptes.

Ces carences structurelles emportent des conséquences en matière de fiabilité et de sincérité des comptes et ont affecté les équilibres financiers de la structure.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat a transmis plusieurs éléments visant à retracer l'enchaînement des faits entre fin 2021 et début 2024, pour démontrer qu'aucun signal d'alerte explicite n'aurait été porté à la connaissance de la direction générale avant 2023.

La chambre constate que ces éléments confirment au contraire une connaissance ancienne des difficultés, les courriels de la responsable financière dès 2021 faisant ainsi état de problèmes récurrents et d'un travail de correction important à conduire. La chambre rappelle que les déclarations du directeur général lors de l'audit conduit en 2023 évoquent les difficultés de la fonction financière dès la création du syndicat et des retards de paiement persistants.

### **3.3.2 Un plan de remédiation incomplet à la mise en œuvre inachevée**

À la suite de la mission d'audit, un plan d'action a été défini comprenant trois axes. Le premier axe d'apurement des comptes vise à clarifier la position financière du syndicat vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et financeurs. Le second axe, par des mesures de redressement cherche à sécuriser le suivi comptable et financier des opérations, le suivi de la trésorerie, le titrage et l'encaissement des recettes. Enfin, le troisième axe propose des mesures pour fiabiliser les procédures et outils et sensibiliser les agents opérationnels aux enjeux budgétaires et comptables ainsi qu'à la santé financière de l'établissement.

La mise en œuvre de ce plan d'action, confiée à un nouveau cabinet, s'est étalée d'octobre 2023 à juillet 2024. Ayant souffert de discontinuités, elle ne fait plus l'objet d'un pilotage dédié en dépit du fait que l'intégralité des mesures définies en matière de fiabilisation des comptes et de consolidation de la fonction financière et de la chaîne comptable n'a pas été mise en œuvre.

Les comptes n'apparaissent pas pleinement fiabilisés s'agissant des rattachements, des amortissements, du suivi des subventions d'équipements et des écritures comptables.

Par ailleurs, le plan d'action n'inclut pas l'ensemble des actions de remédiation possibles. La chambre propose ainsi d'en compléter le contenu.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat précise que le plan d'action engagé a permis des avancées significatives. Le changement de système d'information financier à compter de juillet 2023 offre, selon lui, une meilleure visibilité, notamment en matière de suivi des factures. Il précise que dans l'attente du déploiement du logiciel de gestion de la relation client interfacé avec le système d'information financier depuis février 2025, un processus manuel de rapprochement des dépenses et des recettes a été mis en place, adossé à des procédures de validation renforcées, des points de contrôle formalisés et des requêtes spécifiques dans le nouveau système d'information financier. Il estime qu'à la clôture de l'exercice 2024, les régularisations des rattachements ont été effectuées.

La chambre constate toutefois que si certaines actions ont été engagées, la mise en œuvre du plan d'action reste incomplète en ce qu'elle se concentre sur la centrale d'achats, sans traiter l'intégralité des actions complémentaires attendues par la chambre en matière de fiabilité des comptes, de suivi patrimonial, de maîtrise des risques et de pilotage financiers.

**Recommandation performance n°3** : Compléter et conduire à son terme le plan d'action engagé afin de fiabiliser les comptes et le pilotage financier du syndicat.

### 3.3.3 Une fonction financière à renforcer et à relégitimer

Début 2023, le pôle « direction des affaires financières » était placé sous l'autorité d'un directeur des « opérations administratives ». Ce pôle réunissait huit agents et regroupait un service comptabilité, le contrôle de gestion dédié au projet e-SY et le service « budgets ». Il était aussi chargé du suivi comptable des opérations des budgets annexes dont la centrale d'achats. Un renfort de deux personnes est intervenu de mai à décembre 2023 pour combler le retard de titrage des recettes rattachées aux exercices 2018 à 2022. Ces opérations de titrage sont entachées de nombreuses erreurs dans leur traitement.

Organigramme n° 2 : Réorganisation financière



Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après le syndicat

Cette organisation a évolué en 2024 pour répondre aux insuffisances constatées. Afin de remédier à la dilution de responsabilité s'agissant du suivi des opérations de dépenses et recettes et prévenir les défaillances liées à la centrale d'achats, deux postes d'administrateur des ventes affectés à la centrale d'achats ont été créés au sein de la direction du développement. Le poste de contrôleur de gestion a quant à lui été rapproché des directions métiers par son inclusion au sein du « pôle transverse » de la direction de la transformation et son périmètre étendu à l'ensemble des activités du syndicat. La fonction financière s'appuie toujours sur huit postes chargés du suivi comptable et budgétaire dont deux sont vacants à ce jour malgré l'arrivée d'un responsable financier en septembre 2024.

La direction financière bénéficie donc de l'impulsion d'un nouveau management et d'une organisation stabilisée, confortée et clarifiée. Afin de sensibiliser les directions métiers aux enjeux comptables et financiers, des « cafés comptas » ont par ailleurs été mis en place.

Toutefois, en l'état des vacances de poste et des actions restant à conduire pour purger l'incident de gestion, titrer les créances devant l'être et fiabiliser les comptes tout en assurant le fonctionnement courant, le dimensionnement du service finances semble insuffisant.

La chambre invite le syndicat à veiller au fonctionnement normal et régulier des services comptables et financiers.

### 3.3.4 Une constatation défaillante du service fait

Les conditions générales de recours applicables de 2020 à 2023 précisent que « la centrale d'achat est soumise aux dispositions du CGCT afférentes aux règles budgétaires financières applicables au département ». Dès lors, l'émission des titres de recettes à l'encontre des clients de la centrale d'achats ne peut être effectué que sur le fondement d'une certification du service fait conditionné à la livraison de la prestation ou du bien. Cette certification aurait permis au syndicat de rattacher des recettes certaines et de titrer sur des fondements fiables.

Or, si les conditions générales prévoient l'application de frais de gestion de 5 % sur les opérations réalisées par la centrale d'achats, elles se bornent à indiquer, sans référence au service fait, que « *le membre paiera la centrale d'achats sur simple facture sans qu'il soit nécessaire de joindre d'autres documents pour le paiement* ». Même si en comptabilité publique, la certification du service fait par l'administration bénéficiaire doit précéder la facturation par le fournisseur, cette succession d'étapes n'est pas systématiquement respectée. Dès lors, pour limiter les risques de contestation des créances et mieux justifier le titrage, les conditions de validation des livraisons par les adhérents auraient dû être mieux encadrées.

Le circuit d'information du service fait, quoique formalisé, a été imparfaitement appliqué par les chargés d'affaires. D'une part, des retards dans l'émission des titres sont apparus, provoquant des tensions sur la trésorerie. D'autre part, en fin d'exercice, des rattachements de produits effectués à tort ont permis d'équilibrer les comptes au sens budgétaire mais sans contrepartie monétaire en trésorerie.

Le déploiement du plan d'action a permis de rénover la chaîne comptable. Cette dernière présente aujourd’hui davantage de garanties quant à la sécurisation des opérations du budget annexe SYNCA, au moins jusqu’à l’émission des mandats et titres de recettes. De plus, un système d’information dédié au suivi des transactions de la centrale d’achats, dit « CRM »<sup>28</sup>, interfacé avec le système d’information financière, est censé permettre un meilleur suivi des opérations de la centrale d’achats et de la facturation y afférente.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat atteste que le système de suivi des transactions de la centrale d’achats est opérationnel depuis le mois de février 2025. Il indique qu’une communication a été faite sur celle nouvelle organisation afin qu’elle soit mieux connue des agents.

### **3.3.5 Des rattachements ayant altéré l'image fidèle des opérations et affecté la sincérité des comptes ainsi que l'équilibre budgétaire**

Les volumes des rattachements de produits progressent fortement sur la période. S’agissant du budget principal, ils représentent jusqu’à 17,5 % des produits de gestion en 2021, soit 2,15 M€, le maximum étant atteint en 2023 avec 3,22 M€. Quant à la centrale d’achats, le pic a atteint un montant de 5,93 M€ en 2021, soit 50 % des produits de gestion.

Selon les nomenclatures M4 et M52 applicables sur la période, « la procédure de rattachement consiste à intégrer dans le résultat annuel toutes les charges correspondant à des services faits et tous les produits correspondant à des droits acquis au cours de l’exercice considéré qui n’ont pu être comptabilisés en raison, notamment pour les dépenses, de la non réception par l’ordonnateur de la pièce justificative ».

Ces prescriptions n’ont pas été respectées pour l’intégralité des rattachements. Pour la période 2020 à 2023, le budget annexe de la centrale d’achats et le budget principal comptabilisent respectivement 835 251 € et 88 927 € de titres de recettes globalisés et attribués à des « tiers provisionnels » non précisément identifiés.

Entre juin 2023 et octobre 2024, le syndicat a opéré un travail de reprise des écritures de rattachements afin de solder les engagements ne devant plus donner lieu à tirage et de titrer puis mettre au recouvrement ceux devant l’être. À l’issue de ces travaux, il apparaît qu’entre 2021 et 2023, 1,08 M€ de rattachements de produits auraient été enregistrés à tort sur le budget principal et 2,63 M€ sur le budget annexe de la centrale d’achats<sup>29</sup>.

Ces rattachements de produits non justifiés ont facilement majoré dans des proportions importantes le résultat budgétaire des exercices 2021 et 2022. Les résultats inscrits aux comptes administratifs sont significativement faussés s’agissant du budget principal et du budget annexe de la centrale d’achats.

En réponse aux observations provisoires, le syndicat fait état de rattachements de produits non justifiés à hauteur de 0,75 M€ sur la période 2019 à 2023, montant inférieur à l’estimation de 2,24 M€ faite par la chambre. Cette dernière constate toutefois le caractère incomplet des justifications apportées par le syndicat pour établir avec certitude ce montant.

<sup>28</sup> *Customer relationship management*

<sup>29</sup> Hypothèse basse établie à partir d’échanges avec le service finances : sont retenus les seuls rattachements de produits non justifiés résultant d’une défaillance de la chaîne comptable (engagement doublonnant, annulé sans justification, annulé partiellement ou encore sans équivalent en dépense).

En tout état de cause, le comité syndical a bien voté en 2021 et 2022 des comptes dont la sincérité a été altérée en raison de rattachements de produits insuffisamment justifiés ayant significativement affecté le résultat du budget principal et du budget annexe SYNCA. À l'issue de la contradiction, la chambre identifie toujours un minimum de 1,45 M€ à 1,8 M€ d'annulations de produits non justifiés.

#### **Les principes de sincérité des comptes et d'image fidèle**

Le recueil des normes comptables pour les entités publiques locales définit plusieurs principes généraux en matière de qualité des états financiers :

- **Principe de sincérité** : application de bonne foi des règles et procédures comptables en fonction de la connaissance que les producteurs des comptes ont de la réalité et de la nature des opérations et évènements enregistrés.
- **Principe de régularité** : conformité aux règles et normes comptables en vigueur ;
- **Principe d'image fidèle** : l'information présente une image fidèle des opérations et autres évènements quand elle en donne à l'utilisateur des comptes la meilleure représentation possible.

La chambre constate qu'aux fins d'examiner la situation financière, les résultats de ces budgets seraient à minorer des rattachements de produits insuffisamment justifiés.

### **3.4 Des actions complémentaires nécessaires pour fiabiliser les comptes**

#### **3.4.1 Des imputations comptables erronées**

Des erreurs d'imputation sur les différents budgets sont constatées.

Sur le budget principal, alors que les effectifs du syndicat sont essentiellement des agents contractuels de droit privé, les rémunérations de ces derniers sont imputées au compte 6411 « personnel titulaire » pour 8,98 M€ en 2023.

Sur le budget annexe S-YNCA des rattachements de produits ont été enregistrés sous le libellé « tiers provisionnels » insuffisamment précis et justifié. De façon générale, le service finances indique que le recours à des comptes de type « autre » était fréquent jusqu'en 2023.

La chambre invite le syndicat à s'assurer d'une utilisation conforme de la nomenclature des comptes.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat indique avoir mis fin à l'enregistrement d'engagements sous le libellé « tiers provisionnels » et affecter les salaires du personnel titulaire sous le compte 64131 en lieu et place du compte 6411.

#### **3.4.2 La comptabilité d'engagement**

Pour les syndicats mixtes, la mise en œuvre d'une comptabilité d'engagement des dépenses est obligatoire, dans les conditions fixées par les instructions budgétaires et comptables M52 puis M57 depuis janvier 2024 et M4 s'agissant des budgets de service public industriel et commercial (SPIC).

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

Si le syndicat ne tenait pas de comptabilité d’engagement depuis sa création, il s’est doté de cet instrument à la faveur du plan d’action mis en œuvre en 2023. Toutefois, cette comptabilité est réalisée à partir de saisies manuelles pouvant être sources d’erreurs.

La chambre encourage le syndicat à se doter d’un suivi automatisé, notamment à partir des flux alimentés par un interfaçage entre le système d’information financier et l’outil de gestion de la relation client.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat indique qu’un interfaçage automatisé entre le système d’information financier et l’outil de gestion de la relation client est opérationnel depuis le 6 février 2025. Il précise que des logigrammes ont été diffusés auprès des agents afin de mieux faire connaître cette nouvelle organisation.

### **3.4.3 Le suivi patrimonial : immobilisations corporelles et incorporelles**

Seules les activités retracées par le budget principal et le budget annexe RTHD donnent lieu à des opérations de nature patrimoniale enregistrées au bilan du syndicat.

#### **3.4.3.1 La concordance entre l’inventaire et l’état de l’actif**

L’inventaire des budgets principal et annexe RTHD présente de faibles discordances avec l’état de l’actif du comptable. Pour le budget principal, l’état de l’actif s’établit à 69,02 M€ contre 69,8 M€ pour l’inventaire, soit un écart de 1,1 %. Pour le budget annexe RTHD, l’état de l’actif s’élève à 10,4 M€ contre 10,09 M€, soit un écart de 2,8 %. Par ailleurs, l’inventaire physique des patrimoines de ces deux budgets reste à établir.

Cependant, la mission d’audit a constaté l’impossibilité de rattacher précisément lessubventions d’équipements comptabilisées aux opérations financées. En effet, le logiciel budgétaire utilisé jusqu’en juin 2023 par le syndicat ne permettait pas d’affecter une subvention d’équipement versée de façon globale aux différents biens précis qu’elle était destinée à financer. Ainsi, seule la somme de 34 M€ sur 100 M€ est rattachable à des biens précis entre 2018 et 2023.

La chambre invite le syndicat à établir des inventaires physiques et à fiabiliser le traitement comptable des subventions d’investissement.

#### **3.4.3.2 Le suivi des immobilisations en cours**

Les comptes 23 « immobilisations en cours » du budget principal et du budget annexe RTHD n’ont jamais été mouvementés. Le syndicat n’utilise que le compte 21 « immobilisations corporelles » depuis sa création. Ainsi, des biens ont été amortis alors qu’ils n’auraient pas dû l’être aussi rapidement.

**Tableau n° 4 : Apurement des immobilisations en cours (en M€)**

<b>Immobilisations en cours –budget principal</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Immobilisations corporelles en cours - Solde (A)	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles en cours - Flux (B)	0	0	0	0	0
Travaux en régie - immobilisations corporelles (C)	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles - Solde (D)	18,2	35,67	47,22	61,41	88,43
<i>Solde des immobilisations en cours/Solde des immobilisations corporelles [(A) / (D)] (en %)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Immobilisations en cours –budget annexe RTHD</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Immobilisations corporelles en cours - Solde (A)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles en cours - Flux (B)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles - Solde (C)	11,26	12,36	12,23	13,84	10,62
<i>Solde des immobilisations en cours/Solde des immobilisations corporelles [(A) / (D)] (en %)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

La chambre invite le syndicat à s'assurer à l'avenir, de la comptabilisation au compte 23 des travaux en cours de réalisation et d'un suivi rigoureux de leur transfert au compte 21 « Immobilisations corporelles ».

#### 3.4.4 Les provisions

Aucune dotation pour provision pour risques et charges n'a jamais été inscrite. Pourtant, le syndicat fait face à des litiges pour un montant d'au moins 2,9 M€. La chambre a identifié sept litiges alors que seuls trois d'entre eux ont été portés à sa connaissance par le syndicat. Le suivi de ces litiges n'est manifestement pas assuré.

Par ailleurs la règlementation en matière de provisions n'est pas correctement appliquée, générant des erreurs de comptabilisation affectant le résultat : au titre du budget annexe RTHD concernant un litige avec une société, le syndicat a enregistré un rattachement de produits à hauteur de 2,1 M€, ramené à 1,4 M€ en 2020, alors qu'une charge découlait de l'ouverture de ce contentieux. En 2023, une écriture de régularisation a été passée à la demande du comptable public et s'est traduite par une charge exceptionnelle de 1,4 M€.

Enfin, en dépit de montants significatifs de créances douteuses, aucune provision pour dépréciation de compte de tiers n'a été passée de 2019 à 2022. À la demande du comptable public, une provision de 0,09 M€ sera soumise au comité syndical lors du vote de la décision modificative n° 1 pour l'exercice 2024.

La chambre invite le syndicat à appliquer le régime des provisions conformément aux instructions budgétaires et comptables M57 et M4.

En réponse aux observations provisoires, le syndicat indique avoir passé plusieurs provisions d'un montant respectif de 165 815 € pour le budget principal, 89 196 € pour le budget annexe de la centrale d'achats et 1 836 € pour le budget annexe du réseau très haut-débit.

### 3.4.5 Le contrôle de gestion et la connaissance des coûts

Depuis 2024, le dispositif de contrôle est positionné auprès des services métiers au sein de la direction de la transformation . L'objectif est de renforcer la rentabilité de l'offre du syndicat en élaborant des plans d'affaires plus robustes, d'améliorer la connaissance de l'équilibre financier des projets et la façon dont les différentes directions y contribuent pour, *in fine*, améliorer l'allocation des ressources.

Une comptabilité analytique doit être déployée d'ici début 2025 avec pour objectif de définir un référentiel commun entre les services qui permettent de rationaliser les moyens, mieux maîtriser les coûts de production et la marge commerciale et professionnaliser la production des services.

La chambre invite le syndicat à poursuivre dans cette voie.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat indique que les améliorations engagées depuis 2024 sur le périmètre du budget principal ont vocation à être étendues aux budgets annexes durant les prochains exercices.

### 3.4.6 Le contrôle interne financier

Le contrôle interne désigne l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents (cartographie des risques, organigrammes fonctionnel, plan d'actions), élaborés par la direction d'une entité et mis en œuvre par les responsables de tous niveaux. Il vise à maîtriser les risques budgétaires et comptables liés à la réalisation des objectifs de l'entité et s'appuie pour cela sur une cartographie des risques, un organigramme fonctionnel et un plan d'actions.

Dans le cadre d'une révision de la fonction financière, un dispositif de contrôle interne devrait être déployé à l'horizon 2025. Ce dispositif permettrait d'affermir le contrôle hiérarchique sur la chaîne comptable et budgétaire, de responsabiliser les différentes parties prenantes de la fonction financière et d'opérer une revue périodique du système d'information et des procédures comptables et budgétaires. Une présentation annuelle au comité syndical des actions engagées au titre du contrôle interne renforcerait la transparence de la gestion et sensibiliseraient ses membres aux risques financiers liés aux activités du syndicat.

La chambre invite donc le syndicat à déployer un dispositif de contrôle interne en s'appuyant sur les guides de référence<sup>30</sup>.

---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*La publicité, l'accessibilité et la transparence de l'information sont partiellement assurées, privant l'organe délibérant et les citoyens d'une information suffisante.*

*Si un travail de régularisation a été engagé à partir de la fin 2023 jusque fin 2024, les comptes votés en 2021 et 2022 ne donnent pas une image fidèle de la gestion et du patrimoine du syndicat. Cette situation a pour effet de fausser les résultats budgétaires et ne permettent pas une lecture claire de la situation financière.*

---

<sup>30</sup> Guide du renforcement du contrôle interne comptable et financier -collectivités locales - DGFiP – 2019.

*Le plan d'action engagé en 2023 pour remédier aux défaillances de gestion survenues et aux irrégularités comptables constatées a produit de premiers effets. En matière de produits, la nouvelle organisation et les processus rénovés en matière de facturation, service fait et titrage des recettes sont de nature à permettre un suivi plus rigoureux des opérations. Les améliorations apportées doivent toutefois encore être éprouvées sur la durée. En matière de charges, le suivi comptable doit encore être fiabilisé y compris concernant les provisions et le suivi patrimonial.*

*Compte tenu des dysfonctionnements rencontrés et des volumes financiers traités, un dispositif de contrôle interne financier, suivi au niveau du comité syndical, apparaît essentiel. La démarche de pilotage par les coûts en cours de déploiement en constituera un complément essentiel.*

---

## 4 SITUATION FINANCIÈRE

L'analyse financière du budget principal et des budgets annexes doit être appréhendée avec précaution au regard des carences observées en matière de fiabilité des comptes et pilotage financier. La chambre a dû procéder aux retraitements suivants :

- subventions d'investissement : trop perçu de 7,4 M€ de 2017 à 2023 ;
- recettes restant à tirer : 1,59 M€ au 31 décembre 2023 ;
- produits de gestion du budget principal : 1,08 M€ de rattachement de produits insuffisamment justifiés entre 2021 et 2023 ;
- produits de gestion du budget annexe centrale d'achats : 2,63 M€ de rattachements de produits insuffisamment justifiés entre 2021 et 2023.

Le syndicat estime que 2,5 M€ de recettes lui sont dues par le département des Yvelines. En l'absence de transmission d'une ventilation détaillée par exercice et par section budgétaire, le retraitement afférent n'a pu être opéré par la chambre. Les données relatives aux exercices 2024 n'ont pas fait l'objet de retraitement.

### L'impact de l'inflation sur les comptes

La situation financière du syndicat est affectée depuis 2021 par la hausse de l'inflation, en particulier des prix de l'énergie. Les développements se basent, sauf indications contraires, sur les données du budget principal et des budgets annexes, retraités des flux réciproques. Leur analyse financière est présentée en euros courants, non corrigée des variations de prix liées à l'inflation.

### Taux d'inflation et de revalorisation des valeurs locatives

Variation en %	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Indice des prix à la consommation de décembre à décembre	1,1	0,5	1,6	5,2	4,9	2,0	1,4 (1)
Indice des prix à la consommation harmonisé de décembre à décembre	1,6	0,0	3,4	6,7	4,1	1,8 (1)	0,9 (1)
Revalorisation des valeurs locatives cadastrales	2,2	1,2	0,2	3,4	7,1	3,9	1,7

Source : chambre régionale des comptes, d'après les données Insee (1) et le projet de loi de finances pour 2025

De 2019 à 2023, les produits combinés des trois budgets ont plus que quintuplé en raison notamment du développement des activités de la centrale d'achats.

