



*RAPPORT*

*N° 09-17-1*

*AUDIT DU TRAIN DE VIE DES SEM*

*SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE*

*D'AMENAGEMENT DE L'EST*

*« SEMAEST »*

*- Juin 2010 -*

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], Chargé de mission

[.....], Chef de service administratif

08 JUIN 2009

NOTE

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

\*\*\*\*\*

**Objet :** lettre de mission – Train de vie des SEM

J'ai missionné votre service en 2006 pour procéder, en appui et complément au contrôle exercé par les directions compétentes, à un audit d'un échantillon de sociétés d'économie mixte au regard de leur « train de vie » (frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...).

Afin de poursuivre de manière systématique ce travail, je vous demande de renouveler cette étude concernant les SEM qui n'ont pas encore été auditées sur ce sujet et dont la liste suit :

- Société de gérance d'immeubles municipaux (SGIM)
- SEM « Paris Seine »
- Société d'économie mixte d'aménagement de l'Est de Paris (SEMAEST)
- Société d'économie mixte d'aménagement de Paris (SEMAPA)
- Société d'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP)
- SAEML Parisienne de Photographie
- Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)
- Société anonyme d'exploitation du Palais Omnisport de Paris Bercy
- Société d'économie mixte de stationnement (SAEMES)

Je vous laisse la latitude de scinder cette mission, à répartir sur les deux prochains exercices, en deux ensembles permettant un travail rationnel et la restitution de synthèses homogènes.

A l'issue de cette phase, je souhaite que vous fassiez réaliser une enquête de suivi et d'actualisation concernant les SEM déjà auditées en 2006 :

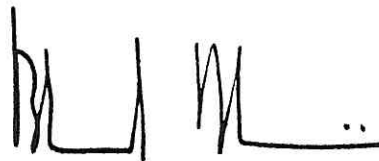
- Régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP) et société de gérance Jeanne d'Arc
- SIEMP
- SOGARIS
- SAEMPF

Je vous précise que les présidents des SEM ont été informés de ce projet.

Je vous invite à prendre l'attache de Monsieur Bernard GAUDILLÈRE, Adjoint, chargé du budget, des finances et du suivi des sociétés d'économie mixte.

La Direction des Finances et les directions de tutelle des différentes SEM assisteront l'Inspection Générale dans sa mission, en tant que de besoin.

*Très cordialement à vous*



Bertrand DELANOË

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	2
1. UN LONG PASSE D'AMENAGEUR PUBLIC PARISIEN EN VOIE DE METAMORPHOSE .....	3
2. PROCEDURES DE CONTROLE ET ORGANISATION DE LA SEMAEST .....	7
2.1. <i>Organisation</i> .....	7
2.2. <i>Procédures financières et engagements</i> .....	9
2.3. <i>Procédures des achats</i> .....	10
2.4. <i>Sécurité des actifs de la SEM</i> .....	10
2.5. <i>Guides des procédures et notes de services</i> .....	11
2.6. <i>Ressources Humaines</i> .....	12
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE .....	14
3.1. <i>Contexte financier de l'entreprise</i> .....	14
3.1.1. Constitution du résultat .....	14
3.1.2. Prévisions d'évolution.....	14
3.2. <i>Le personnel</i> .....	14
3.2.1. Les effectifs.....	14
3.2.2. Le taux de rotation du personnel .....	14
3.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi .....	15
3.2.4. Répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés .....	16
3.2.5. Politique sociale de l'entreprise .....	16
3.3. <i>Rémunération des dirigeants et des principaux cadres</i> .....	17
3.3.1. Présidence et Conseil d'administration .....	17
3.3.2. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres .....	17
3.3.3. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie .....	18
3.4. <i>Patrimoine administratif</i> .....	20
3.5. <i>Outil administratif, informatique et technique</i> .....	21
3.6. <i>Dépenses de communication</i> .....	22
3.7. <i>Mesures en faveur du développement durable</i> .....	22
4. RAPPEL DES PRECONISATIONS .....	24
<i>Annexe</i>	

## INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 8 juin 2009, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale de renouveler l'étude menée en 2006 sur le train de vie des SEM. Celle-ci inclut l'examen des frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentations et plus généralement de l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...

Cette nouvelle mission porte sur l'ensemble des SEM qui n'avaient pas donné lieu au précédent audit, réalisé sur un échantillon de sociétés, et inclut une étude de suivi des sociétés qui avaient déjà été examinées.

Cette première monographie porte sur la Société d'économie mixte d'aménagement de l'Est, qui n'a pas fait l'objet d'un examen lors du précédent audit.

Chaque société fera l'objet d'une monographie et les diligences achevées, une synthèse générale sera produite.

### Procédure contradictoire

Le rapport provisoire a été transmis au Président de la SEMAEST le 23 mars 2010. La réponse de la société sous la signature de son directeur général a été transmise le 22 avril 2010. Elle est intégralement reproduite en annexe.

Cette réponse met en évidence des erreurs factuelles qui ont bien évidemment été rectifiées.

La SEMAEST s'est étonnée des développements consacrés aux missions qu'elle mène pour le compte de la Ville et les considère sans rapport avec la lettre de mission. Elle ne comprend pas que l'Inspection ait eu à cœur de se former une idée sur la mise en œuvre de ces missions, mise en œuvre qui, à l'évidence, impacte et justifie les frais généraux de la société. Elle s'étonne que « l'Inspection porte des jugements sur les politiques concernées ». Le rapport qui lui a été soumis, pas plus que le rapport définitif, ne portent de jugement sur les politiques en question, ce qui n'est effectivement pas son objet. Il comporte, en revanche, un questionnement sur l'efficacité dans leur mise en œuvre (adéquation et proportionnalité des moyens - exprimés en termes de frais généraux - à la mission dévolue à la SEM).

La SEM indique rendre compte à la Ville de son activité, et proteste de la conformité de son action à la convention. Ces points ne sont pas discutés et il lui en est donné acte.

La position de la SEM, qui considère que les actions mises en œuvre dans le cadre des opérations qu'elle gère « relèvent de l'intérêt général » et sont affectées de telles spécificités que toute comparaison serait dénuée de pertinence, n'apparaît pas marquée d'un souci d'étalonner son activité de manière positive. Les rapporteurs conviennent bien volontiers de la difficulté de l'exercice et de la valeur relative des comparaisons, qui ne peut toutefois conduire à les récuser de manière systématique. Quoi qu'il en soit les appréciations portées et la méthodologie retenue n'engagent bien évidemment que les rapporteurs.

## 1. UN LONG PASSE D'AMENAGEUR PUBLIC PARISIEN EN VOIE DE METAMORPHOSE

Créée il y a plus de 25 ans, en 1983, la SEMAEST, Société d'Economie Mixte d'Aménagement de l'EST, s'est vu confier par la Ville de Paris d'importantes missions d'aménagement du territoire parisien et récemment, en 2001, des missions de développement économique permettant de rééquilibrer les quartiers de la capitale.

La société est détenue à 60 % par la Ville de Paris avec la Caisse des dépôts et Consignations (15 %), la SAGI (7 %), DEXIA Crédit Local (7 %) et d'autres partenaires (Groupe des Banques populaires, CCIP, SNCF, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Paris).

En 2008, son chiffre d'affaires d'honoraires est de 5,3 millions d'euros qui concernent principalement la gestion de 31.831 m<sup>2</sup> de locaux commerciaux. Elle a aussi réalisé 2.983 m<sup>2</sup> de cessions foncières pour le compte de la Ville de Paris. Les effectifs de la société sont de 44 personnes en moyenne (période 2007-2009).

