

*RAPPORT*  
*N° 09-17-5*  
*AUDIT DU TRAIN DE VIE DES SEM*  
*SOCIETE D'ECONOMIE MIXTE*  
*D'AMENAGEMENT DE PARIS*  
*« SEMAPA »*  
*- Juillet 2010 -*

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général  
[.....], Chargé de mission

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. L'AMENAGEUR PRIVILEGIE DU 13EME ARRONDISSEMENT .....	3
2. PROCEDURES DE CONTROLE ET ORGANISATION DE LA SEMAPA .....	4
2.1. <i>Organisation</i> .....	4
2.2. <i>Procédures financières et engagements</i> .....	6
2.3. <i>Procédure des achats</i> .....	7
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE .....	10
3.1. <i>Contexte financier de l'entreprise</i> .....	10
3.1.1. Une activité très largement dominée par la conduite de l'opération PARIS RIVE GAUCHE.....	10
3.1.2. ....	12
3.1.3. Le résultat d'exploitation ne traduit pas l'activité réelle de la SEM .....	12
3.1.4. ....	13
3.2. <i>Le personnel</i> .....	13
3.2.1. Les effectifs.....	13
3.2.2. Le taux de rotation du personnel .....	13
3.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi .....	14
3.2.4. Répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés .....	14
3.2.5. Politique sociale de l'entreprise : un accord d'intéressement favorable aux salariés .....	15
3.3. <i>Rémunération des dirigeants et principaux cadres</i> .....	16
3.3.1. Présidence du conseil d'administration .....	16
3.3.2. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres .....	16
3.3.3. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie .....	18
3.4. <i>Patrimoine administratif</i> .....	19
3.5. <i>Outil administratif, informatique et technique</i> .....	20
3.6. <i>Dépenses de communication</i> .....	20
4. RAPPEL DES PRECONISATIONS .....	22
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	
ANNEXE	

## 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 représentation 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 monographie porte sur la Société d'Economie Mixte d'Aménagement de Paris, 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 société le 10 juin 2010. La réponse de la société a été fournie le 8 juillet 2010. Les observations et corrections proposées par la société sont intégrées dans le corps du rapport définitif et présentées en italiques. L'intégralité de la réponse de la société est reproduite en annexe.

## 1. L'AMENAGEUR PRIVILEGIE DU 13<sup>EME</sup> ARRONDISSEMENT

La SEMAPA a été créée en 1995 à l'initiative de la Ville de Paris pour prendre en charge l'aménagement de Paris Rive Gauche qui avait débuté en 1991 avec la création de la ZAC Seine Rive Gauche (devenue Paris Rive Gauche en 1995).

La ZAC se structure en trois quartiers qui s'articulent chacun autour d'un pôle emblématique : la gare d'Austerlitz pour le quartier Austerlitz, la Bibliothèque de France pour le quartier Tolbiac, l'Université Paris Diderot pour le quartier Masséna.

En 2003, le Conseil de Paris a décidé de rééquilibrer le projet pour créer un quartier de vie pour 5 000 habitants. Le développement du projet dans le futur proche se fera sur la zone Masséna-Bruneseau.

Outre le projet au long cours de Seine Rive Gauche, la SEMAPA a été missionnée en 2004 pour aménager le quartier de la Gare de Rungis au sud du 13<sup>ème</sup> arrondissement. Le projet se veut exemplaire en matière de développement durable et associe les équipements publics à une grande mixité de fonctions. Le projet est au début de sa phase opérationnelle avec le lancement des travaux de viabilisation.

Dans le cadre du Grand Projet de Renouvellement Urbain, la SEMAPA assure le réaménagement du secteur Stadium élargi, avec la création de nouveaux équipements publics, la redynamisation de la galerie commerciale et le réaménagement de l'espace public (dont les accès à la dalle depuis l'avenue d'Ivry).

Enfin au sud est de l'arrondissement la Ville a confié en 2006 à la SEMAPA la mise en œuvre de l'opération d'aménagement Joseph Bédier - Porte d'Ivry, territoire d'entrée de ville qui associe projet urbain et projet social, visant à accueillir un développement urbain mixte au service de l'emploi local, valorisant la liaison Paris -Ivry. Le projet est en phase opérationnelle pour une résidence pour étudiants livrable en 2011 et au stade du choix de l'opérateur pour la Maison internationale de séjour.

La SEMAPA est depuis sa création l'aménageur privilégié du 13<sup>ème</sup> arrondissement.

Elle assure des missions de conception et de planification des projets urbains : elle fait réaliser une partie des ouvrages, notamment les espaces et les équipements publics et elle coordonne la réalisation d'ensemble. Elle met aussi en place une concertation adaptée à chaque quartier et distribue une information régulière (lettre de quartier, site Internet).

Elle exerce, le cas échéant, une activité de maîtrise d'ouvrage déléguée pour la construction d'équipements (deux bâtiments pour l'Université Paris Diderot, Pôle de langues et civilisations du monde dans le quartier Masséna) pour le compte de la Région.

La SEMAPA est engagée avec les autres SEM par une charte relative au développement durable et à la mise en œuvre de l'agenda 21.

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

### 2.1. Organisation

A fin 2009, l'effectif de la SEMAPA est de 70 personnes principalement des cadres employés dans des activités techniques liées à l'aménagement avec un important service d'architecture et de dessinateurs. La direction générale est composée d'un directeur général, d'une directrice générale adjointe chargée des relations institutionnelles, de la prospection et des affaires réservées et d'un Directeur Délégué en charge du suivi des visites et des délégations, du développement durable, de la production des commerces et des projets culturels et artistiques. La société est organisée en 7 grandes directions.