**Tableau n° 5 : Produits et charges de gestion agrégés**

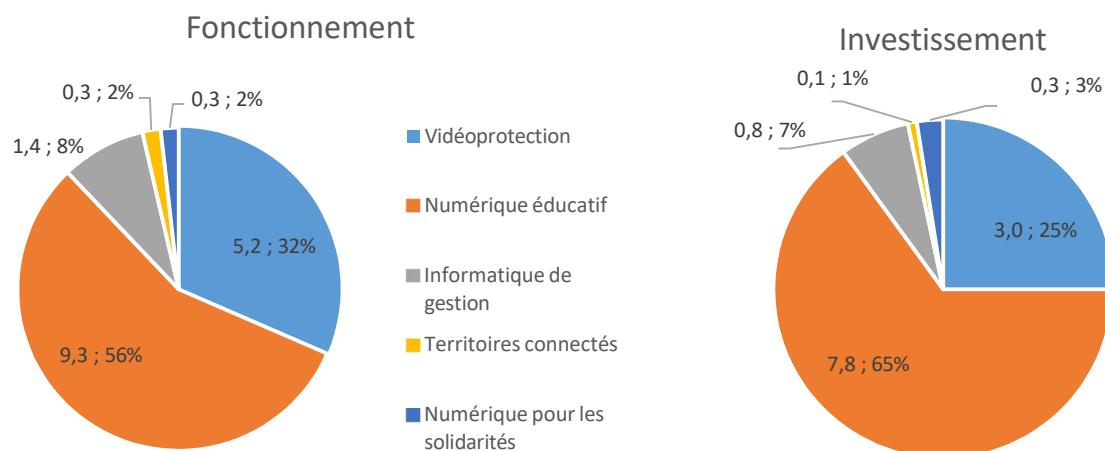
En M€	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution (en %)
Produits	7,91	17,43	23,68	34,95	42,67	439
Budget principal – SMO	4,40	9,49	10,69	12,22	16,99	286
Budget annexe – SYNCA	2,35	7,03	11,87	21,81	24,56	944
Budget annexe – RTHD	1,16	0,90	1,12	0,92	1,12	- 3
Charges	8,25	17,23	23,96	37,98	40,93	396
Budget principal – SMO	4,26	8,70	10,70	14,05	17,29	306
Budget annexe – SYNCA	2,23	6,76	11,81	22,24	22,74	922
Budget annexe – RTHD	1,76	1,77	1,46	1,69	0,90	- 49

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

#### **4.1 La situation financière des activités suivies dans le budget principal du syndicat**

Le syndicat ne dispose pas encore d'une comptabilité analytique permettant de retracer précisément ses dépenses et recettes par activité et par adhérent. Le nouveau logiciel financier dont il s'est doté en juin 2023 doit permettre d'établir dès 2025 une comptabilité restituant les coûts par projet, adhérent et service. La chambre estime que ce suivi est indispensable pour améliorer la gestion et la transparence financière de la structure.

**Graphique n° 5 : Répartition approchée de l'activité au budget principal primitif de 2024, dépenses en M€**



*Source : d'après les données transmises par le syndicat*

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

#### **4.1.1 Des produits de gestion marqués dont une part prépondérante provient du département des Yvelines**

Les produits de gestion incluent des ressources institutionnelles, composées des participations des départements des Yvelines et Hauts-de-Seine et des contributions versées au syndicat par ses membres et des ressources d'exploitation comprenant notamment les contributions des budgets annexes au budget principal sur le fondement de refacturations entre budgets et le produit des prestations d'accompagnement fournies aux communes.

Les produits de gestion progressent de 210 % sur la période sous l'effet des ressources institutionnelles qui augmentent de 269 % de 2019 à 2023. Les ressources d'exploitation s'accroissent de 51 %, tirées par les contributions des budgets annexes.

**Tableau n° 6 : Produits de gestion du budget principal (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution (en %)	2024
+ Ressources institutionnelles	4,38	9,28	10,18	11,65	16,17	269	12,87
+ Ressources d'exploitation	1,64	1,78	2,14	2,56	2,47	51	2,21
dont remboursement BA SYNCA	0,47	0,98	0,94	1,26	1,42		
dont remboursement BA RTHD	1,15	0,59	0,69	0,93	0,23		
<b>Total</b>	<b>6,02</b>	<b>11,06</b>	<b>12,32</b>	<b>14,21</b>	<b>18,64</b>	<b>210</b>	<b>15,08</b>

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

Les ressources institutionnelles, qui comprennent les contributions aux frais d'administration générale et aux compétences transférées, s'élèvent à 72,7 % des produits de gestion en 2019 et 86 % en 2023. Ces recettes n'incluent pas les 2,5 M€ dus par le département des Yvelines pour les exercices 2017 à 2023, résultant d'un écart entre les dépenses engagées au bénéfice du département et les recettes perçues en contrepartie. Le remboursement de cette somme fait l'objet d'un plan de règlement global incluant notamment le versement au département de 7,4 M€ de trop-perçu de subventions d'investissement.

Cette évolution traduit la part prépondérante du département des Yvelines dans le financement du syndicat. En 2023, le département des Yvelines a financé 79 % des dépenses réelles de fonctionnement, contre 6 % pour les Hauts-de-Seine, 4 % pour le bloc communal, 8 % pour les budgets annexes et 3 % pour les prestations fournies par le syndicat.

#### **4.1.2 Des charges de gestion dont la dynamique varie avec l'activité confiée**

En augmentation de 212 % sur la période, les charges de gestion croissent légèrement plus vite que les produits de gestion (hors produits dus par le département des Yvelines), portées par la croissance des charges de personnel et charges à caractère général.

**Tableau n° 7 : Charges de gestion du budget principal (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution (en %)	2024
Charges à caractère général	2,91	5,74	6,59	8,81	9,86	239	<b>5,59</b>
+ Charges de personnel	2,97	4,53	5,73	7,14	8,98	202	8,84
+ Aides directes à la personne	0,00	0,00	0,02	0,07	0,13	(	(
+ Subventions de fonctionnement	0,01	0,00	0,03	0,01	0,00	- 40	0,00
+ Autres charges de gestion	0,22	0,08	0,10	0,09	0,07	- 70	0,14
<b>Total des charges de gestion</b>	<b>6,10</b>	<b>10,35</b>	<b>12,47</b>	<b>16,13</b>	<b>19,03</b>	<b>212</b>	<b>14,57</b>

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

Les charges de personnel s'accroissent de 202 % de 2019 à 2023. La dynamique des charges à caractère général résulte, d'une part, des charges de location et de copropriété et d'autre part, des dépenses d'entretien et de réparations, honoraires et études et de communication, augmentant respectivement de 314 %, 1 356 % et 114 % (annexe n° 5).

La direction du syndicat justifie cette forte croissance des charges de gestion d'une part, par la fonction même du syndicat mixte, qui est de répondre aux demandes de ses adhérents et d'autre part, par la volonté d'accélérer la courbe d'expérience d'une structure naissante en cherchant à recruter des profils compétents et immédiatement opérationnels, plus coûteux. Enfin, le syndicat a été contraint de répondre rapidement aux commandes des adhérents notamment pendant la période de la crise sanitaire. La hausse des charges apparaît en effet moins marquée pour les périodes 2021 à 2023 que 2019 à 2020.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat précise que si la hausse des charges sur les années 2019 à 2023 a reflété la dynamique des projets confiés par les adhérents, la forte contraction des charges en 2024 par rapport à 2023 traduit l'adaptation de ces dernières à une moindre activité.

#### 4.1.3 Une capacité d'autofinancement négative

L'excédent brut de fonctionnement (EBF) correspond à l'excédent des produits de gestion sur les charges de gestion. Il renseigne sur la capacité de l'entité à maîtriser sa gestion courante. La capacité d'autofinancement brute (CAF) détermine la capacité à assurer le remboursement de la dette en capital et le financement des dépenses d'équipement.

L'EBF s'établit, sur la période, à un montant moyen de - 0,37 M€, soit 3 % des produits de gestion. Après un point bas à - 1,92 M€ en 2022, l'EBF s'établit à - 0,4 M€ en 2023, tout en restant inférieur au montant de 2019. En l'absence de résultat financier et d'annuité de la dette, la CAF nette épouse la trajectoire de la CAF brute.

Afin d'obtenir une image plus fidèle de l'excédent brut de fonctionnement et de la CAF, la chambre a retraité les refacturations du budget principal aux budgets annexes, les rattachements de produits effectués à tort mais n'a pas intégré des produits de fonctionnement dus par le département des Yvelines par prudence.

**Tableau n° 8 : Formation de l'autofinancement retraitée (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul	2024 (non retraité)
+ Ressources institutionnelles (dotations, participations)	4,38	9,28	10,18	11,65	16,17	51,65	<b>12,87</b>
+ Ressources d'exploitation	<b>1,49</b>	<b>1,71</b>	<b>1,23</b>	<b>2,09</b>	<b>3,41</b>	<b>9,93</b>	2,21
<i>dont ajustement de facturation aux BA</i>	- 0,15	- 0,07	0,00	- 0,36	1,00	0,42	
<i>dont rattachements de produits opérés à tort</i>			- 0,91	- 0,12	- 0,06	- 1,08	
<b>=Produits de gestion (A)</b>	<b>5,86</b>	<b>10,99</b>	<b>11,41</b>	<b>13,74</b>	<b>19,58</b>	<b>61,58</b>	<b>15,08</b>
Charges à caractère général	2,91	5,74	6,59	8,81	9,86	33,90	5,59
+ Charges de personnel	2,97	4,53	5,73	7,14	8,98	29,35	8,84
+ Aides directes à la personne	0,00	0,00	0,02	0,07	0,13	0,23	0,00
+ Subventions de fonctionnement	0,01	0,00	0,03	0,01	0,00	0,05	0,00
+ Autres charges de gestion	0,22	0,08	0,10	0,09	0,07	0,56	0,14
<b>=Charges de gestion (B)</b>	<b>6,10</b>	<b>10,35</b>	<b>12,47</b>	<b>16,13</b>	<b>19,03</b>	<b>64,08</b>	<b>14,57</b>
<b>Excédent brut de fonctionnement (A-B)</b>	<b>- 0,23</b>	<b>0,64</b>	<b>- 1,06</b>	<b>- 2,39</b>	<b>0,54</b>	<b>- 2,50</b>	<b>0,51</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	- 4,0	5,8	- 9,3	- 17,4	2,8	- 4,1	3,4
+/- Résultat financier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Autres produits et charges excep. réels	0,01	0,00	0,00	0,01	0,46	0,48	- 0,18
<b>=CAF brute</b>	<b>- 0,23</b>	<b>0,65</b>	<b>- 1,06</b>	<b>- 2,38</b>	<b>1,00</b>	<b>- 2,02</b>	<b>0,33</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	- 3,9	5,9	- 9,3	- 17,3	5,1	- 3,3	2,2

Les données en rouge correspondent aux données retraitées

Précision méthodologique : en négatif : surfacturation du BP aux BA ; en positif : sous-facturation.

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les données du syndicat

Les retraitements opérés ont un impact modéré mais réel sur les soldes de gestion de la section de fonctionnement. L'EBF cumulé retraité s'établit à - 2,5 M€ au lieu de - 1,84 M€ sur la période. La CAF brute retraitée s'élève à - 2,02 M€ contre 1,36 M€.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat indique que cette dégradation de l'autofinancement, selon lui conjoncturelle, est directement liée à une créance de 2,5 M€ due par le département des Yvelines au titre de la période 2017 à 2023 et dont le montant correspond au déficit cumulé de l'excédent brut de fonctionnement sur la période 2019 à 2023. Il n'apporte toutefois pas les informations permettant d'estimer le montant de l'excédent brut de fonctionnement (EBF) qui résulterait du recouvrement de cette somme.

En 2024, l'excédent brut de fonctionnement passerait à 0,51 M€ contre 0,54 M€ s'améliorant légèrement pour s'établir à 3,4 % des produits de gestion contre 2,8 % en 2023. La CAF brute diminuerait quant à elle pour s'établir à 0,33 M€ en 2024 contre 1 M€ en 2023, en raison d'annulation de titres et mandats sur exercices antérieurs à hauteur de 0,18 M€ résultant des opérations de suppression des rattachements de recettes qui ne donneront pas lieu à recouvrement.

#### 4.1.4 Des investissements très dynamiques essentiellement couverts par des subventions

Les dépenses d'équipement progressent de 12,4 M€ en 2019 à 31,96 M€ en 2024. Elles ont notamment financé l'acquisition de tablettes numériques pour le déploiement du projet e-SY, de mobilier, la modernisation du système d'information des collèges des Yvelines, ou encore le déploiement de solutions innovantes comme le futur système d'archivage électronique SYN'Archives.

Ces dépenses sont intégralement couvertes par les recettes d'investissement, sans recours à l'emprunt, qui s'établissent à 105,49 M€ entre 2019 et 2023 et permettent de couvrir l'autofinancement négatif et les dépenses d'équipement tout en dégageant une capacité de financement propre de 2,54 M€ sur la période.

Si les subventions d'investissement constituent l'intégralité du financement propre en 2019, elles n'en représentent plus que 92,5 % en 2023, les 7,5 % restants résultant de recettes issues du fonds de compensation de la TVA (FCTVA) que le syndicat ne percevait pas en 2019.

Cette capacité de financement cumulée masque toutefois des fragilités :

- les besoins de financement sont importants. Le syndicat a prélevé un montant de 2,08 M€ sur son fonds de roulement en 2019 et de 5,40 M€ en 2023 ;
- la direction du syndicat identifie un montant de 7,4 M€ de trop-perçu de subventions d'investissement versées par le département.

En retraitant les recettes d'investissements du trop-perçu de subvention d'investissements et prenant comme base la CAF brute retraitée, le financement de l'investissement est bien plus dégradé que les comptes administratifs ne le font apparaître.

**Tableau n° 9 : Financement des investissements retraité pour 2019 à 2023 (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul	2024 (non retraité)
<b>CAF brute</b>	- 0,07	0,72	- 0,16	- 1,91	0,06	- 1,36	<b>0,33</b>
<b>CAF brute retraitée</b>	- 0,23	0,65	- 1,06	- 2,38	1,00	- 2,02	
<b>= CAF nette ou disponible retraitée</b>	<b>- 0,23</b>	<b>0,65</b>	<b>- 1,06</b>	<b>- 2,38</b>	<b>1,00</b>	<b>- 2,02</b>	<b>0,33</b>
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	0,00	1,33	1,61	2,75	1,90	7,59	<b>2,33</b>
+ Subventions d'investissement reçues	10,42	20,64	18,22	23,99	24,59	97,87	<b>6,09</b>
+ Produits de cession	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,02	<b>0,00</b>
-Trop perçu au titre du financement de la vidéoprotection et du numérique éducatif	non transmis						
- Trop perçu de subvention d'investissement	0,52	0,79	1,59	2,65	1,81	7,36	
<b>=Recettes d'inv. hors emprunt retraitée</b>	<b>9,90</b>	<b>21,19</b>	<b>18,26</b>	<b>24,09</b>	<b>24,69</b>	<b>98,13</b>	<b>8,42</b>
<b>= Financement propre disponible retraitée</b>	<b>9,67</b>	<b>21,83</b>	<b>17,20</b>	<b>21,71</b>	<b>25,69</b>	<b>96,11</b>	<b>8,75</b>
- Dépenses d'équipement	12,40	22,07	15,77	19,32	31,96	101,52	<b>8,14</b>
- Participations et investissements financiers nets	0,03	0,00	0,04	0,01	0,00	0,08	<b>0,01</b>
<b>= Besoin (-) capacité (+) de financement propre retraitée</b>	<b>- 2,76</b>	<b>- 0,24</b>	<b>1,40</b>	<b>2,38</b>	<b>- 6,26</b>	<b>- 5,48</b>	<b>0,60</b>
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement	- 2,76	- 0,24	1,40	2,38	- 6,26	- 5,48	<b>0,60</b>

Les données en rouge correspondent aux données retraitées

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

Le financement propre disponible retraité de 96,11 M€ est inférieur de 8 M€ à celui résultant des comptes de gestion. De même, le fonds de roulement retraité a été ponctionné de 5,48 M€ et non abondé de 2,53 M€ tel qu'il ressort des comptes.

#### 4.1.5 Le fonds de roulement et la trésorerie

Le fonds de roulement d'un montant de 4,1 M€ au 31 décembre 2019 progresse de 111 % pour s'établir à 8,7 M€ au 31 décembre 2023. La trésorerie s'élève quant à elle à 9,01 M€ au 31 décembre 2023, équivalant à près de six mois de charges courantes, situation en apparence confortable.

Pour approcher la situation financière réelle du syndicat, la chambre a opéré un retraitement à partir des résultats recalculés des sections de fonctionnement et d'investissement.

Dans le premier cas, le fonds de roulement apparaît inférieur de 7,75 M€ par rapport à celui qu'affichent les comptes administratifs. Ce retraitement ne tient pas compte des créances dues par le département des Yvelines, des recettes restant à recouvrer et des recettes non encore titrées.

**Tableau n° 10 : Fonds de roulement et trésorerie du budget principal retraités (en M€)**

Au 31 décembre	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (non retraité)
Fonds de roulement net global	4,14	4,76	8,65	14,16	8,75	9,36
Fonds de roulement net global <b>retraité</b>	3,46	3,22	4,62	7,00	0,73	
- Besoin en fonds de roulement global	- 3,93	- 0,87	2,57	0,15	- 0,25	3,57
=Trésorerie nette <b>retraitée</b>	7,39	4,09	2,05	6,84	0,99	
<i>en nombre de jours de charges courantes retraités</i>	442	244	122	409	59	

Les données en **rouge** correspondent aux données retraitées

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion et données du syndicat

*In fine*, la situation financière réelle de l'organisme serait bien en deçà de ce que les comptes de gestion et comptes administratif affichent. Ce constat interroge la capacité de la direction et de l'organisation dont elle s'est dotée à piloter les finances du syndicat.

De surcroit, le manque de visibilité sur les engagements pluriannuels liés aux projets engagés, le défaut de suivi de l'amortissement des biens financés par subvention d'équipement et la mise en œuvre imparfaite du plan d'action font peser des doutes sur la situation financière future du syndicat.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat précise que les retards de mandatement de 2024 résultent de la signature tardive de la convention avec le département des Yvelines, censée financer les compétences transférées. Il indique que cette situation a affecté sa trésorerie, l'obligeant à régler par ses fonds propres certaines factures théoriquement couvertes par le premier acompte prévu par la convention.

La chambre relève toutefois que si la convention a bien été signée tardivement, le premier acompte a été versé dans les délais contractuels, soit le 30 juin 2024. Inversement, ce sont les tensions de trésorerie qui ont conduit le syndicat à formuler des demandes de versement anticipée par rapport au calendrier prévu par la convention.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

### La gestion 2024 du budget principal

En 2024, le syndicat poursuit le plan d'économies engagé fin 2023, comme l'illustrent les données transmises ainsi que le compte de gestion.

Les dépenses de gestion diminuent ainsi de 23,5 % par rapport à l'exercice 2023, rythme supérieur à celui de 21 % constaté pour les produits de gestion, permettant ainsi une légère amélioration de l'excédent brut de fonctionnement, de 0,5 M€ en 2024. Diminuant de 74,5 % pour s'établir à 8,14 M€, les dépenses d'investissement sont marquées par une forte contraction qui s'accompagne d'une diminution de 68 % des recettes correspondantes.

Au 31 décembre 2024, le fonds de roulement et la trésorerie nette du budget principal s'établissent respectivement à 9,36 M€ et 5,78 M€, contre 8,75 M€ et 9,01 M€ à fin 2023. En l'absence de retraitements et compte tenu des ajustements restant à opérer en matière de dettes et de créances réciproques entre le syndicat et le département des Yvelines, ces données doivent être appréhendées avec prudence.

## 4.2 La situation financière du budget annexe « centrale d'achats S-YNCA »

### 4.2.1 Des pertes de recettes fragilisant l'équilibre du budget

#### 4.2.1.1 Des pertes de recettes grevant fortement les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation de ce budget comprennent le produit des ventes de marchandises en achat-revente, celui des prestations et services proposés et celui des recettes d'intermédiation générées par l'activité de courtier (qualifiée par le syndicat de marge de 5 % et comptabilisée en « divers produits d'activités annexes »).

Entre 2019 et 2023, les produits d'achat-revente passent de 2,29 M€ à 23,38 M€, montants incluant la « marge » de 5 % appliquée à l'achat-revente.

**Tableau n° 11 : Produits d'exploitation (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Var. (en %)	2024
+ Ventes de produits résiduels et marchandises	2,29	6,21	11,09	21,76	23,38	920	8,48
= <b>Ventes de produits fabriqués (a)</b>	<b>2,29</b>	<b>6,21</b>	<b>11,09</b>	<b>21,76</b>	<b>23,38</b>	920	<b>8,48</b>
+ Prestations de services	0,02	0,03	0,08	0,05	0,06	252	0,06
= <b>Travaux et prestations de services (b)</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>	<b>0,08</b>	<b>0,05</b>	<b>0,06</b>	252	<b>0,06</b>
+ Divers produits d'activités annexes	0,04	0,79	0,71	0,00	1,12	2 516	0,78
= <b>Produits des activités annexes (c)</b>	<b>0,04</b>	<b>0,79</b>	<b>0,71</b>	<b>0,00</b>	<b>1,12</b>	2 516	<b>0,78</b>
= <b>Ressources d'exploitation (a+b+c)</b>	<b>2,35</b>	<b>7,03</b>	<b>11,87</b>	<b>21,81</b>	<b>24,56</b>	944	<b>9,31</b>

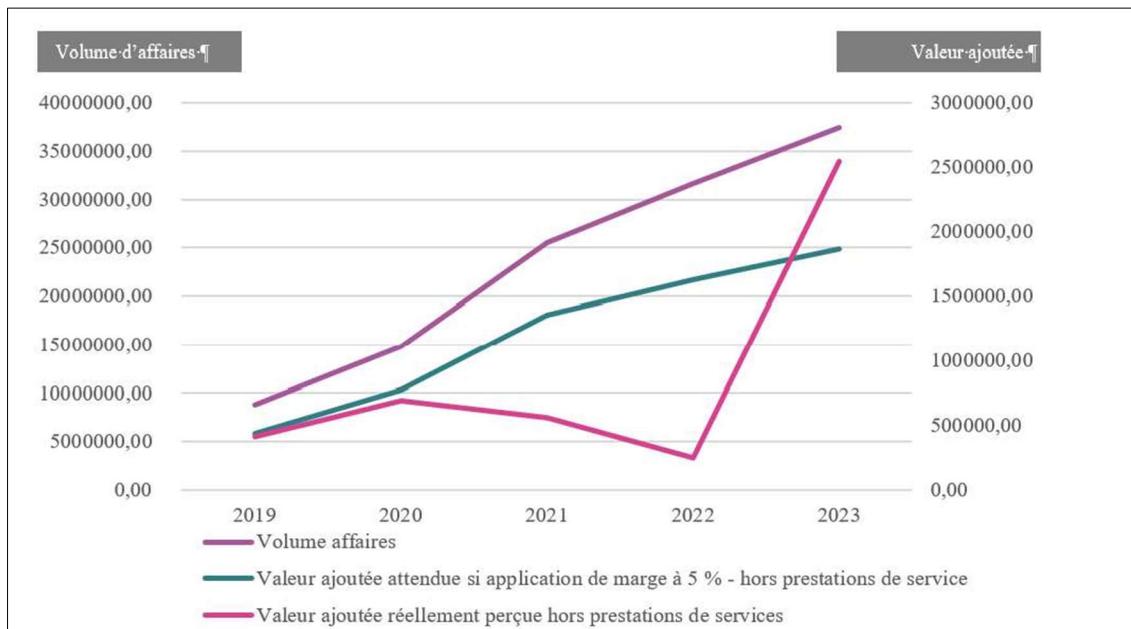
Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

Le produit des activités annexes est assis sur un volume d'affaires d'intermédiation, lequel ne transite pas par les comptes de la centrale d'achats, les opérations étant passées de gré à gré entre clients et fournisseurs. Elles sont toutefois rapportées trimestriellement par les fournisseurs aux équipes commerciales du syndicat. Entre 2019 et 2023, ces produits sont multipliés par 25, pour s'établir à 1,12 M€. Ceci illustre la croissance d'activité et la montée en puissance de la logique de « profitabilité » assignée au modèle économique du syndicat.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

La chambre a comparé la trajectoire des produits d'exploitation de la centrale d'achats avec celle du volume d'affaires total. La dynamique des recettes d'intermédiation et d'achat-revente, hors prestation de services, apparaît décorrélée du volume d'affaires, alors que fonction d'un pourcentage fixe de 5 %, son produit progressif devrait en suivre l'évolution.