Les opérations d'aménagement réalisées au cours des années 1980-90, comptent parmi les plus importantes du 12<sup>ème</sup> arrondissement. Elles ont modifié le cadre de vie des parisiens à travers les programmes comme ceux de la gare de Lyon (îlot Chalon, autrefois insalubre), de BERCY et de la promenade Plantée (le Viaduc des Arts). Ces programmes sont définitivement clôturés depuis 2005 et la SEMAEST assure, aujourd'hui, la gérance de certains équipements dont le plus important est le Viaduc des ARTS (12.200 m<sup>2</sup>), détenu en bail emphytéotique.

La dernière opération d'aménagement « traditionnel » actuellement en cours, est celle de la ZAC PAJOL dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement, dans un quartier situé entre les voies ferrées de la gare du Nord et de la Gare de l'Est. La SEMAEST met en oeuvre dans la ZAC des actions innovantes qui intègrent les spécificités du développement durable. L'ambition, dans ce projet urbain de 3 hectares, est de faire naître le premier « éco-quartier » parisien. La SEMAEST a intégré dans son plan de conduite de l'opération des mesures visant à minimiser les déchets produits pendant le chantier, à mettre la gestion de l'eau au sein des préoccupations de l'aménagement (optimisation des eaux pluviales, réduction des consommations, toitures végétales), d'adopter un cahier des charges pour l'utilisation d'une énergie propre (panneaux solaires photovoltaïques et panneaux solaires).

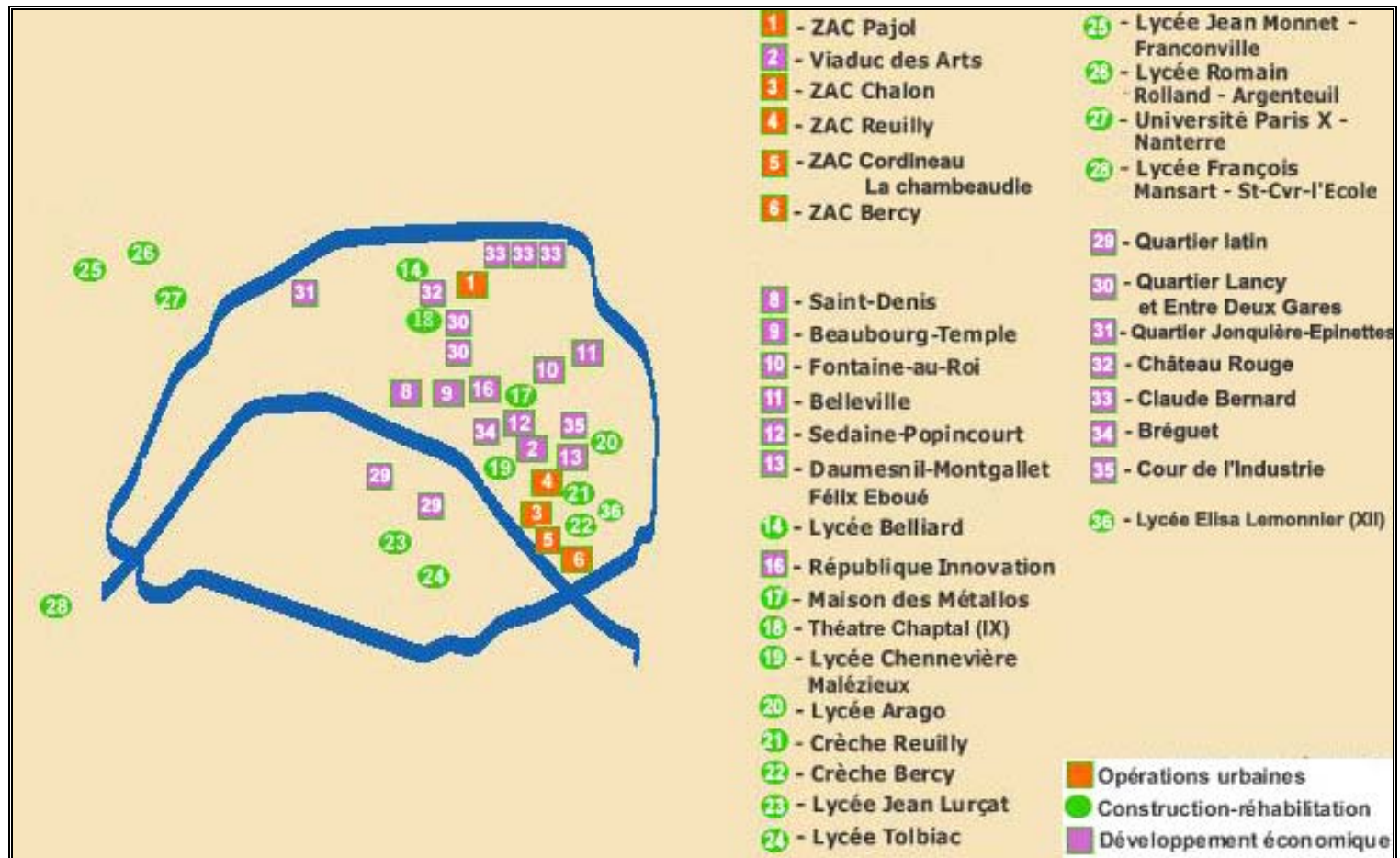
La SEMAEST conduit aussi, accessoirement, des opérations de maîtrise d'ouvrage déléguée de construction d'équipements publics pour le compte de la Ville de Paris ou de la Région Ile de France comme la construction de parkings (Parking Méditerranée de la Gare de Lyon et celui de Bercy), de lycées et de crèches, d'équipements sportifs et culturels. A ce jour, ces opérations consistent principalement en constructions de lycées en Ile de France pour le compte de la Région.

La fin des grandes opérations d'aménagement de l'Est parisien a conduit la Ville de Paris à confier à la SEMAEST, dès 2004, de nouvelles missions d'aménagement à caractère innovant comme l'opération VITAL'QUARTIER qui vise à promouvoir la diversité commerciale de 11 arrondissements parisiens en luttant contre la mono activité et en favorisant le développement du commerce de proximité.

La mono activité commerciale dans un quartier apporte le plus souvent des nuisances pour la vie quotidienne des habitants qui voient disparaître les commerces de proximité dans un environnement en dégradation (bruit, pollution et embouteillages) aux portes des habitations. La mono activité peut induire à plus long terme un risque de paupérisation des quartiers lorsque ces activités sont en déclin, en restructuration ou face aux difficultés économiques.

L'opération VITAL'QUARTIER a été récompensée par un SEM d'or en 2006, elle comprend à ce jour deux phases dont la première se terminera en 2015 et la seconde en 2021. Les opérations sont financées par des avances remboursables consenties à la SEM. A ce jour, 87,5 millions d'euros ont été versés par la Ville de Paris pour permettre l'acquisition de locaux commerciaux par préemption ou par achat direct, destinés à être réhabilités, loués pendant plusieurs années, puis vendus sur le marché.

Figure 1 : Cartographie des opérations de la SEMAEST



Source : SEMAEST 2008



Depuis 2005, de nouvelles contraintes juridiques pèsent sur la SEMAEST à la suite de la modification de la réglementation concernant les conventions d'aménagement public déléguées par les collectivités locales. La loi n° 2005-809 du 20 juillet 2005 relative aux concessions d'aménagement, rend obligatoire la mise en concurrence et laisse à la charge de l'aménageur le risque de l'opération d'aménagement. Ce risque pouvait antérieurement être supporté par la collectivité.