En 2009, l'organigramme est le suivant :

- 1- La Direction de la programmation et de l'urbanisme (12 personnes)
- 2- La Direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée (1 personne) qui travaille en relation avec les autres directions
- 3- La Direction des infrastructures et de la construction (19 personnes)
- 4- La Direction du développement (2 personnes)
- 5- La Direction de la communication (8 personnes) qui intervient aussi dans les domaines de l'animation de la vie du quartier et de la concertation avec les riverains
- 6- La Direction foncière et juridique (2 personnes)
- 7- La Direction administrative et financière et coordination générale (15 personnes) qui comprend un important service de contrôle de gestion (3 personnes).

Figure 1 : Organigramme de la SEMAPA

[.....]

*L'organigramme a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*



## 2.2. Procédures financières et engagements

Diverses notes, datant de 2002, formalisent les procédures financière et d'autorisation d'engagement.

Ces procédures incluent un enregistrement des factures à réception et visant à « surveiller le délai global de règlement (45 jours) ». Le service comptable n'assure toutefois pas le suivi de cette procédure par un indicateur particulier.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire la SEMAPA a indiqué que : « le suivi des délais de paiement est un point important auquel s'attache particulièrement le service financier. A la SEMAPA, de longue date, le suivi des paiements et leurs délais est effectué grâce au pré enregistrement des factures ce qui permet de vérifier réellement les paiements ou leurs délais, ce qui paraît plus intéressant en pratique que de mettre en place et de suivre un indicateur, qui ne remplacera pas les taches d'apurement des factures en instance de paiement. »*

Les rapporteurs prennent acte de cette réponse qui ne remet pas en cause leur constat.

Les factures reçues sont validées par le service acheteur qui atteste de la conformité à réception de la prestation. La procédure précise que « la signature du service implique, sous la responsabilité du chef de service/secteur, une vérification préalable de la conformité de la facture au marché ». Il n'est toutefois pas annexé à la procédure les signatures déposées des titulaires assurant la réception de la prestation et les seuils pour lesquels ils sont autorisés à réceptionner seuls ou conjointement avec une autre personne.

Dans le cadre du contradictoire la SEMAPA précise que le nombre restreint de personnes concernées ne justifie pas une procédure de dépôt de signature ( il semble qu'elle se soit mépris sur la signification du terme qu'elle retient comme extrêmement formel). Pour le service fait il ne lui paraît pas utile de définir un seuil, puisque cette mention relève du responsable de la commande qui obéit à des seuils déterminés ; par ailleurs un deuxième contrôle intervient par la signature du « bon à payer » qui relève du directeur concerné. Précision matérielle : les paiements sont assurés par les directeurs, par signature conjointe deux à deux, à l'exception des paiements d'un montant inférieur à 20.000€ (habilitation donnée au directeur général adjoint et au directeur financier).

Le Contrôle de gestion vérifie le respect de la procédure d'approbation des factures et leur imputation budgétaire.

La société ne dispose pas de carte bleue et n'en utilise pas.

*La SEMAPA indique dans le cadre de la procédure contradictoire que « la préconisation est justifiée dans son principe, mais en pratique il n'y a pas lieu de diffuser un nouveau document, en l'absence de modification de son contenu, pour la procédure qui concerne le paiement des factures. La procédure concernant les marchés a quant à elle été actualisée à chaque modification réglementaire. La fixation de plafonds n'apparaît pas appropriée en matière de paiements ; en revanche elle existe en matière d'engagements » ; les dispositions internes (qui ne se veulent pas des « délégations ») relèvent du pouvoir d'instruction de l'employeur et n'ont pas à faire l'objet d'une acceptation par les collaborateurs. Elle indique que le droit commercial n'assortit les délégations d'aucun formalisme particulier, à la différence du droit administratif ».*

*Les rapporteurs se sont bien rendu compte qu'ils auditaient une SEM, relevant du droit privé. Leur préconisation ne résulte pas d'une transposition erronée de pratiques administratives mais de la constatation des usages en vigueur dans les entreprises, liés aux principes généraux de contrôle interne et de sécurité des transactions. Les montants concernés apparaissent justifier quelques précautions et une formalisation générale du dispositif plus claire. Ils maintiennent donc leur recommandation.*

L'inspection générale recommande que la procédure, qui date de 2002, puisse être actualisée et inclure la liste des habilitations et leurs limites. La procédure doit être formellement acceptée par les collaborateurs concernés.

- Procédures diverses

- Vélo mis à la disposition du personnel par la société : Une note précise les modalités de remboursement pour la remise en état du vélo, dans la limite de 100 euros sur note de frais.
- Tickets restaurant : Une note précise que les avantages tickets restaurant et le remboursement des déjeuners aux frais d'une société extérieure ou de la SEMAPA ne sont pas cumulables.
- Déplacement : Une note précise les plafonds de remboursement (barème fiscal de remboursement par kilométrage pour les voitures et les motos). La cylindrée des véhicules utilisable n'est pas plafonnée. La note ne précise pas les conditions de validité (permis de conduire valide, assurance déplacement professionnel souscrite par l'intéressé). Une note formalise le kilométrage autorisé pour des déplacements réguliers.