**Graphique n° 6 : Trajectoire du volume d'affaires et de la « marge » générée (en €)**



Source : chambre régionale des comptes Île-de-France d'après ROB et comptes de gestion

En comparant la valeur ajoutée enregistrée à celle qui aurait dû l'être si la « marge » de 5% avait systématiquement été titrée sur l'ensemble du volume d'affaires de la centrale d'achat, la chambre constate un déficit de recettes de 1,36 M€ au regard des 6,06 M€ qui auraient dû être enregistrés, soit 22,4 % de la valeur ajoutée à encaisser sur la période (voir annexe n° 7).

La présidente en exercice du comité syndical, Mme Héry le Pallec a indiqué en entretien de fin de contrôle en qualité d'ordonnateur, qu'il était connu que « *Seine-et-Yvelines Numérique ne facturait pas* ». Ce propos corrobore le témoignage d'une ancienne responsable finances en poste de 2020 à fin 2022. Or, comme indiqué au 3.1.1.1, l'article 11 du décret gestion budgétaire et comptable publique, il incombe à l'ordonnateur de « *constate(r) les droits et les obligations, liquide(r) les recettes et émet(tre) les ordres de recouvrer* », et donc de s'assurer que les recettes sont effectivement titrées.

En réponse en observations provisoires, le syndicat met en avant des correctifs apportés par avenant à certains marchés ayant permis de remédier aux carences de facturation, par facturation directe des adhérents par les fournisseurs. Il ne fournit toutefois pas la liste des marchés concernés, l'intégralité des avenants établis ainsi que les sommes recouvrées en lien avec ces corrections.

### Des restes à recouvrer d'un volume important

La chambre a constaté un important volume de restes à recouvrer dont 87 % était concentré sur la centrale d'achats. En juin 2023, un total de 502 titres de recettes restaient à recouvrer pour les exercices antérieurs pour un montant de 10,9 M€. Un an plus tard et à la faveur du plan de recouvrement mis en œuvre avec le comptable public, 453 titres de recettes restaient à recouvrer pour la période 2018 à 2024, pour un montant de recettes de 6,38M€.

#### Restes à recouvrer tous budgets exercices 2019 à 2024 - titres et valeur (en M€)

	9 juin 2023	3 juillet 2024	9 juin 2023	3 juillet 2024
Budget	Titres	Titres	Montants	Montants
SMO	40	144	0,8	2,0
SYNCA	405	271	9,6	3,8
RTHD	57	38	0,6	0,7
<b>Total général</b>	<b>502</b>	<b>453</b>	<b>11,0</b>	<b>6,4</b>
<b>Janvier à juillet 2024</b>				
Budgets	Titres en stock –janvier – début juillet 2024	Ancienneté moyenne des titres afférent	Titres à l'ancienneté > 1 mois	Ventilation en %
RTHD	17	1,04	7	41
SMO	21	1,62	13	62
SYNCA	123	2,10	111	90
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>1,9</b>	<b>131</b>	<b>81</b>
				<b>100</b>

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

Cette évolution marque l'effort consenti pour encaisser les titres dus mais une reconstitution du stock s'opère entre 2023 et 2024. Les valeurs en attente de recouvrement ont quant à elles cru de 74 % pour la période comprise entre juin 2023 et juillet 2024, le volume des titres en attente pour la même période ayant augmenté 300 %. L'ancienneté moyenne de l'ensemble du stock des 6 premiers mois s'établit à 1,9 mois.

Dans le cadre du plan d'action mis en œuvre en 2023, une convention de recouvrement a été signée avec le comptable public pour dynamiser le recouvrement sur le fondement d'engagements mutuels de la part du comptable et de l'ordonnateur. La mise en œuvre de la convention doit faire l'objet d'un bilan annuel, qui n'a pas encore été effectué.

#### 4.2.1.2 Les charges d'exploitation

Les charges de gestion courante comprennent les charges à caractère général qui incluent notamment les achats destinés à la revente ainsi que les remboursements de frais de moyens généraux et de frais de personnel au budget principal. Ces charges courantes progressent de 922 % sur la période, sous l'effet des achats destinés à être revendus (+ 1 117 %) ainsi que des remboursements de personnel et de moyens généraux au budget principal (voir annexe n° 6).

Neutralisation faite des achats pour l'achat-revente, les charges courantes progressent de 224 % entre 2019 et 2023 pour s'établir à 1,58 M€ en 2023. Les remboursements de frais généraux au budget principal ont cru plus rapidement que les charges courantes, respectivement de 274 % et 212 %. En revanche, corollaire de la croissance de l'activité de la centrale d'achats, les remboursements de personnel ont augmenté de 160 % entre 2019 et 2023, contre 202 % pour la masse salariale globale du syndicat.

#### 4.2.2 Un autofinancement faible résultant de recettes non titrées

La valeur ajoutée dégagée sur les opérations d'achat-revente croît de 507 % sur la période. L'amélioration constatée en 2023 à hauteur de 2,61 M€ traduit l'effort de tirage et de recouvrement engagé. L'excédent brut d'exploitation (EBE), connaît une trajectoire similaire mais subit la dynamique des remboursements de masse salariale au budget principal.

Malgré l'absence d'impôts sur les bénéfices durant les quatre premiers exercices, la CAF brute est inférieure à l'EBE en raison d'un résultat exceptionnel négatif comprenant notamment 0,6 M€ d'annulation de titres sur exercices antérieurs. Ces opérations visent en partie à annuler des produits titrés en doublon ou à rectifier des erreurs de tiers sur les exercices 2019 à 2022. Sur les huit premiers mois de 2024, la chambre constate 0,35 M€ d'annulation de titres. Au total pour 2023 et le début 2024, 0,6 M€ d'annulation résultent d'erreurs de tirage.

Compte tenu du fait qu'il enregistre les seules opérations de négoce de la centrale d'achats sans financer d'investissement, l'autofinancement dégagé par la section d'exploitation constitue un résultat de fonctionnement qui a vocation à se cumuler d'exercice en exercice.

Afin de rétablir la réalité de l'autofinancement de ce budget annexe, la chambre a retraité les recettes d'exploitation des rattachements de produits effectués à tort et ajusté les charges qui auraient dû lui être facturées par le budget principal.

**Tableau n° 12 : Retraitements de l'autofinancement de la centrale d'achat (en M€)**

Autofinancement issu des comptes de gestion	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (non retraité)
Chiffre d'affaires	2,35	7,03	11,87	21,81	24,56	9,32
= Ressources d'exploitation	<b>2,35</b>	<b>7,03</b>	<b>11,87</b>	<b>21,81</b>	<b>24,56</b>	<b>9,32</b>
+ Ressources fiscales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
= Produit total	<b>2,35</b>	<b>7,03</b>	<b>11,87</b>	<b>21,81</b>	<b>24,56</b>	<b>9,32</b>
- Consommations intermédiaires	1,92	6,31	11,23	21,51	21,95	8,66
<i>dont remboursements de frais généraux au BP</i>	<i>0,17</i>	<i>0,53</i>	<i>0,36</i>	<i>0,53</i>	<i>0,63</i>	
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
= Valeur ajoutée	<b>0,43</b>	<b>0,72</b>	<b>0,64</b>	<b>0,30</b>	<b>2,61</b>	<b>0,65</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>18,3</i>	<i>10,2</i>	<i>5,4</i>	<i>1,4</i>	<i>10,6</i>	<i>7</i>
- Charges de personnel	0,30	0,45	0,58	0,73	0,79	1,14
= Excédent brut d'exploitation	<b>0,13</b>	<b>0,27</b>	<b>0,06</b>	<b>- 0,42</b>	<b>1,82</b>	<b>- 0,49</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>5,4</i>	<i>3,8</i>	<i>0,5</i>	<i>- 1,9</i>	<i>7,4</i>	<i>- 5,20</i>
+/- Résultat financier	0	0	0	0	0	0
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	0,00	0,03	- 0,03	- 0,07	- 0,30	- 0,37
= CAF brute avant impôts sur les bénéfices	<b>0,13</b>	<b>0,30</b>	<b>0,03</b>	<b>- 0,49</b>	<b>1,52</b>	<b>- 0,86</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>5,4</i>	<i>4,3</i>	<i>0,3</i>	<i>- 2,3</i>	<i>6,2</i>	<i>- 9,2</i>
- Impôts sur les bénéfices et assimilés	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12
= CAF brute	<b>0,12</b>	<b>0,30</b>	<b>0,03</b>	<b>- 0,49</b>	<b>1,52</b>	<b>- 0,98</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>5,1</i>	<i>4,3</i>	<i>0,3</i>	<i>- 2,3</i>	<i>6,2</i>	<i>- 10,5</i>

Autofinancement retraité	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (non retraité)
Chiffre d'affaires	2,35	7,03	11,87	21,81	24,56	9,32
= Ressources d'exploitation	<b>2,35</b>	<b>7,03</b>	<b>11,87</b>	<b>21,81</b>	<b>24,56</b>	<b>9,32</b>
= Produit total	<b>2,35</b>	<b>7,03</b>	<b>11,87</b>	<b>21,81</b>	<b>24,56</b>	<b>9,32</b>
- Consommations intermédiaires	1,84	6,18	11,23	21,33	22,79	8,66
<i>dont ajustement de facturation aux BA</i>	- 0,08	- 0,13		- 0,18	0,84	
= Valeur ajoutée retraitée	<b>0,51</b>	<b>0,85</b>	<b>- 0,77</b>	<b>- 0,59</b>	<b>1,62</b>	<b>0,65</b>
<i>dont rattachements de produits opérés à tort</i>			1,41	1,08	0,15	
- Charges de personnel	0,30	0,45	0,58	0,73	0,79	1,14
= Excédent brut d'exploitation retraité	<b>0,21</b>	<b>0,40</b>	<b>- 1,34</b>	<b>- 1,32</b>	<b>0,84</b>	<b>- 0,48</b>
+/- Résultat financier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	0,00	0,03	- 0,03	- 0,07	- 0,30	- 0,37
= CAF brute avant impôts sur les bénéfices retraitée	<b>0,21</b>	<b>0,44</b>	<b>- 1,37</b>	<b>- 1,39</b>	<b>0,54</b>	<b>- 0,85</b>
= CAF brute retraitée	<b>0,20</b>	<b>0,44</b>	<b>- 1,37</b>	<b>- 1,39</b>	<b>0,54</b>	<b>- 0,92</b>

Les données en rouge correspondent aux données retraitées

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

Le résultat retraité apparaît dégradé par rapport aux comptes administratifs et inférieur de 1,3 M€ en 2021, 0,9 M€ en 2022 et près de 1 M€ en 2023. Il ne tient pas compte du montant de 1,59 M€ de recettes non titrées.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat rappelle les limites du système d'information financier utilisé jusque juin 2023, qui ne permettait pas selon lui de relier engagements de dépenses et de recettes. Il indique que la mise en place d'un nouveau logiciel financier depuis juillet 2023, interfacé avec un logiciel d'administration des ventes géré par le pôle administration des ventes depuis février 2025 assure un lien automatique entre dépenses engagées et recettes titrées, incluant la « marge » de gestion, et permet désormais de couvrir chaque dépense par sa recette correspondante.

La chambre constate que ces évolutions, bien que positives, ne sont pleinement effectives que depuis février 2025. Elles ne remettent donc pas en cause les constats opérés pour la période 2019 à 2023 et n'offrent pas un recul suffisant pour juger de l'efficacité du nouveau dispositif. En outre, le syndicat ne fournit pas les pièces justifiant la mise en œuvre effective du nouveau dispositif, ni d'éléments établissant que la « marge » de 5 % est systématiquement facturée et recouvrée.

## 4.3 La situation financière du budget annexe « réseau très haut-débit »

### 4.3.1 Un déséquilibre structurel de l'exploitation qui se redresse en fin de période

#### 4.3.1.1 Des produits structurellement inférieurs aux charges d'exploitation

Un déséquilibre structurel est constaté entre produits et charges d'exploitation sur la période 2019 à 2023. Les charges diminuent plus rapidement que les produits, ce déséquilibre n'est pas constaté en 2023, sans qu'il soit possible de déterminer si cela est pérenne.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

**Tableau n° 13 : Produits et charges d'exploitation (en M€)**

Produits	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution (en %)	2024
= Travaux et prestations de services	1,16	0,87	1,11	0,82	1,12	- 3	1,92
+ Divers produits d'activités annexes	0,00	0,03	0,00	0,10	0,00		0
= Produits des activités annexes	0,00	0,03	0,00	0,10	0,00		0
Produits d'exploitation totaux	1,16	0,90	1,12	0,92	1,12	- 3	1,92
Charges courantes	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution (en %)	2024
Consommations intermédiaires	0,95	1,35	1,00	1,19	0,72	- 25	0,61
<i>dont entretien et réparations</i>	0,03	0,11	0,12	0,09	0,06	112	0,07
<i>dont remboursement de frais (budgets annexes)</i>	0,34	0,36	0,23	0,43	0,05	- 85	0,02
<i>dont sous-traitance générale</i>	0,41	0,40	0,18	0,40	0,28	- 33	
Impôts taxes et versements assimilés	0,06	0,01	0,00	0,00	0,00	- 98	0,14
Charges de personnel totales	0,81	0,42	0,45	0,50	0,18	- 78	0
Charges courantes totales	1,83	1,78	1,50	1,71	0,92	- 50	0,22
Écart produits courants / charges courantes	- 0,67	- 0,88	- 0,38	- 0,79	+ 0,2	-	0,84

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

Les produits d'exploitation rassemblent les recettes annuelles tirées des droits d'usage de long terme (IRU)<sup>31</sup> payés par les organismes publics bénéficiaires de la fibre optique du réseau très haut débit (départements, collèges, communes, service départemental d'incendie et de secours – SDIS) ; les recettes provenant de la location des fibres du réseau issue de Quentiop, réseau de la régie d'exploitation de la fibre optique créé par Saint-Quentin-en-Yvelines et repris par Seine et Yvelines Numérique. Ces produits diminuent légèrement pour s'établir à 1,12 M€ en 2023.

Les charges d'exploitation sont constituées des dépenses d'entretien et de fonctionnement des réseaux<sup>32</sup>. Les charges courantes totales, incluant la masse salariale remboursée, diminuent quant à elles de 50 % pour s'établir à 0,92 M€ en 2023, sous l'effet de la baisse de 78 % des remboursements au budget principal. La diminution de ces remboursements est le corollaire de la baisse d'intensité sur ce champ d'activité avec la fin progressive des travaux de raccordement des sites publics au réseau réalisées par le syndicat.

#### 4.3.1.2 Un autofinancement structurellement négatif

L'autofinancement est structurellement négatif en raison de coûts d'entretien du réseau non couverts par les recettes commerciales. Le sous financement, qui est de - 144 % du produit total d'exploitation en 2019 se situe à - 110 % en 2023, ce qui questionne l'équilibre économique de l'activité.

<sup>31</sup> Droits d'usage exclusifs de tout ou partie de la capacité de transmission d'une infrastructure de télécommunication, non résiliable pendant la durée fixée par le contrat, généralement de plusieurs années. Au cas d'espèce, cette infrastructure correspond au réseau très haut débit.

<sup>32</sup> Frais électriques liés à la montée en débit, maintenance et redevances d'occupation du domaine public du réseau THD, frais d'exploitation du réseau repris à Quentiop, remboursements au budget principal.

Tableau n° 14 : Formation de l'autofinancement (en M€)

	2019	2020	2021	2022	2023	Var. (en %)	2024
Chiffre d'affaires	1,16	0,90	1,12	0,92	1,12	- 3	1,92
= Ressources d'exploitation	<b>1,16</b>	<b>0,90</b>	<b>1,12</b>	<b>0,92</b>	<b>1,12</b>	- 3	1,92
= Produit total	<b>1,16</b>	<b>0,90</b>	<b>1,12</b>	<b>0,92</b>	<b>1,12</b>	- 3	1,92
- Consommations intermédiaires	0,95	1,35	1,00	1,19	0,72	- 25	0,61
dont remboursement de frais généraux au BP	0,34	0,17	0,23	0,43	0,05	- 85	
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	0,06	0,01	0,00	0,00	0,00	- 98	0
= Valeur ajoutée	<b>0,14</b>	<b>- 0,45</b>	<b>0,11</b>	<b>- 0,27</b>	<b>0,40</b>	<b>188</b>	1,31
<i>en % du produit total</i>	<i>12,1</i>	<i>- 49,5</i>	<i>10,1</i>	<i>- 29,9</i>	<i>35,8</i>	<i>196</i>	<i>68,2</i>
- Charges de personnel	0,81	0,42	0,45	0,50	0,18	- 78	0,22
= Excédent brut d'exploitation (avant subventions d'équipement versées - M43)	<b>- 0,67</b>	<b>- 0,87</b>	<b>- 0,34</b>	<b>- 0,77</b>	<b>0,22</b>	<b>- 133</b>	1,09
= Excédent brut d'exploitation	<b>- 0,67</b>	<b>- 0,87</b>	<b>- 0,34</b>	<b>- 0,77</b>	<b>0,22</b>	<b>- 133</b>	1,09
+/- Résultat financier	0,00	0,00	- 0,04	- 0,01	- 0,01		- 0,01
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	0,01	- 0,10	- 0,10	0,01	- 1,45	- 14 421	- 0,18
= CAF brute avant impôts sur les bénéfices (M4) (M43)	<b>- 0,66</b>	<b>- 0,97</b>	<b>- 0,48</b>	<b>- 0,78</b>	<b>- 1,24</b>	<b>89</b>	0,89
<i>en % du produit total</i>	<i>- 57,0</i>	<i>- 107,7</i>	<i>- 42,7</i>	<i>- 84,4</i>	<i>- 110,6</i>	<i>94</i>	<i>46,5</i>
- Impôts sur les bénéfices et assimilés (M4) (M41) (M42) (M43) (M44)	1,01	0,00	0,00	0,00	0,00	- 100	0,09
= CAF brute	<b>- 1,67</b>	<b>- 0,97</b>	<b>- 0,48</b>	<b>- 0,78</b>	<b>- 1,24</b>	<b>- 25</b>	0,80
<i>en % du produit total</i>	<i>- 144,2</i>	<i>- 107,7</i>	<i>- 42,7</i>	<i>- 84,4</i>	<i>- 110,6</i>	<i>- 23</i>	<i>42</i>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

Il convient toutefois de préciser que le déséquilibre est accentué en 2023 par une charge exceptionnelle de 1,4 M€ résultant de l'annulation d'un titre de recettes de pénalité improprement générée et rattaché en lieu et place d'une provision pour charges (voir 4.3.1.3).

Constatant le déséquilibre structurel de l'autofinancement dégagé par la section d'exploitation, le rapport du compte administratif 2022 indique qu'une étude doit être lancée. Celle-ci, selon la direction, débute à peine en octobre 2024, soit quasiment deux ans plus tard. La revalorisation des redevances ne fait pas partie des options envisagées.

#### 4.3.2 Des recettes exceptionnelles d'investissement contribuant à l'excédent de la section d'investissement du budget réseau très haut débit (RTHD)

Les dépenses d'équipement cumulées se sont élevées à 11,67 M€. Elles ont financé les travaux de montée en débit et travaux de raccordement des sites publics au réseau très haut débit par le syndicat.

Les recettes d'investissement cumulées, avec 19,35 M€, sont principalement composées : 1) de la participation du département des Yvelines notamment au titre du numérique éducatif et de subventions d'investissement provenant d'autres organismes publics en contrepartie de travaux de raccordement au haut-débit ; 2) de produits de la cession à la société TDF d'actifs du réseau de très haut débit ou nécessaires à la montée en débit. En volume annuel, elles diminuent de 10 % sur la période pour s'établir à 5,27 M€ en 2023. La recette négative de 1,43 M€ constatée en 2022 sur les subventions d'investissement résulte d'écritures correctives passées en annulation de titres sur exercices antérieurs à la demande du comptable public.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

L'endettement du syndicat est concentré sur le seul budget annexe RTHD. Il concerne une reprise de dette de 0,9 M€ au titre du transfert du bilan de la régie d'exploitation de la fibre optique Saint-Quentin-en-Yvelines, lors de sa fermeture en 2019. L'annuité en capital s'élèvera à 0,13 M€ et le capital restant dû sur l'emprunt à 0,37 M€ à fin 2024. La dernière échéance est prévue en avril 2026 (voir annexe n° 5).

**Tableau n° 15 : L'investissement et son financement (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul	Var. (en %)	2024
<b>CAF brute</b>	<b>- 1,67</b>	<b>- 0,97</b>	<b>- 0,48</b>	<b>- 0,78</b>	<b>- 1,24</b>	<b>- 5,14</b>	<b>- 25</b>	0,80
- Annuité en capital de la dette	0,00	0,00	0,28	0,13	0,13	0,55		0,13
<b>= CAF nette ou disponible (C)</b>	<b>- 1,67</b>	<b>- 0,97</b>	<b>- 0,76</b>	<b>- 0,91</b>	<b>- 1,38</b>	<b>- 5,69</b>	<b>- 17</b>	0,67
<i>en % du produit total</i>	<i>- 144</i>	<i>- 108</i>	<i>- 68</i>	<i>- 99</i>	<i>- 122</i>	<i>- 541</i>	<i>- 15</i>	35
+ Subventions d'investissement	5,91	0,67	0,27	- 1,43	3,27	8,69	- 45	1,72
<b>+ Produits de cession</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,00</b>	<b>7,00</b>		0
+ Autres recettes	0,00	1,94	0,00	1,72	0,00	3,67		0
<b>= Recettes d'inv. hors emprunt (D)</b>	<b>5,91</b>	<b>2,61</b>	<b>5,27</b>	<b>0,29</b>	<b>5,27</b>	<b>19,35</b>	<b>- 11</b>	1,72
<b>= Financement propre disponible (C+D)</b>	<b>4,24</b>	<b>1,64</b>	<b>4,51</b>	<b>- 0,62</b>	<b>3,90</b>	<b>13,67</b>	<b>- 8</b>	2,39
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement (en %)</i>	<i>102,6</i>	<i>132,1</i>	<i>125,8</i>	<i>- 35,2</i>	<i>413,2</i>		<i>303</i>	230,8
- Dépenses d'équipement	4,13	1,24	3,58	1,76	0,94	11,67	- 77	1,04
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>0,11</b>	<b>0,40</b>	<b>1,17</b>	<b>- 2,38</b>	<b>2,95</b>	<b>2,24</b>	<b>2 650</b>	1,36
Nouveaux emprunts de l'année	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	0,11	0,40	1,17	- 2,38	2,95	2,24	2 650	1,36

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

Le financement propre disponible, avec 13,67 M€ cumulés sur la période, forme 117 % des dépenses d'équipement. L'excédent ainsi générée a pu contribuer à masquer les difficultés de trésorerie propres la centrale d'achats, en présence d'une seule trésorerie pour trois budgets. Le besoin de financement du budget RTHD de 2022, conjugué à l'absence de recettes d'intermédiation perçues par le budget S-YNCA la même année explique probablement pourquoi les tensions de trésorerie sont devenues alors suffisamment manifestes pour contraindre la direction à remédier aux faiblesses structurelles de titrage des recettes et de recouvrement.

Avec 12,36 M€ sur la période, les subventions d'équipements et autres recettes permettent à elles seules de couvrir les dépenses d'équipements cumulées. Les produits de cessions peuvent donc avoir indirectement équilibrer la section d'exploitation, dont la section d'exploitation a présenté un déficit aux comptes administratifs 2019, 2020 et 2022.

La chambre invite donc le syndicat à conduire à son terme l'analyse relative à l'équilibre du budget RTHD afin de déterminer les conditions d'un équilibre pérenne.