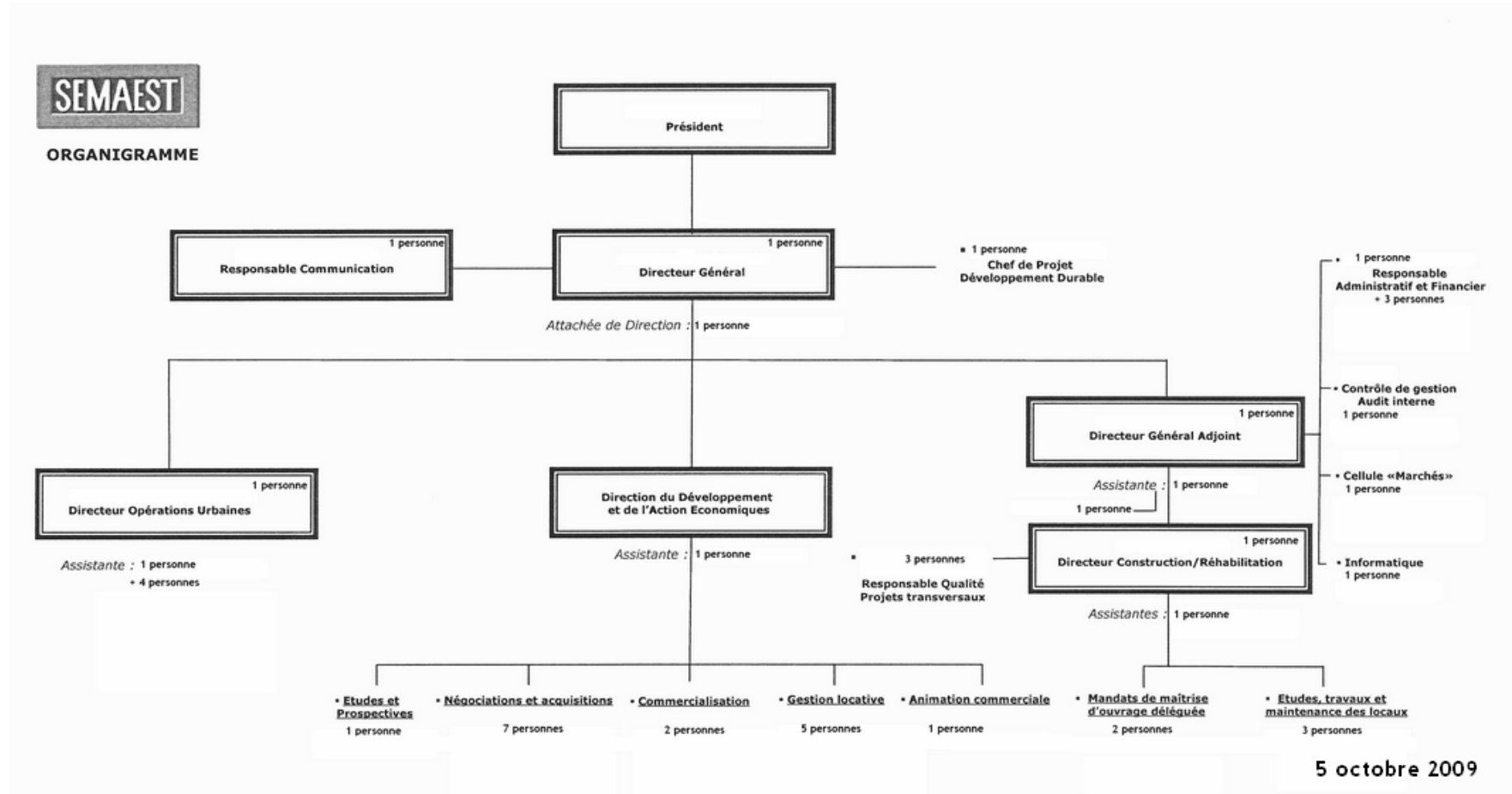
## 2. PROCEDURES DE CONTROLE ET ORGANISATION DE LA SEMAEST

### 2.1. Organisation

En décembre 2009, la SEMAEST dispose d'un effectif de 46 personnes. Le comité de direction (4 personnes) anime 3 grandes directions dans l'entreprise :

- 1- la direction générale adjointe qui comprend les services administratifs et financiers et la direction de la construction et réhabilitation.
- 2- la direction des opérations urbaines chargées de l'aménagement (7 personnes).
- 3- la direction du développement et de l'action économique est la plus importante (19 personnes). Elle comprend 3 services : acquisition, commercialisation et gestion locative et deux fonctions : études et animation commerciale. Elle assure notamment le déploiement des opérations Vital'Quartier et la gestion du Viaduc des Arts et de la Cour de l'Industrie.

Figure 2 : Organigramme de l'entité



Source : organigramme de la société

La SEMAEST a obtenu les certifications ISO 9001 et ISO 14001 pour ses activités de construction-réhabilitation en 2007 et en 2009 pour le métier d'aménageur (direction des opérations urbaines). Cette double certification permet d'améliorer le fonctionnement du département Travaux en définissant des processus de contrôle systématique de la qualité des prestations et de mettre en œuvre un système de management environnemental permettant de prendre en compte les contraintes de l'environnement à long terme et de prévenir les pollutions. La société tient à souligner que les certifications peuvent également contribuer à renforcer sa compétitivité pour la recherche de nouveaux contrats dans un contexte de marchés concurrentiels.

### Les comités de Direction

Ils rassemblent chaque semaine le directeur général et les directeurs de la SEMAEST. Un compte rendu détaille les actions menées la semaine précédente par les membres du comité. L'agenda du directeur général y est diffusé et commenté. Chaque participant y présente notamment les projets en cours (communication, VITAL QUARTIER, PAJOL).

La société ne dispose pas de comité des rémunérations. La rémunération du directeur général est fixée par le conseil d'administration en conformité avec les indications du comité des rémunérations de la Ville de Paris. Les augmentations individuelles sont fixées par le directeur général en concertation avec son adjoint.

### 2.2. Procédures financières et engagements

La SEMAEST dispose d'une procédure d'engagement formalisée qui a été présentée à l'inspection générale.

Les pouvoirs d'engagement et de paiement sont différenciés. Les membres de la direction disposent de pouvoirs d'engagement mais pas de paiement.

Les engagements de dépenses sont fixés par type de dépenses et par niveau d'engagement autorisé. Tout engagement est enregistré dans un logiciel spécifique, « GESPROJET » et fait l'objet d'un suivi.

Les engagements opérationnels, qui ne concernent pas les dépenses de frais généraux, font l'objet d'une délégation aux directeurs opérationnels pour les dépenses concernant des dépenses prévues dans le budget des opérations. Les seuils fixés sont bas : inférieurs à 1000 € pour les prestations de services, et inférieurs à 4.000 € pour les travaux, ces seuils peuvent être portés à 10.000 € avec la signature conjointe du directeur général adjoint. Au dessus d'un seuil de 10.000 €, les engagements sont autorisés par le directeur général.

*L'inspection générale note que la société n'indique pas dans la procédure les sanctions ou conséquences auxquelles s'exposeraient les intéressés en cas de manquement à la procédure. La procédure n'est pas explicitement approuvée et signée par les collaborateurs désignés. Une régularisation s'impose.*

Des pouvoirs de paiement sont délégués par le directeur général au directeur général adjoint. Ce dernier dispose d'une délégation de signature pour un montant élevé et peut signer de manière autonome tout moyen de paiement inférieur à 200.000 €. Il n'existe pas de délégation formelle autre que l'autorisation du directeur général envoyée à la banque (enregistrement des signatures).

Le service comptable contrôle les paiements effectués (rapprochements bancaires, comptabilisation en compte de tiers).

**Paiement des salaires.** La société ne dispose pas d'un service de personnel pour la paye. Le service comptable assure la saisie des éléments servant à l'élaboration de la paye (congés, RTT, maladie, présence), le virement de paye est ensuite signé par le directeur général adjoint. Ces éléments sont soumis pour validation au directeur général et contrôlés par la secrétaire du directeur général.

Le directeur général dispose d'une carte bleue de société. L'inspection générale a contrôlé exhaustivement, pour la période 2006-2008, les dépenses du directeur général réalisées par cartes bleues. Ces dépenses demeurent raisonnables et concernent des invitations de collaborateurs et/ou de tiers pour les besoins d'affaires de la société.