L'inspection générale recommande que puissent être collectées et actualisées dans les dossiers de personnel : une copie du permis de conduire, une copie de la carte grise, une attestation indiquant qu'il est valide, une copie de l'attestation d'assurances pour déplacement professionnel.

L'inspection générale recommande que les remboursements soient limités au barème des véhicules de 7 CV.

La SEMAPA a indiqué dans le cadre de la procédure contradictoire qu'elle ne voyait pas la nécessité de rappeler des exigences relevant du simple respect de la loi. Ses agents n'étant pas des agents publics, elle ne s'estime pas responsable des actes d'agents couverts par une assurance «collaborateurs en mission. Les rapporteurs en prennent acte.

*Le plafonnement des remboursements d'indemnités kilométriques a été qualifié de simple possibilité envisageable et non d'obligation réglementaire. C'est bien le sens de la préconisation qui vise à inscrire l'utilisation des véhicules dans une démarche de développement durable*

### **2.3. Procédure des achats**

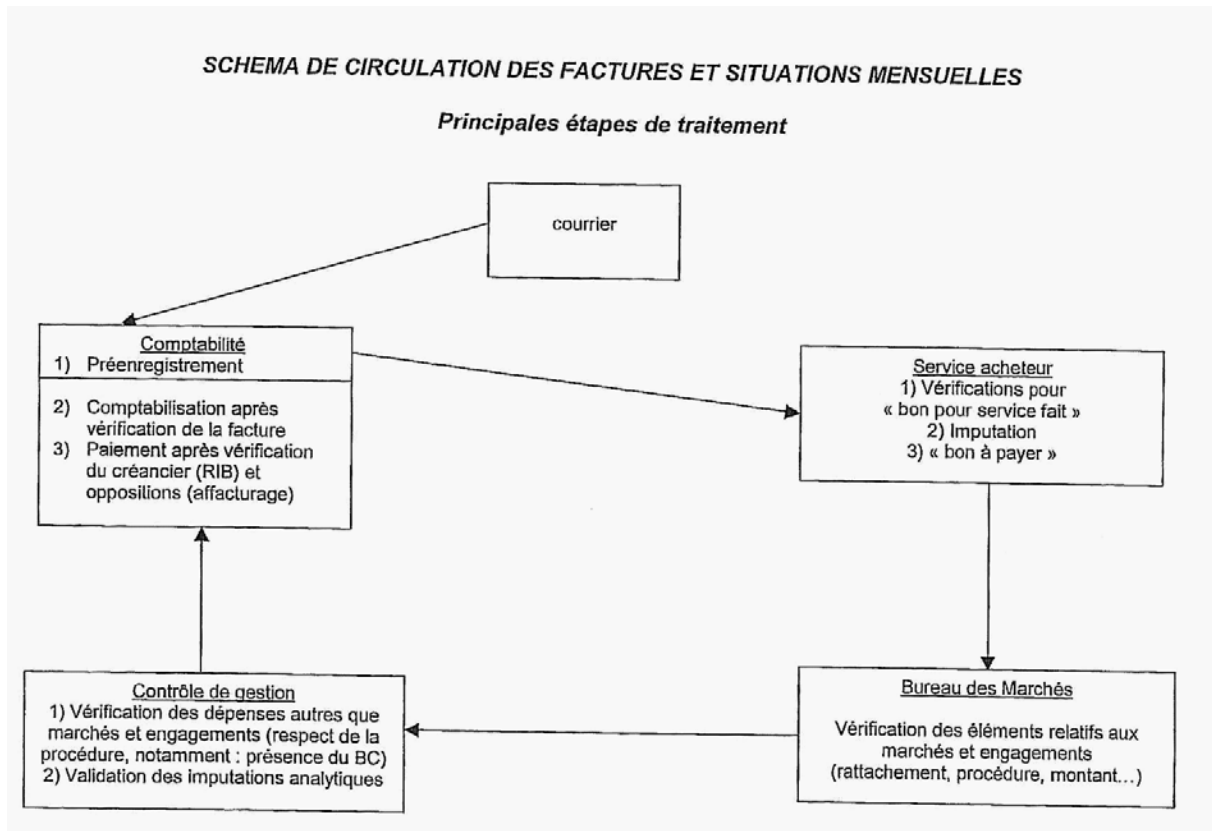
La procédure d'achat a été actualisée au 30 novembre 2009 conformément aux principes de révision des seuils européens effectués tous les deux ans par la Commission européenne.

Ces seuils sont de :

- 193.000 euros pour les fournitures et services
- 4.845.000 euros pour les travaux.
- Une note de procédure de la société détaille explicitement les différents types et les différentes étapes des processus d'appel d'offre. Une note complémentaire encadre les procédures internes de passation des marchés et des contrats.
- Pour des commandes inférieures à 20.000 euros, les prestations sont commandées selon la procédure de bon de commande, sans formalité particulière. Elles sont conduites sous l'entière responsabilité des directions qui en sont à l'origine.
- Pour des commandes comprises entre 20.000 et 80.000 euros, les commandes relèvent de la procédure adaptée.
- Pour des montants compris entre 80.000 et 193.000 euros, les commandes font l'objet d'une publicité dans la presse nationale spécialisée et sur le site internet de la SEMAPA, ainsi que sur le site Achatpublic.com (dossier de consultation des entreprises dit « DCE ») et le Journal Officiel de l'Union Européenne. La Direction générale est compétente pour l'acceptation de ces commandes.
- Au-delà de ces seuils, les procédures d'appel d'offres public sont appliquées incluant notamment la réalisation d'un dossier de consultation, un règlement de consultation (RC), un acte engagement (AE), des pièces de prix, un cahier des charges administratives particulières (CCAP), un cahier des charges techniques particulières (CCTP) ou CCP (cahier des charges particulières). La Commission d'appel d'offres (CAO) de la SEMAEST est saisie. La direction générale est compétente pour signer les lettres d'information des candidats non retenus et les actes d'engagement.