## 4.4 Consolider le pilotage financier : une priorité

### 4.4.1 L'absence de stratégie financière à moyen terme

Jusqu'en 2023, la documentation budgétaire ne contient pas d'orientations budgétaires définissant une stratégie financière à proprement parler. Les rapports d'orientation budgétaire se bornent à présenter l'architecture budgétaire et comptable ainsi que les prévisions de dépenses et modalités de leur financement. Le rapport d'orientation budgétaire 2024 esquisse de grands axes sur un horizon de trois ans : dès 2024, plan d'économies pour faire face à la baisse des financements du département des Yvelines puis, jusque 2027, adaptation des modalités de gestion par la diversification du financement, l'internationalisation d'activités, le développement d'offres et le renforcement des procédures et outils de pilotage. La portée de cette amélioration est donc limitée car, hormis le plan d'économie, ces orientations ne sont ni adossées à des priorités financières ni à des objectifs chiffrés et ne tiennent pas compte de l'équilibre d'ensemble des trois budgets. Elles ne sont pas établies en référence à des prévisions d'activité économique précises, ni à partir d'une prospective financière. Le syndicat ne dispose pas de lettres de cadrages budgétaires.

La fiche de poste du nouveau directeur financier prévoit sa participation « à la définition des orientations financières et stratégiques ».

La chambre invite le syndicat à se doter au plus tôt d'une stratégie financière, le cas échéant à l'appui d'un contrat conclu avec ses principaux financeurs.

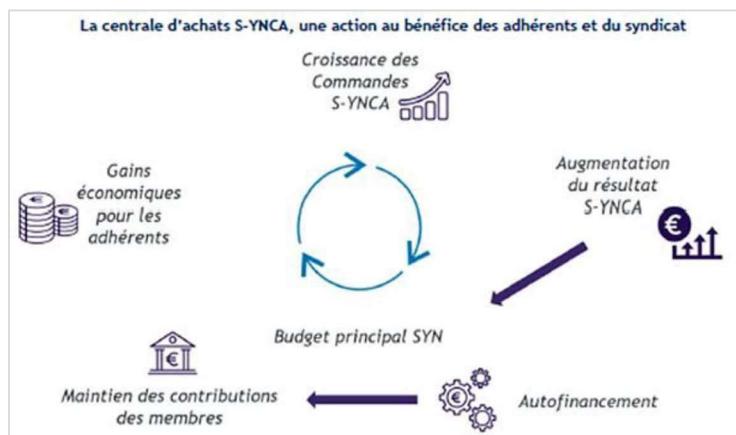
### 4.4.2 Clarifier les relations financières entre budgets et mettre un terme au modèle d'autofinancement du budget principal par les budgets annexes

Les refacturations du budget principal aux budgets annexes constituent des flux réciproques. Les documents budgétaires présentent ces flux comme une contribution des budgets annexes aux dépenses de fonctionnement du budget principal, notamment de support. Ces contributions sont au cœur du modèle du syndicat : un opérateur doté d'une culture « entrepreneuriale » et générant une « marge » commerciale pour autofinancer une partie de son développement et stabiliser la contribution de ses membres à ses frais de fonctionnement<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Rapport d'orientation budgétaire 2022, page 28 : « ainsi, la centrale d'achats agit au bénéfice des adhérents et du développement du syndicat. Elle obtient des gains économiques qui font croître les commandes et son résultat, résultat qui permet de verser une contribution au syndicat proportionnelle à son activité et aux ressources nécessaires à cette activité. Cette contribution croissante permet aussi au syndicat de maintenir les contributions des membres du syndicat. »

**Graphique n° 7 : Modèle économique de la centrale d'achats**



Source : rapport d'orientations budgétaires 2022

Ces contributions des budgets annexes au budget principal sont calculées à partir d'un pourcentage appliqué à l'activité. En moyenne sur la période ces contributions sont de 1,73 M€. En 2023, avec 1,65 M€, elles formaient près de 9 % des produits et 8,7 % des charges de gestion du budget principal du syndicat.

**Tableau n° 16 : Montants refacturés aux budgets annexes par le budget principal**

	2019	2020	2021	2022	2023	Evol. (en %)
<b>Total SYNCA et RTHD</b>	<b>1,62</b>	<b>1,57</b>	<b>1,62</b>	<b>2,19</b>	<b>1,65</b>	<b>2</b>
<b>dont budget annexe SYNCA</b>	<b>0,47</b>	<b>0,98</b>	<b>0,94</b>	<b>1,26</b>	<b>1,42</b>	<b>67</b>
SYNCA - Affectation de personnel	0,30	0,45	0,58	0,73	0,79	<b>61</b>
SYNCA - Frais de moyens généraux	0,17	0,53	0,36	0,53	0,63	<b>73</b>
<b>dont budget annexe THD</b>	<b>1,15</b>	<b>0,59</b>	<b>0,69</b>	<b>0,93</b>	<b>0,23</b>	<b>- 395</b>
RTHD - Affectation de personnel	0,81	0,42	0,45	0,50	0,18	<b>- 345</b>
RTHD - Frais de moyens généraux	0,34	0,17	0,23	0,43	0,05	<b>- 573</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les données du syndicat

Or, si l'affectation de dépenses et recettes entre un budget principal et un ou plusieurs budgets annexes est régulière de même que, sous conditions, le reversement de l'excédent d'un budget annexe vers le budget principal<sup>34</sup>, ces pratiques demeurent encadrées.

Le Conseil d'État a jugé que « les tarifs des services publics à caractère industriel et commercial, qui servent de base à la détermination des redevances demandées aux usagers en vue de couvrir les charges du service, doivent trouver leur contrepartie directe dans le service rendu aux usagers ». Il a ainsi jugé illégale la redevance augmentée à dessein pour être reversée au budget général de la ville « afin de couvrir les charges étrangères à la mission dévolue à ce service. Les redevances doivent trouver leur contrepartie directe dans les prestations fournies par le service municipal. »<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Article R. 2221-48 et R. 2221-90 du CGCT

<sup>35</sup> CE, 30 septembre 1996, Société stéphanoise des eaux - Ville de Saint-Étienne.

À cette aune, les flux financiers entre budgets posent une série de difficultés.

Premièrement, si ces refacturations font l'objet de prévisions budgétaires, elles sont recalculées en cours d'exercice par l'application du pourcentage sur la « marge » commerciale constatée en cours d'exercice. De plus, les sous-jacents de ces prévisions ne sont pas des coûts précis et justifiés (coût complet des effectifs mis à disposition des budgets annexes), mais des pourcentages appliqués sur la masse salariale et les frais de fonctionnement. Ainsi, il ne s'agit pas d'un flux estimé à partir d'un coût objectivable, mais d'un flux destiné à opérer une compensation au profit du budget principal et à transférer de la « marge », depuis les budgets annexes vers celui-ci. S'agissant de la centrale d'achat, ce mécanisme n'a pas totalement fonctionné comme attendu en raison des recettes non titrées.

Deuxièmement, la ressource sur laquelle sont assises les refacturations provient de la facturation du taux de « marge » de 5 % appliqué sur les opérations d'achat-revente ou d'intermédiation de la centrale d'achats. Or, ce taux n'a pas de base objective et ne résulte pas d'une structure de coût mais d'un pourcentage communément admis, selon la direction.

Troisièmement, la « marge » générée, par exemple pour la centrale d'achats, a servi à limiter la contribution des membres mais aussi à financer certaines dépenses du budget principal, notamment un événement d'un coût de 40 000 € dédié à l'internet des objets<sup>36</sup> ou des frais de maîtrise d'ouvrage ainsi que des études<sup>37</sup>.

Or, aux termes de la jurisprudence du Conseil d'État, ce taux de « marge » est irrégulier car : 1) il n'est pas la « *contrepartie directe d'un service fourni* » et constitue une redevance fixée à dessein pour être reversée au budget principal ; 2) il vise à « *couvrir des charges étrangères à la mission dévolue à ce service* » qu'est la centrale d'achats (études, événements, stabilisation de la maîtrise des contributions des membres) alors qu'il ne le devrait pas.

La refacturation au budget RTHD, selon la même logique, ne reflète pas non plus avec précision les moyens consommés sur le budget principal et doit être recalculée (voir annexe n° 6 – refacturations). En tout état de cause, le respect de la règle d'équilibre des SPIC emporte comme conséquence que le modèle économique du syndicat doit être repensé car les budgets annexes ne sauraient servir à financer le budget principal, couvrir certaines de ses dépenses de fonctionnement ou encore stabiliser les cotisations des membres.

La chambre recommande de revoir le « taux de marge » appliqué par la centrale d'achats et de lui substituer des frais de gestion assis sur des coûts précis. Une comptabilité analytique, basée sur une nomenclature de coûts permettrait au syndicat de remédier à cette irrégularité.

La chambre invite par ailleurs le syndicat à déterminer les montants refacturés par le budget principal aux budgets annexes sur le fondement de coûts précis et objectivables reflétant la ponction réelle de ces derniers sur les moyens du budget principal.

La chambre rappelle par ailleurs que les budgets annexes individualisant des activités de service public industriel et commercial sont soumis au principe d'équilibre prévu à l'article L. 2224-1 du CGCT et précisé par la nomenclature budgétaire et comptable M4, applicable aux syndicats mixtes en vertu des dispositions de l'article L. 5722-1 du CGCT.

<sup>36</sup> Rapport d'orientation budgétaire 2024, page 24.

<sup>37</sup> Verbatim d'entretien avec le directeur et l'ancien ordonnateur M. Bertrand Couard.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat indique avoir mis en œuvre depuis 2024 une méthode de refacturation entre le budget principal et les budgets annexes fondée sur leur poids relatif dans l'activité du syndicat, afin d'assurer à la fois la régularité et une gestion financière efficace. Il précise que le budget principal refacture désormais les coûts de structure aux budgets annexes selon cette clé de répartition.

Faute d'éléments nouveaux transmis à l'appui de cette réponse, la chambre n'a pu s'assurer de l'effectivité et de la conformité du changement de méthode indiqué.

**Recommandation régularité 3** : Fixer un prix de recours au service rendu par la centrale d'achats reflétant le coût du service fourni, conformément à la jurisprudence du Conseil d'État.

#### 4.4.3 Remédier aux carences en matière de pilotage financier

##### 4.4.3.1 L'absence d'un suivi de la trésorerie par budget fragilise le syndicat

Les carences du pilotage de la trésorerie ont concouru à l'incident de gestion. Au sein du logiciel financier du comptable public, le suivi de la trésorerie n'est possible qu'au titre du « compte au Trésor » du budget principal, agrégeant la position de l'ensemble des budgets. En l'absence de compte dédié à chaque budget et de suivi interne de la trésorerie par budget, le syndicat ne disposait pas d'une vision précise de sa position de trésorerie réelle au quotidien.

Or, le principe d'équilibre associés aux budgets annexes de SPIC a pour corollaire la tenue de trésoreries distinctes par budget afin que l'entité qui recourt à cette architecture budgétaire maîtrise la position de trésorerie de chacun d'eux et s'assure qu'aucun budget ne couvre les éventuelles impasses de financement des autres.

L'impossibilité de disposer de plus d'un seul compte au Trésor ne prive en effet pas le syndicat de la responsabilité d'opérer, par ses propres diligences et avec ses propres outils, un suivi distinct de la trésorerie de ses différents budgets, base d'un suivi agrégé.

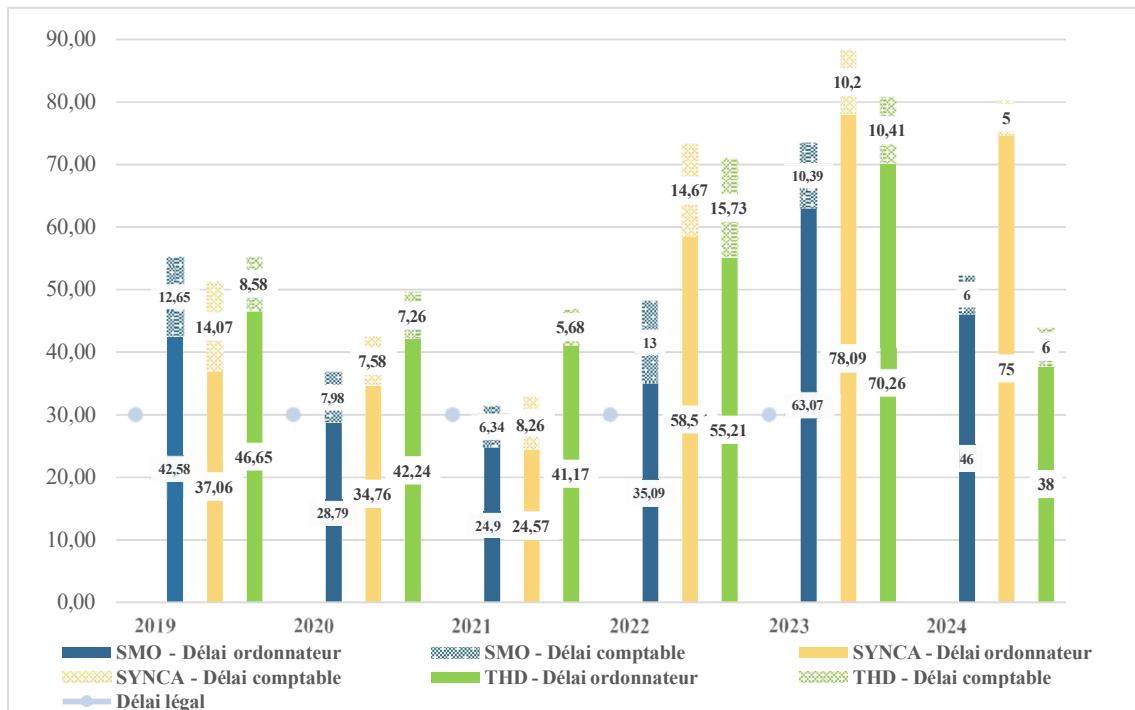
La chambre invite le syndicat à se doter d'un suivi de trésorerie rigoureux, permettant de prévenir les risques d'illiquidité et de s'assurer du respect du principe d'équilibre.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat indique avoir mis en place un outil de pilotage de la trésorerie des trois budgets à la faveur du plan d'action engagé à compter de fin 2023. Réalisé manuellement, ce suivi ne résulte pas d'une restitution automatisée issue du nouveau système d'information financier déployé en juillet 2023. Le syndicat, après avoir identifié avec le comptable public la faisabilité technique d'un suivi distinct par budget indique envisager d'y recourir, sans toutefois en préciser le délai de mise en œuvre.

##### 4.4.3.2 Des délais de mandatement à améliorer

Le délai global de paiement est plafonné à 30 jours par l'article R. 2192-10 du code de la commande publique : 20 jours de mandatement pour l'ordonnateur, 10 jours de paiement pour le comptable public, conformément à l'article 12 du décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

**Graphique n° 8 : Délais de paiement**

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les données Hélios (direction générale des finances publiques-DGFiP)*

Le délai global de paiement apparaît systématiquement supérieur à 30 jours, pour chacun des budgets. Le délai de mandatement est structurellement supérieur aux 20 jours règlementaires. Ce constat illustre les carences de la chaîne comptable en dépenses, mais aussi en recettes, les retards de recouvrement et de facturation conduisant à reporter les paiements.

En dépit des mesures correctives mises en œuvre à compter de fin 2023, le délai de paiement fournisseur de la centrale d'achats demeure, pour les sept premiers mois de 2024, très proche de celui constaté en 2023, avec 75 jours contre 78. Le service des finances a confirmé que cette situation résulte de l'allongement du délai de paiement, piloté en fonction de la trésorerie disponible. Or, si cet écueil peut s'expliquer, selon le syndicat, par les retards de financement du département des Yvelines, les difficultés de titrage du syndicat ne lui sont pas étrangères (voir 3.1.2 et tableau n° 12).

Enfin, des intérêts moratoires n'ont été versés qu'au titre de retards de paiement relevant du budget annexe THD. Le syndicat n'applique pas systématiquement l'article L. 2192-13 du code de la commande publique.

La chambre recommande au syndicat de respecter le délai de mandatement de 20 jours qui incombe à l'ordonnateur. Elle l'invite à payer spontanément les intérêts moratoires et indemnités pour frais de recouvrement prévus à l'article.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat s'engage à améliorer le délai de mandatement pour ses trois budgets, sans préciser à quel horizon ni selon quelles méthodes.

La chambre maintient donc sa recommandation.

**Recommandation régularité 4** : Respecter le délai de mandatement de 20 jours qui incombe à l'ordonnateur, conformément au décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique.

#### 4.4.3.3 Se doter d'une vision agrégée de l'exécution budgétaire et du résultat

Le syndicat n'opère pas de suivi agrégé de l'exécution budgétaire et du résultat. Des clôtures trimestrielles visant à sécuriser l'exécution budgétaire ont été mises en place mais n'offrent pas de vision agrégée de l'exécution et de la prévision de résultat. Or, compte tenu des masses financières mouvementées, de la dépendance au principal financeur et des différences de modèle économique entre budgets (voir 4.4.5), cette vision est essentielle pour affermir le pilotage financier.

La chambre invite le syndicat à se doter d'un indicateur de résultat trimestriel et annuel articulant le résultat du budget principal et des deux budgets annexes.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat s'engage à mettre en œuvre cette évolution, sans préciser de calendrier.

#### 4.4.3.4 La nécessité d'un suivi pluriannuel des investissements

L'activité actuelle du syndicat implique des opérations dont le profil de financement affecte différemment la trésorerie, imposant un suivi pluriannuel précis.

Le budget principal porte des opérations d'investissement dont les modalités de financement par subvention impliquent parfois des décalages significatifs entre décaissement des dépenses et encaissement des recettes : perception d'une avance sur la subvention générant un afflux de trésorerie en début d'opération ; besoin en fonds de roulement important en fin d'opération, la totalité des dépenses étant décaissée avant la perception du solde. Quoique cette mécanique ait été biaisée par les défauts de titrage, la centrale d'achats dégage en principe un besoin en fonds de roulement négatif, donc une ressource, du fait d'encaissements client en principe soumis à un délai plus court que le délai de paiement fournisseur. Enfin, l'équilibre du budget annexe RTHD, dont le déficit structurel est couvert par des produits de cession par nature plus aléatoires et conditionné, a induit des décalages de trésorerie.

Or, si le syndicat ne s'est pas doté d'une comptabilité d'engagement, il ne s'est pas non plus doté d'un plan pluriannuel d'investissement ni ne recourt à la programmation en autorisation de programme et crédits de paiement (AP-CP) ou à la budgétisation par opération.

Afin de conforter sa soutenabilité financière, la chambre invite le syndicat à se doter d'un plan pluriannuel des investissements (PPI).

Dans sa réponse aux observations provisoires, le syndicat indique dépendre de la programmation de ses propres adhérents pour construire cet outil essentiel pour assurer une vision stratégique de ses activités et des ressources financières induites par ces dernières. Il entend toutefois élaborer son propre PPI à partir de la programmation de ses adhérents. Cette évolution a vocation à être mise en œuvre après le renouvellement de gouvernance résultant des élections municipales de 2026.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*Les carences constatées en matière de fiabilité des comptes imposent d'appréhender l'analyse financière avec prudence en dépit des opérations de régularisations entreprises par le syndicat depuis la fin de l'exercice 2023.*

*La situation financière du budget principal est la conséquence de dysfonctionnements en matière de titrage des recettes et de produits non recouvrés. La part prépondérante qu'occupe le département des Yvelines dans le financement du syndicat, quoique que conforme à l'application des statuts, constitue une source de fragilité.*

*Les budgets annexes participent de façon contrastée à l'équilibre financier global du syndicat, les cessions d'actifs de réseaux du budget RTHD ayant contribué à masquer certains défauts de recettes, notamment issues de la centrale d'achats. Le modèle économique visant l'autofinancement d'une partie des frais de fonctionnement du syndicat par les activités industrielles et commerciales des budgets annexes doit être impérativement revu.*

*Enfin, le pilotage financier doit être consolidé notamment par la formulation d'une stratégie financière, un pilotage de la trésorerie rigoureux et décliné par budget ainsi qu'un suivi du résultat et des engagements plurianuels adapté. En l'état de la visibilité dont dispose le syndicat quant à ses engagements financiers futurs, sa soutenabilité financière à moyen terme n'a pu être appréciée.*

---

## **5 LES SYSTEMES D'INFORMATION**

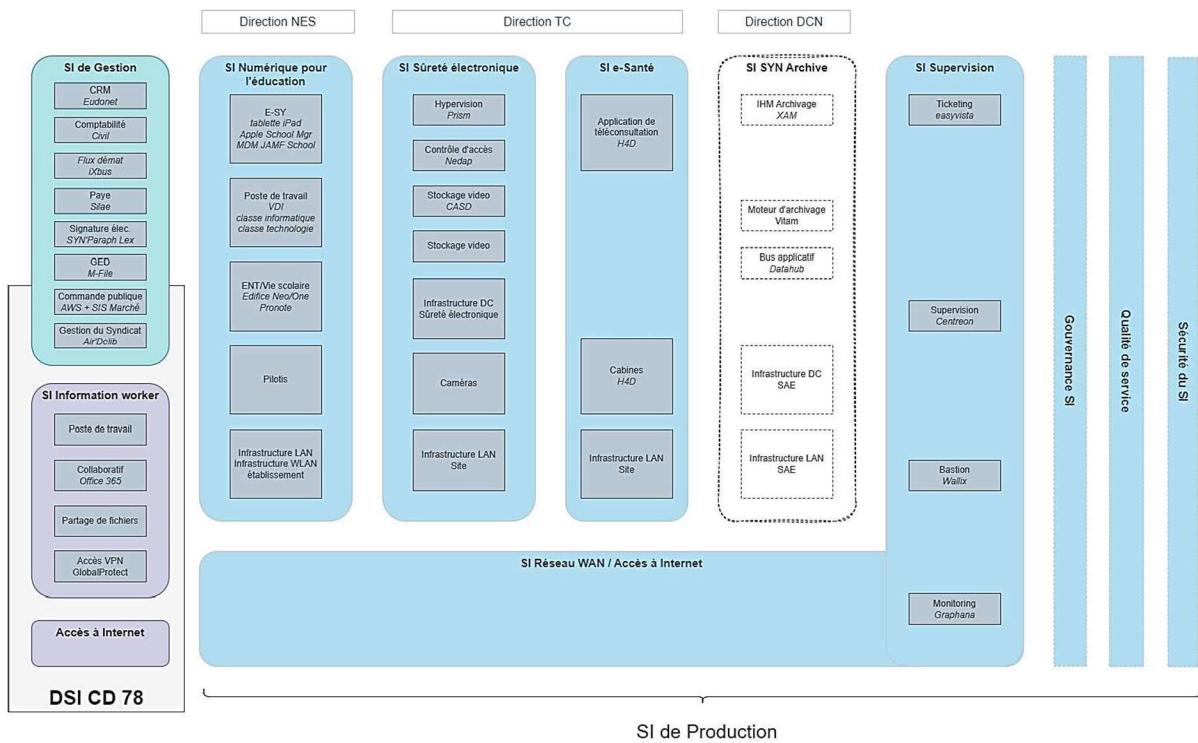
### **5.1 La gouvernance des systèmes d'information**

#### **5.1.1 Une organisation de la fonction informatique en partie mutualisée avec le département des Yvelines**

Seine-et-Yvelines Numérique , en tant qu'opérateur de services numériques, s'appuie sur deux systèmes d'information : un système d'information interne à destination exclusive des collaborateurs du syndicat, géré par la direction des systèmes d'information (DSI) du département des Yvelines, principalement en matière de bureautique et un « système d'information production » géré par le syndicat qui supporte les services mis à disposition de ses adhérents.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

**Graphique n° 9 : Cartographie applicative du système d'information**



Source : syndicat

Rattachée à la direction générale du syndicat, la direction « technologies et services » fournit des services informatiques aux adhérents à travers la centrale d'achats. Elle gère ainsi le système d'information production et assure son maintien en condition opérationnelle. Composée de 49 agents, soit près de la moitié des effectifs du syndicat, elle est structurée en deux pôles depuis la réorganisation des services en 2024. Le pôle « solutions technologiques » est responsable du maintien de l'architecture et des infrastructures des systèmes d'information du syndicat, de la gestion des projets techniques et du service réseau très haut débit (RTHD). Le pôle « production de services » regroupe le service responsable de la vidéoprotection et du traitement des évènements de sécurité, le service « centre adhérents » chargé du respect des engagements de services et de la réalisation des interventions sur site, le service « administration des outils de gestion des services informatiques » et enfin le service gérant les tablettes du projet « e-SY ».