Toutefois la pratique d'utilisation de cartes bleues, qui a certes eu cours dans le secteur privé, est aujourd'hui généralement abandonnée en raison des difficultés de gestion qu'elle suscite en particulier dans la collecte des justificatifs et du suivi des dépenses.

*Les rapporteurs recommandent, comme ils l'ont fait dans les précédents audits de frais généraux, que cette carte bleue soit supprimée et remplacée par une procédure d'avance de trésorerie sur frais remise à niveau à chaque présentation de note de frais.*

Le directeur général pourrait utiliser une carte bleue personnelle professionnelle dont les dépenses sont débitées sur son compte personnel puis remboursées sur son compte par note de frais après validation. Pour la bonne forme, les notes de frais du directeur général devraient être visées par le Président.

*La SEM a précisé entendre subordonner l'application de cette recommandation à une instruction expresse de la Ville de Paris. Elle indique que la carte bleue est le seul moyen de payer certains types de dépenses (achats par internet).*

### 2.3. Procédures des achats

La procédure a été actualisée en juillet 2009 et octobre 2009.

Pour les opérations conduites en mandat et en convention publique d'aménagement, les seuils de sélection des fournisseurs sont les suivants.

- Engagements inférieurs à 4.000 € : nécessité d'obtenir au moins un devis. Commande écrite obligatoire.
- Entre 4.000 € et 10.000 € : obtention de 2 devis minimum et justificatif de la commande ou du marché sans publication obligatoire.
- Entre 10.000 € et 50.000 € : obtention de 3 devis minimum et justificatif de la commande ou du marché. Pas de publication.
- Entre 50.000 et 90.000 € : procédure de marché non formalisé (procédure ouverte ou restreinte) avec mise en ligne. Le choix du prestataire fait l'objet d'un avis motivé du service arrêté par le directeur général sans commission de marché
- Entre 90.000 et 206.000 € pour les prestations de services et 1.000.000 € pour les travaux : publication au BOAMP. Procédure non formalisée. La première enveloppe est ouverte par les services pour agrément de candidature. La 2<sup>ème</sup> enveloppe est ouverte en commission des marchés et attribution du marché en CAO.
- Pour des prestations de services dont le montant est compris entre 206.000 et 5.150.000 € : procédure d'appel d'offres européen et décision en CAO.

Les rapporteurs ont noté que la SEMAEST a fait procéder en juillet 2009 à une évaluation de son contrôle interne par le cabinet [.....].

### 2.4. Sécurité des actifs de la SEM

- **Gestion des stocks.** La SEM ne dispose pas de stocks de marchandises.
- **Logiciels informatiques et sécurité informatique**

La SEM utilise pour son activité administrative des logiciels standard du marché comme le logiciel [.....] de gestion des engagements et des facturations, le logiciel [.....] informatique pour la comptabilité et [.....]. Il est en est de même pour son activité technique : elle utilise [.....]. Les appels d'offres de la SEM sont dématérialisés et accessibles sur le site de la SEMAEST.

La sécurité physique du serveur informatique de la SEMAEST est insuffisante.

[.....]  
.....]  
*Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

*L'inspection générale préconise un déménagement de la salle informatique et l'établissement d'un plan de continuité d'activité en cas de sinistre.*

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué que des travaux sont en cours de réalisation en vue de renforcer la sécurité du local, que le système de climatisation défectueux avait été réparé et que des sauvegardes sont réalisées quotidiennement et externalisées chaque semaine.*

## 2.5. Guides des procédures et notes de services

La SEMAEST a mis en place un ensemble de procédures concernant les frais de déplacement, notes de frais et ordres de mission, une procédure de fonctionnement pour les moyens généraux, une procédure pour les processus Achat, une procédure pour le processus ressources humaines.

### • Utilisation des véhicules de service

Il n'y a pas de véhicule de fonction sauf pour le Directeur Général qui dispose d'un véhicule 7 CV. Les collaborateurs qui utilisent leur véhicule (normalement pour se rendre à l'extérieur de Paris) sont remboursés sur la base des indemnités kilométriques de l'administration fiscale. Deux collaborateurs utilisent une moto pour des déplacements dans Paris. Depuis 2009, les indemnités sont plafonnées au remboursement maximum d'un véhicule 7 chevaux même si le véhicule a une cylindrée supérieure. Cette dernière mesure concernait une personne seulement.

Il a pu être noté par les rapporteurs que les dossiers de personnel ne comportaient pas une copie à jour des permis de conduire, de la carte grise et de l'assurance du véhicule à des fins professionnelles (nécessaire y compris pour les motos).

*L'inspection générale recommande que les documents se rapportant à l'utilisation des véhicules et leur actualisation soient mis en copie dans les dossiers du personnel.*

### • Téléphonie mobile

Les directeurs bénéficient d'un abonnement à une flotte à l'exception du directeur de la construction. Les utilisations des portables s'échelonnent entre deux et cinq heures. Le directeur de la construction bénéficie d'un remboursement forfaitaire de 100 € par mois et n'utilise pas le contrat cadre de l'entreprise. 20 collaborateurs bénéficient d'un remboursement de 2 heures (30 €) parce qu'ils se déplacent fréquemment sur le terrain et utilisent leur portable personnel pour des motifs professionnels. Le remboursement se fait directement sur les bulletins de paie.

*Dans un souci d'harmonisation et de contrôle, l'inspection générale recommande que le directeur de la construction utilise l'abonnement de flotte mis en place par l'entreprise.*

*Dans sa réponse au rapport provisoire la société a indiqué s'engager en ce sens.*

### • Contrôle de Gestion

La SEMAEST dispose d'un contrôle de gestion. Cette fonction a été créée en 2008 dans la perspective d'exercer un suivi des activités développées en risque par la société, en particulier les contrats obtenus par bail emphytéotique ainsi que les opérations d'aménagement conclues postérieurement à 2005. Le contrôle de gestion s'est attaché à mettre en place une comptabilité analytique des temps permettant de produire périodiquement des tableaux de bord financiers par opération.

Par ailleurs la mise en place et le suivi de tableaux de bord opérationnels notamment sur les opérations Vital'Quartier, la constitution d'un guide de procédures internes, le suivi de la maintenance du logiciel de gestion [.....] et le développement de nouveaux outils de gestion ont été les travaux prioritaires engagés par le contrôle de gestion.

## 2.6. Ressources Humaines

Les effectifs de la société étant faibles, la société ne dispose pas d'une certification ISO 9001 pour la gestion des ressources humaines. Les augmentations générales de salaires pour les salaires inférieurs à 35.000 € se font sur la base de l'évolution de l'indice INSEE du coût de la vie.

La société a passé un accord d'intéressement, issu de négociations avec les représentants du personnel. L'accord visait à mettre en place un dispositif d'épargne salariale au moyen d'un système d'intéressement aux résultats de la société. Ce dispositif semblait plus souple à la direction générale qu'un système de retraite complémentaire par capitalisation qui avait été demandé par les représentants des salariés. L'accord d'intéressement de la SEMAEST est régi conformément à l'ordonnance du 7 janvier 1959 modifiée par la loi n°94-640 du 25 juillet 1994. Il concerne tous les salariés de l'entreprise à l'exclusion des mandataires sociaux. L'accord d'intéressement est négocié pour une période de 3 ans, son renouvellement est prévu en 2010. L'intéressement constitue une charge déductible du bénéfice imposable et n'est pas soumis à cotisations sociales (article L 3312-4 du code du travail). En cas de blocage sur un PEE durant 5 ans les salariés bénéficient d'une exonération totale de l'impôt sur le revenu. La SEMAEST dispose d'un PEE auprès de la banque [.....] et abonde de 50% tout versement total ou partiel de la participation. 50 % environ des collaborateurs utilisent le PEE.