Concernant la passation de commandes inférieures à 80.000 euros, l'Inspection générale recommande que la liste des responsables, de leurs délégataires éventuels et leur signature soient formalisées dans un document contresigné par les intéressés.
--

Figure 2 : Traitement des factures et paiement



### 3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

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

##### 3.1.1. Une activité très largement dominée par la conduite de l'opération PARIS RIVE GAUCHE

Le contexte financier de la SEMAPA est fortement dépendant de l'opération de la ZAC Paris Rive Gauche.

Cette opération, initiée en 1988, s'étend de la Gare d'Austerlitz au boulevard Masséna, épousant la Seine d'un côté et bordant la rue du Chevaleret de l'autre en englobant la Bibliothèque de France (BNF). Sur ces emplacements, seront réalisés 153 500 m<sup>2</sup> de logements, 448 300 m<sup>2</sup> de bureaux, 63 800 m<sup>2</sup> d'activités et commerces et 19 400 m<sup>2</sup> d'équipements de quartier. L'opération est avancée à plus de 54%. Le montant total des produits de l'opération s'élève à 3,3 milliards d'euros. A fin 2008, 5000 habitants peuplaient ces nouveaux quartiers. 98 % des cessions foncières de la SEM pour l'année 2008 concernaient la ZAC Paris Rive GAUCHE.

La SEM conduit aussi 5 autres opérations de dimension plus modeste.

##### ❖ La ZAC Château des Rentiers

En début 2009, les opérations de la ZAC du Château des rentiers, commencée dans les années 80, étaient terminées dans de bonnes conditions et le résultat déficitaire de l'opération a pu être ramené à - 0,4 millions d'€. Le bilan de la réalisation est le suivant :

- Equipements publics : une crèche de 60 berceaux, une école polyvalente de 10 classes (maternelles et primaires), un jardin public (3 000 m<sup>2</sup>).
- Equipements sociaux, médicaux et d'éducation : hébergement des sans domicile fixe (5 500 m<sup>2</sup>), un centre de réinsertion professionnelle (6 000m<sup>2</sup>), une maison d'accueil spécialisé de 36 lits (MAS), deux centres d'aide par le travail (CAT), une association « Coeur de Femmes », un foyer de post-cure « L'élan retrouvé ».
- Logements : 600 logements (financement aidé), 200 logements (financement privé), 25 ateliers d'artistes.
- 2000 m<sup>2</sup> de commerces et activités.

##### ❖ La ZAC Gare de Rungis

Cette opération est entrée en phase opérationnelle en 2008.

Au sud du 13<sup>ème</sup> arrondissement, au bord de la petite ceinture, l'ancienne gare de marchandises s'étend sur près de 3 hectares. La Ville de Paris souhaite aménager ce site pour relier et rapprocher les quartiers Kellermann et Rungis, désenclaver le site par la création de nouvelles voies circulées et piétonnes permettant l'accès à la future station du tramway "Poterne des peupliers" sur le boulevard Kellermann. Le programme conduira à la création d'un jardin public de 5 000m<sup>2</sup>, une crèche de 60 berceaux et une halte-garderie (1500 m<sup>2</sup>), un établissement d'hébergement et une plateforme d'accueil pour personnes âgées dépendantes (6 500 m<sup>2</sup>), 13 000 m<sup>2</sup> environ destinés à l'habitat dont des logements pour chercheurs et étudiants, des logements familiaux et 19 000 m<sup>2</sup> environ dédiés à l'emploi (bureaux, commerces, activités) dont 1000 m<sup>2</sup> environ de commerces de proximité en pied d'immeubles. Les deux premières ventes foncières (2,5 millions d'€) ont été comptabilisées en 2008.

## ❖ Les Olympiades

La ZAC des Olympiades, au sud du 13<sup>e</sup> arrondissement est inscrite dans le grand projet de renouvellement urbain de la couronne de Paris (GPRU). A ce titre, elle bénéficie d'efforts particuliers pour engager une revitalisation sociale, favoriser la diversité sociale, améliorer les espaces et les équipements. Le secteur du Stadium élargi s'étend sur une surface d'environ 6 000 m<sup>2</sup> et sur trois niveaux qui seront rénovés.

## ❖ La ZAC BEDIER-IVRY

Le dossier de réalisation de l'opération a été adopté en 2004 et réactualisé en 2007 par le Conseil de Paris. Le programme prévisionnel des constructions représente environ 74 000 m<sup>2</sup> de SHON. Il devrait conduire à la construction de 12 000 m<sup>2</sup> de logements, 15 000 m<sup>2</sup> d'équipements publics, au relogement des services municipaux existants sur 5 000 m<sup>2</sup>, à la création de 42 000m<sup>2</sup> de bureaux, commerces, activités et programme d'hébergement collectif et la création d'espaces verts (réaménagement et extension du square Boutroux, végétalisation d'un mur antibruit, jardin partagé).