La DSI du département des Yvelines assure à titre gracieux la gestion du parc informatique du syndicat par une convention de mise à disposition de moyens. Elle administre l'ensemble de ses équipements informatiques et les services bureautiques associés tels que les postes de travail, les logiciels, l'annuaire, la suite bureautique et de collaboration ou encore l'accès nomade, à l'exception des téléphones portables, du réseau Wifi et de la connectivité.

Le syndicat met quant à lui à disposition du département son responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) à mi-temps.

Le syndicat et la DSI du département des Yvelines se réunissent tous les deux mois pour assurer un suivi d'activité.

Accusé de réception en préfecture 078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE Date de télétransmission : 10/10/2025 Date de réception préfecture : 10/10/2025
---

### 5.1.2 Une stratégie informatique à formaliser

La direction « technologie et services » ne dispose pas d'un schéma directeur des systèmes d'information complet. Un document formalisé en juin 2024 expose simplement les grandes lignes directrices de la stratégie informatique du syndicat, avec une cartographie des enjeux de son plan de transformation et un calendrier des échéances sur la période 2024-2025. Ce document ne fait pas apparaître les principales sections d'un véritable schéma directeur telles que l'analyse de l'existant, les opportunités, le budget alloué aux différents projets et les ressources humaines ou matérielles à mobiliser.

Les nombreux services proposés par le syndicat et ceux qu'il envisage de développer, notamment dans le domaine de l'internet des objets, doivent s'inscrire dans une stratégie permettant d'assurer leur pilotage dans la durée. Cette définition apparaît indispensable au regard de la nature d'opérateur numérique de la structure et de la forte croissance qui caractérise son activité.

La chambre recommande au syndicat d'élaborer un schéma directeur détaillant son portefeuille de projets informatiques. Ce document pourrait être présenté au comité syndical afin de garantir sa cohérence avec la stratégie globale de l'établissement.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur s'engage à établir un schéma directeur des systèmes d'information détaillé concomitamment à l'élaboration de son budget primitif 2026, qu'il soumettra à l'approbation du comité syndical. Il précise que depuis 2025, un outil permet de suivre les effectifs, les moyens budgétaires et le temps alloués à chaque projet informatique.

**Recommandation performance n°4 :** Élaborer un schéma directeur des systèmes d'information détaillé afin d'améliorer le pilotage des projets informatiques du syndicat.

### 5.2 Une réorganisation nécessaire pour réduire la dépendance à l'externalisation

Le syndicat opère de nombreux systèmes d'information pour le compte de ses adhérents et s'est lancé, en 2022, dans la construction d'une solution d'archivage électronique mutualisé. Cet outil devrait être opérationnel dès 2025.

Avant le lancement de tout nouveau projet informatique ou de toute nouvelle activité, une étude de faisabilité est systématiquement conduite. Le syndicat s'assure de l'intérêt du projet qui doit répondre à des besoins réels non couverts par des acteurs privés ou publics déjà présents sur le territoire. Un travail de veille est également mené afin d'identifier des besoins ou usages émergents sur le territoire depuis 2023.

### **5.2.1 Un recours important à l'externalisation lié aux difficultés de recrutement**

Le syndicat rencontre des difficultés de recrutement sur les profils d'experts en architecture informatique ou de responsables d'infrastructure. Selon l'organigramme de juin 2024, plusieurs postes étaient vacants à cette date, notamment le directeur du pôle dématérialisation et confiance numérique, un responsable applicatif (pôle territoires connectés), un chargé d'étude (pôle territoires connectés), un directeur de projet, un référent fonctionnel territoires connectés (service centre adhérents), un référent fonctionnel DCN<sup>38</sup> (service centre adhérents), un coordinateur technique (service centre adhérents) ainsi qu'un responsable de service (pôle CDSI). Des départs récents comme celui du RSSI montrent que ces tensions persistent.

Le syndicat fait appel à de nombreux prestataires externes principalement pour réaliser de l'infogérance. Le plan de transformation du syndicat identifie cependant le besoin d'internaliser certaines compétences afin de maîtriser et contrôler les systèmes d'information, s'assurer de la cohérence et de la consistance de leur gouvernance et réaliser des économies.

Ce travail a été engagé avec par exemple l'arrêt de l'externalisation du service d'infogérance des serveurs des collèges et, selon l'ordonnateur sans que ce soit documenté, celui d'infogérance des infrastructures de sûreté électronique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025. La chambre invite le syndicat à poursuivre cette démarche.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que certains postes ont pu être pourvus par mobilité interne ou par des recrutements externes, tels que celui de responsable applicatif, de chargé d'étude, de référent fonctionnel, de coordinateur technique et de responsable de service du pôle CDSI.

### **5.2.2 Une réorganisation interne des services et des ressources humaines pour faciliter la conduite des projets**

Le plan de transformation lancé en 2024 doit permettre de réorganiser les processus et ressources internes, d'harmoniser les pratiques et de développer la transversalité entre les équipes pour mieux assurer le portage des projets du syndicat. Il doit aussi faciliter le redéploiement des agents entre les différents projets. Cette réorganisation paraît d'autant plus nécessaire que certains projets comme e-SY mobilisent à la fois des ressources métier mais aussi des ressources d'autres directions, comme celle de la technologie et des services. Des aléas peuvent également conduire au gel immédiat de projets structurants, comme observé actuellement en matière de numérique éducatif et, partant, au besoin de réaffecter les agents sur de nouvelles missions.

Les mobilités en interne ne sont toutefois possibles qu'à la condition que les agents reçoivent les formations adaptées. Par exemple, le projet d'internet des objets nécessite des compétences particulières que le syndicat doit identifier en lien avec le pôle des ressources humaines.

À cette fin, le syndicat souhaite proposer à ses équipes techniques un plan de développement de carrière.

---

<sup>38</sup> Dématérialisation et confiance numérique.

La chambre invite le syndicat à formaliser une matrice des compétences afin de cartographier et d'évaluer les compétences clés requises pour chaque poste ou fonction.

### 5.3 Une gestion satisfaisante de la protection des données

Le règlement général sur la protection des données (RGPD), applicable depuis le 25 mai 2018, apporte de nouvelles garanties aux citoyens européens pour la protection de leur vie privée et de leurs données à caractère personnel en prévoyant notamment la désignation par tout organisme public d'un délégué à la protection des données (DPD) auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et la tenue d'un registre des traitements à jour. En cas de contrôle de la CNIL, le responsable des traitements du syndicat doit pouvoir démontrer la conformité au RGPD, sous peine de sanctions pénales ou pécuniaires pouvant s'élever jusqu'à 20 M€.

Si un agent du syndicat avait été désigné pour assurer la fonction de DPD, il n'a pas été déclaré officiellement auprès de la CNIL, comme l'exige pourtant le RGPD. Depuis avril 2021, le syndicat externalise cette mission auprès d'un cabinet de conseil en mise en conformité avec ce règlement. Directement rattaché au RSSI, ce dernier travaille à temps partiel pour le syndicat, entre 50 et 100 jours par an, et a bien été désigné auprès de la CNIL. Dans le cadre de ses missions, il s'appuie sur un logiciel d'aide à la mise en conformité au règlement qui l'aide à catégoriser les données personnelles du syndicat. Depuis sa désignation, aucune violation de données à caractère personnel n'a été recensée.

Concernant l'état d'avancement de la mise en conformité au RGPD, de nombreux chantiers ont été engagés après la feuille de route du DPD dont le suivi mensuel est réalisé avec le RSSI au moyen d'un tableau de bord. Ce dernier, régulièrement mis à jour, s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Les actions ont notamment porté sur la mise en place et le maintien à jour du registre des traitements et celui des violations de données, la prise en compte de la sécurité avant le lancement d'un projet du syndicat « *Privacy by design* », la mise en place de procédures attenantes au RGPD, la mise en conformité du site internet, l'insertion de mentions d'information sur le règlement dans tous les documents et l'organisation de sessions de sensibilisation.

Un travail de recensement des données a été opéré par le DPD en collaboration avec les services au travers de la création d'un registre des activités de traitement des données personnelles. Ce dernier précise entre autres, pour chaque traitement, le nom et la fonction du responsable, la finalité principale, les détails des finalités, la base juridique ainsi que les catégories de personnes concernées. Bien qu'exhaustif, le registre des traitements n'est pas complètement à jour. En effet, les nouveaux services tels que la vidéoprotection, l'espace numérique de travail (ENT) ou le système d'archivage électronique requièrent une analyse d'impact (AIPD) du DPD afin de s'assurer que leurs données sont traitées conformément au RGPD. Or, selon le registre des traitements, seuls les programmes e-SY et Mobility<sup>39</sup> font l'objet d'un AIPD « obligatoire », tandis que cette analyse est indiquée comme « non requise » pour le traitement de la vidéoprotection. D'autres projets comme celui relatif à l'ENT n'apparaissent pas dans le registre des traitements alors que la feuille de route du DPD évoque

---

<sup>39</sup> Gestion et réservation de la flotte automobile et maintenance des véhicules en vue d'accompagner l'électromobilité dans les zones rurales et de proposer un moyen de se déplacer pour les publics fragilisés (bénéficiaires du revenu de solidarité active, associations communales, agents et élus communaux).

des études d'impact devant démarrer à la fin de l'année 2024. Les entretiens avec le syndicat ayant permis de confirmer que ces projets feront l'objet d'une AIPD, il est nécessaire de mettre à jour le registre des traitements en conséquence.

Afin de sensibiliser les agents au respect du RGPD, des sessions de formation sont organisées chaque année par le DPD sur des systèmes d'information ciblés, tels que le système d'archivage électronique en 2024. Un audit réalisé en 2023 sur le système d'information de vidéosurveillance soulève néanmoins un « manque de sensibilisation/formation des acteurs internes au RGPD ». Il convient donc de renforcer les actions sur ce périmètre particulier.

Le DPD a également mis en place une charte informatique validée par le comité social et économique du syndicat le 20 mai 2022 et signée par le directeur général. Ce document que les agents sont tenus de lire et de signer à leur arrivée rappelle notamment les grands principes du RGPD.

Concernant le site internet du syndicat, le DPD a travaillé sur l'ajout de mentions légales ainsi que sur le paramétrage des cookies<sup>40</sup>, le rendant ainsi conforme au RGPD. Chaque agent ou usager peut saisir le délégué via une adresse générique (dpo@sy-numerique.fr) afin d'exercer ses droits en matière de protection des données.

Une revue contractuelle avec les sous-traitants du syndicat a été engagée afin de mettre à jour les contrats déjà passés. Un avenant sur le RGPD doit être ajouté dans tous les contrats signés ou non avec les sous-traitants, précisant désormais la nature des traitements, les destinataires, les exigences de sécurité attendues ainsi qu'une clause de confidentialité. La chambre encourage le syndicat à poursuivre son travail de revue contractuelle afin de renforcer sa maîtrise de la protection de ses données vis-à-vis de ses sous-traitants.

Enfin, conformément au principe de conservation limitée des données personnelles, une durée de conservation doit être déterminée par le responsable de traitement en fonction de l'objectif ayant conduit à la collecte de ces données. À la date du contrôle, aucun système d'archivage n'est en place au sein du syndicat. Ce dernier prévoit cependant de formaliser une charte des durées de conservation et de mettre en place un plan d'actions d'archivage d'ici la fin de l'année 2024. Tout manquement au RGPD pouvant exposer le syndicat à des sanctions pécuniaires, la chambre invite le syndicat à procéder à l'archivage des données avant 2025 afin d'éviter d'éventuelles sanctions de la CNIL en cas de contrôle.

## **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*La gouvernance des systèmes d'information du syndicat, en partie partagée avec le département des Yvelines, doit être mieux formalisée, notamment par l'élaboration d'un véritable schéma directeur des systèmes d'information.*

*Le respect des obligations du règlement général sur la protection des données est très satisfaisant, même si la sensibilisation des agents sur ces enjeux de conformité peut être améliorée.*

---

<sup>40</sup> Conformément à la politique de confidentialité du syndicat : Mentions légales | Seine et Yvelines Numérique (sy-numerique.fr).

## ANNEXES

Annexe n° 1. Gouvernance.....	75
Annexe n° 2. Déploiement du réseau très haut débit dans les Yvelines .....	78
Annexe n° 3. Plan de transformation.....	79
Annexe n° 4. Information financière.....	80
Annexe n° 5. Fiabilité des comptes.....	82
Annexe n° 6. Situation financière .....	89
Annexe n° 7. Enjeux du pilotage financier.....	92
Annexe n° 8. Glossaire des sigles.....	94

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

**Annexe n° 1. Gouvernance****➤ Compétences et activités complémentaires du syndicat**

Compétences initiales	Compétences actuelles
<b>Compétence obligatoire</b>	<b>Compétences "à la carte"</b>
Aménagement numérique	Aménagement numérique
<b>Compétences facultatives</b>	
Élaborer et actualiser le schéma directeur territorial d'aménagement du numérique	Élaborer et actualiser le schéma directeur territorial d'aménagement du numérique
Établir, installer et entretenir, sur leur territoire, des dispositifs de vidéo protection	Établir, installer, entretenir et <b>exploiter</b> , sur leur territoire, des dispositifs <b>de sûreté électronique et notamment</b> de vidéoprotection ou de <b>vidéosurveillance</b>
Numérique dans les établissements d'enseignement	Numérique dans les établissements d'enseignement
	Informatique de gestion et télécommunications
	Territoires et bâtiments connectés
	Numérique pour les solidarités
<b>Missions et activités complémentaires</b>	
	Mise à disposition, par voie conventionnelle, des services délivrés au titre des compétences du syndicat au profit de ses collectivités ou établissements membres, pour l'exercice de leurs compétences.
Réaliser au profit de ses membres mais aussi d'acteurs non membres des missions de coopération ou prestations se rattachant à ses compétences ou dans le prolongement de celles-ci	Réaliser des prestations de service liées à son objet au profit de ses membres, ou d'autres collectivités territoriales ou groupements de collectivités.
Coordonnateur de groupements de commandes dans des domaines se rattachant à son objet	Coordonnateur de groupements de commandes dans des domaines se rattachant à son objet
Centrale d'achat au profit de ses adhérents	Centrale d'achat au profit de ses adhérents

Source : statuts du syndicat

➤ Contributions des membres adhérents du syndicat aux frais d'administration

Membres du Syndicat (en €)	2019	2020	2021	2022	2023	Part des contributions en 2023 (en %)
Département des Yvelines	459 705,92	459 705,92	459 705,92	461 247,36	463 911,36	35,7
Communauté de Communes Gally-Mauldre	6 092,90	6 092,90	6 092,90	6 381,16	6 633,04	0,5
Communauté de Communes Haute Vallée de Chevreuse	7 183,59	7 183,59	7 183,59	7 301,62	7 408,34	0,6
Rambouillet Territoires	16 297,13	16 297,13	16 297,13	22 915,80	23 430,26	1,8
Cœur d'Yvelines	13 926,38	13 926,38	13 926,38	14 888,98	15 025,48	1,2
Communauté de Communes du Pays Houdanais	8 265,58	8 265,58	8 265,58	8 579,07	8 852,54	0,7
Grand Paris Seine et Oise	115 957,95	115 957,95	115 957,95	121 091,24	124 396,95	9,6
Communauté de Communes les Portes de l'Île-de-France	2 066,54	2 066,54	2 066,64	6 542,98	6 704,22	0,5
Saint-Germain Boucle de Seine	96 474,88	96 474,88	96 474,88	97 181,61	99 364,73	7,6
Communauté d'Agglomération St-Quentin-en-Yvelines	22 172,33	66 517,01	66 517,01	66 210,48	67 139,64	5,2
Département des Hauts-de-Seine		464 957,72	464 947,72	469 544,80	471 601,77	36,3
Commune de Saint-Cyr				5 513,19	6 343,17	0,5
<b>Total</b>	<b>748 143,20</b>	<b>1 257 445,60</b>	<b>1 257 435,70</b>	<b>1 287 398,29</b>	<b>1 300 811,50</b>	

Source : délibérations

➤ Fondement juridique des compétences du syndicat

Fondement juridique des compétences	Compétences actuelles disponibles derniers statuts du 15 juillet 2023
<b><u>Article L. 1425-1 du CGCT</u></b> Compétence attribuée dans le cadre d'une délégation de compétence au SYN	A : Aménagement numérique  A1 : établir et exploiter les <b>infrastructures et réseaux</b> de communications électroniques au sens des 3 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> de l'article L. 32 du code des postes et des communications électroniques A2 : établir et exploiter les <b>réseaux de communications</b> électroniques au sens des 3 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> de l'article L. 32 du code des postes et des communications électroniques
<b><u>Article L. 1425.2 du CGCT</u></b> Les schémas directeurs territoriaux d'aménagement numérique <b>recensent les infrastructures et réseaux</b> de communications électroniques existants, identifient les zones qu'ils desservent et présentent une <b>stratégie de développement</b> de ces réseaux, concernant prioritairement les réseaux à très haut débit fixe et mobile, y compris satellitaire, permettant d'assurer la couverture du territoire concerné. Ces schémas, qui ont <b>une valeur indicative</b> , visent à favoriser la cohérence des initiatives publiques et leur bonne articulation avec l'investissement privé.	B : schéma directeur territorial d'aménagement numérique
<b><u>Article 42 de la loi n° 2021-646 du 25 mai 2021</u></b> Possibilités pour les collectivités territoriales et leurs groupements d'acquérir, d'installer et d'entretenir des dispositifs de vidéoprotection mutualisés.	C : Vidéoprotection
<b><u>III. de l'article L. 132-14 du code de la sécurité intérieure</u></b>  Lorsqu'un syndicat mixte défini à l'article L. 5721-8 du code général des collectivités territoriales est composé exclusivement de communes et d'établissements publics de coopération intercommunale qui exercent la compétence relative aux dispositifs locaux de prévention de la délinquance et d'un ou deux départements limitrophes, il peut décider, sous réserve de leur accord et de celui de la commune d'implantation, autorité publique compétente au sens de l'article L. 251-2 du présent code, d'acquérir, d'installer et d'entretenir des dispositifs de vidéoprotection.  Il peut mettre à disposition des communes ou des établissements publics de coopération intercommunale et du ou des départements concernés du personnel pour visionner les images, dans les conditions prévues à l'article L. 132-14-1.  Dans ce cas, par dérogation à l'article L. 5721-2 du code général des collectivités territoriales, il est présidé par le maire d'une des communes ou par le président d'un des établissements publics de coopération intercommunale membres.	
<b><u>Article L. 131-2 du code de l'éducation</u></b>  Dans le cadre du service public de l'enseignement et afin de contribuer à ses missions, un service public du numérique éducatif et de l'enseignement à distance est organisé [...]	D : Numérique dans les établissements d'enseignement
	E : Informatique de Gestion et Télécommunications
	F : Territoires et bâtiments connectés
	G : Numérique pour les solidarités

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## Annexe n° 2. Déploiement du réseau très haut débit dans les Yvelines

### ➤ Les prémisses du déploiement du réseau très haut débit dans le département

À l'issue d'un premier plan de déploiement du très haut débit sur son territoire lancé en 2002, le département des Yvelines a engagé, via une première délégation de service public conclue en 2004 pour une durée de 20 ans, la réalisation d'une infrastructure de collecte en fibre noire connectant notamment une quarantaine de zones d'activités de son territoire et 17 sites d'enseignement et de recherche.

En 2009, afin de prolonger le réseau de collecte initial et desservir les sites des entreprises situées dans 68 zones d'activités, une seconde délégation de service public conclue sur une durée de 20 ans a conduit au raccordement de fibre optique de 2 600 entreprises sur un linéaire de 310 km supplémentaires.

Moyennant le versement d'une indemnité de 26 M€ aux concessionnaires, le département a résilié ces deux délégations de service public en 2015 pour reprendre la maîtrise d'ouvrage sur ces réseaux d'initiative publique via la régie départementale « Yvelines Entreprises Numériques ». Cette régie a été absorbée la même année par le syndicat Yvelines numérique. En 2017, ce réseau desservait plus de 80 zones d'activités couvrant environ 2 600 entreprises sur un linéaire cumulé de 580 kilomètres de fibre optique.

### ➤ Le zonage du territoire

Le département des Yvelines a été découpé en différentes zones selon les intentions des opérateurs privés de procéder ou non aux investissements nécessaires à l'établissement de réseaux de très haut débit :

- 1) Une zone très dense pour la seule commune du Chesnay<sup>41</sup>, économiquement rentable, où chaque opérateur privé a eu à charge de déployer la fibre ;
- 2) Une zone moins dense pour les 261 autres communes du territoire où la plus faible densité de population renchérit le déploiement de la fibre. Cette zone comprend elle-même :
  - a. Une zone dite « d'appel à manifestation d'intention d'investissement » (AMII) regroupant 103 communes et environ 567 000 foyers à desservir dans laquelle les opérateurs privés Orange et SFR ont déployé la fibre sur leurs fonds propres ;
  - b. Une zone de « réseau d'initiative publique (RIP) couvrant le reste du territoire, soit 158 communes. Le déploiement de la fibre y étant considéré comme peu rentable pour les opérateurs privés, la construction de réseaux de très haut débit ne peut se faire qu'avec le soutien de l'État et des collectivités publiques. Un opérateur privé ayant engagé des négociations directes avec des communes situées dans cette zone pour y déployer la fibre sur ses fonds propres, huit d'entre elles sont sorties du RIP.

---

<sup>41</sup> Conformément au classement effectué par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes actualisé en 2013.

### Annexe n° 3. Plan de transformation

#### ➤ La structure organique initiale du syndicat



Source : syndicat

#### ➤ La refonte organisationnelle du syndicat

L'organisation initiale, dite « organique » (voir annexe) a laissé place à une organisation matricielle. Ce type d'organisation permet de rattacher chaque projet, comme le numérique pour l'éducation, à un niveau opérationnel, c'est-à-dire une direction métier telle que celle du numérique pour l'éducation et les solidarités, et à des services fonctionnels (contrôle de gestion, achats, finances, communication, etc.).

Cette structure est censée favoriser le travail avec des équipes multidisciplinaires, la transversalité et la gestion de projets complexes. Si elle n'est pas exempte d'inconvénients, elle est en théorie mieux adaptée à une organisation ayant atteint une certaine envergure comme Seine-et-Yvelines Numérique.