L'accord d'intéressement signé prévoit que la réserve d'intéressement est égale à 4 % de la masse salariale sous réserve de l'existence d'un bénéfice suffisant. Son montant est réparti égalitairement entre les salariés. Il résulte d'un calcul pondéré des objectifs atteints au cours d'un exercice. Si les objectifs sont atteints à moins de 80 %, l'intéressement n'est pas dû ; si ce taux est compris entre 80 % et 100 % l'intéressement versé varie entre 60 % et 88 % de la réserve ; il est enfin de 100 % si les objectifs sont atteints ou dépassés.

L'inspection générale note que les objectifs fixés par le management ne s'appuient pas sur la notion de création de valeur ajoutée et peuvent être considérés comme ceux devant normalement être exécutés dans le cadre du contrat de travail des salariés. Il en est ainsi, sans que la liste soit exhaustive, de l'obtention d'un permis de construire (qui dépend de l'administration), de la remise de l'APS (qui dépend d'un consultant), des taux de recouvrement des loyers quittancés à 94% (alors que ces derniers ont atteint 95 % et 98 % les années précédentes), de la régularisation des charges locatives de l'exercice N-2, des objectifs sur chiffres d'affaires et nouveaux contrats pour la direction travaux.

Les objectifs sur chiffre d'affaires (en contrat et en chiffre d'affaires facturés) sont calculés au prorata dès le premier euro acquis. Ils ne constituent pas dans les faits un objectif réel puisque, s'ils ne sont pas atteints, ils permettront malgré tout d'obtenir un intéressement. Ainsi, pour 2008, l'objectif des nouveaux contrats attendus était de 600 K€ contre 380 K€ obtenus. Ils n'en ont pas moins généré 7,1 % de l'objectif général. Le chiffre d'affaires à facturer avait été fixé à 820 K€ pour une réalisation de 743 K€ qui a généré une contribution de 5,3 % de l'objectif général. Ces objectifs n'ayant pas été atteints, l'indice de performance qui était de 91 % en 2008 aurait été ramené à 79 %. De ce fait, il n'y aurait pas eu en 2008 de versement de part d'intéressement.

*La société dans sa réponse au rapport provisoire a indiqué considérer pour sa part pleinement légitime « et pour tout dire incontournable » qu'une partie des objectifs d'intéressement d'un aménageur au sens large porte sur des tâches pouvant en apparence dépendre d'abord d'autres acteurs.*



*La société indique que la fixation d'objectifs inférieurs aux réalisations antérieures (94 % de recouvrement pour les loyers quittancés) était destinée à tenir compte de l'impact prévisible de la crise économique et n'avait d'ailleurs pu être atteint qu'au prix « d'une très grosse mobilisation du service gestion locative ».*

*La société fait valoir que certains indicateurs d'ordre qualitatif sont pris en compte dans le calcul de l'indicateur de performance globale au prorata du résultat obtenu. D'autres indicateurs plus qualitatifs qui concernent des actions à réaliser sont mesurés de façon binaire (réalisation à 0 ou à 100 %).*

Les rapporteurs prennent acte de ces déclarations.

L'intéressement représente la part suivante du résultat d'exploitation.

Tableau 1 : Part de l'intéressement dans le résultat d'exploitation de la SEMAEST

<b>Intéressement et résultat d'exploitation</b>			
	2006	2007	2008
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>126 097</b>	<b>54 989</b>	<b>93 639</b>
<b>Intéressement des salariés</b>	<b>97 595</b>	<b>81 390</b>	<b>83 615</b>
<b>% du résultat d'exploitation</b>	<b>77%</b>	<b>148%</b>	<b>89%</b>

Source : Compte de résultats de la SEMAEST

L'inspection générale considère que le montant financier de l'intéressement est disproportionné par rapport au résultat d'exploitation propre de la SEM. Il n'est pas ici lié à la réalisation d'une valeur ajoutée, mesurée financièrement, dans la plupart des entreprises du secteur privé qui ont opté pour ce régime, par le résultat d'exploitation. La distribution en intéressement aux salariés des produits financiers générés par l'activité est anormale.

*La société a indiqué que le résultat financier faisait partie du résultat de l'entreprise (ce qui est fiscalement indéniable ...). Les fonds propres sont apportés par les actionnaires en vue de permettre de couvrir des activités de gestion immobilière développées en risque et contribuant à renforcer la capacité d'autofinancement. Leur rendement constitue selon la société de la valeur ajoutée créée par elle et en particulier par la cellule financière chargée de les gérer. Il ne lui apparaît pas choquant que le résultat financier soit pris en compte dans le résultat distribuable au titre de l'intéressement.*

*L'inspection générale préconise que dans le cadre de la renégociation triennale de l'accord d'intéressement, il soit fait une grande part à la réalisation d'objectifs liés aux conventions d'aménagement, aux intérêts d'optimisation des structures de l'entreprise et à sa stratégie et que soient exclus du résultat les produits financiers qui dépendent de la trésorerie propre de la SEMAEST, c'est-à-dire des fonds propres concédés par les actionnaires et les subventions de la Ville de Paris.*



### 3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

#### 3.1. Contexte financier de l'entreprise

##### 3.1.1. Constitution du résultat

[.....]  
[.....]

*Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

##### 3.1.2. Prévisions d'évolution

[.....]  
[.....]

*Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

L'Inspection Générale recommande de faire mener une analyse de risque précisant la valeur réelle des biens acquis, les hypothèses de rentabilité attendue et les conséquences sur le résultat final des programmes Vital'Quartier 1 et 2.

#### 3.2. Le personnel

##### 3.2.1. Les effectifs

L'effectif total de la société est légèrement croissant sur la période de révision (2006-2009), l'augmentation constatée étant entièrement imputable à des recrutements de personnels de niveau maîtrise (qui passent de 3 à 10).

En 2006 et 2007, le quart de l'effectif est renouvelé.

Le ratio de personnel par cadre de direction est élevé (14 pour 1 au début de la période), ce qui peut s'expliquer par le type d'activité, mais aussi par la taille réduite de l'effectif.

[.....]

*Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Tableau 6 : Personnel par statut

Effectifs de la SEMAEST

<b>effectifs (ETP)</b>	2006	2007	2008	2009
personnel de direction	3	3	3	2
personnel statut cadre	28	28	28	31
personnel statut maîtrise	3	3	9	10
autres personnels	8	8	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>46</b>

<b>ratios</b>	2006	2007	2008	2009
effectif total/personnel de direction	14	14	14,6	23
autres personnels/encadrement intermédiaire	0,25	0,25	0,11	0,07

Source : synthèse de la SEMAEST

Le ratio faible autre personnel/maîtrise + cadre est caractéristique d'une société de services. L'augmentation du ratio d'encadrement de la direction est dû au non remplacement d'un personnel de direction en 2009 (chargé de la supervision du développement économique).

##### 3.2.2. Le taux de rotation du personnel

Le taux de rotation du personnel est élevé (en moyenne de 14 % sur la période 2006-2009). Il atteint 17% en 2007 malgré un régime social favorable (œuvres sociales, accord d'intéressement).

Le taux de départ naturel (départ en retraite concerne 3 personnes sur la période 2006-2008) est faible, la rotation est attribuée à de jeunes collaborateurs embauchés dans le secteur du développement économique, disposant de quelques années d'expérience dans le secteur de l'immobilier et d'un profil plutôt mobile dès lors que la conjoncture dans ce secteur le permet.

Tableau 7 : Rotation du personnel CDI

	2006	2007	2008	2009
Nombre d'embauches de l'année	5	8	7	6
Nombre de sorties de l'année	5	6	6	4
Salariés en début année	42	42	42	44
<b>Taux de rotation en %</b>	<b>12%</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>

Source : Synthèse SEAMEST

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société a indiqué que le taux de rotation comporte les départs à la retraite et les arrivées destinées à les remplacer, les mouvements d'extension des équipes (développement économique) ou de réduction. Elle indique que ce taux est par nature plus élevé pour une SEM en train de changer de métier. Elle considère que le profil des collaborateurs dans le secteur de l'immobilier commercial explique des durées de présence de quelques années seulement*

[.....]  
.....]

*Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

*Prenant acte de ces justifications, les rapporteurs ne peuvent que maintenir leur recommandation qui vise à objectiver ces explications.*

*L'inspection générale recommande qu'une analyse plus précise des motivations de départ des collaborateurs soit mise en œuvre pour déceler les causes profondes de cette situation.*

### 3.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi

La répartition des personnels est la suivante :

Tableau 8 : Structure des contrats de travail

Répartition des effectifs par type de contrat

	2006	2007	2008	2009
Effectif au 31/12	42	40	44	46
CDI droit privé	39	38	42	46
Personnel de droit public détaché				
CDD	3	2	2	
Intérim				
Autres (stagiaires, personnel mis à disposition...) hors effectif	1		1	

Source : Synthèse SEAMEST

La proportion de CDD et personnels autres (stagiaires...) est relativement importante sur la période 2006-2008 (7 % soit 3 personnes). Les contrats de durée déterminée ne correspondent pas à une politique systématique mais à des phases intermédiaires de recrutement. Il n'y en a plus à l'effectif en 2009.

La SEM n'emploie aucune personne sous un régime de droit public.

Le Directeur général, fonctionnaire, est en disponibilité au regard de son administration d'origine, la Cour des Comptes.

La vue instantanée des effectifs au 31 décembre des exercices ne met pas en évidence la présence d'intérimaires ; cette pratique n'en est pas moins importante dans la société (les dépenses d'intérim ont représenté 72 000 € en 2006, soit 2,5 % de la masse salariale, 32 000 en 2007, 57 000 en 2008 et 30 000 en 2009).

*La société a indiqué dans le cadre de la procédure contradictoire qu'elle limitait le recours à l'intérim à des profils d'assistants administratifs ou comptables pour les cas de maladie ou pour absorber les pointes d'activité, soulignant que la charge d'intérim a diminué en 2009, ce que les rapporteurs avaient noté.*

#### 3.2.4. Répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés

[.....  
.....]

*Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

A ce stade, la société ayant simplement récusé le mode d'évaluation des rapporteurs et n'ayant pas présenté de méthode alternative d'évaluation de son efficacité, les rapporteurs préconisent qu'une étude d'adéquation moyens/missions de la société puisse être menée.

#### 3.2.5. Politique sociale de l'entreprise

Les rapporteurs ont été amenés à prendre connaissance de la politique sociale de l'entreprise. Outre la mise à disposition de tickets restaurant, pour pallier l'absence de dispositif de restauration sur place, la société pratique deux types d'avantages sociaux qui appellent commentaires :

- une prestation qui consiste à rembourser aux salariés dans la limite de 430 € annuels des dépenses de loisirs très largement entendues (voyages, spectacles, adhésion à club sportif, achat de matériel sportif, photographique). Cette allocation est faite sur justificatif (facture ou ticket). Elle n'est pas proportionnelle à la dépense (remboursement au 1 franc dès lors que le plafond individuel de 430 € n'est pas atteint) et n'est pas proportionnée au grade ou au salaire. La seule condition est la présence dans l'entreprise au 1<sup>er</sup> janvier.
- une attribution d'un bon cadeau de Noël de 150 € par salarié. Cette allocation a fait l'objet d'observations lors d'un contrôle de l'URSSAF, qui a considéré que les bons d'achats et cadeaux en nature des entreprises non dotées d'un comité d'entreprise étaient assujetties à cotisations dès lors que leur montant excédait 5 % du plafond de la sécurité sociale. C'était le cas pour 24 salariés lors du contrôle.

De manière assez surprenante, pour se conformer à l'indication de l'URSSAF le montant du bon cadeau de Noël a été uniformément abaissé pour tous les salariés.

La politique sociale de la société se traduit par des compléments uniformes de rémunération, sans distinction de grade ou de revenus. Ceci paraît peu conforme aux pratiques habituelles des œuvres sociales, dont celles de la Ville de Paris, qui visent à favoriser le remboursement de prestations aux salariés sur la base du revenu imposable et du quotient familial.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué que sa politique consistant à distribuer des avantages sociaux bénéficiant à l'ensemble des salariés quel que soit leur niveau de revenu est « une politique délibérée en vue d'accorder de manière égalitaire aux salariés des avantages dont ils pourraient bénéficier (de la part ?) d'un comité d'entreprise ».*

*Elle indique que « le dispositif d'intéressement fait l'objet d'une répartition égalitaire ce qui est, a contrario, pénalisant pour les salaires les plus élevés ».*

*La société admet donc explicitement des contradictions dans ce qu'elle considère comme étant sa politique sociale. Elle indique que, « s'il fallait revenir sur la répartition égalitaire des salariés, il faudrait l'appliquer sur l'ensemble de ces mesures », ce qui, si on suit sa logique, revient à proportionner directement au salaire l'ensemble des avantages sociaux qui, pour elle, incluent l'intéressement. La société poursuit en indiquant que l'exemple donné par les rapporteurs des œuvres sociales de la Ville de Paris ne lui est pas transposable, dans la mesure où la distribution de prestations sociales en fonction du revenu aurait une portée sociale moindre qu'à la Ville où une très grande proportion des agents appartient à la catégorie C. Pour la société, l'écart des salaires à la SEMAEST n'est « que » de 1 à 4, ce qui ne rend pas utile la modulation des mesures sociales.*

*Les rapporteurs ne peuvent pas partager ce raisonnement. Les mesures sociales dispensées par les employeurs ne sont pas des mesures de redistribution entre les salariés mais visent aussi un resserrement de l'éventail des salaires.*

*Les rapporteurs maintiennent donc leur recommandation.*

*L'Inspection générale recommande qu'il soit réfléchi à l'opportunité d'attribuer les avantages sociaux en fonction des revenus.*

Il a été indiqué aux rapporteurs, qui en prennent acte, que la société avait cherché à se rattacher pour sa gestion des œuvres sociales à des partenaires extérieurs (AGOSPAP) mais que les contacts pris n'ont pas abouti, le coût d'adhésion étant excessif.

Il faut noter qu'au travers de deux prestations la société distribue à ses salariés des montants qui excèdent le minimum de la masse salariale à mettre à la disposition d'un comité d'entreprise.

### **3.3. Rémunération des dirigeants et des principaux cadres**

#### **3.3.1. Présidence et Conseil d'administration**

##### Rémunération et avantages en nature du président

Le Conseil d'administration est présidé par M. DUCLOUX, Conseiller de Paris, élu du 11<sup>ème</sup> arrondissement.

Le Président bénéficie de remboursement de notes de frais, d'un montant tout à fait modique. Ces frais sont engagés pour les besoins de la société et n'appellent pas d'observation.

Il ne bénéficie pas d'un véhicule de fonction.

Les frais de déplacement sont limités (un déplacement à l'étranger en 2008 pour recevoir le label européen DISCERNO décerné à la société pour son exemplarité en matière de responsabilité sociale et environnementale).

Le Président bénéficie d'une rémunération de [.....] € nets annuels conforme au plafond fixé par le Conseil de Paris dans sa délibération des 24 et 25 novembre 2008.

##### Rémunération des membres du Conseil d'administration

La société ne verse pas de jetons de présence. Aucun frais n'a été remboursé aux membres du Conseil sur la période soumise à revue.

#### **3.3.2. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres**

Dans le but de permettre une évaluation des rémunérations de l'entreprise, une analyse a été menée en se référant à deux études récentes de l'Expansion (septembre 2009) et de Challenges (1-7 octobre 2009) pour les salariés du secteur privé.

Les salaires comprennent à la fois le salaire brut versé, les primes et avantages en nature qui sont déclarés par la SEMAEST.

[.....]  
 [.....]

*Le tableau et l'histogramme qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

La structure des salaires ne présente pas d'anomalie majeure bien qu'elle soit, pour les fonctions de direction générale, inférieure à la moyenne du secteur privé, ainsi que pour les fonctions techniques ce qui peut s'expliquer par des parcours individuels au sein de la SEM et les niveaux de responsabilités (encadrement et ingénierie).