Les volumes de production, qui sont identifiés à travers l'évolution des produits d'exploitation de la SEM, reflètent une activité en petite augmentation au cours de la période 2006-2008. Cette activité passe de 76 millions d'euros à 93 millions d'euros en 2008. Pour 2009, la SEM prévoyait d'atteindre un montant de produits d'exploitation de 221,6 millions d'euros à fin 2009.

Les produits d'exploitation de la structure correspondent à la rémunération contractuelle de l'aménageur pour conduire les opérations et à des rémunérations perçues pour des opérations de maîtrise d'ouvrage déléguée (constructions de bâtiments universitaires, réseaux d'assainissement, pôle Langues et civilisation, etc.). S'agissant d'opérations conclues avant 2009, le risque financier des opérations est contractuellement à la charge de la Ville de Paris.

Tableau 1 : Evolution des produits d'exploitation 2006-2009

<i>en millions d'euros</i>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Paris Rive Gauche	66,5	80,7	75,8
Château des Rentiers	1,5	4,6	0,5
Rungis	3,2	5	7,9
Olympiades	3,5	0,3	7,8
BEDIER	0,9		0,6
<b>Produits exploitation des opérations</b>	<b>75,6</b>	<b>90,6</b>	<b>92,6</b>
<i>% de Paris Rive Gauche dans le total</i>	<i>88%</i>	<i>89%</i>	<i>82%</i>
<b>Produits d'exploitation de la structure<sup>(1)</sup></b>	<b>8,8</b>	<b>9,8</b>	<b>8,7</b>
<b>% opération/structure</b>	<b>10,4%</b>	<b>9,8%</b>	<b>8,6%</b>
<b>Effectifs en nombre de personnes</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>67</b>

<sup>(1)</sup> y compris prestation de services des mandataires

Il peut être observé que le taux moyen de la rémunération de la SEM par rapport aux produits d'exploitation des opérations est compris entre 8,6 % et 10,4 % pour l'ensemble des opérations entre 2006 et 2008.

3.1.2.....

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

*Le titre du 3.1.2. et le(s) développement(s) qui précède(nt) ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

3.1.3. Le résultat d'exploitation ne traduit pas l'activité réelle de la SEM

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

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

Le terme de la convention en 2016 étant proche, l'Inspection générale recommande que la société procède à un audit des risques lui permettant de déterminer si elle a les ressources suffisantes pour répondre à ses engagements tant sur le plan financier que sur le plan des structures opérationnelles en particulier les ressources humaines, commerciales et foncières.

L'inspection générale recommande que la SEM établisse un tableau de bord opérationnel à l'attention de la Ville de Paris indiquant les grands enjeux à court terme et moyen terme ayant une incidence significative sur le déroulement du programme jusqu'à terminaison. En particulier, il paraît nécessaire de rapporter une planification de l'activité en terme de date de réalisation attendue et de valeur actualisée pour les acquisitions, les cessions, les travaux en distinguant les ressources affectées à l'activité foncière, l'activité des cessions foncières, celle liée aux études en cours, au déroulement des travaux d'aménagement. En l'état actuel des choses, le tableau de bord trimestriel, trop financier, paraît insuffisant pour apprécier les risques liés aux opérations. Ces informations viendront compléter celles fournies dans le tableau de trésorerie.

L'inspection générale recommande que la SEM mette en place une simulation de prise de rémunération en fonction de l'avancement réel de l'activité opérationnelle. Tout dérapage de cette activité opérationnelle devrait normalement entraîner des pertes pour la structure de la société.

*La société a indiqué en réponse au rapport provisoire que les ressources financières nécessaires aux engagements sont évaluées et mises à jour chaque trimestre, ce qui donne lieu à un compte rendu détaillé aux services de la Ville.*

*Les structures opérationnelles ont été mises en place en fonction du développement des opérations d'aménagement et sont adaptées à la charge de travail ; l'évolution prévisionnelle des opérations en cours ne fait pas apparaître de besoin d'adaptation significatif des moyens humains. Dans l'éventualité - souhaitée - de nouvelles missions importantes confiées à la Semapa, les moyens prévus pour ces missions seront mis en oeuvre pour adapter les structures à mesure du développement de ces nouvelles missions.*

*Le tableau des objectifs et enjeux opérationnels à court et moyen terme a fait l'objet d'une transmission à la Ville au cours des derniers mois. Ces enjeux sont pris en compte dans les tableaux prévisionnels transmis chaque trimestre aux services de la Ville, et analysés en détail lors des révisions budgétaires, dans le cadre prévu par les règles applicables aux opérations d'aménagement.*



## 3.1.4. ....

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

*Le titre du 3.1.4. et le(s) développement(s) qui précède(nt) ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

## 3.2. Le personnel

### 3.2.1. Les effectifs

L'effectif de la société est pratiquement stable sur la période de révision (2006-2009).

Tableau 5 : Evolution des effectifs 2006-2009

Effectifs de la SEMAPA

<b>en équivalent temps plein</b>	2006	2007	2008	2009*
Personnel de direction	8,8	8,8	8,8	8,8
Personnel statut cadre	38,75	40,35	38,81	40
Parsonnel statut maîtrise	11	10	10	10
Autre personnel	10,85	9,85	9,85	10,65
Total	69,4	69	67,46	69,45

\* prévision de clôture

Effectif/personnel de direction	7,86	8	7,66	7,89
Autre personnel/maîtrise + cadre	0,2	0,19	0,2	0,21

### 3.2.2. Le taux de rotation du personnel

Tableau 6 : Evolution du taux de rotation du personnel

	2006	2007	2008	2009
Nombre d'embauches de l'année	13	7	10	3
Nombre de sorties de l'année	10	8	11	2
Salariés en début d'année	/	69,4	69	67,45
Taux de rotation	/	10,8	15,21	3,7

Le taux de rotation n'est pas excessivement élevé. Il est très faible en 2009 (élément conjoncturel).