#### Caractéristiques des structures organiques et matricielles

Critère	Structure organique	Structure matricielle
<i>Hiérarchie</i>	Souple	Double : fonctionnelle et projet
<i>Flexibilité</i>	Élevée, adaptable aux changements	Moins flexible, plus formalisée
<i>Prise de décision</i>	Décentralisée, autonome	Partagée entre plusieurs niveaux hiérarchiques
<i>Coordination</i>	Collaboration informelle et horizontale	Coordination formelle
<i>Avantages</i>	Flexibilité, rapidité de décision, autonomie des équipes, favorise l'innovation	Capacité à mener plusieurs projets en même temps, collaboration entre services encouragée
<i>Inconvénients</i>	Risque de désorganisation liée à la faible formalisation de l'organisation, manque de hiérarchie claire, responsabilités peu définies, communication informelle peu efficace	Coordination complexe entre chefs de projet et responsable fonctionnel, complexité managériale liée à la double subordination des agents
<i>Exemples d'application</i>	Jeunes entreprises innovantes, environnement incertain	Grandes entreprises, projets complexes

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

#### Annexe n° 4. Information financière

➤ Date de tenue des débats d'orientations budgétaires et du vote du budget primitif

Exercices	Débat d'orientation budgétaire et présentation du rapport d'orientation budgétaire	Vote du Budget primitif	Nombre de jours entre les votes
2019	04/04/2019	11/04/2019	7
2020	12/03/2020	14/04/2020	33
2021	27/01/2021	09/02/2021	13
2022	19/01/2022	09/02/2022	21
2023	25/01/2023	15/02/2023	21
2024	28/02/2024	13/03/2024	14

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les délibérations du comité syndical

➤ Annexes aux budgets primitifs et comptes administratifs

Légende : P : présent A : absent ou vides : I : Incomplet PSO : présent sans objet	2019	2020	2021	2022	2023		2024	
					BP	CA	BP	CA
<b>L. 2313-1 du CGCT (Communes et EPCI), L. 3313-1 (Départements), L. 4313-1 (Régions)</b>								
1° données synthétiques	A	A	A	A	A	A	A	A
2° liste des concours attribués	A	A	A	A	A	A	A	A
3° présentation agrégée de résultats	P	P	P	P	A	A	A	A
4° liste des organismes dans lequel il détient une part de capital ou a garanti un emprunt ou a versé une subvention supérieure à 75 000 € ou sup. 50 % compte de résultat	A	A	A	A	A	A	A	A
5° abrogé	A	A	A	A	A	A	A	A
6° liste des emprunts garantis	A	A	A	A	A	A	A	A
7° liste des délégataires de service public	A	A	A	A	A	A	A	A
8° tableau des acquisitions et cessions immobilières au L. 300-5 du code de l'urbanisme	A	A	A	A	A	A	A	A
9° ensemble des engagements financiers résultat des marchés de partenariat	A	A	A	A	A	A	A	A
10° dette liée à la part investissement des marchés de partenariats	A	A	A	A	A	A	A	A
<b>R. 2313-3 du CGCT (Communes et EPCI), R. 3313-7 (Départements), R. 4313-3 (Régions)</b>								
I-1° État des emprunts et dettes dont détail du calcul des ICNE	PSO	PSO	PSO	PSO	PSO	A	PSO	PSO
I-2° État des provisions	PSO	PSO	PSO	PSO	PSO	A	PSO	PSO
I-3° Méthodes utilisées pour les amortissements	A	A	A	A	A	A	P	P
I-4° Équilibre des opérations financières	P	P	P	P	P	A	P	P
I-5° État des charges transférées en investissement	PSO	PSO	PSO	PSO	PSO	A	PSO	PSO
I-6° Mode de financement des opérations pour le compte de tiers	PSO	PSO	PSO	PSO	PSO	A	PSO	PSO
I-7° Engagements donnés et reçus dont état des AP-CP	PSO	PSO	PSO	PSO	PSO	A	PSO	PSO

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Légende : P : présent A : absent ou vides : I : Incomplet PSO : présent sans objet	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I-8° Emploi des recettes grevées d'une affectation spéciale	A	A	A	A	A	A
I-9° État du personnel	I	I	I	A	A	I
I-10° Liste des organismes de regroupement dont la commune est membres	A	A	A	A	A	A
I-11° Liste des établissements ou services créés par la commune	P	P	P	A	A	P
I-12° Décisions en matière de taux des contributions directes	PSO	PSO	PSO	PSO	PSO	PSO
II-1° État de variation des immobilisations <i>dont état des travaux en régie</i>	P	P	P	A	P	P
II-2° Recettes et dépenses affectées aux services assujettis à la TVA hors budget distinct du budget annexe	A	A	A	A	A	A

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les documents budgétaires

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## Annexe n° 5. Fiabilité des comptes

### ➤ Processus et items audités par la mission d'audit des comptes diligentée en 2023

Processus audités
- organisation et fonctionnement de la fonction financière, y compris dans ses relations avec les parties prenantes métier interne et les parties prenantes externes (comptable public, fournisseurs, clients/adhérents)
- production et suivi de l'information financière (saisie de l'information financière, production de l'information du système d'information (SI) Financier, interaction entre le SI Financier et le SI métier, interaction avec le comptable public)
- chaîne de la préparation, de l'exécution et du contrôle budgétaire
- chaîne de la préparation, de l'exécution et du contrôle comptable
- suivi financier et notamment de la trésorerie
Items audités
- classification des acquisitions d'immobilisation ;
- vérification et cohérence des durées d'amortissement appliquées ;
- évaluation de l'ancienneté des créances et provisions nécessaires ;
- vérification des montants inscrits en « subvention rattachées aux actifs amortis », « fonds d'investissement », « fonds globalisés » ;
- écritures des produits constatés d'avance ;
- écritures liés à la fiscalité, en particulier au FCTVA ;
- suivi de la trésorerie.

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après le rapport d'audit Partenaires Finances Locales

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## ➤ Plan de remédiation – bilan un an après déploiement

I. APUREMENT DES COMPTES		
Champ	Action	Degré de réal. (nul/ faible/moyen/fort)
<b>1) Recouvrement des recettes rattachées</b>		
Comptabilité	Retracer une liste de recettes afin de garantir la matérialité des écritures	Elevé
Comptabilité	Apurement du retard de factures période 2018-2023	
Comptabilité	Apurement du retard de titres à émettre 2018-2023	Moyen
<b>2) Flétrage des recettes par opération</b>		
Comptabilité	Contrôler la reprise des quote-part des subventions d'équipement transférables	Nul
Comptabilité	Reprendre les durées d'amortissement et des quote-part des subventions pour lisser et rendre cohérente les durées d'étalement des opération d'ordre	Nul
<b>3) Reconstituer les flux de trésorerie</b>		
Comptabilité	Reconstituer les flux et soldes de trésorerie réels sur la période écoulée	Nul
Comptabilité	Flétrir ces flux sur les opérations concernées si un rapprochement est possible entre numéro de titre et mandat/opération	Nul
II. MESURES DE REDRESSEMENT		
<b>Budget SYNCA</b>		
Champ	Actions identifiées à conduire	Degré de réalisation
<b>1) Limiter les erreurs dans le traitement de l'information interne</b>		
Organisation	Etablir un contrôle managérial en fonction des niveaux de responsabilité	Elevé
Organisation	S'assurer du caractère correct des imputations comptables	Moyen
Organisation	Etablir un schéma de responsabilité des acteurs de la chaîne comptable par tranche et typologie de client de la centrale	En attente
Organisation	Mise en place d'une validation du Service Fait automatisée par le responsable du SMO	Elevé
Organisation	Constitution d'une équipe d'administration des ventes dédiée aux opérations SYNCA	Elevé
Outils	Déployer un outil CRM (gestion de la relation client) dédié à la gestion des opérations SYNCA	Elevé
Outils	Assurer une connexion entre le progiciel finances et le CRM SYNCA, Eudonet	Elevé
<b>2) Sécuriser la commande dans le processus d'achat/revente</b>		
Processus	Envisager la création d'une plateforme de commande spécifique à l'activité d'achat revente qui pourra en outre gérer automatiquement la facturation des frais d'intermédiation	Faible
<b>3) Constituer une trésorerie dédiée à SYNCA</b>		
Processus	Etablir un partenariat avec le comptable public pour mettre en place une trésorerie spécifique aux opérations SYNCA	Moyen
<b>Budget SYN</b>		
<b>1) Améliorer le suivi de l'exécution budgétaire</b>		
Processus	Améliorer le suivi de l'exécution budgétaire	Moyen
<b>2) Mettre en place une structure de comptabilité permettant un suivi par opération</b>		
Processus	Mettre en place une structure de comptabilité permettant un suivi par opération	Nul
<b>2) Fiabiliser les remontées d'information du comptable public pour construire un outil de suivi mensuel ou hebdomadaire</b>		
Processus	Fiabiliser les remontées d'information du comptable public pour construire un outil de suivi mensuel ou hebdomadaire	Elevé
II. MESURES HORS COMPTABILITE		
Champ	Action	Degré de réalisation (faible/moyen/fort/complet)
<b>1) Déploiement d'outils</b>		
Outils Finances	Déploiement d'un nouveau SI Financier	Elevé
<b>2) Organisation</b>		
Processus	Définition des processus et des guide de procédure associés.	Moyen
Organisation	Refonte organisationnelle de la direction des finances	Moyen

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, après les données du syndicat

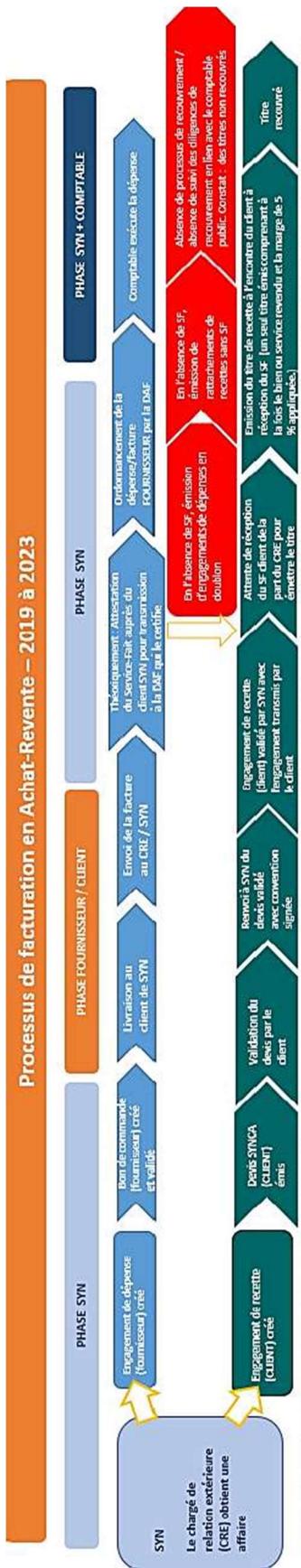
Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

➤ Rattachements des charges et des produits (en M€)

		2019	2020	2021	2022	2023
	Nomenclature applicable au budget principal	M52	M52	M52	M52	M52
SMO	<b>Total des charges rattachées</b>	<b>0,31</b>	<b>0,58</b>	<b>1,34</b>	<b>2,08</b>	<b>2,21</b>
	<i>Charges rattachées en % des charges de gestion</i>	<i>5,10</i>	<i>5,64</i>	<i>10,72</i>	<i>12,87</i>	<i>11,59</i>
	<b>Total des produits rattachés</b>	<b>0,61</b>	<b>0,57</b>	<b>2,15</b>	<b>2,25</b>	<b>3,22</b>
	<i>Produits rattachés en % des produits de gestion</i>	<i>10,20</i>	<i>5,16</i>	<i>17,49</i>	<i>15,85</i>	<i>17,29</i>
	<b>Différence produits /charges rattachés</b>	<b>0,30</b>	<b>- 0,01</b>	<b>0,82</b>	<b>0,18</b>	<b>1,02</b>
	Résultat de l'exercice	- 0,02	0,45	- 0,98	- 1,62	0,85
	<b>Impact sur le résultat &gt; à 10 % (en %)</b>	<b>- 1 301</b>	<b>- 3</b>	<b>- 84</b>	<b>- 11</b>	<b>119</b>
<b>Nomenclature applicable aux budgets annexes</b>		<b>M4</b>	<b>M4</b>	<b>M4</b>	<b>M4</b>	<b>M4</b>
SYNCA	<b>Total des charges rattachées</b>	<b>0,32</b>	<b>0,25</b>	<b>1,45</b>	<b>6,99</b>	<b>1,43</b>
	<i>Charges rattachées en % des charges de gestion</i>	<i>14,5</i>	<i>3,7</i>	<i>12,3</i>	<i>31,4</i>	<i>6,3</i>
	<b>Total des produits rattachés</b>	<b>0,02</b>	<b>0,80</b>	<b>5,93</b>	<b>3,15</b>	<b>2,10</b>
	<i>Produits rattachés en % des produits de gestion</i>	<i>0,8</i>	<i>11,4</i>	<i>49,9</i>	<i>14,4</i>	<i>8,6</i>
	<b>Différence produits /charges rattachés</b>	<b>- 0,30</b>	<b>0,55</b>	<b>4,48</b>	<b>- 3,85</b>	<b>0,68</b>
	Résultat de l'exercice	0,12	0,30	0,03	-0,49	1,52
	<b>Impact sur le résultat &gt; à 10 % (en %)</b>	<b>251</b>	<b>- 183</b>	<b>- 12 990</b>	<b>- 783</b>	<b>- 45</b>
RTHD	<b>Total des charges rattachées</b>	<b>1,89</b>	<b>3,77</b>	<b>3,72</b>	<b>4,01</b>	<b>3,27</b>
	<i>Charges rattachées en % des charges de gestion</i>	<i>103</i>	<i>212</i>	<i>255</i>	<i>237</i>	<i>362</i>
	<b>Total des produits rattachés</b>	<b>0,18</b>	<b>1,50</b>	<b>1,58</b>	<b>1,50</b>	<b>0,04</b>
	<i>Produits rattachés en % des produits de gestion</i>	<i>1</i>	<i>11</i>	<i>50</i>	<i>14</i>	<i>9</i>
	<b>Différence produits /charges rattachés</b>	<b>- 1,71</b>	<b>- 2,27</b>	<b>- 2,13</b>	<b>- 2,51</b>	<b>- 3,22</b>
	Résultat de l'exercice	- 2,10	- 1,54	0,03	- 1,75	0,35
	<b>Impact sur le résultat &gt; à 10 % (en %)</b>	<b>- 7</b>	<b>81</b>	<b>- 437</b>	<b>- 315</b>	<b>396</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

## Dysfonctionnements de la chaîne comptable de la centrale d'achats

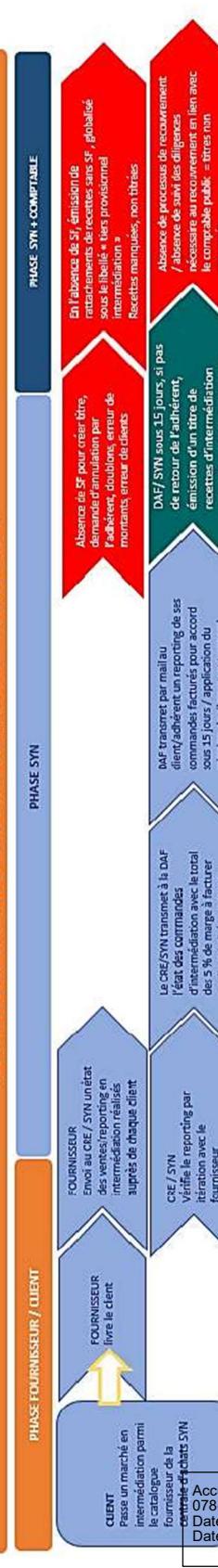


**Une défaillance du processus d'émission de titres mis en place par l'ordonnateur :**

- Alors que la centrale d'achats avait besoin d'un service fait (SFF) certifié par le client et ses collègues,... pour émettre le titre, ni le fournisseur, ni les charges de relations extérieures, ni la centrale d'achats, ni la DAF, n'avaient expressément en charge la constatation du service demandé.
- L'émission de l'engagement de recette n'était pas concomitante de l'enregistrement de la dépense.
- Les données relatives à l'actualisation des commandes étaient au service-fait et non au service-fait.
- Un turn-over important au sein du service financé a occasionné erreurs de saisie et dossiers non traités.

- Une défaillance du processus d'émission de titres mis en place par l'ordonnateur :
  - Alors que la centrale d'achats avait besoin d'un service fait [Sf] certifié par le client final (commun, EPC) département, collèges,...) pour émettre le titre, ni le fournisseur, ni les charges de relations extérieures (CRE – ou commerciaux de la centrale d'achats, ni la DAF, n'avait expressément en charge la constatation du service fait [Sf] ;
  - L'émission de l'vengement de recette n'était pas concomitante de l'engagement de dépense ;
  - La dépense était engagée et soldée sans recouvrement de la recette associée, [en achat-revenu et en intermédiation] ;
  - Les données relatives à l'actualisation des commandes et au service fait n'étaient pas renvoyées au service finances ;
  - Un tourn-avoir important au sein du service finances a occasionné erreurs de saisie, doublons, pertes d'information et dossier non traités.

Processus de facturation en intermédiation – 2019 à 2023



11

- L'assurance du processus d'émission de titre mis en place par l'ordonnateur

autistic auditory processing

Facturation en intermédiation

Le client est directement façonné par les références au caractère syndical.

CENTRALE D'ARCHIVES

frais d'intermédiation même

fait certifié.

as lo comienzo

SOCIAL SERVICES

8



- 2) Cette situation engendre de fréquentes contestations des clients pouvant conduire à annulation de titres, à des retards ou absence de recouvrement

**source :** chambre régionale des comptes île-de-France, d'après les entretiens avec le service finances du syndicat

## ➤ Impact des rattachements de produits sur le résultat (en M€)

SMO		Résultats CA		Résultat retraité		Écart CA vs retraité (en %)
		Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes	
Section de fonctionnement	21,35	20,37		21,35		19,46
Section d'investissement	23,86	28,73		23,86	28,73	
Reports exercice n-1 fonctionnement		1,04			1,04	
Reports exercice n-1 investissement		3,72			3,72	
Restes à réaliser	9,10	0,42		9,10	0,42	
<b>Total cumulé 2019</b>	<b>54,31</b>	<b>54,28</b>		<b>54,31</b>		<b>53,37</b>
<b>Résultat 2021</b>		<b>-0,03</b>			<b>- 0,94</b>	3 038
Section de fonctionnement	27,59	25,97		27,59		25,85
Section d'investissement	30,99	38,12		30,99	38,12	
Reports en fonctionnement		0,06			0,06	
Report en investissement		8,59			8,59	
Restes à réaliser	10,49	1,31		10,49	1,31	
<b>Total cumulé 2022</b>	<b>69,07</b>	<b>74,05</b>		<b>69,07</b>		<b>73,93</b>
<b>Résultat 2022</b>		<b>4,98</b>			<b>4,86</b>	- 2
Section de fonctionnement	33,08	33,93		33,08		33,88
Section d'investissement	46,68	40,42		46,68	40,42	
Reports en fonctionnement	1,56			1,56		
Report en investissement		15,72			15,72	
Restes à réaliser	6,65	0,48		6,65	0,48	
<b>Total cumulé 2023</b>	<b>87,97</b>	<b>90,56</b>		<b>87,97</b>		<b>90,50</b>
<b>Résultat 2023</b>		<b>2,59</b>			<b>2,53</b>	- 2
SYNCA						
En €	Résultats CA		Résultat retraité		Écart CA vs retraité (en %)	
	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes		
Section de fonctionnement	11,83	11,87		11,83		10,46
Section d'investissement						
Reports exercice n-1 fonctionnement		0,44			0,44	
Reports exercice n-1 investissement						
Restes à réaliser						
<b>Total cumulé 2021</b>	<b>11,83</b>	<b>12,31</b>		<b>11,83</b>		<b>10,90</b>
<b>Résultat 2021</b>		<b>0,47</b>			<b>- 0,93</b>	- 297
Section de fonctionnement	22,30	21,81		22,30		20,73
Section d'investissement						
Reports		0,47			0,47	
Restes à réaliser						
<b>Total cumulé 2022</b>	<b>22,30</b>	<b>22,29</b>		<b>22,30</b>		<b>21,21</b>
<b>Résultat 2022</b>		<b>- 0,02</b>			<b>- 1,10</b>	6 030
Section de fonctionnement	23,35	24,86		23,35		24,72
Section d'investissement						*
Reports	0,02		0,02			
Restes à réaliser						
<b>Total cumulé 2023</b>	<b>23,36</b>	<b>24,86</b>		<b>23,35</b>		<b>24,72</b>
<b>Résultat 2023</b>		<b>1,50</b>			<b>1,37</b>	- 9

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion et les données SYN

## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

### ➤ Ventilation des rattachements de produits par tiers (mission d'audit)

Tiers titrés SYNCA	2019	2020	2021	2022	Cumulé
Seine et Yvelines numérique		0,52	0,82	0,55	1,89
Tiers provisionnel			0,15	0,68	0,84
Département des Yvelines	0,27	0,26	0,22		0,75
Université de Paris Saclay			0,62	0,09	0,71
Communauté de commune Cœur Yvelines				0,25	0,25
Lycée franco-allemand			0,21		0,21
Commune de Mantes la jolie			0,16		0,16
Commune de Poissy	0,03		0,03		0,06
Autres tiers	0,09	0,31	0,71	0,27	1,36
<b>Total</b>	<b>0,38</b>	<b>1,09</b>	<b>2,91</b>	<b>1,83</b>	<b>6,22</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après la mission d'audit PFL

### ➤ Inventaire et état de l'actif – budget principal et budget annexe RTHD

Budget principal SMO - comptes	État de l'actif (comptable)	Inventaire (ordonnateur)	Écart
20- Immobilisations incorporelles	14,49	14,93	- 0,44
21 - Immobilisations corporelles	54,45	54,79	- 0,34
22 - Immobilisations reçues en affectation			0
23 - Immobilisations en cours			0
24 - Immobilisations affectées, mises à disposition			0
26 - Participations et créances rattachées			0
27 - Autres immobilisations financières	0,07	0,08	0
<b>Total</b>	<b>69,02</b>	<b>69,80</b>	<b>- 0,78</b>

Budget annexe RTHD - comptes	État de l'actif (comptable)	Inventaire (ordonnateur)	Écart
20- Immobilisations incorporelles	2,623	2,584	0,039
21 - Immobilisations corporelles	7,782	7,513	0,269
22 - Immobilisations reçues en affectation			0
23 - Immobilisations en cours			0
24 - Immobilisations affectées, mises à disposition			0
26 - Participations et créances rattachées			0
27 - Autres immobilisations financières			0
<b>Total</b>	<b>10,405</b>	<b>10,097</b>	<b>0,308</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, à partir des données du syndicat et de la DDFiP

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

➤ Provisions enregistrées par le syndicat de 2019 à 2022

SMO	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
41_Redevables et comptes rattachés										
4116_Redevables contentieux	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,08	0,04	0,08	
416_Créances douteuses et contentieuses au 31 décembre										
4161_Créances douteuses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
49_Provision pour dépréciation des créances										
491_provision pour dépréciation de comptes de tiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
654_Pertes sur créances irrécouvrables										
6541_créances admises en non valeurs	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		
6542_créances éteintes	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		
THD	2019		2020		2021		2022		Total fin 22	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
4116_Redevables contentieux	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
416_Créances douteuses et contentieuses au 31 décembre										
4161_Créances douteuses	0,00	0,00	0,16	0,09	0,55	0,62	0,60	0,58	0,07	
49_Provision pour dépréciation des créances										
491_provision pour dépréciation de comptes de tiers	0	0	0	0	0	0	0	0		
654_Pertes sur créances irrécouvrables										
6541_créances admises en non valeurs	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
6542_créances éteintes	0	0	0	0	0	0	0	0		
SYNCA	2019		2020		2021		2022		Total fin 22	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
41_Redevables et comptes rattachés										
4116_Redevables contentieux	0,73	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
416_Créances douteuses et contentieuses au 31 décembre										
4161_Créances douteuses	0,00	0,00	0,16	0,26	1,63	0,96	0,67	0,87	0,67	
49_Provision pour dépréciation des créances										
491_provision pour dépréciation de comptes de tiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
654_Pertes sur créances irrécouvrables										
6541_créances admises en non valeurs	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		
6542_créances éteintes	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00		

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## Annexe n° 6. Situation financière