Les salaires des 5 principaux cadres représentent 23,5 % des salaires hors charges de l'entreprise soit 485 885 € sur 2 073 055 €, ce qui traduit une structure de société de prestation de service intellectuel plus que de gestion opérationnelle. Les aspects opérationnels sont pourtant prégnants dans la réalisation du chiffre d'affaire de la société (gestion du Viaduc des Arts, de la Cour de l'industrie, opération Vital Quartier 1 et 2)

Tableau 12 : Masse salariale des principaux cadres supérieurs

Poids des salaires des principaux dirigeants et cadres dans la masse salariale

	Année 2008
Salaires et avantages bruts des 5 principaux dirigeants et cadres les mieux rémunérés	485 885*
Masse salariale brute totale	2 073 055
Poids relatif des salaires et avantages des 5 principaux cadres	23,5%

\* donnée retraitée, l'un des cadres n'ayant été présent que 7 mois

Source : Synthèse SEMAEST

Aucun cadre ne bénéficie d'une clause spécifique d'indemnisation en cas de rupture de contrat et le directeur général, mandataire social, ne bénéficie pas d'une assurance spécifique en cas de révocation par le Conseil d'administration.

### 3.3.3. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie

[.....]  
 [.....]

*Le tableau qui précède a été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les chiffres présentés par la société incluent le remboursement des frais de déplacement (indemnités kilométriques, frais de parking et frais de taxis), les frais de téléphonie portable (hors flotte d'entreprise) et les frais de réception (frais de restauration liés à l'activité de représentation de la société).

[.....]  
 [.....]

*Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Tableau 14 : Frais généraux et Personnel  
Evolution des fraix généraux liés au personnel (en KE)

	2006	2007	2008	2009*
Charges d'exploitation	29 021	39 909	18 572	26 822
Indice d'évolution		+37%	-53%	+44,4%
Missions, déplacements, réception	48,3	26,1	32,1	31
Indice d'évolution		45%	+22%	-3,4%
Honoraires	224	164	124	110
Indice d'évolution		-26,7	-24%	-11%
Télécommunications et affranchissements	93,2	86,3	81,1	85
Indice d'évolution		-7,4%	-6%	+4,8%

\* prévisions de clôture

Source : Synthèse SEMAEST

### 3.3.3.1. Frais de restauration et réception

L'évolution des frais de réception et restauration est la suivante (en €).

[.....]  
[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Un déjeuner de Nouvel An est organisé chaque année pour l'ensemble du personnel (coût 2 400 € en 2008). En janvier 2006 une manifestation exceptionnelle a été organisée avec les actionnaires, les partenaires et les salariés de la société en vue de marquer le « succès » de l'augmentation de capital de la société pour un coût de 6 500 € (soit la moitié des dépenses annuelles de ce type en période normale).

[.....]  
.....] *Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le niveau des dépenses constaté par les rapporteurs, dans des types d'activité impliquant une fonction relationnelle certaine, n'apparaît pas excessif. La manifestation à l'occasion de l'augmentation de capital apparaît avoir été coûteuse au regard du train de vie normal de la société. Il est pris acte qu'elle était exceptionnelle.

### 3.3.3.2. Véhicules et indemnités kilométriques

[.....]  
[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

La société ne dispose pas de véhicule en pleine propriété. Un véhicule de fonction de cylindrée moyenne est mis à la disposition du directeur général.

Ce véhicule est depuis 2007 un véhicule diesel choisi pour sa faible émission de CO<sup>2</sup>, ce qui induit une économie sur la taxe sur les véhicules de société par rapport au précédent véhicule essence. Ceci s'inscrit dans le cadre de l'attitude éco responsable de la société.

Il est à noter que les indemnités kilométriques sont plafonnées au taux des véhicules de 7 CV. Un des directeurs en bénéficie - selon ce barème - pour un véhicule de forte cylindrée (11 CV), ce qui peut paraître un peu contradictoire avec l'image pionnière en matière de développement durable que la société s'applique à donner.



D'autres sociétés précédemment auditées ont une approche forfaitaire plus sévère plafonnant les indemnités kilométriques au premier niveau du barème (3 CV).

### 3.3.3.3. *Autres déplacements (avion, train et divers)*

[.....]  
.....]  
*Le tableau qui précède a été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les autres déplacements sont exceptionnels (remise à Rome du label européen DISCERNO à la société pour son exemplarité en matière de responsabilité sociale et environnementale) compte tenu de l'activité parisienne et accessoirement régionale (maîtrise d'ouvrage d'équipements scolaires) de la SEM.

### 3.4. **Patrimoine administratif**

La SEM est installée depuis juin 2006 en location dans un immeuble situé 7 avenue de la République qui a précédemment abrité la SEMIDEP. Elle ne le tient pas directement du précédent preneur et a acquitté des commissions de recherche d'un montant non négligeable. Elle était précédemment logée gracieusement dans les locaux de l'ancienne gare de Reuilly dont la Ville a pris possession.

*La SEM a indiqué qu'elle avait sollicité les services de la Ville en particulier de la Direction de l'urbanisme et qu'aucune proposition ne lui avait été faite ni aucune information communiquée sur les transferts de locaux de SEM.*

L'inspection générale note que l'absence de coordination administrative entre les SEM n'a pas permis de synergie pour éviter le paiement à un intermédiaire (76.000 €) des frais de relocation, alors même il s'agissait du même propriétaire (une société d'assurances) et qu'une SEM de la Ville de Paris occupait ces locaux antérieurement.

La SEMAEST a consenti des dépenses d'appropriation non négligeables depuis son emménagement (16 000 € en 2006, 31 000 € en 2007 et 23 000 € en 2008).

La société sous loue une partie des locaux pris à bail, l'immeuble étant trop vaste pour ses seuls besoins.

Si l'on défalque les surfaces en sous sol, peu utilisables, et celles qui sont sous-louées, la société occupe effectivement 1 050 m<sup>2</sup> utiles soit un ratio de 23 m<sup>2</sup> par agent, ce qui est très correct. L'organisation spatiale de l'immeuble qui est une sorte d'hôtel particulier, n'emporte pour autant pas une utilisation optimale de l'espace. Les circulations et les différences de niveau nuisent à l'ergonomie du site. Le loyer (421 363 € annuel HC soit 280 €/m<sup>2</sup>) paraît, au regard de ce qui précède, élevé. Il est partiellement compensé par la sous-location mentionnée supra, à un taux supérieur à celui du loyer principal (pour les parties nobles du bâtiment). Lors de la visite des lieux, il a été aussi noté que l'exiguïté des locaux, le mauvais agencement de l'immeuble faisaient perdre de la surface utile et que l'important sous-sol de 250 m<sup>2</sup>, utilisé à 50 %, conduisait à une perte d'environ 70 % de surface, cela renchérit d'autant le prix au m<sup>2</sup> qui passe de 280 € par m<sup>2</sup> et par an à 400 € annuels par m<sup>2</sup> et amoindrit d'autant les recettes locatives de la sous-location (358 € par m<sup>2</sup> actuellement payés).

Il a été indiqué aux rapporteurs que la localisation du siège par rapport aux zones d'activité de la société ainsi que sa desserte par les transports en commun lui conféraient une valeur de convenance. L'argument est peu convaincant compte tenu du vaste champ d'opération qui est maintenant celui de la société dans Paris intra-muros.

L'ergonomie déjà limitée de l'immeuble pour l'effectif actuel ne permet pas de retenir l'argument avancé selon lequel l'immeuble permettrait de disposer de volumes suffisants pour faire face à moyen terme au développement de sa structure, hypothèse d'ailleurs théorique.