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

La répartition du personnel par type d'emplois est la suivante.

Tableau 7 : Evolution des effectifs par catégorie de personnel

	2006	2007	2008	2009
Effectif au 31/12	69,4	69	67,46	69,45
CDI droit privé	64,4	65	63,46	67,45
Personnel de droit public détaché*	2	2	2	2
CDD	3	2	2	0
Intérim	0,17	0,5	0,08	0,3
Autres (stagiaires, personnels mis à disposition, hors effectif ...)	1,25	1,91	1,33	1,42

Le recours au contrat à durée déterminée ou à l'intérim est exceptionnel. La proportion de personnel de droit public accueilli en détachement est très réduite : une disposition des statuts de la société (dont on peut s'interroger sur la légalité) plafonne en effet le nombre de salariés détachés susceptibles d'être accueillis à 2. Dans les faits d'autres fonctionnaires sont présents à l'effectif, sous le régime de la disponibilité. L'évolution des règles concernant le détachement et la mobilité des fonctionnaires a au demeurant privé la disposition statutaire de toute portée pratique. La possibilité de n'exercer à la SEM que sous le régime de la disponibilité pénalise en revanche les intéressés.

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

Selon la Fédération des entreprises publiques locales, les 277 sociétés publiques d'aménagement (266 SEM et 11 SPLA) représentent en 2010 4667 emplois et 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel soit 467 K€ par salarié.

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

La moyenne des rémunérations par collaborateur est proche de celle constatée dans le secteur.

### 3.2.5. Politique sociale de l'entreprise : un accord d'intéressement favorable aux salariés

#### ❖ Participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

Au titre du régime légal et obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, la participation consiste à répartir, selon des règles précises négociées avec les représentants du personnel, une fraction du bénéfice de l'entreprise calculé sur la base de la valeur ajoutée des salariés. La SEMAPA a signé en 2003 un accord de ce type.

Toutefois, les comptes de la SEMAPA ne permettent pas le calcul de cette participation.

Conformément à l'article L.3324-1 du code du travail, le bénéfice à retenir pour le calcul de la réserve de participation est celui retenu pour être imposé à l'impôt sur les sociétés. A ce jour, le résultat est négatif et certains produits ne sont pas soumis à l'impôt sur les sociétés.

[.....]  
*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..*

#### ❖ Intéressement des salariés

La SEMAPA a conclu avec les instances représentatives du personnel un accord d'intéressement dont l'objectif est « d'associer les collaborateurs à la dynamique de développement de l'entreprise dans le but de donner à chaque collaborateur une conscience accrue de la communauté d'intérêts qui existe à l'intérieur de l'entreprise ».

La réserve maximum annuelle d'intéressement est fixée à 3 % de la masse salariale brute de l'entreprise. Le montant de l'intéressement est réparti chaque année de manière égalitaire entre les salariés.

L'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise est déterminé selon différents indicateurs annuels de performance qui correspondent bien aux besoins stratégiques de l'entreprise (réussite des programmes d'aménagement, avancement des opérations et respect des engagements pris, frais généraux). Le versement est obligatoirement subordonné au respect des objectifs en termes de frais généraux, les autres critères étant subsidiaires, pour servir au calcul de la réserve d'intéressement.

Les taux de distribution 2006-2008 ont été les suivants.

Tableau 9 : Intéressement des salariés 2006-2008

	2006	2007	2008
Montant de l'intéressement	<b>88 896</b>	<b>84 040</b>	<b>92 308</b>
Masse salariale	3 580 543	3 775 583	3 744 773
Taux de distribution	2,48%	2,23%	2,46%
<b>Atteinte objectifs</b>	<b>83%</b>	<b>74%</b>	<b>82%</b>
<b>Intéressement par salarié en €</b>	<b>1 281</b>	<b>1 218</b>	<b>1 370</b>

### 3.3. Rémunération des dirigeants et principaux cadres

#### 3.3.1. Présidence du conseil d'administration

Le président désigné par le Conseil d'administration le 15 mai 2008, bénéficie d'une rémunération de [.....] € annuels, conforme au plafond fixé à [.....] par le Conseil de Paris dans sa séance des 24 et 25 novembre 2008.

M. Serge BLISKO, son prédécesseur, ne bénéficiait pas de rémunération de la part de la société, son double statut de maire du 13<sup>ème</sup> arrondissement et de parlementaire ne le permettant pas en raison des règles d'écrêtement des rémunérations liées aux mandats électifs.

Le président ne bénéficie pas de véhicule de fonction, mais a bénéficié de remboursement de frais d'essence en 2008 pour un montant assez significatif ([.....] €).

Le président a bénéficié de remboursement de frais de réception pour un montant limité ([.....] € en 2008 pour 8 mois).

Les dépenses engagées dans l'intérêt de la société et ayant donné lieu à des justificatifs n'appellent pas d'observation particulière.