### Budget principal

#### ➤ Charges à caractère général (en M€)

	2019	2020	2021	2022	2023	<i>Variation (en %)</i>		2024
						<i>annuelle</i>	<i>moyenne simple</i>	
<b>Charges à caractère général</b>	<b>2,91</b>	<b>5,74</b>	<b>6,59</b>	<b>8,81</b>	<b>9,86</b>	<b>35,7</b>	<b>239</b>	<b>5,59</b>
<i>dont achats (y c. variation de stocks)</i>	<i>0,03</i>	<i>0,04</i>	<i>0,05</i>	<i>0,19</i>	<i>0,07</i>	<i>20,6</i>	<i>111,2</i>	<i>0,10</i>
<i>dont crédit-bail</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>			<i>0,00</i>
<i>dont locations et charges de copropriétés</i>	<i>0,13</i>	<i>0,40</i>	<i>0,61</i>	<i>0,60</i>	<i>0,55</i>	<i>42,7</i>	<i>314,3</i>	<i>0,62</i>
<i>dont entretien et réparations</i>	<i>0,28</i>	<i>2,43</i>	<i>3,09</i>	<i>4,02</i>	<i>4,07</i>	<i>95,4</i>	<i>1 356,5</i>	<i>3,14</i>
<i>dont assurances et frais bancaires</i>	<i>0,05</i>	<i>0,06</i>	<i>0,05</i>	<i>0,06</i>	<i>0,07</i>	<i>8,5</i>	<i>38,6</i>	<i>0,08</i>
<i>dont autres services extérieurs</i>	<i>1,10</i>	<i>1,18</i>	<i>0,64</i>	<i>1,02</i>	<i>1,39</i>	<i>6,1</i>	<i>26,6</i>	<i>0,20</i>
<i>dont contrats de prestations de services avec des entreprises</i>	<i>0,00</i>	<i>0,02</i>	<i>0,96</i>	<i>0,66</i>	<i>1,63</i>			<i>0,22</i>
<i>dont honoraires, études et recherches</i>	<i>0,40</i>	<i>0,80</i>	<i>0,47</i>	<i>0,93</i>	<i>0,78</i>	<i>18,4</i>	<i>96,6</i>	<i>0,59</i>
<i>dont publicité, publications et relations publiques</i>	<i>0,32</i>	<i>0,46</i>	<i>0,44</i>	<i>0,88</i>	<i>0,69</i>	<i>21,0</i>	<i>114,0</i>	<i>0,18</i>
<i>dont transports collectifs et de biens (y c. transports scolaires)</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,05</i>			<i>0,00</i>
<i>dont déplacements et missions</i>	<i>0,02</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,03</i>	<i>0,03</i>	<i>9,2</i>	<i>42,0</i>	<i>0,05</i>
<i>dont frais postaux et télécommunications</i>	<i>0,58</i>	<i>0,32</i>	<i>0,24</i>	<i>0,43</i>	<i>0,53</i>	<i>- 2,0</i>	<i>- 7,9</i>	<i>0,40</i>
<i>dont impôts et taxes (sauf sur personnel)</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>			<i>0,00</i>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France d'après les comptes de gestion

#### ➤ Charges de personnel (en M€)

	2019	2020	2021	2022	2023	<i>Variation (en %)</i>		2024
						<i>annuelle</i>	<i>moyenne simple</i>	
Rémunération principale	1,81	2,67	3,34	4,26	5,23	30,3	188,5	5,26
+ Régime indemnitaire voté par l'assemblée, y compris indemnités horaires pour heures supplémentaires	0,14	0,24	0,42	0,54	0,70	50,2	409,5	0,44
+ Autres indemnités	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00			0,00
= <b>Sous-total Personnel titulaire (a)</b>	<b>1,95</b>	<b>2,91</b>	<b>3,75</b>	<b>4,80</b>	<b>5,94</b>	<b>32,1</b>	<b>204,1</b>	<b>5,70</b>
<i>en % des rémunérations du personnel*</i>	<i>98,0</i>	<i>98,8</i>	<i>97,0</i>	<i>98,0</i>	<i>98,1</i>			<i>97,9</i>
Rémunération principale	0	0	0	0	0			0
+ Régime indemnitaire voté par l'assemblée, y compris indemnités horaires pour heures supplémentaires	0	0	0	0	0			0
+ Autres indemnités	0	0	0	0	0			0
= <b>Sous-total Assistantes maternelles (b)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			0
<i>en % des rémunération du personnel*</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>			<i>0,0%</i>
Rémunération principale et indemnités (dont HS)	0,04	0,03	0,12	0,10	0,12	34,3	225,1	0,12
+ Autres indemnités	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
= <b>Sous-total Personnel non titulaire (c)</b>	<b>0,04</b>	<b>0,03</b>	<b>0,12</b>	<b>0,10</b>	<b>0,12</b>	<b>34,3</b>	<b>225,1</b>	<b>0,12</b>
<i>en % des rémunération du personnel*</i>	<i>1,8</i>	<i>1,0</i>	<i>3,0</i>	<i>2,0</i>	<i>1,9</i>			<i>2,1</i>
Autres rémunérations (d)	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 100,0</b>	<b>- 100,0</b>	0
= <b>Rémunérations du personnel hors atténuations de charges (a+b+c+d)</b>	<b>1,99</b>	<b>2,95</b>	<b>3,87</b>	<b>4,90</b>	<b>6,05</b>	<b>32,0</b>	<b>204,0</b>	<b>5,82</b>
Atténuations de charges	0,00	0,00	0,00	0,09	0,10			
= <b>Rémunérations du personnel</b>	<b>1,99</b>	<b>2,95</b>	<b>3,87</b>	<b>4,82</b>	<b>5,95</b>	<b>31,5</b>	<b>198,9</b>	
* Hors atténuations de charges								
Rémunérations du personnel	1,99	2,95	3,87	4,82	5,95	31,5	198,9	5,72

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

**SYNDICAT MIXTE OUVERT « SEINE-ET-YVELINES NUMERIQUE »**

	2019	2020	2021	2022	2023	Variation (en %)		2024
						annuelle moyenne	simple	
+ Charges sociales	0,86	1,44	1,66	2,17	2,76	34,0	222,3	2,96
+ Impôts et taxes sur rémunérations	0,00	0,04	0,09	0,01	0,11	339,8	37 325,4	0,10
+ Autres charges de personnel	0,07	0,10	0,11	0,15	0,16	20,5	110,6	0,00
= <b>Charges de personnel interne</b>	<b>2,92</b>	<b>4,53</b>	<b>5,73</b>	<b>7,14</b>	<b>8,98</b>	<b>32,4</b>	<b>207,4</b>	<b>8,77</b>
<i>Charges sociales en % des CP interne</i>	29,3	31,9	29,0	30,4	30,7			0,00
+ Charges de personnel externe	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	- 100,0	- 100,0	0,06
= <b>Charges de personnel totales</b>	<b>2,97</b>	<b>4,53</b>	<b>5,73</b>	<b>7,14</b>	<b>8,98</b>	<b>31,8</b>	<b>202,2</b>	<b>0,00</b>
<i>CP externe en % des CP total</i>	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0			8,84
Charges totales de personnel	2,97	4,53	5,73	7,14	8,98	31,8	202,2	8,84
- Remboursement de personnel mis à disposition	1,11	0,92	1,11	1,31	1,06	- 1,2	- 4,8	1,42
= Charges totales de personnel nettes des remboursements pour MAD	1,86	3,60	4,62	5,83	7,92	43,7	326,1	7,41
<i>en % des produits de gestion</i>	30,9	32,6	37,5	41,0	42,5			49,1

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, après les comptes de gestion*

➤ **Formation de l'autofinancement avant retraitement (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul	2024
+ Ressources institutionnelles	4,38	9,28	10,18	11,65	16,17	51,65	<b>12,87</b>
+ Ressources d'exploitation	1,64	1,78	2,14	2,56	2,47	10,59	2,21
= <b>Produits de gestion</b>	<b>6,02</b>	<b>11,06</b>	<b>12,32</b>	<b>14,21</b>	<b>18,64</b>	<b>62,25</b>	<b>15,08</b>
Charges à caractère général	2,91	5,74	6,59	8,81	9,86	33,90	5,59
+ Charges de personnel	2,97	4,53	5,73	7,14	8,98	29,35	8,84
+ Aides directes à la personne	0,00	0,00	0,02	0,07	0,13	0,23	0,00
+ Subventions de fonctionnement	0,01	0,00	0,03	0,01	0,00	0,05	0,00
+ Autres charges de gestion	0,22	0,08	0,10	0,09	0,07	0,56	0,14
= <b>Charges de gestion</b>	<b>6,10</b>	<b>10,35</b>	<b>12,47</b>	<b>16,13</b>	<b>19,03</b>	<b>64,08</b>	<b>14,57</b>
<b>Excédent brut de fonctionnement</b>	<b>- 0,08</b>	<b>0,71</b>	<b>- 0,16</b>	<b>- 1,92</b>	<b>- 0,40</b>	<b>- 1,84</b>	<b>0,51</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	- 1,3	6,4	- 1,3	- 13,5	- 2,1		3,4
+/- Résultat financier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Autres produits et charges excep. réels	0,01	0,00	0,00	0,01	0,46	0,48	- 0,18
= <b>CAF brute</b>	<b>- 0,07</b>	<b>0,72</b>	<b>- 0,16</b>	<b>- 1,91</b>	<b>0,06</b>	<b>- 1,36</b>	<b>0,33</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	- 1,2	6,5	- 1,3	- 13,4	0,3		2,2

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

➤ **Financement des investissements avant retraitement (en M€)**

	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul	Evol. (en %)	2024
= <b>CAF nette ou disponible (C)</b>	<b>- 0,07</b>	<b>0,72</b>	<b>- 0,16</b>	<b>- 1,91</b>	<b>0,06</b>	<b>- 1,36</b>		<b>0,33</b>
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	0,00	1,33	1,61	2,75	1,90	7,59		<b>2,33</b>
+ Subventions d'investissement reçues	10,42	20,64	18,22	23,99	24,59	97,87	136	<b>6,09</b>
= <b>Recettes d'inv. hors emprunt (D)</b>	<b>10,42</b>	<b>21,97</b>	<b>19,85</b>	<b>26,74</b>	<b>26,50</b>	<b>105,49</b>	<b>154</b>	<b>8,42</b>
= <b>Financement propre disponible (C+D)</b>	<b>10,35</b>	<b>22,69</b>	<b>19,70</b>	<b>24,83</b>	<b>26,56</b>	<b>104,13</b>	<b>157</b>	<b>8,75</b>
- Dépenses d'équipement	12,40	22,07	15,77	19,32	31,96	101,52	158	<b>8,14</b>
= <b>Besoin (-) capacité (+) de financement propre</b>	<b>- 2,08</b>	<b>0,62</b>	<b>3,89</b>	<b>5,50</b>	<b>- 5,40</b>	<b>2,54</b>	<b>160</b>	<b>0,60</b>
= <b>Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>- 2,08</b>	<b>0,62</b>	<b>3,89</b>	<b>5,50</b>	<b>- 5,40</b>	<b>2,54</b>	<b>160</b>	<b>0,60</b>
Nouveaux emprunts de l'année	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement	- 2,08	0,62	3,89	5,50	- 5,40	2,54	160	<b>0,60</b>

*Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion*

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

### ➤ Dette du budget principal et budget annexe RTHD (en M€)

	2019	2020	2021	2022	2023
Encours de dettes du BP au 1 <sup>er</sup> janvier	0	0	0	0,64	0,50
- Annuité en capital de la dette (hors autres dettes)	0	0	0,28	0,13	0,13
- Remboursements temporaires d'emprunts	0	0	0	0	0
- Var. des autres dettes non financières (hors remboursements temporaires d'emprunts)	0	0	0	0	0
+Intégration de dettes (contrat de partenariat inclus après déduction des remboursements temporaires, emprunts transférés)	0	0	0,92	0	0
+ Nouveaux emprunts	0	0	0	0	0
= Encours de dette du BP au 31 décembre	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,64</b>	<b>0,50</b>	<b>0,37</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

### Budget annexe centrale d'achats

### ➤ Charges courantes de la section d'exploitation (en M€)

	2019	2020	2021	2022	2023	Var. (en %)	2024
<b>Charges à caractère général</b>	<b>1,92</b>	<b>6,31</b>	<b>11,23</b>	<b>21,51</b>	<b>21,95</b>	<b>1 042</b>	<b>8,66</b>
dont achats (y c. variation de stocks)	1,74	5,71	10,76	20,89	21,16	1 117	8,46
dont remboursements de frais généraux au BP	0,17	0,53	0,36	0,53	0,63	274	0,17
+ Charges de personnel (remb. BP)	<b>0,30</b>	<b>0,45</b>	<b>0,58</b>	<b>0,73</b>	<b>0,79</b>	<b>160</b>	<b>1,14</b>
= Charges courantes	<b>2,23</b>	<b>6,76</b>	<b>11,81</b>	<b>22,24</b>	<b>22,74</b>	<b>922</b>	<b>9,8</b>
Charges courantes hors achats pour revente	<b>0,49</b>	<b>1,05</b>	<b>1,04</b>	<b>1,35</b>	<b>1,58</b>	<b>224</b>	
dont remboursement de frais	0,17	0,53	0,36	0,53	0,63	274	
dont remboursement de personnel	0,30	0,45	0,58	0,73	0,79	160	

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les comptes de gestion

### ➤ Valeur ajoutée réalisée comparée à valeur ajoutée escomptable (en M€)

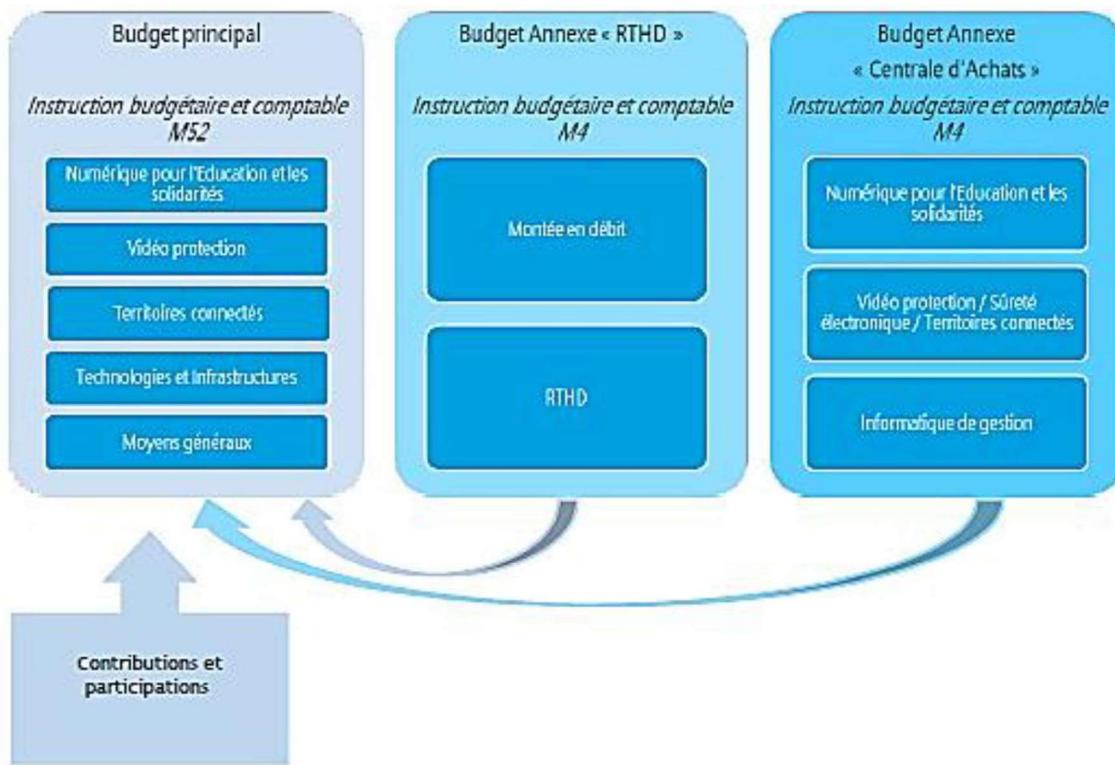
	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul	2024
<b>Valeur ajoutée réalisée</b>	<b>0,43</b>	<b>0,72</b>	<b>0,64</b>	<b>0,30</b>	<b>2,61</b>	<b>4,70</b>	<i>Non transmis</i>
dont Produits des activités annexes	0,04	0,79	0,71	0,00	1,12	2,66	
dont Travaux et prestations de service	0,02	0,03	0,08	0,05	0,06	0,24	
dont Recettes de marge achat-revente	0,37	- 0,10	- 0,14	0,25	1,43	1,80	
<b>Valeur ajoutée qui aurait dû être réalisée - estimation CRC</b>	<b>0,44</b>	<b>0,77</b>	<b>1,36</b>	<b>1,63</b>	<b>1,86</b>	<b>6,06</b>	<i>Non transmis</i>
dont Produits des activités annexes	0,33	0,43	0,72	0,50	0,70	2,67	
dont Travaux et prestations de service	0,02	0,03	0,08	0,05	0,06	0,24	
dont Recettes de marge achat-revente	0,10	0,32	0,56	1,08	1,10	3,15	
<b>Écart entre recettes théoriques et recettes encaissées</b>	<b>- 0,01</b>	<b>- 0,05</b>	<b>- 0,72</b>	<b>- 1,32</b>	<b>0,75</b>	<b>- 1,36</b>	<i>Non transmis</i>
dont Produits des activités annexes	- 0,28	0,37	- 0,02	- 0,50	0,42	- 0,01	
dont Travaux et prestations de service	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
dont Recettes de marge achat-revente	0,27	- 0,42	- 0,70	- 0,82	0,33	- 1,34	

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les ROB et comptes de gestion

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

## Annexe n° 7. Enjeux du pilotage financier

### Financement du budget principal et budgets annexes



Source : rapport d'orientation budgétaire 2022

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## Refacturations entre budgets – refacturation effective vs contre hypothèse de la chambre (en M€)

Contre estimation 2023 sur la base des ETPT SYN	ETP	Charges Cout moyen mensuel par agent	Masse salariale brute mensuelle moyenne par ETP	Frais généraux annuels à refacturer au BA	Masse salariale annuelle à refacturer au BA	Total à refacturer	Facturation pratiquée par SYN	Écart CRC - SYN
SYNCA	11,45	0,01	0,01	1,18	1,07	2,25	1,42	0,84
RTHD	2	0,01	0,01	0,21	0,19	0,39	0,23	0,16
					<b>Total</b>	<b>2,65</b>	<b>1,65</b>	<b>1,00</b>
Contre estimation 2022 sur la base des ETPT SYN	Effectif	Charges générales Cout moyen mensuel par agent	Masse salariale brute mensuelle moyenne par ETP	Frais généraux annuels	Masse salariale annuelle	Hypothèse de facturation à l'euro CRC	Facturation pratiquée par SYN	Écart CRC - SYN
SYNCA	8,82	0,01	0,01	0,99	0,09	1,08	1,26	- 0,18
RTHD	5,92	0,01	0,01	0,66	0,09	0,76	0,93	- 0,18
					<b>Total</b>	<b>1,84</b>	<b>2,19</b>	<b>-0,36</b>
Contre estimation 2021 sur la base des ETPT SYN	Effectif	Charges générales Cout moyen mensuel par agent	Masse salariale brute mensuelle moyenne par ETP	Frais généraux annuels	Masse salariale annuelle	Hypothèse de facturation à l'euro CRC	Facturation pratiquée par SYN	Écart CRC - SYN
SYNCA	8,08	0,01	0,01	0,85	0,09	0,94	0,94	0,00
RTHD	5,7	0,01	0,01	0,60	0,09	0,69	0,69	0,00
					<b>Total</b>	<b>1,63</b>	<b>1,62</b>	<b>0,00</b>
Contre estimation 2020 sur la base des ETPT SYN	Effectif	Charges générales Cout moyen mensuel par agent	Masse salariale brute mensuelle moyenne par ETP	Frais généraux annuels	Masse salariale annuelle	Hypothèse de facturation à l'euro CRC	Facturation pratiquée par SYN	Écart CRC - SYN
SYNCA	7,02	0,01	0,01	0,76	0,08	0,84	0,98	- 0,13
RTHD	5,31	0,01	0,01	0,57	0,08	0,66	0,59	0,06
					<b>Total</b>	<b>1,50</b>	<b>1,57</b>	<b>-0,07</b>
Contre estimation 2019 sur la base des ETPT SYN	Effectif	Charges générales Cout moyen mensuel par agent	Masse salariale brute mensuelle moyenne par ETP	Frais généraux annuels	Masse salariale annuelle	Hypothèse de facturation à l'euro CRC	Facturation pratiquée par SYN	Écart CRC - SYN
SYNCA	4,18	0,01	0,01	0,31	0,08	0,39	0,47	- 0,08
RTHD	13,33	0,01	0,01	1,00	0,08	1,07	1,15	- 0,07
					<b>Total</b>	<b>1,46</b>	<b>1,62</b>	<b>-0,15</b>

Source : chambre régionale des comptes Île-de-France, d'après les données du syndicat

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

**Annexe n° 8. Glossaire des sigles**

<b>Sigles</b>	<b>Définitions</b>
<b>ANSSI</b>	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
<b>AP</b>	Autorisation de Programme
<b>CAF</b>	Capacité d'autofinancement
<b>CDSI</b>	Centre départemental de supervision des images
<b>CGCT</b>	Code général des collectivités territoriales
<b>CNIL</b>	Commission nationale de l'informatique et des libertés
<b>CP</b>	Crédit de Paiement
<b>CRM</b>	<i>Customer relationship management</i>
<b>DPD</b>	Délégué à la protection des données
<b>DSI</b>	Direction des systèmes d'information
<b>EBF</b>	Excédent brut de fonctionnement
<b>EPCI</b>	Établissement public de coopération intercommunale
<b>EPIC</b>	Établissement public industriel et commercial
<b>FCTVA</b>	Fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée
<b>Insee</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>PCA</b>	Plan de continuité d'activité
<b>PCI</b>	Plan de continuité Informatique
<b>PRA</b>	Plan de reprise d'activité
<b>PSSI</b>	Politique de sécurité des systèmes d'information
<b>RGPD</b>	Règlement général sur la protection des données
<b>ROB</b>	Rapport d'orientation budgétaire
<b>ROSSI</b>	Responsable opérationnel de la sécurité des systèmes d'information
<b>RSSI</b>	Responsable sécurité des systèmes d'information
<b>RTHD</b>	Réseau très haut débit
<b>SDIS</b>	Service départemental d'incendie et de secours
<b>SMO</b>	Syndicat mixte ouvert
<b>SPIC</b>	Service public industriel et commercial
<b>TDF</b>	TéléDiffusion de France

**RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE  
DU SYNDICAT MIXTE OUVERT  
SEINE-ET-YVELINES NUMÉRIQUE (\*)**

**(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité  
de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5  
du Code des jurisdictions financières.**

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025



# Réponse de SYN au rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France

*Rapport 2025-0056 R*

**Seine-et-Yvelines Numérique**

---



Monsieur le Président,

Je tiens tout d'abord à vous remercier pour le rapport d'observations définitives que vous nous avez remis le 21 juillet 2025 et à saluer la qualité des échanges que mes collaborateurs et moi-même avons eu avec votre équipe pendant la phase d'instruction. Votre contrôle contribue à améliorer la transparence et l'exigence de notre action, et je souhaite vous dire que j'en mesure pleinement l'importance.

Je prends acte des quatre recommandations de régularité et quatre recommandations de performance formulées par la Chambre, et vous confirme mon engagement à poursuivre les efforts engagés par le Syndicat afin de fiabiliser sa gouvernance et renforcer sa gestion interne, comme l'y invitent les magistrats.

Je souhaite néanmoins apporter des réponses aux conclusions du rapport, et des éléments chiffrés importants portés en annexe. J'estime en effet qu'un certain nombre d'éléments de contexte et de réalités opérationnelles ont été insuffisamment mis en perspective dans le travail qui a été réalisé.

Il me paraît essentiel en effet, avant d'entrer dans les aspects techniques de votre analyse, de rappeler le rôle concret et déterminant que joue le syndicat Seine-et-Yvelines Numérique (SYN) au service des collectivités et des habitants des territoires des Yvelines et des Hauts de Seine.

Le Syndicat a connu ces dernières années un développement rapide et marqué par des réussites opérationnelles incontestables. Si elles ont été accompagnées de difficultés de structuration importantes que je ne conteste pas, je regrette que ces réussites, menées dans le cadre de projets d'intérêt général, n'aient pas été soulignées et analysées sur le fond par les magistrats.