[.....]  
 Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

La société a pour sa part indiqué dans le cadre de la procédure contradictoire :

- qu'elle a opéré son choix « lorsqu'elle a dû déménager en 2006, au cœur de ses interventions. Cette situation demeure encore vraie aujourd'hui même si depuis cette date la société a élargi son territoire d'intervention ».
- qu'après pondération des surfaces du sous-sol à hauteur de 50 % (pondération qui paraît bien élevée aux rapporteurs) le prix au m<sup>2</sup> ressort à 306 € ce qui correspond au prix du marché dans le secteur.
- que l'immeuble lui permettra de se développer le cas échéant à l'avenir sans avoir à déménager.

Tableau 18 : Coût du Patrimoine

Frais de gestion du patrimoine			
	2006	2007	2008
Produits d'entretiens	4 364	5 077	7 315
Fourniture de bureau	30 166	26 957	28 913
Achats eau Electricité	8 534	15 691	12 908
Charges locatives	8 442	20 939	21 428
Réparation des locaux	15 935	31 181	22 965
Entretiens et réparations	691	3 317	377
Refacturé	-1 557	-10 398	-377
<b>Total</b>	<b>68 581</b>	<b>94 771</b>	<b>95 537</b>

NB : 2006 étant l'année d'emménagement dans les nouveaux locaux, certains postes (charges locatives par exemple) ne concernent qu'une demi année

Source : Synthèse SEAMEST

Les charges paraissent, rapportées au nombre de salariés, un peu élevées (plus de 650 €/agent en fournitures de bureau, 300 €/agent en fluides).

Les fournitures de bureau prennent en compte les cartouches pour imprimantes. Pour l'exercice 2008 le montant des fournitures hors cartouches d'encre s'établit à 22 224 € soit 490 € par salarié (montant indiqué par la société dans le cadre de la procédure contradictoire).

### 3.5. Outil administratif, informatique et technique

L'outil informatique est pour ses équipements d'extrémité, récent. Une politique de renouvellement tous les 4 ans est affichée. Le rapprochement des valeurs brutes et de celles du bilan laisse à penser que cette politique est plus nuancée, ce qui n'est pas critiquable.

Les directeurs généraux et directeurs disposent d'un ordinateur portable mais ne disposent pas d'installations spécifiques à domicile prises en charge par la société.

Les logiciels utilisés sont des logiciels du marché :

- comptabilité : [.....]
- pilotage de projets : [.....]
- pilotage géographique: [.....]
- outil bureautique : [.....]
- logiciel spécifique : [.....]



La fonction informatique est internalisée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 (elle donnait lieu auparavant à une convention d'assistance avec [.....], pour une prestation de 2 jours par semaine). Un temps plein a été recruté pour un coût équivalent qui doit permettre le développement de nouvelles actions (site internet, messagerie collaborative...).

La société dispose d'un site Web informationnel développé par une société qui en assure la maintenance en relation avec le responsable de la communication et le responsable informatique.

### 3.6. Dépenses de communication

Les frais de communication engagés chaque année se répartissent entre les frais fonctionnels de la société (plaquette d'activité et rapport annuel permettant de présenter la société). Dans le cadre de l'opération du Viaduc des Arts, la SEAMEST a pris en charge la réalisation d'un site internet du Viaduc. Elle verse aussi une participation de 45.000 € par an à l'association des artisans en vue de financer des dépenses de communication du site. Pour les opérations d'aménagement et en particulier de développement, la communication consiste en distribution de journaux, concourant à l'animation du quartier, et en la participation à des expositions.

Tableau 19 : Détail des dépenses de communication

en euros	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses de Communication	<b>247 526</b>	<b>160 856</b>	<b>182 470</b>	<b>205 800</b>
société	64 845	40 894	31 042	48 300
Viaduc des arts	71 556	52 705	48 332	50 000
opérations d'aménagement	111 125	67 257	103 096	107 500
dont				
Impression	90 215	42 390	75 241	75 400
Intranet	0	0	0	
Internet	16 925	10 194	2 688	10 000
Autres médias	4 164	2 392		

Source : Synthèse SEMAEST

Les éditions du rapport d'activité ont été réduites de 2006 à 2008 passant de 2000 exemplaires à 1200 exemplaires par an. Le site intranet est venu relayer la diffusion traditionnelle du rapport qui est consultable et téléchargeable. Le budget a pu ainsi être réduit d'environ 3.000 €. Le coût unitaire du rapport sur support papier n'a toutefois pas été réduit compte tenu des coûts incompressibles d'une édition (8,31 € HT par exemplaire en 2008 contre 6,75 € HT en 2006).

### 3.7. Mesures en faveur du développement durable

La société est très investie sur le dossier du développement durable, au travers du dossier de la Zac Pajol, mais également dans son fonctionnement.

Elle a ainsi décidé de conduire sa réflexion en la matière en mode projet avec la désignation en septembre 2006 d'un chef de projet développement durable.

Cet agent assiste les chargés d'opération sur les aspects du développement durable et met en œuvre le « plan société d'actions développement durable » (PSADD) en vigueur depuis novembre 2007. Tout ceci témoigne d'un réel engagement en faveur du développement durable

Les actions menées ont contribué à l'attribution à la société du label européen DISCERNO-RSE pour ses choix de gestion au quotidien et le développement de son expertise et des échanges d'information sur l'économie et l'aménagement durable.

Certains points indéniablement positifs dans l'absolu, du bilan établi par la société des actions effectuées, mettent toutefois en évidence des marges de progression possibles : les fournitures de papier sont mieux maîtrisées, et il est fait usage de papier recyclé mais la ligne fournitures de bureau reste à un montant élevé au regard de l'effectif (cf. supra 3.4.).

Les gains liés au recours à des modes de livraison en vélo et scooter électriques sont significatifs mais ils témoignent d'un niveau relativement élevé de dépenses. Des détecteurs de présence actionnant l'éclairage ou des chasses d'eau économiques ont été installés mais le niveau des dépenses de fluides par agent reste élevé.

Il est indiqué que des produits d'entretien [.....] sont utilisés par la société de nettoyage, sans renchérissement de sa prestation, mais la ligne produits d'entretien de la société a augmenté de 44 % de 2007 à 2008 (dépense de 160 € par salarié en 2008).

#### 4. RAPPEL DES PRECONISATIONS

##### Procédures financières et engagements :

- Recommandation n° 1 : Formaliser contractuellement les délégations consenties aux directeurs opérationnels
- Recommandation n° 2 : Supprimer la carte bleue de la société et la remplacer par une procédure d'avance sur frais mise à niveau sur présentation des justificatifs de dépenses
- Recommandation n° 3 : Réintégrer le directeur de la construction dans l'abonnement téléphonique de flotte
- Recommandation n° 4 : En matière d'intéressement, fixer des objectifs plus dynamiques et plus lisibles, en relation avec la stratégie générale de la société et la création de valeur ajoutée pour l'entreprise

##### Contexte financier de l'entreprise :

- Recommandation n° 5 : Faire mener par des experts immobiliers une analyse de risque précisant la valeur réelle des biens acquis, les hypothèses de rentabilité attendue et les conséquences sur le résultat final du programme (opérations Vital Quartiers 1 et 2)
- Recommandation n° 6 : Objectiver les coûts de gestion assortissant les conventions passées avec la Ville de Paris de manière à avoir une idée plus précise de l'efficacité de la politique menée.  
Cette proposition peut prendre la forme en premier lieu d'une étude d'adéquation moyens/missions de la société.

##### Personnel :

- Recommandation n° 7 : Procéder à une analyse plus précise des motivations de départ des collaborateurs
- Recommandation n° 8 : Réfléchir à l'opportunité d'attribuer les avantages sociaux en fonction des revenus

##### Patrimoine, locaux :

- Recommandation n° 9 : Déplacer la salle informatique et établir un plan de continuité en cas de sinistre

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- M. [.....] Directeur général
- M. [.....] Directeur général adjoint
- Mme [.....] Responsable administratif et financier