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

Quoique le sujet ait été évoqué à la demande de certains membres du conseil, la société ne verse pas de jetons de présence. Aucuns frais n'ont été remboursés à des membres du conseil dans la période sous 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 prenant en compte deux études de l'Expansion (sept. 2009) et de Challenges (17 oct. 2009) pour les salaires du secteur privé. Ces références ne fournissent que des rémunérations moyennes.

Tableau 10 : Etalonnage des salaires

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

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

Graphique 1 : Salaires étalonnés des dix principaux collaborateurs

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

*Le graphique qui précède a été occulté 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.

Elle se place plutôt au dessus des moyennes du secteur privé pour des entreprises de taille comparable. Les fonctions techniques (chef de secteur) sont plutôt dans une fourchette haute.

Le salaire du directeur général a été réévalué récemment à l'occasion du départ du précédent titulaire (+ 26 %) « sur la base de sa rémunération antérieure à l'OPAC, légèrement majorée pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie » (extrait de la délibération du conseil d'administration du 26 juin 2008).

Tableau 11 : Salariés les mieux rémunérés

Poids des salaires bruts des 10 principaux cadres dans la masse salariale totale

	en €	Année 2008
Salaires et avantages bruts des 10 salariés les mieux rémunérés*		1 099 225
Masse salariale brute totale		3 505 438
Poids relatif en volume des salaires		31,35%
Poids relatif en nombre		14,82%

\*retraitement consistant à reprendre le salaire du nouveau directeur général en année pleine

#### ❖ Notes de frais

Tableau 12 : Evolution des notes de frais 2006-2008

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

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

Une partie significative des frais ci-dessus est occasionnée par le déplacement annuel des collaborateurs de la société au MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier) à Cannes, où la présence d'un intervenant tel que la SEMAPA est incontournable ; le lieu et la saison de cette manifestation expliquent les dépenses relativement élevées, mais justifiées.

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

Tableau 13 : Frais généraux  
Evolution des frais généraux liés au personnel

en K€	2 006	2 007	2 008	2 009
Missions, déplacements, réception	7,7	7,5	6,5	6,7
<i>Indice d'évolution</i>	-	- 2,5	- 13	+3
Télécommunications et affranchissements	65	66,1	66,9	63,5
<i>Indice d'évolution</i>	-	+ 1,6	+ 1,2	- 5
Communication	621	846	615	876
<i>Indice d'évolution</i>	-	+36	- 27	+ 42

Source : Synthèse SEMAPA

#### 3.3.3.1. Frais de restauration, missions et réception

L'évolution des frais de réception, mission et restauration est la suivante.

Tableau 14 : Evolution des frais de restauration et de réception

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

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

En raison de l'ampleur des chantiers en cours et des nécessaires actions de commercialisation, le budget consacré aux frais de réception est relativement important.

Le montant global des dépenses accuse une augmentation significative en 2008, non imputable aux dépenses directes des 10 principaux cadres. La différence qui n'est pas négligeable est expliquée par deux cérémonies de départ (ancien directeur général et ancien président).

#### 3.3.3.2. Véhicules et indemnités kilométriques

Tableau 15 : Utilisation des véhicules

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

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

Au titre de frais induits par les véhicules, la société a exposé 2 639 € de dépenses de frais de stationnement en 2008.

Les rapporteurs observent que le barème des indemnités kilométriques n'est pas plafonné.

### 3.3.3.3. Autres déplacements

Tableau 16 : Frais de voyages de la SEMAPA

Année 2008

	Avion	Taxi	SNCF	Location voiture	Total
Président et 9 premiers cadres	5 140	-	850	-	5 990
Société	8 301	-	1 890	459	10 650

Sur ce chapitre encore la nécessité d'une présence continue au MIPIM de Cannes pendant la durée de la manifestation explique des frais de déplacement assez élevés. Les 10 principaux cadres ne génèrent que la moitié des dépenses de ce type, d'autres catégories de personnel étant aussi amenées à se déplacer pour les besoins de la société (architecte d'opération notamment).

Le budget global des déplacements est en baisse de 30 % en 2008.

## 3.4. Patrimoine administratif

La SEM est installée depuis sa création dans un immeuble de bureaux 69/71 rue du Chevaleret, sur 4 niveaux.

Pour une surface utile de 2 754 m<sup>2</sup> avec 25 emplacements de stationnement, le loyer est de 1 035 342 € HC, soit 375 €/m<sup>2</sup>.

Le ratio de surface par agent paraît confortable (40,5 m<sup>2</sup>/personne). La direction générale n'a pas souhaité réduire les volumes d'occupation lors du renouvellement du bail en estimant que l'activité de la SEM pourrait s'accroître dans l'avenir.

La société loue également à Ivry un local d'archivage de ses maquettes et une structure d'information (bungalow Atelier-Ville) face au 74 avenue de France.

Les charges induites ne sont pas négligeables comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 17 : Répartition des charges liées aux immeubles loués

Dispersion des charges

en k€	2006	2007	2008
Fournitures de bureau	54	41	61
Charges locatives	176,7	159	173,3
Fluides ( eau - énergie)	13,2	11,3	11,5
Réparation des locaux	79,6	95,1	94,6
Entretien et réparation	13,4	25,6	26,3

Les charges locatives représentent 16 % du loyer, et les réparations de locaux 10 %. Ceci peut paraître élevé au regard d'un loyer qui se situe, lui, dans la fourchette du marché.