Le Syndicat s'est en effet évertué à tenter d'apporter des réponses pragmatiques à de grands enjeux comme par exemple le fibrage du territoire, le numérique scolaire ou bien encore la vidéoprotection, et je regrette que la Chambre n'ait pas suffisamment souligné la complexité réglementaire et institutionnelle dans laquelle évolue le syndicat, normes qui entravent l'esprit d'initiative et le déploiement de solutions ingénieuses au bénéfice de l'intérêt général, et qui expliquent en partie les difficultés qu'a rencontré le Syndicat dans son évolution.

J'évoquerai en premier lieu, la question de l'égalité d'accès des habitants aux services numériques. En créant ex-nihilo le dispositif innovant



Manifestation d'Engagement d'Investissement) dès 2017, SYN a permis de fibrer les 100.000 foyers des 158 communes rurales yvelinoises sans un euro d'investissement public, et ceci en 4 ans. Grâce au modèle innovant qu'il a su développer, unique en son genre car mêlant initiative publique et prise de risque économique privé, il aura permis d'économiser 146 M€ d'argent public, dont 70 M€ pour le seul Département des Yvelines et 15 M€ pour le bloc communal yvelinois, les 61 millions restants auraient été imputés aux budgets respectivement de la Région et de l'Etat.

Cette innovation tant juridique qu'économique a reçu le 1<sup>er</sup> prix européen du Très Haut Débit par la Commission Européenne en 2022 (*« European Broadband Award »*) et a inspiré l'Etat au travers de son dispositif AMEL. En période de difficultés financières majeures pour la Nation, j'aurais apprécié que la Chambre salue cette initiative, qui aura permis de réunir planification publique et réactivité du privé au service des habitants les plus éloignés du numérique, et ceci à moindre coût.

Dans le même ordre d'idée, je tiens à rappeler aussi que, dans le domaine éducatif, Seine et Yvelines Numérique a permis aux Départements membres d'absorber la responsabilité imposée par le transfert de compétence du numérique éducatif inclue dans la loi « Peillon » d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République votée par l'Etat en 2013.

Pour bilan, le Syndicat Seine et Yvelines Numérique aura permis la modernisation de l'ensemble de la dotation numérique des collèges des Yvelines ainsi que le déploiement de plus de quarante mille cartables numériques pour les élèves et les membres de la communauté éducative yvelinoise. Cet investissement est désormais accompagné d'un cycle de formation aux usages des enseignants de l'Education Nationale permettant d'expérimenter à grande échelle l'intérêt du numérique dans les apprentissages scolaires.

Le numérique dans l'éducation est un enjeu qui, au-delà des questions sociétales qu'il pose, emporte des enjeux financiers majeurs. Il aurait été intéressant que la Chambre profite de ce contrôle pour réinterroger l'avenir de ces financements, qui concerne l'Education Nationale et relèvent donc aussi de l'Etat, mais ne voient le jour dans notre pays que sous l'impulsion des collectivités locales et de leur volontarisme.

Il me paraît également important de rappeler que cette mise en œuvre rapide et à grande échelle d'une politique numérique en faveur de l'éducation a aussi

permis d'assurer la continuité pédagogique des collégiens des Yvelines et notamment les plus fragiles durant la crise sanitaire du COVID-19 et ce, dès 2020. En quelques semaines, l'ENT a été adapté pour absorber près de quarante mille connexions simultanées au cœur de la crise. Au-delà des collèges, SYN a aussi déployé, durant cette période inédite, des solutions (tablettes et routeurs 4G) pour les publics les plus fragiles : enfants placés (ASE) et résidents des EHPAD permettant de maintenir le lien familial et de pratiquer des téléconsultations médicales. Les collectivités ont joué un rôle essentiel pendant cette période troublée et il aurait été appréciable que la Chambre souligne cette dimension.

Enfin, en matière de sécurité, SYN a conçu une offre inédite de vidéoprotection et de cybersécurité avec le double objectif de répondre aux besoins du Département des Yvelines tout en permettant la mutualisation de ce service lourdement capitaliste et coûteux en exploitation avec les Communes du territoire. Plus de 4000 caméras auront ainsi été installées, permettant la mise en sécurité de près de 300 bâtiments publics dont 113 collèges, et ceci complété d'un Centre Départemental de Supervision des Images (CDSI, opérationnel 7j/7 24h/24) désormais mutualisable avec ceux des communes et intercommunalités.

Ces dispositifs protègent les collèges, les communes et les habitants ; ils se sont révélés essentiels à plusieurs reprises, par exemple lors des émeutes de 2023. Les coûts importants et croissants qu'emporte la vidéoprotection rendent à terme inévitable qu'ils soient mis en commun. Le Syndicat invite la Chambre à sensibiliser le législateur sur la complexité toujours présente du cadre juridique actuel, qui rend encore cette mutualisation délicate et longue à mettre en œuvre, avec des interprétations différentes des Préfets selon les territoires. Le continuum de sécurité (et donc de vidéoprotection), tout en respectant les droits des individus, ne verra en effet le jour qu'à condition qu'un cadre juridique solide et stable soit clarifié. Il aurait été intéressant que la Chambre souligne l'intérêt des démarches entreprises par le Syndicat en la matière.

C'est au vu de ce rappel des services rendus et du contexte complexe que nous avons pu connaître que je souhaite à présent répondre à vos observations que j'accueille avec intérêt, mais dont je ne partage pas toutes les conclusions.

Tout d'abord, sur la gouvernance, le choix d'un syndicat « à la carte » tel que le formule la Chambre n'est pas une « dérive » mais relève au contraire d'une volonté politique assumée de respecter la liberté de ses adhérents, libres de transférer les compétences et les missions qu'elles souhaitent voir être exercées par le Syndicat.



Il me semble essentiel d'insister sur cette volonté de liberté d'initiative, contraire parfois à la doctrine administrative française qui enferme les collectivités dans des carcans réglementaires du tout ou rien et qui nuisent à l'esprit entrepreneurial de service public. En matière de numérique, où les enjeux et les attentes évoluent à une vitesse exponentielle, je continuerai à défendre cette approche pragmatique, qui vise à fédérer les énergies plutôt qu'à les enfermer dans des cadres normatifs aujourd'hui souvent inadaptés.

Vous considérez, dans le même ordre d'idée, qu'en conséquence, SYN ne pourrait pas fournir de prestations à ses membres adhérents ainsi qu'à d'autres collectivités. Nous ne partageons pas cette interprétation puisqu'un syndicat mixte peut, dès lors que ses statuts l'y autorisent, fournir des prestations de services à ses membres ainsi qu'à d'autres collectivités à condition de respecter les principes de liberté de commerce et d'industrie et de la libre concurrence (CAA de Marseille, 23 mai 2016, Préfet du Var, n° 14MA03579).

Je ne peux que regretter que la Chambre n'ait pas profité de son contrôle pour étudier l'intérêt de ce parti pris, qui au-delà de son formalisme, est au cœur des sujets de décentralisation et de libre administration des collectivités. Je le répète, nous considérons qu'en matière de prestations, rien n'interdit à un syndicat mixte ouvert de fournir des services à ses membres comme à d'autres collectivités, dès lors que ses statuts le prévoient et que la concurrence est respectée, ce que confirme la jurisprudence.

S'agissant des questions attachées aux ressources humaines et aux difficultés d'organisation que vous soulignez, je vous confirme que toutes les observations formulées dès le rapport provisoire ont été suivies d'actions. J'aurais apprécié que ces efforts soient plus mis en valeur, tant ils sont structurants et lourds à mettre en œuvre.

Enfin, s'agissant de la situation financière et comptable du Syndicat, sur lesquels les magistrats portent un regard sévère, la dynamique d'activité du syndicat, la croissance de ces effectifs mais aussi le contexte exceptionnel de la crise sanitaire, ont effectivement induit des premiers exercices au cours desquels SYN admet avoir rencontré des difficultés à fiabiliser sa chaîne comptable, ce qui a généré une situation financière dégradée tout particulièrement pour les années 2021 et 2022.

Toutefois, comme vous le soulignez, un plan de remédiation a été mis en place dès le début 2023, bien avant le contrôle de la Chambre, pour apurer les comptes. L'exécution de ce plan a été poursuivie en 2024 et perdure en 2025 avec des avancées positives que je vous remercie d'avoir reconnues.



Au final, si j'accepte au nom du Syndicat, la responsabilité d'avoir donné la priorité à la continuité des services plutôt qu'au contrôle administratif, je ne peux que regretter que le rapport de la Chambre ait insuffisamment mis en perspective les difficultés générées par les éléments de contexte et n'ait pas suffisamment étudié les raisons des réussites opérationnelles incontestables que j'ai rappelées précédemment.

A l'heure où les difficultés financières majeures de ses membres, au premier rang desquels les départements des Yvelines et des Hauts-de-Seine, percutent le Syndicat avec force, je vous confirme ma détermination à réinterroger son modèle économique et les moyens qu'il mobilise pour mener à bien ses missions. Des optimisations ont déjà été menées et vont se poursuivre.

En conclusion, animé par ses collectivités fondatrices et adhérentes, Seine-et-Yvelines Numérique est un opérateur public innovant qui incarne une ambition moderne et solidaire du service public numérique.

Je reste convaincue qu'en matière de services numériques, qui nécessitent des investissements importants et des expertises rares et coûteuses, la mutualisation reste le meilleur des chemins possibles. Or, j'ai pu expérimenter à quel point le cadre réglementaire et institutionnel français est inadapté pour ce type de mutualisation.

Au titre de son rôle de conseil, j'invite donc les magistrats à sensibiliser le législateur et l'Etat quant à la nécessaire révolution qui devra être menée dans ce pays afin de permettre aux innovations d'initiative publique, par essence disruptives, de pouvoir être encouragées et non pas sans cesse critiquées. C'est à ce prix seul, j'en suis convaincue, que l'efficacité de la dépense publique sera améliorée.

Dans l'attente d'avoir peut-être un jour l'opportunité d'échanger avec vous sur ce vaste sujet, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, à l'expression de ma haute considération.

Anne HERY LE PALLEC  
Présidente de Seine-et-Yvelines Numérique

# Annexes thématiques

## Annexe 1 – Très Haut Débit et AMEI : un modèle pionnier

### *Pour les particuliers*

En 2014, 158 communes rurales des Yvelines ( $\approx 110\,000$  foyers) restaient en dehors des plans de déploiement des opérateurs. Le coût d'un réseau public était estimé à 146 M€, dont 70 M€ pour le Département des Yvelines.

Plutôt que d'engager ces investissements, SYN a créé de toutes pièces un dispositif juridique innovant, l'Appel à Manifestation d'Engagement d'Investissement (AMEI) en très haut débit. Cette procédure visait à susciter l'engagement d'un opérateur privé pour la desserte Très Haut Débit du territoire rural des Yvelines (réseau "FTTHJ"). En juin 2017, TDF, l'un des candidats déclarés, a été retenu pour construire et exploiter sur ses fonds propres un réseau de fibres optiques jusqu'à l'abonné en territoire rural yvelinois.

Résultat obtenu : 100 % des foyers visés ont été fibrés, avec 146 M€ d'économies pour les finances publiques avec un modèle sans aucune subvention publique, les Yvelines sont l'un des premiers départements 100 % fibrés, le modèle « AMEI » a été repris par l'État pour être appliqué à d'autres territoires sous l'acronyme "AMEL".

### *Pour les besoins professionnels des acteurs publics*

Depuis 2015, SYN a constitué - sur la base d'un réseau public de fibres optiques développées en 2004 puis 2009 par le Département des Yvelines – un réseau très haut débit destiné aux usages professionnels des acteurs publics. Ce réseau, baptisé "Syn'optic", dessert aujourd'hui plus de 500 sites publics et apporte des services activés THD de très haut qualité : 113 collèges (pour le compte du Département des Yvelines) et Lycées yvelinois (pour le compte de la Région), 50 casernes du SDIS78, datacenter, bâtiments administratifs, sociaux et techniques du Département des Yvelines, réseau multisites de la Communauté Urbaine GPS&O, Bergerie Nationale, Communauté d'agglomération de Rambouillet Territoires, Ville de Chevreuse et du Perray-en-Yvelines, Préfecture/Commissariats/SCIC/Prefecture de Police de Paris

Ce réseau est mis en jeu pour acheminer avec un haut niveau de sécurité et de disponibilité le trafic numérique et l'accès à Internet protégé de plusieurs centaines de milliers d'utilisateurs publics : administrations des collectivités, trafic "Education" (collèges, lycées, universités, rectorat), le trafic de sécurité (vidéoprotection), et le trafic technique (Capteurs, données techniques).

## Annexe 2 – Education numérique et innovation pédagogique

Depuis 2017, SYN pilote le plan numérique des collèges yvelinois : près de 100.000 équipements numériques gérés et maintenus, dont plus de 40.000 cartables numériques en activité, 15.000 ordinateurs maintenus et régulièrement renouvelés ; 113 collèges sont raccordés au Très Haut Débit depuis 2015.

Le projet E-sY, consistant à doter les 65.000 collégiens d'un cartable numérique complet (logiciels, matériels sécurisé, formation, accompagnement des enseignants), ainsi que des élèves de CM1 et CM2 pour les communes volontaires, est un projet unique en France par la vision et volonté politique démontrée par le Département des Yvelines, et par son ampleur.

Le périmètre de ce projet a dû être revu en 2024, compte tenu de l'impasse financière dans laquelle se sont trouvé les Départements avec la baisse brutale de leurs ressources financières, en même temps que la hausse des dépenses sociales obligatoires qui leur incombent.

En Yvelines, SYN est en charge du déploiement de l'ENT (Environnement Numérique de travail), utilisé au quotidien par les près de 200.000 personnes composant la communauté éducative yvelinoise (parents, élèves, enseignants, personnels de direction)

Projet Robot'Yc : projet pédagogique mêlant sciences, technologie et travail en équipe. Ouverture aux élèves Ulis (handicap et numérique). Encadré par des ingénieurs étudiants (ESTACA, IUT de Mantes, ISTY). Exemples de collèges participants : Gassicourt (Mantes-la-Jolie), Jean Vilar (Les Mureaux), La Clé Saint-Pierre (Élancourt), Saint-Simon (Jouars-Pontchartrain), Darius Milhaud (Sartrouville), La Mare aux Saules (Coignières), Youri Gagarine (Trappes), Jacques Cartier (Issou), Pablo Picasso (Montesson), Chénier (Mantes-la-Jolie).

Catalogue numérique pour l'éducation : consultations menées avec des communes comme Bonnières-sur-Seine, La Celle-Saint-Cloud, Chevreuse, Les Mureaux, Conflans-Sainte-Honorine, pour permettre à l'ensemble du bloc communal de s'équiper de matériels et logiciels agréés par l'Education nationale.

Maintenance numérique dans les écoles : les équipes de SYN interviennent pour prendre en charge la maintenance de l'ensemble des systèmes numériques des écoles de certaines communes, et accompagnent les enseignants dans leur utilisation

SYN a déployé de nombreux projets numériques dans des écoles, au bénéfice de plusieurs dizaines de milliers d'élèves, de parents, et d'enseignants.

Exemples de territoires concernés (non exhaustif) : Equipement, conseil pour déploiement de projet et de concours : Département des Yvelines, 2024-2025

d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (200 écoles, 28.000 élèves), communes de Mantes-la-Jolie, Sartrouville, Élancourt, Les Mureaux, Trappes, Coignières, Issou, Montesson. Maintenance déléguée dans les écoles : Nanterre, Rueil-Malmaison, Clamart, Meudon.

### Annexe 3 – Covid-19 : une mobilisation exceptionnelle

La crise sanitaire a placé SYN en première ligne pour assurer la continuité des services publics numériques en urgence.

Dès mars 2020, le Syndicat a dû assurer cette continuité alors que ses propres équipes étaient – comme le reste du pays - confinées, dans un contexte marqué par l'anxiété générale et la totale incertitude sanitaire. Il a fallu répondre immédiatement à des besoins massifs, sans cadre de planification préalable, en déployant des solutions techniques, matérielles, logicielles et logistiques au service des établissements scolaires, des familles, des publics fragiles et des collectivités.

Dans ces conditions, la priorité absolue a été donnée à la continuité pédagogique et au maintien du lien social.

Les interventions du Syndicat se sont structurées autour de plusieurs thématiques majeures : la continuité pédagogique dans les collèges, l'inclusion numérique des élèves et des familles en difficulté, l'accompagnement des enfants placés (ASE) et des publics en EHPAD, ainsi que le soutien culturel et éducatif par des initiatives numériques. Chaque action a été menée dans des délais très courts, en coopération étroite avec l'Éducation nationale, les communes et les Départements, et a reposé sur une adaptation constante des infrastructures techniques.

Concrètement, l'ENT des collégiens yvelinois a été renforcé pour absorber jusqu'à 40.000 connexions simultanées (+250 % de visites en mars 2020). La ressource Enseigno (aide aux devoirs) a été intégrée (4 000 cours vidéo, 100 000 exercices). Des dizaines de milliers d'élèves issus du second degré de l'enseignement public ont pu suivre leurs cours à distance malgré la fermeture de l'accès aux établissements scolaires.

En parallèle : 1.200 tablettes et routeurs 4G ont été déployés par des collaborateurs volontaires de SYN - malgré les confinements et les risques - pour les enfants placés (ASE), 400 tablettes dans les EHPAD des Yvelines et des Hauts-de-Seine afin de maintenir un lien entre personnes âgées et leur famille, des prêts ciblés pour familles fragiles ont été faits.

Des initiatives culturelles (#AmusezVous #RestezChezVous, « 5 000 collégiens à Versailles » en ligne) ont mobilisé des milliers de participants.

L'action du syndicat a été – en complémentarité avec celle de l'Etat - décisive pour assurer la continuité éducative, sociale et culturelle sur le territoire, et que d'autres Chambres ont pris en compte les difficultés de gestion et d'organisation qu'ont connu certains établissements publics pendant cette période (ainsi par exemple, la Chambre régionale des comptes Bourgogne-Franche-Comté, dans un rapport de 2020, reconnaît que, du fait de la crise sanitaire, les collectivités contrôlées n'étaient pas toujours en mesure de répondre aux sollicitations dans des délais normaux. De même, dans le Programme 164 PAP 2021, indicateur 3.1, la Cour des comptes indique que l'année 2020 a été marquée par des retards imputables à la crise sanitaire, notamment du fait de l'indisponibilité de certains services contrôlés pendant le premier semestre. Enfin, le rapport CR 2024-028 de la CRC d'Île-de-France mentionne que l'association CaRT a vu sa capacité de réponse au contrôle amplement diminuée du fait de la crise sanitaire).

Exemples de territoires concernés (liste non exhaustive) : outre tous les collèges des Yvelines, et tous les EHPAD des Yvelines et des Hauts-de-Seine, les communes de Poissy, Chevreuse, Jouars-Pontchartrain, Versailles, Boulogne-Billancourt, Montrouge ont bénéficié de matériels, logiciels et d'accompagnement pour les élèves confinés.

#### Annexe 4 – Sécurité et vidéoprotection

Depuis 2019, SYN a pris en charge la vidéoprotection des bâtiments départementaux des Yvelines, dont les 113 collèges : collecte et stockage des flux vidéo, supervision et exploitation des images via un Centre Départemental de Supervision (CDSI) opéré 7/7 24/24 par des agents intégrés à SYN, levée de doute et interventions en lien avec Police et Gendarmerie. Un lien de transmission des images a été construit avec la Préfecture de Police (financé par une subvention d'Etat) dans le cadre du plan zonal de vidéoprotection .

Ce système est devenu indispensable au quotidien, et a joué un rôle déterminant par exemple lors des émeutes de 2023. Il a généré en 2024 XX appels pour intervention aux forces de sécurité intérieures, et a permis de venir à l'appui de nombreuses plaintes pour tous types de délit, y compris les plus graves.

De son côté, le Département des Hauts-de-Seine a confié à SYN les études et le déploiement d'un système centralisé de vidéoprotection bâimentaire. Le Département des Hauts-de-Seine fait sa propre affaire de l'exploitation des images issues de plusieurs centaines de caméras.

L'expertise acquise par les équipes de SYN a été mise à disposition des communes qui le souhaitent, avec l'objectif de mutualiser les ressources d'expertise et de conseil, et ultérieurement les infrastructures et les ressources d'exploitation

Exemples de territoires concernés (liste non exhaustive) : Département des Yvelines, Département des Hauts de Seine, Syndicat SIVUCOP, communes de Montesson, de Carrières /s Poissy, d'Aubergenville, de Gargenville, de Trappes, de Limay, d'Andrésy, de Conflans-Sainte-Honorine.

## Annexe 5 – Cybersécurité

Les cyberattaques frappent toutes les tailles de collectivité. SYN met à disposition des collectivités du territoire une offre mutualisée : audit des systèmes d'information, protection, formation des agents, assistance à la gestion de crise, RSSI mutualisé.

Une commune seule n'aurait pas les moyens d'un tel service, qui devient accessible grâce à la mutualisation. Même les services départementaux des Yvelines et des Hauts-de-Seine font appels ou ont fait appel en tant que de besoin à l'expertise de SYN.

Exemples de territoires concernés (non exhaustif) : Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, Communauté urbaine Grand Paris Seine & Oise, Communauté d'agglomération Rambouillet Territoires, communes de Poissy, de Meudon, de Courbevoie, de Levallois-Perret, Département des Yvelines, Département des Hauts de Seine.

## Annexe 6 – Transition écologique et territoires connectés

SYN a engagé le déploiement de capteurs « Internet des Objets » (IoT) pour suivre la consommation énergétique des bâtiments publics, optimiser l'éclairage public ou encore l'arrosage des espaces verts, opérer la télérelève des compteurs d'eau. Ces innovations permettent d'économiser l'argent public et de contribuer à la sobriété écologique.

Exemples de territoires concernés (liste non exhaustive) : Grand Paris Seine & Oise, Poissy, Syndicat SEASY, Département des Yvelines (en cours), Département des Hauts-de Seine (en cours).

## Annexe 7 – Centrale d'achats

Depuis 2017, SYN joue le rôle de centrale d'achats numérique auprès de plus de 120 collectivités et établissements publics : économies d'échelle, tarifs grands comptes, sécurité juridique des procédures sont les principaux avantages apportés à ses



membres. Plus de 100 collectivités y adhèrent, pour un total d'achats numériques opéré à prix négocié de près de 100 M€ sur la période, et, partant, plusieurs millions d'euros économisés dans la sphère publique locale par la performance de l'achat mutualisé.

Exemples de territoires ou établissements concernés (liste non exhaustive) : Département des Yvelines, Département des Hauts-de-Seine, Muséum d'Histoire Naturelle, Université Paris-Saclay, Université de Versailles Saint-Quentin, SPL "Seine Park", intercommunalités de Cœur d'Yvelines, Pays Houdanais, GPS&O, communes de Bonnières-sur-Seine, La Celle-Saint-Cloud, Chevreuse, Les Mureaux, Conflans-Sainte-Honorine, Rambouillet Territoires, Rueil Malmaison, Clamart, Meudon, Chatenay-Malabry, Le Plessis-Robinson, Asnières, Antony, Courbevoie, Vanves, Nanterre, Clamart, Meudon, Levallois-Perret, Puteaux.

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025



**Chambre régionale des comptes Île-de-France**  
6, cours des Roches – Noisiel - B.P. 187  
77315 Marne-la-Vallée Cedex 2  
Standard : 01 64 80 88 88

Courriel : [iledefrance@crtc.ccomptes.fr](mailto:iledefrance@crtc.ccomptes.fr)

site : <https://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france>

Accusé de réception en préfecture  
078-200062248-20251009-2025-CSSYN-016-DE  
Date de télétransmission : 10/10/2025  
Date de réception préfecture : 10/10/2025