### 3.5. Outil administratif, informatique et technique

L'outil informatique est pour ses équipements d'extrémité, récent. Il fait l'objet d'un renouvellement sur 5 ans. Le rapprochement des valeurs brutes et de celles du bilan atteste d'un rythme approchant - légèrement moins soutenu toutefois - ce qui ne paraît pas poser problème.

Les collaborateurs ne disposent pas de micro-ordinateurs portables ou d'installations spécifiques à domicile prises en charge par la société. Les logiciels utilisés sont des logiciels du marché, dont la maintenance est assurée par les fournisseurs.

La société dispose d'un site web informatif et commercial dont la conception, la maintenance et l'hébergement sont réalisés par un prestataire privé.

Il peut être observé que l'informatique opérationnelle est sécurisée. Les équipements serveurs se trouvent dans un local indépendant et climatisé sous la supervision d'un responsable.

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

*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.*

### 3.6. Dépenses de communication

Tableau 18 : Frais de communication 2006-2007

<i>en €</i>	2006	2007	2008	2009*
Total des dépenses	621 572	846 132	615 575	876 000
Société	23 387	19 922	19 922	20 000
PRG	598 185	826 210	595 653	856 000
dont				
impression	195 666	241 254	182 555	285 000
internet	10 089	24 130	7 530	20 000
autres médias	15 000	37 449	6 700	30 000

\* prévision de clôture

Source : Synthèse SEMAPA

Les dépenses de communication représentent un poste important de dépenses en valeur absolue, mais limité au regard des charges d'exploitation générales (4 ‰ en 2009). Une approche de coût intégral devrait comporter la réintégration des salaires des personnes affectées à la fonction communication dans la société (une directrice et 8 collaborateurs soit 12 % de l'effectif). Il est évident qu'une opération avec des enjeux urbanistiques, financiers et sociaux telle que Paris Rive Gauche implique une communication forte. La direction de la communication est aussi puissamment impliquée dans la concertation et les actions touchant à la vie de quartier.

La communication institutionnelle de la société est limitée à sa brochure annuelle, dont la présentation et le contenu détaillé font l'un des meilleurs documents de ce type produits par les SEM municipales.

Les dépenses ci-dessus retracées sont les dépenses directes de communication. Les rapporteurs ont établi avec le concours des services de la SEMAPA un gros plan sur la manifestation de communication emblématique de la société qui est sa participation au MIPIM de Cannes (hors coûts directs de personnel).

Tableau 19 : Frais engagés pour le MIPIM

<b>Frais MIPIM</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Total frais salon	86 611	100 949	114 393
<i>se décomposant en</i>			
- REED MIDEM droit participation salon	11 025	6 990	17 790
- réalisation stand et frais liés	14 713	51 305	26 278
- brochures	35 326	15 999	32 895
- assurance et transport maquettes	5 010	4 100	13 603
- frais voyage et hébergement	20 537	22 555	23 827

La baisse des frais de stand entre 2007 et 2008 s'explique par un remboursement partiel des frais de stand par Paris Développement, qui est l'agence de développement de la Ville de Paris. Cette agence organise pour le compte des SEM la représentation à la manifestation.

\*       \*

\*

Le train de vie de la SEMAPA, sur la période soumise à revue, n'appelle pas de remarques majeures. Les procédures encadrant les dépenses de ce type et les contrôles qui les assortissent sont effectifs et de niveau satisfaisant.

Les dépenses de communication sont importantes en valeur absolue (876 000 € hors frais de personnel en 2009) mais ne représentent qu'une part faible des charges d'exploitation générale. Elles ne sont pas disproportionnées au regard de l'ampleur de l'opération principale qui les justifie.



#### 4. RAPPEL DES PRECONISATIONS

- Organisation

Recommandation n° 1 : Actualiser la procédure d'habilitation en matière d'engagement et de paiement en indiquant les plafonds autorisés pour chaque collaborateur concerné. Formaliser l'acceptation des collaborateurs habilités.

Recommandation n° 2 : Conserver dans le dossier des agents autorisés à utiliser leur véhicule personnel copie du permis de conduire, de la carte grise, attestation de validité du permis, attestation d'assurance pour déplacement professionnel.  
Plafonner le barème des remboursements aux véhicules de 7 CV.

- Contexte financier de l'entreprise

Recommandation n° 3 : Procéder à un audit des risques permettant de déterminer si l'entreprise a les ressources suffisantes pour répondre à ses engagements tant sur le plan financier que sur celui des structures opérationnelles.

Recommandation n° 4 : Etablir un tableau de bord opérationnel indiquant les grands enjeux à court et moyen terme ayant une incidence significative sur le déroulement de programme jusqu'à terminaison.

Recommandation n° 5 : Mettre en place une simulation de prise de rémunération en fonction de l'avancement réel de l'activité opérationnelle.

- Politique sociale

Recommandation n° 6 :

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

*Cette recommandation a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

- Outil technique

Recommandation n° 7 :

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

*Cette recommandation a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [.....] Directeur général
- [.....] Directeur administratif et financier
- [.....] Chef du service comptabilité et financement
- [.....] Service audit budget et contrôle de gestion
- [.....] Service audit budget et contrôle de gestion

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire d'audit de la SEMAPA a été envoyé le 10 juin 2010 à M. Jérôme COUMET, Président de la société.

La réponse de la société à la signature de son président, M. Jérôme COUMET, et de son directeur général, M. [...], a été envoyée à l'Inspection Générale le 8 juillet 2010. Certains éléments contenus dans cette réponse ont été occultés dans la version publiée du rapport conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.